**Suivre**

* 1. Le suivi améliore l’efficacité et l’efficience du développement en examinant les performances et en utilisant des preuves pour ajuster la programmation afin d’obtenir des résultats optimaux. Un bon suivi commence par une bonne planification et l’identification claire des objectifs du programme ou du projet en fonction de ressources spécifiques. C’est une fonction de gestion continue qui fournit aux décideurs ou décideuses un retour d’information régulier. Les preuves issues du suivi sont aussi un élément essentiel de l’évaluation et permettent l’élaboration de rapports fondés sur des preuves.
  2. Toutes les activités de programmation du PNUD doivent respecter les normes et les politiques de suivi, auxquelles les gestionnaires de programme régional, de programme pays et de tous projets sont redevables.
  3. La fréquence du suivi doit être adaptée à la prise de décision, notamment aux mécanismes de gouvernance conjoints tels que les comités de pilotage du programme/Comités directeurs du PNUAD et doit être définie lors de la conception de la programmation. Les effets doivent être suivi au moins une fois par an dans le Rapport d’analyse axé sur les résultats (ROAR, Results-Oriented Analysis Report, pour ses sigles en Anglais), et les produits doivent être suivis par le biais du plan de travail intégré/ROAR et le suivi des produits spécifique du projet.
  4. Le suivi comprend : a) le suivi des performances par la collecte de données appropriées et crédibles et d’autres preuves ; b) l’analyse des preuves pour éclairer la prise de décision en matière de gestion, améliorer l’efficacité et l’efficience et adapter la programmation aux besoins ; et c) l’élaboration de rapports sur les performances et les leçons apprises pour faciliter l’apprentissage et promouvoir la redevabilité.

***Suivi de la performance***

* 1. Les activités de programmation du PNUD doivent effectuer la collecte de données appropriées et crédibles servant de preuve pour un suivi adapté. La collecte de données est définie dans le cadre de résultats et dans le plan de suivi.
  2. Les données de suivi comprennent :
  3. Les données sur l’état d’avancement des indicateurs d’effet et/ou de produit, comme convenu dans le cadre de résultats ;
  4. La vérification des produits, par des visites de terrain au niveau des projets et d’autres moyens ;
  5. Les informations de la veille prospective, notamment les modifications dans le contexte du développement, les nouvelles sur ce que font les autres partenaires dans des domaines connexes et les changements dans la volonté politique des acteurs nationaux ;
  6. Les données sur la performance opérationnelle, notamment l’exécution du plan de travail, la gestion du pipeline/de la mobilisation des ressources, la performance du tableau de bord et de l’audit, les taux de mise en œuvre, les déficits, les ressources non programmées, les avances NIM obsolètes, la mise en œuvre des plans d’approvisionnement, la gestion des créances et la performance en matière d’élaboration de rapports de donateurs (ponctualité et qualité) ;
  7. Les situations de références, les cibles et les données sur l’état d’avancement pour les indicateurs mondiaux IRRF, le cas échéant ;
  8. Les recommandations et les leçons apprises de l’évaluation du programme ou projet et au-delà ; et
  9. Les analyses des changements dans le contexte de la programmation, y compris les risques.
  10. Les données sont collectées en tenant compte des aspects qualitatifs tels que la crédibilité, la ponctualité, la pertinence et l’appropriation nationale ; le poids qui leur est attribué peut varier selon le contexte. Lorsque les données ne sont pas disponibles auprès de sources nationales ou autres, il faut collecter les données primaires par le biais de programmes et de projets utilisant des mécanismes tels que les enquêtes, les observations, les remarques des parties prenantes et les sources de données émergentes telles que les capteurs, les enregistrements de téléphones portables et/ou d’autres sources.
  11. Lorsque cela est possible et pertinent, des efforts doivent être accomplis pour soutenir les capacités nationales de suivi et tirer profit des sources de données émergentes pour un suivi en temps réel.
  12. En situation de crise, les données peuvent être collectées via un suivi à distance, auprès de prestataires tiers. Les personnes chargées d’effectuer le suivi à distance doivent rassembler suffisamment de preuves pour que le PNUD puisse vérifier la crédibilité des données relatives au suivi, par exemple au moyen de photographies ou images satellites.
  13. Outre ce qui précède, il faut que les données englobent les domaines suivants :
  14. **Groupes cibles**. Les groupes ciblés doivent être identifiés dans les documents de programme et de projet, selon le cas. Cela implique de collecter des données sur l’incidence de la programmation sur divers groupes cibles (femmes, hommes, jeunes, niveaux de revenu, personnes avec handicapes, etc.) afin de comprendre et d’analyser les impacts différenciés. Toute la programmation doit pouvoir suivre les performances de ciblage les plus pertinentes à l’aide d’indicateurs mesurables, afin de déterminer si la programmation atteint les groupes souhaités. Les activités de suivi doivent être conduites avec la participation active des parties prenantes concernées, notamment des organismes publics nationaux et internationaux, des organisations non gouvernementales et de la société civile, du secteur privé et des représentant·es des communautés locales, y compris des représentant·es des peuples autochtones, selon le cas. Lorsque cela s’avère justifié et réalisable, on utilisera le suivi en temps réel et la récolte des réactions des bénéficiaires pour suivre les effets (bons ou mauvais), les perceptions, les conséquences imprévues et les goulots d’étranglement aux résultats pour les communautés défavorisées, mais aussi pour impliquer les citoyen·nes dans le suivi.
  15. **Renforcement des capacités**. Les changements dans les capacités et la performance des institutions nationales pertinentes doivent être suivis au moyen d’indicateurs, selon le cas.
  16. **Durabilité**. Chaque projet de développement doit inclure des dispositions de transition et d’achèvement, notamment un plan de mise à l’échelle et de durabilité. Ces dispositions doivent être revues chaque année et ajustées selon la nécessité. Si aucune disposition de transition et d’achèvement de cycle n’est nécessaire, cela doit être dûment justifié et approuvé lors de la conception.

