



BIE

Bureau
Indépendant
d'Évaluation

Programme des Nations Unies pour le Développement

LIGNES DIRECTRICES DU PNUD POUR L'ÉVALUATION

Version 2026

LIGNES DIRECTRICES DU PNUD POUR L'ÉVALUATION, Bureau indépendant d'évaluation, septembre 2026

La reproduction de toute partie de la présente publication nécessite une autorisation. Veuillez contacter : ieo.cd@undp.org.

Suggestion de citation : Lignes directrices du PNUD pour l'évaluation, Bureau indépendant d'évaluation du PNUD, New York, septembre 2026

Table des matières

Préface de la directrice	04
Note de l'administrateur.....	05
Principes fondamentaux.....	06
Étape 1. Planification	17
Étape 2. Préparation.....	27
Étape 3. Phase de lancement.....	40
Étape 4. Collecte de données.....	46
Étape 5. Analyse des données et rédaction de rapports.....	52
Étape 6. Finalisation et réponse	61
Étape 7. Contrôle de la qualité	69

Préface de la directrice

L'évaluation est un pilier du système de gestion axée sur les résultats du PNUD. Elle traduit l'engagement de l'organisation en faveur d'une prise de décisions fondée sur des données probantes, de la transparence et de l'apprentissage tiré aussi bien des succès que des difficultés.

L'évaluation nous demande d'être ouverts à l'examen critique – et c'est précisément cette ouverture qui en fait un investissement si précieux. L'évaluation fournit des informations qui nous aident à comprendre la différence que fait le travail du PNUD, la manière dont le changement se produit et les points sur lesquels il convient d'ajuster le cap. Elle génère des enseignements qui nous permettent d'apprendre de l'expérience et d'améliorer continuellement la manière dont le PNUD œuvre à la réalisation de ses objectifs de développement. Et elle crée un espace permettant d'examiner les données en contexte, de sorte que la complexité soit mieux comprise et que les divergences de points de vue soient débattues plutôt que passées sous silence.

Pour que les enseignements issus de l'évaluation éclairent les décisions et l'action, il faut que chacun ait confiance dans les données probantes qui les sous-tendent. C'est pourquoi ces Lignes directrices du PNUD pour l'évaluation, dans leur version révisée, placent la qualité au cœur de l'ensemble du processus d'évaluation, depuis les premières étapes de la planification jusqu'à la communication des constatations et des enseignements tirés.

Les Lignes directrices introduisent également des innovations importantes destinées à renforcer la qualité et l'utilisation de l'évaluation au sein du PNUD. Parmi celles-ci figurent l'outil d'IA AIDA (Artificial Intelligence for Development Analytics), qui ouvre l'accès aux enseignements de plus de 7 000 ressources d'évaluation du PNUD, et l'outil d'IA de contrôle de la qualité, qui permet un examen plus cohérent et plus systématique des rapports d'évaluation. Ces innovations sont conçues pour soutenir l'apprentissage et compléter le jugement professionnel, ainsi que pour rendre les ressources d'évaluation plus accessibles et plus exploitables, tant pour les évaluateurs que pour les utilisateurs – au sein du PNUD comme auprès de nos partenaires dans le monde entier.

J'encourage toutes les personnes qui participent à l'évaluation – en tant que commanditaires, gestionnaires, évaluateurs, partenaires ou utilisateurs des données probantes – à faire pleinement usage de ces Lignes directrices. Ensemble, nous pouvons faire en sorte que l'évaluation continue de servir l'apprentissage, la redevabilité et l'amélioration des résultats de développement.

Isabelle Mercier

Directrice, Bureau indépendant d'évaluation
PNUD

Note de l'administrateur

Le développement n'a de sens que s'il change des vies.

Au Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), ce principe guide chaque projet, chaque politique et chaque partenariat que nous engageons. Mais obtenir des résultats significatifs dans plus de 170 pays – dans un contexte de pauvreté, de conflits et de dérèglement climatique – exige un engagement constant en faveur de l'apprentissage.

Six décennies d'expérience à l'échelle mondiale confèrent au PNUD un avantage unique. Pourtant, l'expérience ne crée de la valeur que si nous l'examinons de manière critique, en tirons des enseignements et appliquons ceux-ci à nos décisions futures. Ce qui fonctionne dans une communauté ne fonctionne pas nécessairement dans une autre. Comprendre cette différence est essentiel pour obtenir des résultats de développement efficaces.

