EVALUATION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

CHAPITRE 5

Ce chapitre présente une vue globale de la fonction d'évaluation du PNUD de manière à aider les responsables et le personnel des unités de programmes et les partenaires à prendre des décisions stratégiques concernant les évaluations. Le chapitre décrit pourquoi l'évaluation est importante pour le PNUD et comment les informations d'évaluation doivent être utilisées ; il présente ensuite succinctement la politique d'évaluation du PNUD, les types d'évaluation qui sont généralement effectués dans le PNUD, les rôles clés et les responsabilités dans l'évaluation ainsi que les exigences d'évaluation comme indiquées dans la politique d'évaluation.

5.1 POURQUOI ÉVALUER ? UTILISATIONS DE L'ÉVALUATION

L'évaluation est essentielle pour que le PNUD progresse et avance dans le développement humain. En générant des « faits avérés » et des informations objectives, les évaluations permettent aux dirigeants de prendre des décisions renseignées et de développer des plans de manière stratégique. La réussite du PNUD dépend, en partie, de la capacité du PNUD et de ses contreparties à réaliser des évaluations crédibles et à les utiliser pour prendre des décisions basées sur des faits avérés. Pour réaliser et utiliser une évaluation de manière efficace, il est indispensable d'avoir des ressources humaines et financières appropriées, une bonne compréhension de l'évaluation et, avant tout, **une culture de l'orientation des résultats, de l'apprentissage, la recherche et la prise de décision basée sur les faits avérés.** Chaque personne du PNUD et ses parties prenantes doivent partager la même vision et être ouverts au changement.

Lorsque les évaluations sont utilisées efficacement, elles soutiennent les améliorations du programme, la génération de connaissances et la redevabilité.

Soutenir les améliorations du programme – Cela a-t-il fonctionné ou pas, et pour quelle raison ? Comment pourrait-on agir différemment pour obtenir de meilleurs résultats ?

L'intérêt est sur **ce qui fonctionne, pourquoi et dans quel contexte.** Les décisionnaires, comme les dirigeants, utilisent les évaluations pour apporter des améliorations et des ajustements nécessaires dans l'approche ou les stratégies d'exécution, et pour choisir des alternatives. Les évaluations traitant de ces questions doivent apporter des informations concrètes sur la manière

dont les améliorations pourraient être apportées ou quelles alternatives existent pour aborder les améliorations nécessaires.

Développer des connaissances pour une généralisation et une application plus étendue – Que peut-on retirer de l'évaluation ? Comment peut-on appliquer ces connaissances à d'autres contextes ?

Le principal intérêt se trouve dans le développement des connaissances pour une utilisation globale et une généralisation à d'autres contextes et situations. Lorsque l'intérêt est placé sur la création de connaissances, les évaluations appliquent généralement une méthodologie plus rigoureuse de manière à garantir un niveau plus élevé de précision dans l'évaluation et dans les informations produites pour permettre une généralisation et une application plus étendue au-delà d'un contexte spécifique.

Les évaluations ne doivent pas être perçues comme un évènement mais comme faisant partie d'un exercice dans lequel différents acteurs sont en mesure de participer au processus continu de création et d'application des connaissances de l'évaluation. Les dirigeants du PNUD, en collaboration avec le gouvernement et les autres parties prenantes, décident de qui participe à quelle partie de ce processus (en analysant les déductions et les enseignements, en développant une réponse de gestion pour une évaluation, en diffusant des connaissances), et dans quelle mesure il sera impliqué (informé, consulté, impliqué activement, partenaires d'égal à égal ou décisionnaires clés). Il s'agit de décisions stratégiques pour les dirigeants du PNUD qui ont une responsabilité directe dans l'apprentissage et la maîtrise des déductions liées à l'évaluation. Un cadre d'évaluation qui génère des connaissances, promeut l'apprentissage et oriente l'action est un procédé important de développement des capacités et de durabilité des résultats.

Soutenir la redevabilité – Le PNUD fait-il les bonnes choses ? Le PNUD fait-il les choses correctement ? Le PNUD a-t-il fait ce qu'il a dit qu'il ferait ?

L'intérêt ici est de déterminer le mérite ou non ainsi que la valeur d'une initiative et sa qualité. Un cadre efficace de la redevabilité requiert des informations crédibles et objectives, et les évaluations peuvent fournir ces informations. Les évaluations aident à garantir que les objectifs et les initiatives du PNUD soient en accord avec et soutiennent la Déclaration du Millénaire, les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) ainsi que les priorités globales, nationales et institutionnelles. Le PNUD doit rendre compte des déductions d'évaluation qui relient les contributions du PNUD à la réalisation des résultats de développement dans un pays donné et proposer des services qui soient basés sur les principes du développement humain. En fournissant ces estimations objectives et indépendantes, les évaluations du PNUD soutiennent la redevabilité de l'organisation vis-à-vis de son Conseil d'administration, des donateurs, des gouvernements, des partenaires nationaux et des bénéficiaires.

L'utilisation présumée détermine la programmation d'une évaluation, son cadre méthodologique et le niveau et la nature de la participation des parties prenantes. Par conséquent, l'utilisation doit être déterminée lors de l'étape de programmation. L'encadré 26 présente un ensemble de questions permettant de Guider le PNUD et ses parties prenantes dans l'estimation de l'utilisation potentielle des évaluations.

Ces utilisations ne sont pas mutuellement exclusives et l'évaluation, en règle générale, a des utilisations multiples. Au cours du processus d'évaluation, l'utilisation identifiée doit être réétudiée et redéfinie, si besoin, en consultation avec les parties prenantes. Ce processus complet garantit la crédibilité et l'appropriation du processus d'évaluation et des produits, permettant ainsi de l'utiliser au mieux.