***Analyse des preuves pour éclairer la prise de décision en matière de gestion***

* 1. Un suivi efficace doit au minimum éclairer l’analyse et la prise de décision concernant :
  2. **Les résultats** : Une analyse des preuves collectées par rapport aux indicateurs de programmation, comprenant les situations de références, les jalons, les cibles et les données sur les progrès au niveau des effets et des produits, ainsi qu’une analyse des raisons pour lesquelles les progrès par rapport aux résultats sont supérieurs ou inférieurs aux cibles.
  3. **La théorie du changement** : Une analyse de l’approche programmatique et des résultats par rapport à la théorie du changement définie afin de tester la validité des hypothèses et examiner les alternatives, les risques et le rapport coût-efficacité.
  4. **La qualité** : Une analyse de la qualité de programmation effectuée selon les [normes de qualité](https://popp.undp.org/fr/node/11386).
  5. **Les risques**: Une évaluation des risques et une analyse des plans de gestion des risques et de leur mise en œuvre par rapport à la situation de programmation actuelle.
  6. **La performance opérationnelle** : Une analyse de la performance opérationnelle par rapport aux plans et aux critères institutionnels.
  7. **Les connaissances :** Analyse des recommandations formulées et des leçons apprises de l’évaluation du programme ou du projet et au-delà.
  8. L’analyse supplémentaire comprend, selon la disponibilité et la pertinence :
  9. L’analyse des expériences : tester l’effet des interventions par rapport à un groupe contrôle basée sur la rigueur statistique et des normes éthiques ; et
  10. L’analyse des évaluations relatives aux modifications dans le contexte de programmation, notamment lors de crises émergentes
  11. Les gestionnaires de programme/représentant·es résident·es doivent suivre les contributions du PNUD destinées à atteindre les effets convenus dans le document de programme. En outre, les gestionnaires de programme doivent également suivre l’atteinte de l’effet dans son ensemble, notamment les contributions émanant d’autres partenaires, pour guider les ajustements requis à la contribution du PNUD aux résultats. Le pipeline de projets doit être vérifié au moins une fois par an pour s’assurer qu’il permettra d’atteindre les résultats du programme.
  12. Les gestionnaires de programme et les mécanismes de gouvernance, tels que les comités de pilotage des programmes, doivent examiner l’analyse du suivi et l’utiliser pour guider les décisions et les réponses de la direction afin d’ajuster la programmation pour une performance et une atteinte des résultats optimales.
  13. Les décisions et actions de gestion répondent aux domaines lorsque nécessaire, notamment :
  14. Les ajustements apportés aux indicateurs, aux cibles, à la théorie du changement et à la conception de la programmation (ceci peut inclure des modifications des produits, des activités, etc.) ;
  15. Les ajustements apportés aux dispositions de mise en œuvre, notamment l’identification des partenaires de mise en œuvre, des parties responsables et des fournisseurs ;
  16. Les ajustements du budget, de la stratégie de mobilisation des ressources et des dispositions relatives au recouvrement des coûts ;
  17. Les actions visant à atténuer les risques ou à réagir aux risques réalisés, notamment les NES ;
  18. Les actions visant à développer ou ajuster un plan de durabilité ; et
  19. D’autres ajustements et actions, selon les besoins.