C'est pourquoi l'évaluation est importante. L'évaluation transforme l'expérience en données probantes, les données probantes en enseignements et les enseignements en meilleures décisions. Elle nous aide à comprendre ce qui a fonctionné, ce qui n'a pas fonctionné et ce que nous devrions faire différemment la prochaine fois. Notre engagement à écouter, à travailler en partenariat et à obtenir des résultats repose sur cette discipline.

Cette discipline est plus que jamais nécessaire à mesure qu'évolue le paysage du développement. Les ressources se resserrent et les risques se complexifient. L'évaluation doit évoluer avec eux. Elle doit nous aider à apprendre plus vite, à nous adapter plus rapidement et à orienter des ressources rares là où elles ont le plus d'impact. En réinjectant les données probantes dans la planification et la mise en œuvre, l'évaluation renforce la redevabilité, consolide une culture de l'apprentissage et contribue à bâtir la confiance sur laquelle repose l'efficacité du développement.

Ces Lignes directrices pour l'évaluation, dans leur version révisée, offrent un cadre pratique pour planifier, réaliser et utiliser des évaluations crédibles, utiles et axées sur l'amélioration de la performance. Elles traduisent l'engagement du PNUD en faveur d'une prise de décisions fondée sur des données probantes et d'une culture d'apprentissage continu. Je remercie toutes les personnes qui ont contribué à leur élaboration.

L'évaluation n'est pas une fin en soi. C'est un moyen de parvenir à de meilleures décisions, à de meilleurs programmes et à de meilleurs résultats pour les populations que nous servons.

Alexander De Croo

Administrateur, Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)



Principes fondamentaux

Pourquoi une révision de ces Lignes directrices ?

Le PNUD a élaboré les présentes Lignes directrices pour l'évaluation révisées afin de les aligner sur la [Politique d'évaluation du PNUD](#) pour la période 2025-2030. Ces Lignes directrices traduisent les exigences de la politique d'évaluation en orientations pratiques et réalisables de sorte que le PNUD dispose d'évaluations prêtes à l'emploi crédibles, éthiques et utiles à l'apprentissage, la redevabilité et la prise de décisions.

Ces Lignes directrices ont été approuvées par le Groupe d'appui à la performance de l'organisation du PNUD en avril 2026.

À qui s'adressent ces Lignes directrices ?

Ces Lignes directrices révisées du PNUD pour l'évaluation sont principalement formulées pour la mise en œuvre d'évaluations décentralisées. Toutefois, toutes les personnes prenant part à la planification, la gestion, la réalisation et l'utilisation des évaluations au sein du PNUD et de ses entités associées trouveront ces Lignes directrices utiles. Elles ont pour objectif de faciliter une compréhension commune des principes, standards et processus d'évaluation, ainsi que des responsabilités qui sous-tendent une pratique d'évaluation cohérente et de haute qualité dans l'ensemble de l'organisation.

L'évaluation couvre tous les domaines d'activité du PNUD. Elle jette en outre des bases solides de prise de décisions judicieuses en matière de politiques, de programmation et de projets. Chaque groupe mentionné ci-dessous joue un rôle dans l'utilisation, la promotion et la mise en œuvre d'évaluations :

Groupe cible	Rôle dans l'évaluation
Bureaux de pays du PNUD	Mandatent des évaluations afin de répondre aux besoins en informations et aux exigences en matière de redevabilité.
Bureaux régionaux du PNUD	Veillent à la qualité des évaluations et à leur cohérence avec les plans d'évaluation et mandatent des évaluations pertinentes à l'échelle régionale.
Siège du PNUD (principalement le Bureau des politiques et de l'appui aux programmes)	Garantit le respect de la Politique d'évaluation du PNUD et rend des comptes au Conseil d'administration au nom de l'Administrateur du PNUD. Établit des exigences à respecter pour les évaluations décentralisées et veille à ce que les évaluations demeurent un mécanisme clé de redevabilité au sein de l'organisation grâce à un suivi des indicateurs clés de performance (KPI) relatifs à l'évaluation. Mandate des évaluations décentralisées, selon les besoins de l'organisation.
Agences hébergées par le PNUD, notamment le Fonds d'équipement des Nations Unies, les Volontaires des Nations Unies et le Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud	Mandate des évaluations décentralisées afin de prendre des décisions judicieuses et d'établir des plans d'évaluation chiffrés.
Bureau indépendant d'évaluation	Fournit au PNUD des données probantes indépendantes, crédibles et utiles, ainsi que des conseils techniques en matière d'évaluation afin qu'il prenne des décisions judicieuses.
Conseil d'administration du PNUD	Examine et fournit des orientations quant aux plans de travail d'évaluation pluriannuels et approuve les évaluations au niveau institutionnel et politique ainsi que les réponses et les plans d'action correspondants de la direction.