Encadré 26. Estimer l'utilisation d'une évaluation

Quelles informations sont requises ? Exemples :

- Informations sur la pertinence des produits ou effets escomptés et validité du cadre des résultats et du modèle des résultats
- Informations concernant le statut d'un effet et les facteurs l'affectant
- Informations concernant l'efficacité de la stratégie de partenariat du PNUD
- Informations concernant le statut de la mise en application du projet
- Informations sur le coût d'une initiative relative aux avantages observés
- Informations concernant les enseignements tirés

Qui va utiliser les informations ? Les utilisateurs présumés sont ces individus ou groupes qui ont tout intérêt à utiliser les résultats d'une évaluation et sont en position de prendre des décisions et de prendre des mesures basées sur les résultats d'une évaluation. Les utilisateurs d'une évaluation sont divers mais se retrouvent toutefois dans les catégories suivantes dans le contexte du PNUD :

- Gestion et programme du PNUD ou responsables et agents de projets, autres personnes impliquées dans l'élaboration et la mise en œuvre
- Contreparties gouvernementales nationales, décideurs, planificateurs stratégiques
- Partenaires de développement
- Donateurs et autres investisseurs
- Public et bénéficiaires
- Le Conseil d'administration du PNUD et d'autres organismes de surveillance nationaux

De quelle manière les informations seront-elles utilisées ? Exemples :

- Pour élaborer ou valider une stratégie de développement
- Pour effectuer des corrections à mi-parcours
- Pour améliorer un projet ou programmer l'élaboration et la mise en œuvre
- Pour garantir la redevabilité
- Pour prendre des décisions de financement
- Pour augmenter les connaissances et la compréhension des avantages et défis des programmes et projets de développement destinés à favoriser le développement humain

5.2 POLITIQUE D'ÉVALUATION : PRINCIPES ET NORMES POUR L'ÉVALUATION

La politique d'évaluation a été adoptée en 2006 afin de renforcer la fonction d'évaluation dans le PNUD. Les principes directeurs et les normes tels qu'exprimés dans les Normes et les Règles d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies de l'UNEG[33] Guident la pratique et l'utilisation de l'évaluation dans le PNUD. Les normes pour l'évaluation – comment l'évaluation doit être réalisée de manière à répondre aux normes de qualité requises et à son rôle supposé – sont résumées dans l'encadré 27.

Le reste de la section sur l'évaluation du présent Guide a pour objectif de fournir des conseils pratiques sur la manière dont ces normes et principes peuvent être appliqués dans le processus d'évaluation.

33 UNEG, 'Normes d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies, 2005, disponible sur le site : http://www.unevaluation.org/unegnorms ; et UNEG, 'Règles d'évaluation applicables au sein du système des Nations Unies, 2005, disponible sur le site : http://www.unevaluation.org/unegstandards.

Encadré 27. Normes pour l'évaluation

L'évaluation dans le PNUD doit être :

- **Indépendante –** La direction ne doit pas imposer de restrictions quant à l'étendue, au contenu, aux commentaires et aux recommandations des rapports d'évaluation. Les évaluateurs doivent être libres de tout conflit d'intérêt (voir page 156).
- **Intentionnelle –** Les principes d'une évaluation et les décisions sur lesquelles se baser doivent être clairs dès le début.
- **Transparente –** Une consultation significative avec les parties prenantes est indispensable pour la crédibilité et l'utilité de l'évaluation.
- **Ethique –** L'évaluation ne doit pas refléter des intérêts personnels ou sectoriels. Les évaluateurs doivent avoir une intégrité professionnelle, respecter les droits des institutions et des individus afin de fournir des informations de manière confidentielle, être sensibles aux croyances et aux habitudes des environnements culturels et sociaux locaux.
- **Impartiale –** Le fait de supprimer les biais et d'optimiser l'objectivité est essentiel pour la crédibilité de l'évaluation et sa contribution aux connaissances.
- **De grande qualité –** Toutes les évaluations doivent répondre à des normes de qualité minimale définies par le Bureau de l'évaluation (voir Annexe 3).
- **Opportune –** Les évaluations doivent être conçues et complétées convenablement afin de garantir l'utilité et l'utilisation des déductions et des recommandations.
- **Utilisée –** L'évaluation est une discipline de gestion qui cherche à fournir des informations qui seront utilisées pour prendre des décisions basées sur les faits avérés. Afin de renforcer l'utilité des déductions et des recommandations, les principales parties prenantes doivent être impliquées de différentes manières dans la conduite de l'évaluation.

Source : PNUD, 'The Evaluation Policy of UNDP', Document du Conseil d'administration DP/2005/28, mai 2006. Disponible sur le site : http://www.undp.org/eo/documents/Fr-Evaluation-Policy.pdf

5.3 TYPES D'ÉVALUATION DU PNUD

EVALUATIONS INDÉPENDANTES ET ÉVALUATIONS DÉCENTRALISÉES

Le soutien et les services du PNUD se composent **de programmes, de projets, de partenariats et d'une assistance technique** comme le plaidoyer, les conseils d'orientation et l'aide à la coordination, qui sont ou non susceptibles d'être fournis dans le cadre du projet. Les programmes et les projets ont des cadres de résultats qui détaillent le modèle de résultats et les résultats attendus au niveau du produit et de l'effet. Les évaluations dans le PNUD sont réalisées pour couvrir de manière appropriée ce vaste éventail d'initiatives du PNUD de manière à évaluer leur mérite et soutenir les efforts d'apprentissage et la redevabilité de l'organisation. L'architecture de l'évaluation dans le PNUD correspond par conséquent à la structure de programme du PNUD et à ses composants.

Il existe deux catégories d'évaluations dans le PNUD : les évaluations indépendantes et les évaluations décentralisées. Le Bureau de l'évaluation du PNUD est mandaté par le Conseil d'administration pour réaliser des **évaluations indépendantes.** On dit qu'elles sont indépendantes parce que le Bureau de l'évaluation est indépendant de la direction du programme et ne fait pas partie des procédés de prise de décision ultérieurs concernant l'objet d'une évaluation. Le Bureau de l'évaluation est également nécessaire pour réaliser les évaluations nationales (connues sous le nom d'Evaluations des Résultats de Développement ou ADR), les évaluations de programmes régionaux et mondiaux et les évaluations thématiques conformément au programme de travail approuvé par le Conseil d'administration.

Les unités de programmes réalisent différents types **d'évaluations décentralisées** et veillent à ce qu'elles fournissent des informations appropriées concernant la performance mondiale du soutien du PNUD dans un contexte donné. Ce faisant, les unités de programmes s'appuient sur divers types d'évaluations qui sont basées sur les services de leur aide au développement à l'échelle nationale, régionale ou mondiale. Ils comportent : le PCNUAD ; les programmes régionaux ou mondiaux; les effets; les domaines thématiques et les projets. Les évaluations décentralisées les plus courantes sont les **évaluations des projets et des effets.** Les unités de programmes ne réalisent pas ces évaluations eux-mêmes, ils nomment plutôt des consultants d'évaluation externes pour le faire.

Ensemble, ces deux catégories d'évaluations sont destinées à fournir des informations complètes sur les performances du PNUD à l'échelle du projet, du programme, de l'institution et du système des NU, en vue de soutenir une bonne gestion des initiatives du PNUD et de la direction stratégique.