1. Les mécanismes de gouvernance de la programmation institutionnelle du PNUD, notamment le Groupe exécutif et le Groupe sur la performance organisationnelle (OPG, Organizational Performance Group, pour ses sigles en Anglais), utilisent les preuves du suivi et les analyses provenant de l’ensemble de l’organisation pour prendre les décisions visant à améliorer la performance. Cela comprend un examen de la performance par rapport aux cibles définis dans l’IRRF.
2. Tous les projets doivent faire l’objet au moins d’une visite afin de suivre les progrès et de vérifier que les progrès rapportés correspondent à la réalité.

***Établir des rapports sur la performance et les enseignements***

1. En tant qu’organisation du savoir, le PNUD considère les enseignements comme un aspect essentiel de sa programmation. Les enseignements, à la fois concernant les succès ou les défis de la mise en œuvre du projet, doivent être signalés pour en faciliter l’utilisation.
2. Les données et autres preuves recueillies dans le cadre du suivi, ainsi que les analyses, les enseignements et les décisions visant à améliorer la performance, doivent être utilisés dans l’établissement des rapports sur les projets et programmes, notamment :
   1. L’établissement des rapports réguliers, tels que définis dans le plan de suivi et d’évaluation du programme et du projet ;
   2. L’établissement des rapports annuels dans le ROAR ;
   3. L’établissement des rapports à l’intention du Conseil d’administration du PNUD par l’intermédiaire du Cadre intégré de résultats et de ressources (IRRF, Integrated Results and Resources Framework, pour ses sigles en Anglais) ;
   4. Autres rapports selon les besoins, y compris les rapports des bailleurs de fonds, des fonds verticaux et des fonds communs de l’ONU.
3. Les rapports des programmes et les projets doivent appuyer les décisions visant à ajuster la mise en œuvre pour en améliorer l’efficacité et l’efficience.
4. Les rapports des programmes et les projets servent de base à l’information ciblée des parties prenantes, en assurant la visibilité et la transparence, et en démontrant les résultats obtenus pour renforcer les partenariats et mobiliser des ressources.