Pour toutes les parties prenantes, l'évaluation est un outil essentiel pour garantir la transparence et la redevabilité au sein de l'organisation. Qu'elles soient utilisées au sein du PNUD ou à l'extérieur, les évaluations encouragent l'apprentissage mutuel et améliorent les résultats dans le domaine du développement.

Comment les Lignes directrices du PNUD pour l'évaluation sont-elles structurées ?

Les Lignes directrices du PNUD pour l'évaluation ont été conçues comme un guide pas à pas de planification, de gestion, d'exécution et d'utilisation des évaluations. Elles suivent le cycle de vie d'une évaluation et s'articulent selon sept sections principales qui reflètent le processus d'évaluation :

- 1. Planification** : élaboration du plan national annuel d'évaluation en l'adaptant aux cycles des programmes, aux besoins en matière d'informations, à l'affectation des ressources et aux exigences organisationnelles.
- 2. Préparation** : conception de l'évaluation en déterminant l'évaluabilité et le cahier des charges et en identifiant les évaluateurs et les mécanismes de retour d'information tout au long de l'évaluation.
- 3. Lancement de l'évaluation** : présentation à l'équipe, rédaction (et validation) du rapport initial pour planifier le travail et obtention d'un consensus quant à la façon de répondre aux questions de l'évaluation et à l'approche à adopter pour rédiger un rapport cohérent contenant toutes les informations nécessaires.
- 4. Collecte de données** : recueil des éléments probants nécessaires à l'évaluation, collecte de données auprès de sources primaires et secondaires (y compris sur l'organisation de missions sur le terrain), étude de la documentation et stockage et protection des données pour garantir le respect des normes de confidentialité et des règles de déontologie.
- 5. Analyse des données et rédaction de rapports** : interprétation et synthèse des données, ce qui implique de rendre compte des résultats, d'évaluer la qualité de la structure, de l'analyse, des appréciations et des recommandations du rapport, tout en préservant l'indépendance de l'évaluation et en apaisant les conflits que peut susciter ce dernier.
- 6. Finalisation et réponse** : soutien formel apporté aux recommandations de l'évaluation et engagement à mettre en œuvre les mesures de suivi, ce qui implique la préparation des réponses de la direction, la publication des rapports finaux et le suivi de la mise en œuvre des principaux engagements et mesures pris.
- 7. Contrôle de la qualité** : le PNUD procède à un contrôle de la qualité des évaluations décentralisées, ce qui implique de noter la qualité des rapports d'évaluation et de vérifier le respect des critères, processus et outils établis.

Politique, objet et principes



La fonction d'évaluation du PNUD s'appuie sur la [Politique d'évaluation du PNUD pour la période 2025-2030](#). Cette Politique présente l'objet, les principes et le cadre institutionnel de l'évaluation au sein du PNUD et des entités qui lui sont associées, à savoir le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU), les Volontaires des Nations Unies (VNU) et le Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud (UNOSSC).

“

« La fonction d'évaluation favorise une culture institutionnelle axée sur les résultats, l'apprentissage et la responsabilité, où toutes les évaluations sont conformes au cadre de gestion axée sur les résultats et au dispositif d'application du principe de responsabilité du PNUD. »

- *Politique d'évaluation du PNUD (2025-2030), page 3.*

Cette Politique définit le cadre de planification, de mise en œuvre et d'utilisation de toutes les évaluations et elle sert de base aux présentes Lignes directrices pour l'évaluation.