Relation entre les évaluations indépendantes et les évaluations décentralisées

Même si les modalités institutionnelles - y compris les mandats, les lignes de redevabilité et les modalités opérationnelles - des évaluations indépendantes et des évaluations décentralisées sont différents, elles se complètent et se renforcent les unes les autres. Par exemple, les évaluations décentralisées, en particulier les évaluations des effets, réalisées dans un pays donné fournissent une base importante pour une évaluation indépendante du programme de pays ou des ADR qui sont réalisées par le Bureau de l'évaluation. Par conséquent, les évaluations des effets et leurs évaluations des projets associés doivent être complétées avant les ADR. De plus, en réalisant des études de cas nationales d'évaluation d'un programme thématique ou régional, le Bureau de l'évaluation peut appliquer une approche de méta-évaluation[34] et s'appuyer en grande partie sur les évaluations décentralisées spécifiques à une région ou à un pays. En l'absence d'évaluations décentralisées adéquates et crédibles, les évaluations indépendantes peuvent avoir une base d'évaluation limitée et nécessiter plus de temps pour collecter les données nécessaires. De même, les évaluateurs des évaluations décentralisées peuvent utiliser l'analyse fournie dans les évaluations indépendantes et les études de cas concernées comme élément constitutif pour leur analyse. Le tableau 21 décrit les principaux types d'évaluations réalisées dans le PNUD, y compris les parties responsables mandatées pour les réaliser ainsi que les principaux utilisateurs de ces évaluations.

EVALUATION DES EFFETS

Les évaluations des effets dans le PNUD évaluent les contributions du PNUD en matière de progrès obtenus par rapport aux réalisations des effets. Ces effets sont généralement identifiés dans les cadres des résultats du programme ou du projet auxquels les initiatives du PNUD contribuent.

Les évaluations des effets sont exécutées pour :

- Fournir des données avérées destinées à soutenir la redevabilité des programmes que le PNUD pourra utiliser dans ses exigences de redevabilité vis-à-vis de ses investisseurs

34 La **Méta-évaluation** est une évaluation des évaluations. Elle utilise les déductions provenant d'une série d'évaluations et requiert un mécanisme d'assurance qualité solide pour garantir que les évaluations utilisées comme données secondaires sont crédibles et de bonne qualité.

Tableau 21. Exemples des différents types d'évaluations réalisées par le Bureau de l'évaluation et les unités de programmes

Responsabilité mandatée pour l'évaluation	Type d'évaluation								
	Plan stratégique	Domaines du programme (par ex. gouvernance, coopération sud-sud)	Domaines thématiques ou sujets (sexe, renforcement des capacités, gestion par les résultats)	Evaluations du programme			Effets du programme mondial, régional ou national	Effets du PCNUAD	Projets
				Programme mondial	Programme régional	Programme national			
Evaluations effectuées par le Bureau de l'évaluation*									
Bureau de l'évaluation	Evaluations thématiques			Evaluation du cadre de coopération mondiale	Evaluation du cadre de coopération régionale	Estimation des résultats de développement			
Principaux utilisateurs	Conseil d'administration, Direction du PNUD			Conseil d'administration, Direction du PNUD, BDP	Conseil d'administration, Direction du PNUD, Bureaux régionaux	Conseil d'administration, Direction du PNUD, bureaux de pays, partenaires nationaux			
Evaluations mandatées par les unités de programmes**									
BDP	Evaluations trans-programmes	Evaluations thématiques de l'effet ou orientées sur l'effet	Evaluations thématiques de l'effet ou orientées sur l'effet	Evaluation à mi-parcours			Evaluations de l'effet ou orientées sur l'effet (voir la section 5.3.2)		Evaluations du projet
BCPR									
Bureaux régionaux					Evaluation à mi-parcours				
Autres groupes***									
Bureaux de pays						Evaluation à mi-parcours ou en fin de cycle			Evaluations du projet (par ex. évaluations finales du Fonds mondial pour la protection de l'environnement)
UNCT								Evaluation du PCNUAD	
Principaux utilisateurs	Direction et partenaires						Direction et partenaires		Direction, partenaires, donateurs

* Le Bureau de l'évaluation est requis pour réaliser toutes les évaluations mises en avant dans le programme de travail approuvé par le Conseil d'administration. ** Les unités de programmes sont requises pour réaliser toutes les évaluations prévues dans leur plan d'évaluation. *** Les autres groupes avec des responsabilités de programmes tels que le Bureau de gestion et le Bureau de partenariat, le cas échéant.

- Fournir des données avérées sur la contribution du PNUD dans les effets
- Orienter l'amélioration de la performance au sein des programmes mondiaux, régionaux et nationaux actuels en identifiant les domaines actuels des points forts, points faibles et lacunes, particulièrement en ce qui concerne :
  - Le caractère approprié de la stratégie de partenariat du PNUD
  - Les entraves à l'effet
  - Les ajustements à mi-parcours
  - Les enseignements tirés pour le prochain cycle de programme
- Informer les évaluations de niveau supérieur, comme les ADR et les évaluations des programmes régionaux et mondiaux, ainsi que la planification à venir
- Soutenir l'apprentissage à travers le PNUD au sujet de l'évaluation des effets

Les évaluations des effets sont stratégiques, en abordant : les liens étendus avec le développement ; les partenariats entre les agences ; l'analyse de l'environnement local, régional et mondial extérieur dans l'analyse de la réussite et la valeur comparative du PNUD et l'importance dans le développement. Une autre spécificité distinctive de l'évaluation des effets est qu'elle reconnaît explicitement le rôle des partenaires dans la réalisation de ces effets et fournit des informations essentielles dans le but de renforcer l'efficacité du développement et d'aider la prise de décision et la mise en place de politique au delà d'un projet ou d'une initiative particulière. Les évaluations des effets fournissent également une base importante pour les évaluations de niveau supérieur (par ex. les évaluations du PCNUAD) et les évaluations indépendantes réalisées par le Bureau de l'évaluation. Ainsi, la réalisation des évaluations des effets pendant le cycle du programme est obligatoire pour toutes les unités de programmes du PNUD.

Etant donné que le PNUD fonctionne dans une gamme étendue de contextes et situations de développement, les exigences des évaluations des effets peuvent être remplies par l'intermédiaire de différentes modalités. Par exemple, les évaluations conjointes, ciblées sur les thèmes, les projets importants, ou les zones géographiques, qui évaluent les effets spécifiques tels que prédéfinis dans les documents de planification (comme les documents des programmes nationaux, régionaux ou mondiaux) peuvent être considérés comme remplissant les exigences des évaluations des effets.