***Ressources disponibles pour le suivi***

1. Les bureaux et unités du PNUD doivent disposer d’effectifs suffisants pour assurer le suivi et l’évaluation. Tous les bureaux dont les dépenses annuelles de programme sont égales ou supérieures à 50 millions USD, à l’exclusion des dépenses au titre des fonds verticaux dotés de leurs propres capacités, tels que le FEM, le FVC, le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme, doivent disposer de deux spécialistes à temps plein affecté·es au suivi et à l’évaluation. Les bureaux dont les dépenses de programme sont comprises entre 10 et 50 millions USD doivent disposer d’un·e spécialiste à temps plein. Les bureaux dont les dépenses de programme sont inférieures à 10 millions USD doivent disposer d’un personnel dédiant un temps adéquat au suivi et l’évaluation.
2. Le Centre de service régional devra fournir un·e employé·e équivalent à temps plein consacré·e au suivi et à l’évaluation, pour appuyer les bureaux qui ne sont pas en mesure de maintenir le critère, dans un ratio de 1:4 (1 employé·e équivalent à temps plein pour 4 pays sans capacités adéquates). Le personnel affecté au suivi et/ou à l’évaluation des projets n’est pas pris en compte pour la réalisation des critères du programme.
3. 1 % au moins des dépenses annuelles de développement par région doit être consacré au suivi et à l’évaluation.

Suivi de la mise en œuvre du plan d'évaluation

1. Le plan d'évaluation doit être revu chaque année, puis affiné et ajusté si nécessaire. Dans le cadre de l'examen annuel, les unités de programme doivent également s'assurer que toutes les évaluations achevées ont été téléchargées sur ERC avec la réponse de la direction, et que toutes les réponses de la direction et les actions clés sont à jour. Un examen formel à mi-parcours du plan d'évaluation est également fortement recommandé. Les modifications apportées au plan d'évaluation lors de l'examen à mi-parcours permettent de s'assurer que : (a) le plan d'évaluation reste équilibré et couvre tous les aspects du DPC d'une manière ou d'une autre ; (b) toutes les dates d'achèvement sont réalistes et atteignables ; (c) toutes les nouvelles évaluations ont été incluses ; et (d) toutes les réponses de la direction et les actions clés sont à jour.
2. Toutes les évaluations doivent avoir une structure d'organisation et de gestion clairement définie, et des rôles et responsabilités bien établis et communiqués, y compris un gestionnaire d'évaluation chargé de superviser l'ensemble du processus d'évaluation. Afin d'éviter les conflits d'intérêts, le gestionnaire d'évaluation ne peut être le gestionnaire du programme/projet évalué.
3. Le gestionnaire d'évaluation doit superviser certains des principaux délais prévus (1) La vérification de l'évaluabilité doit être effectuée six mois avant le début proposé (2) Les termes de référence doivent être finalisés trois à six mois avant le début proposé (3) Les réponses de la direction et les actions clés doivent être convenues et saisies dans l'ERC dans les six semaines suivant l'achèvement du rapport d'évaluation (4) Mettre à jour l'ERC à la fin de chaque trimestre.
4. Un point focal de suivi et d'évaluation de l'unité de programme, ainsi que les points focaux d'évaluation régionaux, surveillent la mise en œuvre du plan d'évaluation pour s'assurer que les évaluations sont achevées, qu'elles ont des réponses de la direction et que les actions clés sont mises en œuvre. Le Bureau des politiques et des programmes contrôle la conformité globale avec les plans d'évaluation et la mise en œuvre des réponses de la direction et des actions clés et assure le suivi avec les bureaux régionaux pour garantir une mise en œuvre et un rapport en temps voulu. Chaque année, le Bureau indépendant d'évaluation (IEO) rend compte au Conseil d'administration du nombre d'évaluations prévues au cours d'une année donnée, du nombre d'évaluations réalisées, du nombre de modifications apportées aux plans d'évaluation et des raisons de ces modifications. Le BIE rend également compte des réponses de la direction aux recommandations et des principales actions menées à bien. Pour plus d'informations, voir également le [guide d'évaluation du PNUD](http://web.undp.org/evaluation/guideline/French/index.shtml).

**Avertissement**: Ce document a été traduit de l'anglais vers le français. En cas de divergence entre cette traduction et le document anglais original, le document anglais original prévaudra.

**Disclaimer**: This document was translated from English into French. In the event of any discrepancy between this translation and the original English document, the original English document shall prevail.