Objet de l'évaluation

Au PNUD, l'évaluation suit la définition figurant dans les [Normes et standards du GNUE \(2016\)](#) qui est d'apprécier, de manière aussi systématique et impartiale que possible, une activité, un projet, un programme, une stratégie, une politique, un sujet, un thème, un secteur, un domaine opérationnel ou une performance institutionnelle.

Les évaluations analysent à la fois les résultats escomptés et les résultats obtenus, examinent les lieux de causalité menant à ces résultats et les facteurs contextuels qui influencent l'obtention de ces résultats. Elles permettent parfois de déterminer la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'impact et la durabilité des travaux du PNUD afin de procéder à des ajustements fondés sur des données probantes dans le but d'améliorer les contributions de l'institution et de tous les organismes du système au développement.

L'évaluation au sein du PNUD poursuit plusieurs objectifs interdépendants qui sont les suivants :

- **Responsabilité** : déterminer le degré de conformité des décisions aux objectifs fixés en fonction de la manière dont les décisions de programmation et/ou de politiques sont prises et des raisons qui les ont motivées.
- **Apprentissage et utilisation** : déterminer ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas (et en connaître les raisons) et les moments les plus propices à une mise en application des enseignements. En outre, les enseignements tirés d'évaluations favorisent le changement et l'adaptation.
- **Prise de décisions stratégiques fondées sur des données probantes** : les évaluations comblent les lacunes en matière de connaissances, orientent les changements de cap et améliorent la qualité et l'efficacité des programmes du PNUD.

Du fait qu'elles intègrent des jugements évaluatifs explicites fondés sur des critères convenus à l'avance, les évaluations se distinguent des autres formes de contrôle au sein du PNUD, comme des examens, notamment préalables, audits, inspections et enquêtes, et suivis.

En outre, les évaluations croisent des données de différentes sources, analysent les liens de causalité et formulent des conclusions et des recommandations qui exigent des réponses formelles et des mesures de suivi de la part de la direction. Cela fait de l'évaluation un mécanisme unique permettant de générer des éléments factuels systématiques et fiables pour étayer la prise de décisions, garantir la redevabilité et favoriser l'apprentissage au sein de l'organisation.

Type	Définition
Examen préalable	Examen critique de la valeur potentielle d'une initiative proposée avant toute prise de décision de mise en œuvre.
Audit	Examen indépendant de l'adéquation des contrôles de gestion visant à garantir : ● une utilisation rentable et efficace des ressources ; ● la protection des actifs ; ● la fiabilité des informations, entre autres financières ; ● le respect de la réglementation, des règles et des politiques établies ; ● une gestion des risques efficace ; et ● l'adéquation des structures, des systèmes et des processus organisationnels.
Enquête	Examen impartial des éléments de preuve afin de déterminer l'existence de comportements répréhensibles et/ou de violations des règles, règlements ou normes de l'ONU.
Suivi	Collecte et analyse continues des informations afin de suivre les progrès réalisés en fonction des objectifs fixés lors de la mise en œuvre des activités.
Recherche	Analyse objective et systématique d'un thème dans le but de développer ou d'enrichir les connaissances.
Gestion axée sur les résultats	Stratégie de gestion centrée sur l'obtention de résultats tout au long des phases de planification, d'exécution et d'évaluation d'un projet ou d'un programme. Elle implique l'utilisation systématique de cadres de résultats, d'indicateurs, de références, d'objectifs, de suivi, d'apprentissage et de rapports.
Examen	Examen périodique ou ponctuel (souvent rapide) des performances qui ne suit pas le processus d'évaluation en bonne et due forme. Les examens ont tendance à se concentrer principalement sur des questions opérationnelles.

Principes directeurs

Toutes les évaluations du PNUD sont menées conformément aux principes énoncés dans la Politique pour la période 2025-2030 et aux Normes et standards du GNUE tels que décrits ci-dessous.

- Règles déontologiques exigeantes

Les évaluations réalisées par le PNUD doivent l'être dans le respect de pratiques déontologiques conformes aux [Principes directeurs de déontologie du GNUE \(2020\)](#) qui aident les évaluateurs à mener à bien leur travail de manière équitable et responsable. Ces principes directeurs de déontologie définissent des attentes claires quant à la nécessité d'agir en toute honnêteté et en toute indépendance, de traiter les personnes avec respect et de soigneusement gérer les informations. Concrètement, cela implique d'obtenir le consentement éclairé

des personnes concernées, de préserver leur confidentialité et d'utiliser les données de manière responsable et transparente. On attend également des évaluateurs qu'ils soient attentifs au contexte et à la culture, qu'ils évitent de causer tout préjudice et qu'ils expliquent clairement comment les résultats de l'évaluation sont obtenus et utilisés. L'ensemble de ces principes contribuent à protéger les droits et la dignité de toutes les personnes impliquées dans une évaluation et à instaurer la confiance dans la crédibilité de ses résultats.