Quels que soient les modalités, et de manière à répondre aux exigences des évaluations des effets, **l'évaluation doit être orientée sur les effets.** Les évaluations des effets doivent remplir les objectifs suivants permettant d'évaluer les aspects:

- Progrès pour réaliser l'effet, y compris les effets non désirés des activités liées à cet effet
- Les facteurs contribuant aux effets
- La contribution que le PNUD a apportée aux résultats
- L'efficacité de la stratégie de partenariat pour réaliser les effets

En consultation avec les partenaires concernés, les unités de programmes du PNUD peuvent décider quels effets choisir et avec quelle modalité les évaluer. Les partenariats existants sur le terrain, la nature du programme, les évaluations prévues par les partenaires et le gouvernement (de manière à trouver des opportunités pour réaliser des évaluations communes) et d'autres facteurs spécifiques au programme peuvent influencer ces décisions. Pour plus de détails, veuillez consulter le Compendium sur les évaluations des effets *(Compendium on outcome evaluations)*.

EVALUATION DU PROJET

Les unités de programmes du PNUD peuvent déléguer les évaluations de leurs projets respectifs si besoin. La gestion des résultats nécessite, en point de départ, une bonne connaissance des projets, leur efficacité, les facteurs internes et externes affectant l'efficacité, leur valeur ajoutée et leur contribution à des effets de niveau supérieur. Une évaluation de projet évalue la performance d'un projet à atteindre ses résultats désirés. Elle génère des informations utiles sur les modalités d'exécution du projet et la réalisation des produits. C'est à ce niveau que la cause directe et l'attribution peut être abordée en fonction du lien de cause à effet étroit entre les initiatives et les produits.

Le but principal de l'évaluation d'un projet est d'apporter des améliorations, de poursuivre ou de transposer à plus grande échelle une initiative, d'évaluer le potentiel de réplication dans d'autres configurations ou d'envisager des alternatives. C'est pourquoi, même si les évaluations de projets sont obligatoires uniquement lorsqu'elles sont requises par les protocoles de partenariat, **on conseille fortement aux unités de programmes de commanditer des évaluations, en particulier des programmes pilotes, avant la réplication ou la classification, et des projets qui passent dans une phase suivante et les projets d'une durée supérieure à cinq ans.** De plus en plus, les évaluations des projets jouent un rôle important dans la redevabilité vis-à-vis des donateurs et des gouvernements impliqués dans le financement des projets. Pour leurs propres raisons de redevabilité, les organismes de donateurs et les autres partenaires de partage des coûts[35] peuvent demander au PNUD d'inclure les exigences d'évaluation dans les accords de partenariat PNUD-donateur. Les évaluations à mi-parcours et les évaluations finales des projets du Fonds mondial pour la protection de l'environnement sont des exemples d'évaluations de projet, étant donné qu'elles sont effectuées dans le cadre clairement défini d'un projet unique.[36]

Lorsqu'un projet est entrepris en partenariat avec d'autres acteurs du développement, l'évaluation doit prendre en compte les objectifs, les apports et les contributions de chaque partenaire. Les conclusions globales de l'évaluation doivent mettre en lumière comment ces différents éléments s'intègrent pour réaliser les produits désirés et ce qui peut être retiré de la valeur ajoutée de la collaboration. Il est donc extrêmement important que le PNUD et les partenaires impliqués dans un projet travaillent ensemble, expriment leurs attentes et leurs inquiétudes, et maîtrisent l'évaluation dès la phase de planification et tout au long du processus dans son ensemble.

EVALUATIONS DES PROJETS ET ÉVALUATION DES EFFETS

Il existe plusieurs différences importantes entre les évaluations des projets et les évaluations des effets, comme cela est illustré dans le tableau 22.

L'attention croissante portée sur les évaluations des effets dans le PNUD ne signifie pas que les évaluations des effets ont remplacé les évaluations des projets. De nombreuse unités de programmes continuent de réaliser des évaluations des projets parce qu'elles génèrent des informations utiles sur les modalités d'exécution du projet, les structures administratives et la réalisation des produits. De plus, l'évaluation d'un projet fournit une base pour l'évaluation des effets et des programmes, ainsi que pour les évaluations d'un programme ou thématiques réalisées par le Bureau de l'évaluation et pour diffuser les enseignements tirés de l'expérience liée à l'apprentissage et au partage de connaissances.

35 Voir la section sur les évaluations obligatoires

36 The Global Environment Facility, 'Monitoring and Evaluation Policy', février, 2006, disponible sur le site: http://www.undp.org/gef/05/documents/me/GEF_ME_Policies_and_Precedures_06.pdf

Tableau 22. Différences entre l'évaluation d'un projet et l'évaluation des effets		
	Evaluation d'un projet	**Evaluation des effets**
Cible	De manière générale, les apports, les activités et les produits (si et comment les produits du projet ont été fournis au sein d'un secteur ou d'une zone géographique et si des résultats directs sont apparus et peuvent être attribués au projet). (Voir note)	Effets (si, pourquoi et comment l'effet a été réalisé et la contribution du PNUD à un changement dans une situation de développement donnée).
Portée	Spécifique aux objectifs, apports, produits et activités du projet. Tient également compte de la pertinence et du lien continu avec l'effet.	Etendue, englobant les effets et la mesure dans laquelle les programmes, le projet, l'assistance technique, les initiatives des partenaires et les synergies ont contribué à sa réalisation.
Objet	Basé sur le projet, améliorer l'exécution, rediriger les projets à venir dans le même domaine et permettre de transposer le projet à une plus grande échelle.	Renforcer l'efficacité du développement, aider à la prise de décision, aider à la création d'une politique, rediriger l'aide ultérieure du PNUD, systématiser les approches innovantes pour un développement humain durable.

Source : PNUD, *Guidelines for Evaluators*, 2002

Remarque : Les projets importants peuvent avoir des effets susceptibles d'être évalués. De plus, les petits projets peuvent également apporter des contributions tangibles pour réaliser les effets du CPD, voire les effets spécifiques au projet. De ces cas, ces évaluations de projets peuvent être considérées comme remplissant les exigences des évaluations des effets.

Afin de garantir la pertinence et l'utilisation efficace des informations de l'évaluation, celle-ci doivent être disponibles de manière opportune de sorte que les décisionnaires puissent prendre des décisions renseignées par les données avérées de l'évaluation.

EVALUATIONS THÉMATIQUES

En plus des évaluations des projets et des effets, les hauts responsables des unités de programmes peuvent choisir de déléguer des évaluations thématiques afin d'évaluer la performance du PNUD dans des domaines qui sont essentiels pour garantir une contribution durable aux résultats de développement. Elles peuvent cibler un ou plusieurs thèmes transversaux qui ont une importance au-delà d'un projet ou d'une initiative spécifique. Parmi les évaluations thématiques déléguées par les unités de programmes, on trouve par exemple l'évaluation des initiatives du PNUD dans un domaine de résultats particulier, comme la gouvernance démocratique et l'évaluation d'un thème transversal comme le renforcement des capacités ou l'égalité entres les hommes et les femmes dans le programme du PNUD dans un pays donné.