L'intelligence artificielle (IA) influence de plus en plus la manière dont les informations sont collectées, analysées et utilisées dans le cadre des évaluations. Il est donc particulièrement important de mener une réflexion approfondie sur les questions éthiques liées à son utilisation, notamment en ce qui concerne l'impact des nouvelles technologies sur les droits, la dignité et la vie privée des personnes. Le PNUD se conforme aux [Principes de déontologie du GNUE pour l'utilisation de l'IA dans les évaluations des Nations Unies \(2025\)](#) qui orientent vers une utilisation de l'IA responsable et transparente et vers une protection des informations confidentielles. Par conséquent, la protection de la vie privée est bien plus qu'une simple étape technique, c'est une responsabilité éthique fondamentale qui garantit une utilisation de l'IA respectueuse des Principes du GNUE, le maintien de la confiance et la protection de toutes les personnes prenant part au processus d'évaluation.

- Indépendance, crédibilité et impartialité

Il convient de préserver l'indépendance afin que les évaluations soient menées de façon impartiale tout en s'assurant que les parties prenantes sont consultées afin d'en renforcer la crédibilité et d'en assurer l'utilité. La Politique d'évaluation du PNUD pour la période 2025-2030 décrit clairement la responsabilité de la direction du PNUD s'agissant de prendre « toutes les mesures nécessaires pour assurer l'objectivité et l'impartialité du processus et des personnes recrutées » (voir en page 10).

- Intégration des dimensions transversales

Toutes les évaluations du PNUD analysent l'égalité des genres, les droits de l'homme, l'inclusion des personnes en situation de handicap, la durabilité climatique et environnementale, la résilience, la coopération Sud-Sud et les principes consistant à ne laisser personne de côté.

- Règles régissant la planification et la réalisation des évaluations

Toutes les évaluations doivent respecter les [Normes et standards du GNUE](#), mettre en œuvre des processus transparents et consultatifs, garantir l'assurance de la qualité et un examen indépendant, s'aligner sur des cadres de résultats approuvés et préserver l'impartialité en évitant les conflits d'intérêts.

- Rigueur et compétence technique

Les évaluations doivent reposer sur des conceptions solides, des théories du changement claires et des méthodes qualitatives et quantitatives adaptées, en tirant parti de l'innovation et des nouvelles technologies lorsque cela est pertinent.

- Transparence et mobilisation des parties prenantes

Les évaluations doivent être participatives et accessibles au public via le [Centre de gestion des évaluations \(ERC\)](#).

Références normatives complémentaires

Les Lignes directrices pour l'évaluation s'appuient également sur un cadre normatif et politique plus large qui définit la pratique de l'évaluation au sein du PNUD, notamment :

- les [Normes et standards du GNUE pour l'évaluation dans le système des Nations Unies \(2016\)](#) ;
- les [Principes de déontologie du GNUE pour l'utilisation de l'IA dans les évaluations des Nations Unies \(2025\)](#) ;
- les [Principes directeurs de déontologie du GNUE pour l'évaluation \(2020\)](#) ;
- les [Orientations du GNUE sur l'intégration des droits de l'homme et de l'égalité des genres dans les évaluations \(2024\)](#) ;
- les [Critères d'évaluation de l'OCDE / du CAD \(2019\)](#) ;
- les [Normes sociales et environnementales du PNUD \(2021\)](#) ;
- la [Stratégie du PNUD sur l'égalité des genres \(2022-2025\)](#) ; et
- la [Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap \(2019\)](#).

Ressources et outils d'évaluation du PNUD

Les évaluations menées au sein du PNUD s'appuient sur un ensemble complet de ressources et d'outils conviviaux conçus pour en garantir la cohérence et la crédibilité. Ensemble, ils forment un dispositif intégré de soutien à l'évaluation qui permet au personnel du PNUD de planifier, de gérer, de mener et d'utiliser efficacement les évaluations dans tous les contextes.

Au cœur de cet ensemble figurent les principales ressources suivantes :

[Le Centre de gestion des évaluations \(ERC\) du PNUD](#) : il s'agit de la principale plateforme de recherche d'informations sur les évaluations du PNUD, un véritable référentiel en ligne où sont déposés tous les rapports d'évaluation finaux, les réponses de la direction et les principales mesures, tous étant ainsi à la disposition du grand public. L'ERC interne héberge également le cahier des charges des évaluations et les résultats des contrôles de la qualité. Il intègre également les outils essentiels suivants :

- **Les Lignes directrices du PNUD pour l'évaluation** : la principale référence pour les évaluations décentralisées du PNUD qui clarifie les exigences qui s'imposent en matière d'évaluation à l'échelle de l'organisation. Ces Lignes directrices fournissent également des conseils détaillés pour chaque phase de l'évaluation (planification, préparation, lancement, collecte de données, analyse des données et rédaction de rapports, finalisation et réponse, qualité) pour accompagner les utilisateurs tout au long du processus. L'ERC héberge également une série de directives sur les méthodes d'évaluation, notamment celles relatives aux [portefeuilles](#) et aux [évaluations d'impact](#).
- **Des modèles, listes de contrôle de la qualité, organigrammes et autres outils divers** : modèles pratiques prêts à l'emploi pour les plans d'évaluation, le cahier des charges, les rapports de lancement et les matrices d'évaluation, les rapports d'évaluation et les réponses de la direction.
- **Un Système de contrôle de la qualité des évaluations** : mécanisme indépendant géré par le Bureau indépendant d'évaluation (BIE) du PNUD afin d'examiner la qualité de tous les rapports d'évaluation décentralisés. Grâce à un cadre de notation standardisé, le système fournit un retour d'information par

l'intermédiaire de l'ERC, permet la présentation de rapports au Conseil d'administration du PNUD et favorise l'amélioration continue de la qualité des évaluations, de la redevabilité et de l'apprentissage à l'échelle du PNUD.

- **Le Centre de méthodologie d'évaluation du PNUD** : pôle en ligne dynamique proposant des conseils méthodologiques, des boîtes à outils et des exemples d'approches, de méthodes et de techniques d'évaluation. Il fournit des guides pratiques, des notes d'information et des liens vers des outils innovants.
- **L'outil d'IA AIDA (Artificial Intelligence for Development Analytics)** : plateforme développée par le BIE qui utilise l'intelligence artificielle pour faciliter l'accès à des données d'évaluation probantes issues de milliers de rapports d'évaluation du PNUD stockés dans l'ERC. Il s'agit d'un système intelligent de recherche et d'extraction de connaissances qui permet d'obtenir des informations précieuses à partir de la vaste base de données des évaluations du PNUD.
- **Le Portail des politiques et procédures du PNUD (POPP)** : référence incontournable en matière de politiques, il fournit les normes opérationnelles et les orientations procédurales sur les processus opérationnels de base du PNUD.

Types d'évaluations réalisées par le PNUD

Conformément à la **Politique d'évaluation du PNUD pour la période 2025-2030**, les évaluations du PNUD se divisent en deux catégories :

- les évaluations indépendantes menées par le BIE ; et
- les évaluations décentralisées mandatées par les bureaux de pays et régionaux du PNUD et menées par des évaluateurs externes afin de garantir leur indépendance.

Il existe différents types d'évaluations au sein de chaque catégorie. Certains types d'évaluations peuvent relever des deux catégories.

Évaluations indépendantes

Les évaluations indépendantes sont mandatées et gérées par le BIE, une division du PNUD qui n'est pas soumise aux responsabilités hiérarchiques habituelles de l'organisation afin d'en garantir l'indépendance, la crédibilité et la qualité. Ces évaluations sont planifiées à l'issue de larges consultations avec la haute direction du PNUD et sont approuvées par son Conseil d'administration afin d'orienter la programmation au niveau mondial, régional et national.