EVALUATION D'UN PROGRAMME NATIONAL, RÉGIONAL OU MONDIAL

Les bureaux de pays peuvent déléguer l'évaluation d'un programme national afin d'évaluer la réalisation du PNUD des résultats attendus et les contributions aux résultats de développement nationaux dans un pays donné. L'évaluation passe en revue les principaux sujets similaires à ceux que l'on trouve dans les ADR, comme l'efficacité du PNUD à proposer et influencer la réalisation des résultats de développement ainsi que le positionnement stratégique du PNUD. L'évaluation d'un programme national contribue à une plus grande redevabilité du PNUD et à l'assurance qualité des initiatives du PNUD au niveau national. Tout comme dans l'ADR, elle permet des déductions et des recommandations à introduire dans la préparation des programmes à venir. Elle peut être utilisée pour faciliter le dialogue entre le gouvernement et les autres partenaires nationaux et peut également donner des enseignements qui sont utiles

pour le gouvernement dans sa mission de gestion de l'aide et sa relation avec les autres partenaires de développement. Malgré un grand nombre de similitudes, les évaluations de programme nationales déléguées par les bureaux de pays sont différentes des ADR en ce qui concerne leur portée et les modalités de gestion. Elles ciblent généralement un cycle de programme donné avec une attention plus particulière sur la performance au niveau du projet. De plus, les évaluations de programmes nationales décentralisées sont commanditées par les personnes responsables de la gestion des programmes, par opposition au Bureau de l'évaluation indépendant.

De même, les bureaux régionaux et les groupes en charge des politiques et des pratiques peuvent décider d'effectuer des évaluations à mi-parcours de leurs programmes régionaux et mondiaux respectifs. Ces évaluations à mi-parcours permettent un ajustement à mi-chemin des programmes et s'insèrent également dans les évaluations régionales et mondiales que le Bureau de l'évaluation a mandatées à la fin de la période du programme.

EVALUATION D'IMPACT

Une évaluation d'impact est une évaluation des effets – positifs ou négatifs, prévus ou non – sur les foyers et les institutions et l'environnement causés par une activité de développement donnée comme un programme ou un projet. Ce genre d'évaluation fait référence à l'impact final (à long terme) ainsi qu'aux effets (à moyen terme) au niveau des effets.

En identifiant si l'aide au développement fonctionne ou non, l'évaluation d'impact sert également la fonction de redevabilité. L'évaluation d'impact est donc alignée avec la GAR et contrôle la contribution de l'aide au développement pour répondre aux OMD. Une évaluation d'impact est utile lorsque :

- Le projet ou le programme fonctionne suffisamment longtemps pour avoir des effets visibles
- Le projet ou le programme a une échelle qui justifie une évaluation plus détaillée

L'évaluation d'impact ne mesure pas seulement si les objectifs ont été atteints ou n'évalue pas seulement les effets sur les bénéficiaires prévus. Elle inclut une gamme complète d'impacts à tous les niveaux de la chaîne de résultats, y compris les effets d'entraînement sur les familles, les foyers et les communautés, sur les systèmes institutionnels, techniques ou sociaux et sur l'environnement. En tant que modèle logique simple, elle peut avoir des effets (à court et moyen terme) intermédiaires multiples au fil du temps qui mènent finalement à un impact – dont une partie ou tout peut être inclus dans une évaluation d'impact à un moment spécifique.

Cette définition met l'accent sur le besoin de comprendre les conséquences des initiatives de développement sur le long terme. Un autre sujet important associé à l'évaluation d'impact est l'attribution – c'est-à-dire déterminer dans quelle mesure une initiative, plutôt que d'autres facteurs externes, a contribué aux impacts observés. Il existe de nombreuses méthodes qui peuvent être appliquées pour gérer ce problème d'attribution. Il est essentiel que ce sujet soit pris en compte dans l'élaboration de l'initiative, ainsi que dans l'élaboration et les termes de référence de l'évaluation.[37]

37 Des références supplémentaires sur l'évaluation d'impact peuvent être consultées sur le site Internet de la Banque Mondiale, dans les sections relatives à l'Evaluation d'impact (www. Worldbank.org/impactevaluation) et au Réseau des réseaux sur l'évaluation d'impact (www.worldbank.org/ieg/nonie/).

EVALUATION DU PCNUAD[38]

Les programmes, projets et opérations du PNUD opèrent de concert pour **soutenir les objectifs et les effets du PNUD** qui abordent les priorités nationales. Le PCNUAD décrit la réponse collective de toutes les opérations des NU dans un pays. Alors que les évaluations des effets du PNUD se concentrent sur les effets du CPD, **les évaluations du PCNUAD** ciblent les effets du PCNUAD, leurs contributions aux priorités nationales et la cohérence du soutien de l'UNCT. L'évaluation du PCNUAD est prévue pour fournir des apports destinés à la préparation du prochain PCNUAD, des prochains programmes et projets par les agences individuelles. L'évaluation du PCNUAD doit avoir lieu au début de l'avant dernière année du cycle du programme et se baser sur les révisions annuelles du PCNUAD ainsi que sur les principales études et évaluations qui ont été complétées par les agences individuelles. Même si les résultats d'une évaluation d'un PCNUAD sont supposés contribuer à gérer les résultats, il s'agit d'une fonction externe qui doit être séparée de la gestion du programme. Le suivi et l'évaluation du PCNUAD doivent toujours être alignés avec les systèmes de suivi et d'évaluation nationaux existants ou cibler leur développement et leur institutionnalisation s'ils sont prématurés ou absents.

La portée de l'évaluation d'un PCNUAD dépend des précédentes évaluations et études déjà réalisées au cours du cycle et de la nature des opérations de l'UNCT dans un pays. Les évaluations du PCNUAD sont commanditées et gérées conjointement par les responsables des organisations des NU et des gouvernements nationaux. Elles sont réalisées par des consultants externes sélectionnés par accord mutuel entre les Nations Unies et le gouvernement via un processus de sélection transparent et détaillé. Les directives 2007 du CCA et du PCNUAD[39] doivent être consultées pour plus d'informations.