Le BIE réalise les types d'évaluations suivants :

Des **Évaluations indépendantes des programmes pays (EIPP)** : il s'agit d'examiner les performances et contributions du PNUD à un niveau national. Ces évaluations couvrent un ou plusieurs cycles de programmes de pays et servent de base aux nouveaux Documents de programmes de pays et aux Plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable (UNSDCF). Les EIPP accompagnent les nouveaux Documents de programmes de pays lorsqu'ils sont remis au Conseil d'administration du PNUD en vue de leur approbation.

Des **Évaluations thématiques** : il s'agit d'analyses des performances mondiales du PNUD dans des domaines thématiques ou des stratégies organisationnelles. Elles tirent les enseignements de différents pays et régions du monde et fournissent des données factuelles pour orienter la prise de décisions stratégiques au plus haut niveau.

Synthèse de données probantes : compilation des résultats de plusieurs évaluations dans le cadre d'une méta-synthèse visant à tirer des enseignements, à identifier les tendances et les lacunes, et à évaluer la qualité du système d'évaluation du PNUD.

Toutes les évaluations du BIE sont disponibles sur l'**ERC**.

Évaluations décentralisées

Les évaluations décentralisées sont mandatées et gérées par les bureaux de pays et régionaux du PNUD. Elles répondent aux besoins d'information en matière de politiques et de programmation des bureaux de pays, des bureaux régionaux et des divisions du siège, à des fins de redevabilité et d'apprentissage. Conformément à la Politique d'évaluation, elles sont menées par des évaluateurs externes et gérées par du personnel étranger au programme ou au projet afin d'en garantir l'indépendance.

“

« Les unités administratives du PNUD (en charge de l'élaboration des politiques et des programmes) font réaliser des évaluations décentralisées conformément aux plans d'évaluation qui coïncident avec les programmes concernés (centraux, régionaux et de pays) et les projets mondiaux. Ces évaluations doivent être effectuées par des consultants externes indépendants, et la direction du PNUD prend toutes les mesures nécessaires pour assurer l'objectivité et l'impartialité du processus et des personnes recrutées. »

- Politique d'évaluation du PNUD (2025-2030), article 64, page 12

Elles ne sont pas soumises au Conseil d'administration pour approbation.

Les types d'évaluations décentralisées comprennent :

Les évaluations de projets qui évaluent la performance des projets. Elles sont obligatoires pour les projets dépassant des seuils définis, comme expliqué dans la section « Planification » des présentes Lignes directrices. Elles comprennent les évaluations des projets du Fonds pour l'environnement mondial (FEM), du Fonds vert pour le climat (FVC) et du Fonds pour l'adaptation (FA).

Les évaluations stratégiques qui, dans la pratique, désignent les évaluations portant sur des groupes de projets et pouvant inclure des évaluations de programmes de pays, de résultats, thématiques et de portefeuilles. Au lieu d'évaluer un seul projet, ces évaluations analysent la situation dans son ensemble et examinent si une stratégie, un programme de pays, un thème, un domaine de résultats ou un portefeuille fonctionne bien dans son ensemble. Elles se concentrent sur les enseignements tirés au niveau du système, la cohérence et les résultats à long terme.

Les évaluations de portefeuilles qui évaluent la performance, la cohérence et les contributions au niveau du système d'un portefeuille du PNUD, qui constitue un ensemble intégré d'interventions conçues pour relever des défis complexes en matière de développement. Conformément à la [Politique des portefeuilles du PNUD](#) et à son [Guide d'évaluation des portefeuilles](#), les évaluations de portefeuilles examinent comment la théorie du changement, le cadre de résultats et l'approche de gestion adaptative d'un portefeuille contribuent à des changements au sein des systèmes, à la dynamique du portefeuille et à l'apprentissage. Elles fournissent des données probantes pour la prise de décisions stratégiques au niveau du Document de programme de pays (ou du Document de programme régional) ou bien au niveau du plan stratégique. Elles revêtent une importance toute particulière lorsque le PNUD applique une approche systémique ou par portefeuille.

Les évaluations des résultats mesurent la contribution du PNUD à un ou plusieurs résultats de programmes de pays. Ces évaluations analysent les efforts déployés par un programme de pays pour atteindre les résultats définis dans le Document de programme de pays. Elles peuvent porter sur un ou plusieurs résultats à la fois.