Encadré 28. Classification de l'évaluation en fonction du calendrier

Les évaluations peuvent être définies en fonction des diverses modalités de soutien du PNUD, comme un projet, un programme et également différents niveaux ou cadres de résultats comme un effet, le PCNUAD ou des thèmes. Les évaluations peuvent également être définies par le moment où elles sont réalisées :

- **L'évaluation ex-ante** est une évaluation prospective des effets futurs potentiels des nouvelles initiatives et du soutien comme les politiques, les programmes et les stratégies. Elle a lieu avant la mise en œuvre d'une initiative.
- **L'évaluation à mi-parcours** a généralement une nature **formative** étant donné qu'elle est effectuée plus ou moins à mi-chemin de l'exécution de l'initiative. **L'évaluation formative** est destinée à améliorer la performance et est le plus souvent réalisée au cours de la phase d'exécution des projets ou des programmes.
- **Les évaluations finales ou terminales** servent normalement d'évaluation **récapitulative** étant donné qu'elles sont effectuées vers la fin de la phase d'exécution des projets ou des programmes. **L'évaluation récapitulative** est réalisée à la fin d'une initiative (ou une phase de cette initiative) afin de déterminer si les effets anticipés ont été réalisés. Elle est destinée à fournir des informations sur l'intérêt du programme.
- **L'évaluation ex-post** est un type d'évaluation récapitulative d'une initiative une fois qu'elle est achevée ; généralement réalisée deux années ou plus après l'achèvement. Son but est d'étudier comment l'initiative (programme ou projet) a servi ses objectifs, d'évaluer la durabilité des résultats et les impacts et de tirer des conclusions pour les initiatives similaires à l'avenir.

Les évaluations définies par la modalité d'initiative des initiatives de développement ou par le niveau de résultats peuvent être définies ultérieurement par le calendrier. Par exemple, un groupe chargé des programmes peut réaliser l'évaluation finale d'un projet ou une évaluation du PCNUAD à mi-parcours.

38 UNDG, 'CCA/UNDAF Monitoring and Evaluation Guidelines', 2007. Disponible sur le site : http://www.undg.org/index.cfm?P=259.

39 Ibid

EVALUATIONS EN TEMPS RÉEL

Les évaluations en temps réel sont souvent effectuées à un stade précoce d'une initiative afin de fournir aux responsables une rétroaction appropriée de manière à apporter une différence immédiate à l'initiative. Elles sont généralement appliquées à des contextes humanitaires ou post-conflits pour donner au personnel en charge de l'exécution la possibilité d'analyser si la réponse initiale ou le redressement est approprié en termes de résultats souhaités et de processus. Elles peuvent également être utilisées dans des situations de crise lorsqu'il peut y avoir des contraintes à réaliser des évaluations bien plus longues. Ces contraintes comprennent l'absence de données de base, des efforts de collecte de données limités en raison d'un renouvellement rapide des membres du personnel (par exemple, manque de mémoire institutionnelle) et la difficulté à mener des entretiens et des études en raison de problèmes liés à la sécurité.[40]

EVALUATION CONJOINTE

Une évaluation conjointe est une modalité de réaliser une évaluation à laquelle différents partenaires contribuent. Toutes les évaluations peuvent être réalisées comme des évaluations conjointes. De plus en plus, le PNUD est engagé dans des évaluations conjointes, il existe différents degrés de "collaboration commune" en fonction de l'étendue selon laquelle les partenaires individuels coopèrent dans le processus d'évaluation, fusionnent leurs ressources d'évaluation et combinent leurs rapports d'évaluation.

L'approche d'évaluation conjointe est devenue populaire dans les années 1980 avec la promotion de l'approche par les Principes d'évaluation pour l'aide au développement du CAD,

Encadré 29. Avantages et défis liés aux évaluations conjointes

Avantages

- Renforcement de l'harmonisation de l'évaluation et du développement des capacités : partage des bonnes pratiques, innovations et programmation améliorée
- Réduction des coûts de transaction et du fardeau de gestion (principalement pour le pays partenaire)
- Amélioration de la coordination des donateurs et alignement : augmentation de la compréhension du donateur concernant les stratégies, priorités et procédures gouvernementales
- Objectivité et légitimité : cela permet une plus grande diversité des perspectives et un consensus doit être atteint
- Portée plus étendue : capacité à traiter des domaines plus complexes et ciblant des sujets plus vastes
- Maîtrise renforcée : participation plus importante
- Apprentissage plus important : en offrant les possibilités de regrouper les parties prenantes plus vastes, les enseignements liés à l'évaluation deviennent plus étendus qu'avec un simple apprentissage organisationnel et comprennent également une progression des connaissances en matière de développement

Défis

- Sujets plus difficiles à évaluer (complexes, de nombreux partenaires, etc.)
- Les processus pour coordonner un plus grand nombre de participants peuvent rendre l'obtention d'un consensus plus difficile
- Niveau d'engagement plus faible de certains participants

Adopté par l'OCDE, 'DAC Guidance for Managing Joint Evaluations', Paris, France, 2006 ; et Feinstein O and G Ingram, 'Lessons Learned from World Bank experiences in Joint Evaluation', OECD, Paris, France, 2003.

40 OCDE, 'Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats', (DAC), Paris, France, 2002. Disponible sur le site: http://www.oecd.org/dataoecd/21/29/2754804.pdf.

qui stipulaient "L'évaluation conjointe des donateurs doit être mise en avant de manière à améliorer la compréhension des procédures et des approches de chacun et réduire le fardeau administratif du bénéficiaire."[41] La Déclaration de Paris a également renforcé l'approche d'évaluation conjointe par les engagements pris par les agences de développement et les pays partenaires pour trouver des moyens plus efficaces de travailler ensemble.[42] Les évaluations communes peuvent être caractérisées par de nombreux avantages et défis comme cela est indiqué dans l'encadré 29.

A l'échelle du pays, l'un des exemples les plus évidents d'évaluation conjointe est l'évaluation du PCNUAD, dans laquelle de nombreuses organisations des NU et le gouvernement participent. De plus, un bureau de pays du PNUD peut réaliser simultanément, avec le gouvernement partenaire ou un donateur, une évaluation conjointe des effets qui examine où les deux parties sont mutuellement et également responsable de l'exercice d'évaluation. Pour avoir des conseils sur la manière d'organiser et de gérer un processus d'évaluation conjointe, voir le chapitre 6.

5.4 RÔLES ET RESPONSABILITÉS DANS L'ÉVALUATION

La politique d'évaluation du PNUD souligne les rôles et responsabilités des principaux constituants de l'organisation dans l'évaluation. Les unités de programmes et le Bureau de l'évaluation du PNUD au siège réalisent différents types d'évaluations afin d'évaluer de manière objective les contributions du PNUD dans les résultats de développement.

Les hauts responsables des unités de programmes ont la responsabilité de mandater les **évaluations décentralisées** dans les domaines programmatiques desquels ils sont responsables et pour lesquels ils utilisent les informations pour gérer les résultats. De manière à renforcer l'impartialité et l'objectivité des évaluations décentralisées, les unités de programmes recrutent des experts extérieurs et des institutions pour effectuer une évaluation. Les évaluations décentralisées aident à garantir que le PNUD reste responsable vis-à-vis du pays du programme concerné et de ses habitants et a la responsabilité de contribuer aux résultats de développement de la manière la plus appropriée et la plus efficace qui soit.

Dans les unités de programmes, on a constaté une augmentation du nombre de **spécialistes du S&E** qui contribuent à la qualité accrue de la fonction de suivi et d'évaluation au niveau décentralisé. Comme une évaluation réussie requiert l'implication de toutes les parties prenantes, cette fonction entraîne une communication et une coordination étroite avec toutes les personnes impliquées dans les divers stades et aspects de la gestion du programme axée sur les résultats, y compris la gestion du bureau de pays du PNUD, les agents du programme et du projet, les contreparties nationales, les partenaires, les organisations des NU, les bureaux régionaux et le Bureau de l'évaluation. Au niveau du projet et du programme individuel, la principale responsabilité liée à la planification du suivi et de l'évaluation et de l'exécution appartient aux exécuteurs et aux agents du programme du PNUD. Les spécialistes du S&E sont supposés fournir aux personnes responsables de la planification du suivi et de l'évaluation, de l'exécution et du suivi des conseils et un soutien pour renforcer la qualité de leur travail. En ce qui concerne l'évaluation, afin de renforcer son indépendance et sa rigueur technique, il est

41 OECD, 'DAC Principles for Evaluation of Development Assistance', (CAD), Paris, France, 1991, p.8. Disponible sur le site: http://www.oecd.org/dataoecd/21/32/41029845.pdf

42 OECD, 'DAC Guidance for Managing Joint Evaluations', Development Assistance Committee (CAD), Paris, France, 2006. Disponible sur le site: http://www.oecd.org/dataoecd/28/14/37484787.pdf.

conseillé aux spécialistes du S&E de gérer l'évaluation en étroite collaboration avec le personnel en charge du programme qui est responsable du sujet de l'évaluation.

En raison des structures différentes en termes d'organisation et de programme à l'échelle décentralisée, les relations organisationnelles ne peuvent pas être généralisées et prescrites à toutes les unités de programmes. Pour autant, il est recommandé **aux spécialistes du S&E de signaler à la direction les sujets liés à l'évaluation de manière à garantir une efficacité en matière de cohérence, de coordination et d'indépendance de la fonction.**

Les agents du S&E du PNUD, les agents de programme, les partenaires, les parties prenantes et les évaluateurs jouent tous des rôles différents dans le processus d'évaluation. Leurs rôles et responsabilités respectifs sont décrits dans les sections concernées du chapitre 6.

Dans le cas d'évaluations indépendantes réalisées par le Bureau de l'évaluation, les unités de programmes concernées (par exemple, un bureau de pays soumis à un ADR ou l'étude de cas d'une évaluation thématique) sont censées jouer certains rôles comme fournir la documentation nécessaire, organiser les réunions, soutenir la logistique et donner une rétroaction sur le projet de rapport d'évaluation.

En tant que gardien de la fonction d'évaluation, le **Bureau de l'évaluation du PNUD** effectue des évaluations indépendantes (voir la section 5.3), définit les normes et les directives et gère les systèmes d'assurance qualité et de planification et d'utilisation de l'évaluation, comme l'ERC (voir encadré 30), et développe des produits pour soutenir l'apprentissage organisationnel, la gestion des connaissances et le développement des capacités d'évaluation. Le Bureau de l'évaluation participe également à l'UNEG, qui travaille pour renforcer l'objectivité, l'efficacité et la visibilité de la fonction d'évaluation au sein du système des NU. Le Bureau de l'évaluation accueille et soutient le secrétariat de l'UNEG.

Encadré 30. Centre de ressources de l'évaluation (ERC)

L'ERC, disponible en ligne sur erc.undp.org, est le système de gestion des informations du PNUD destiné à soutenir la redevabilité pour l'évaluation. Il propose des données opportunes sur le statut de l'évaluation dans les plans d'évaluations, les interventions et le suivi. Le Bureau de l'évaluation rapporte les bonnes pratiques d'évaluation et la conformité, en utilisant les données de l'ERC dans son Rapport annuel sur l'évaluation au Conseil d'administration. Les bureaux régionaux et les autres groupes de surveillance utilisent également les données de l'ERC. L'ERC est un site Internet public.

Les rôles et responsabilités détaillés des principaux acteurs des évaluations décentralisées sont décrits dans le tableau 23.

Tableau 23. Rôles et responsabilités dans les évaluations décentralisées

Qui : Acteurs et redevabilité	Quoi : Rôles et responsabilités	Quand
Hauts responsables des unités de programmes ■ Contribution du PNUD pour atteindre les objectifs nationaux ■ Progrès, problèmes et tendances pour arriver au niveau du PCNUAD et des résultats du programme ■ Modèles et efficacité de l'utilisation des ressources ■ Utilisation des connaissances d'évaluation pour l'apprentissage et la redevabilité	■ Garantir le développement d'un **plan d'évaluation** (voir le chapitre 3) ■ Promouvoir une évaluation conjointe avec le système des NU et les autres partenaires ■ Garantir le **potentiel d'évaluation** des initiatives du PNUD ; garantir que des modèles de résultats clairs et compréhensifs sont en place et qu'un suivi efficace est mis en œuvre ■ Sauvegarder l'indépendance de l'exercice d'évaluation et garantir la qualité des évaluations ■ Préparer une réponse d'évaluation pour toutes les évaluations et garantir l'exécution des mesures engagées dans la réponse de gestion	Planification Planification et suivi Lancement de l'évaluation Post-évaluation et suivi
Responsables des Groupes thématiques et agents du programme/ personnel du projet Responsables des groupes thématiques : ■ Portefeuille des programmes et des projets du PNUD dans un domaine thématique - contribution du PNUD aux effets spécifiques dans un programme Agents du programme ou Personnel du projet : ■ Progresser vers et réaliser les produits et les effets ■ Problèmes et sujets liés à l'exécution ■ Collaboration pratique au niveau du projet avec suivi de la contribution des partenaires, ainsi que la mobilisation des ressources	■ Participer et impliquer les parties prenantes concernées dans le développement d'un plan d'évaluation ■ Garantir le potentiel d'évaluation des initiatives du PNUD dans un domaine thématique ou de résultats donné ■ Faciliter et garantir la préparation et l'élaboration des réponses de gestion appropriées ■ Faciliter et garantir le partage des connaissances et l'utilisation d'informations d'évaluation sectorielles ou thématiques dans la programmation	Planification Planification et suivi Post-évaluation et suivi Planification
Spécialistes du S&E/Conseillers et Conseillers d'évaluation régionaux ■ Cadre du S&E cohérent et systèmes en place et mis en œuvre au niveau du programme et du projet ■ Qualité accrue de la planification, du suivi et de l'évaluation	■ Soutenir le **potentiel d'évaluation** du programme en facilitant le développement d'un cadre de résultats cohérent et d'un système de suivi, et en fournissant des outils, des conseils et une formation aux membres du personnel du programme et du projet ■ Soutenir la planification de l'évaluation et télécharger et conserver le plan d'évaluation dans l'ERC ■ Donner des conseils pour rédiger les Termes de référence de l'évaluation, en sélectionnant les évaluateurs, en organisant les parties prenantes et en révisant les projets de rapports d'évaluation, en identifiant les questions d'évaluation et les méthodologies ■ Faciliter la préparation des réponses de gestion opportunes pour toutes les évaluations obligatoires ■ Garantir que la réponse de gestion suive l'ERC et soutienne le renforcement des capacités du S&E et le partage des connaissances	Planification et mise en œuvre en cours Post-évaluation et suivi Planification
Parties prenantes et partenaires	■ Participer activement au développement du plan d'évaluation pour le PNUD ■ Participer, le cas échéant, aux évaluations en tant que membre du groupe de référence	Planification, mise en œuvre et suivi
Groupes de surveillance : Bureaux régionaux et Bureau administratif	■ Bureaux régionaux : apporter une surveillance pour garantir que les bureaux de pays concernés remplissent les exigences comme indiqué ci-dessus[43] ■ Le Bureau administratif fournit une surveillance des évaluations réalisées par les bureaux régionaux et d'autres groupes institutionnels comme le BDP, le BCPR et le Bureau de partenariat	Mise en œuvre et suivi
Bureau de l'évaluation	■ Fournir des normes, des directives et des outils pour soutenir le renforcement de la qualité des évaluations. ■ Conserver et améliorer les systèmes de gestion pour l'évaluation, connus sous le nom d'ERC. ■ Signaler la performance de la fonction d'évaluation au Conseil d'administration dans son Rapport annuel.	

43 Le centre de ressources d'évaluation ou ERC fournit des informations appropriées pour aider les bureaux régionaux à surveiller les responsabilités de l'évaluation

5.5 EXIGENCES OBLIGATOIRES POUR LES UNITÉS DE PROGRAMMES

Depuis la version de 2002 du Guide de suivi et de l'évaluation axés sur les résultats, les exigences des pratiques d'évaluation ont été ajustées de nombreuses manières. Le tableau 24 énumère les exigences en matière de politique avant et après l'introduction de la Politique d'évaluation en 2006. Comme cela a été abordé dans le chapitre 3, chaque plan d'évaluation doit indiquer, au minimum, les évaluations obligatoires. Le statut d'exécution du plan d'évaluation et les mesures prises dans les réponses de gestion seront suivies par les groupes responsables de la surveillance de l'ERC.

Tableau 24. Exigences obligatoires concernant l'évaluation

Outil	Avant (2001 – mai 2006)	La Politique d'évaluation 2006
Evaluation d'un projet	Facultatif	Uniquement obligatoire si elle est requise par un protocole de partenariat (y compris le Fonds mondial pour la protection de l'environnement) et incluse dans le document du projet. Fortement recommandée pour évaluer les projets pilotes avant la réplication ou la transposition à plus grande échelle, les projets qui passent dans une phase suivante et les projets de plus de cinq ans à des fins de redevabilité et d'apprentissage.
Evaluation des effets	Un certain nombre sont requises au cours de la durée du programme, en fonction de la taille du programme total.	Les évaluations des effets ou l'évaluation axée sur l'effet prévue dans le plan d'évaluation. Pour plus d'information sur les exigences des évaluations des effets, consultez la section évaluation du POPP.
Plan d'évaluation	Le plan d'évaluation à l'échelle du pays est préparé par les bureaux de pays électroniquement, et soumis au Bureau de l'évaluation pour approbation.	Toutes les unités de programmes doivent préparer un plan pour la durée du programme. Il est soumis au Conseil d'administration, tout comme le document du programme avant son homologation. Il est téléchargé dans l'ERC pour surveiller et signaler la conformité de l'évaluation. Le Bureau de l'évaluation ne révise ou n'approuve plus le plan d'évaluation.
Intervention de gestion	Facultatif	Toutes les évaluations requièrent une réponse de gestion. Elle est renseignée dans l'ERC pour surveiller et signaler le statut des mesures de suivi engagées.
Divulgation des informations dans l'ERC	Elles contenaient les plans d'évaluation et les rapports pour les bureaux de pays du PNUD. Elles étaient accessibles uniquement pour les détenteurs d'un compte PNUD. Elles étaient facultatives pour les unités de programmes pour télécharger les informations.	Les unités de programmes doivent télécharger les plans d'évaluation, les rapports des Termes de référence et les réponses de gestion. L'ERC contient également le résumé des rapports, des informations sur les points centraux de l'évaluation dans chaque unité de programme et différents outils de rapport pour toutes les unités de programmes. C'est un site accessible au grand public.

EXIGENCES D'ÉVALUATION POUR LES FONDS ET PROGRAMMES ASSOCIÉS

Les groupes d'évaluation des Fonds et programmes associés – le FENU (Fonds d'équipement des NU), l'UNIFEM (Fonds de développement des NU pour la femme) et le VNU (Volontaires des NU) - leurs unités de programmes, comme les bureaux régionaux, sous-régionaux et nationaux, ainsi que les groupes thématiques basés au siège réalisent des évaluations de leurs initiatives respectives. L'encadré 31 souligne leurs exigences d'évaluation obligatoires respectives.

Encadré 31. Exigences d'évaluation obligatoires pour les fonds et programmes associés du PNUD

- **FENU –** Evaluation à mi-parcours et finale de tous les programmes d'une durée de cinq ans ou plus et d'un budget de 2,5 millions de US$ ou plus, ou lorsque cela est stipulé dans l'accord de partenariat. Les évaluations des projets du FENU financées (ou projets conjoints FENU et PNUD) doivent être incluses dans le plan d'évaluation du bureau de pays du PNUD concerné. Le FENU réalise également des évaluations stratégiques, thématiques ou des effets.
- **UNIFEM –** Une évaluation thématique tous les deux ans et une évaluation au cours du cycle de vie pour tous les programmes d'un budget allant de 1 à 3 millions de US $. Une évaluation à mi-parcours et finale est requise pour tous les programmes d'un budget de 3 millions de US $ ou plus.
- **VNU –** Evaluation des initiatives de programmes financées par le Fonds Volontaire Spécial, évaluations thématiques en accord avec les priorités organisationnelles et évaluations des projets si cela est requis par un protocole de partenariat.