Les évaluations thématiques portent sur des thèmes transversaux (par exemple, la gouvernance, l'égalité des genres et l'environnement) au niveau des bureaux de pays, des bureaux régionaux ou du siège. Elles s'inscrivent dans le prolongement des évaluations institutionnelles ou thématiques du BIE et apportent des perspectives spécifiques au contexte.

Les évaluations des programmes de pays évaluent les réalisations des programmes de pays par rapport aux résultats attendus et elles analysent la pertinence, l'efficacité, la durabilité et la cohérence des programmes de pays. Elles se distinguent des EIPP en ce qu'elles sont mandatées et réalisées au niveau du bureau de pays, plutôt que par l'intermédiaire du BIE.

L'outil « Types d'évaluations décentralisées au PNUD » (Outil 0.2) précise les fonctions spécifiques des différents types d'évaluations décentralisées, notamment : ce qu'elles évaluent, leur mode d'emploi, les questions auxquelles elles répondent généralement et toute autre exigence spécifique.

Autres évaluations

Évaluations d'impact : ce sont des évaluations rigoureuses visant à déterminer les effets de causalité des interventions du PNUD sur les résultats de développement. Contrairement à d'autres types d'évaluations centrées sur les contributions, les évaluations d'impact établissent une situation contrefactuelle crédible afin de mesurer les changements pouvant être directement attribués à une intervention. Conformément à la [Politique d'évaluation du PNUD pour la période 2025-2030](#), les évaluations d'impact prennent de plus en plus d'importance en tant qu'outil stratégique. Elles doivent être utilisées en priorité lorsque la demande de preuves de causalité est forte, lorsque les conditions méthodologiques le permettent et lorsque les ressources nécessaires sont disponibles pour garantir une qualité suffisante.

Les évaluations mandatées par des bailleurs de fonds : elles sont régies par les conditions des accords de partenariat individuels, peuvent suivre des règles et procédures spécifiques à chaque bailleur de fonds et sont gérées par le PNUD ou directement par le bailleur de fonds. Elles comprennent toutes les évaluations des Fonds verticaux (VF) liées aux projets du FEM, du FVC et du FA.

Les évaluations conjointes sont menées avec d'autres agences des Nations Unies ou des partenaires, souvent dans le cadre de programmes mis en œuvre conjointement. Elles assurent une évaluation globale des contributions collectives et favorisent l'apprentissage à l'échelle de tout le système. Bien qu'elles soient facultatives, les évaluations conjointes sont encouragées en tant que bonne pratique. Le PNUD y participe en tant que principal partenaire.

Rôles et responsabilités

La [Politique d'évaluation pour la période 2025-2030](#) définit clairement les rôles et les responsabilités à l'échelle du système comme suit :

- **Le Conseil d'administration** est le garant de la Politique d'évaluation. Il approuve le plan de travail et le budget d'évaluation pluriannuels du BIE et examine et approuve les rapports d'évaluation réalisés par le BIE, ainsi que les réponses et les plans d'action de la direction correspondants.
- **L'Administrateur du PNUD** préserve l'indépendance de la fonction d'évaluation, veille à ce que des ressources adéquates soient affectées à l'évaluation et nomme le Directeur du Bureau indépendant d'évaluation (BIE) en consultation avec le Conseil d'administration et le Comité consultatif pour les questions d'audit et d'évaluation.
- **Le Comité consultatif pour les questions d'audit et d'évaluation** conseille l'Administrateur dans l'exercice de ses responsabilités liées, entre autres, à la fonction d'évaluation, et mandate des vérifications indépendantes de cette fonction.
- **Les bureaux de pays et régionaux du PNUD** « font réaliser des évaluations décentralisées conformément aux plans d'évaluation. Ces évaluations doivent être effectuées par des consultants externes indépendants, et la direction du PNUD prend toutes les mesures nécessaires pour assurer l'objectivité et l'impartialité du processus et des personnes recrutées. » (article 64, page 12)
- **Le Bureau des politiques et de l'appui aux programmes** est désigné par l'Administrateur du PNUD pour servir de point focal de l'organisation en ce qui concerne la fonction d'évaluation décentralisée. Ce Bureau assure la coordination de la communication entre la direction du PNUD et le BIE, et il conseille les bureaux régionaux à propos de la fonction d'évaluation décentralisée du PNUD. En outre, il collabore avec le personnel de suivi et d'évaluation des bureaux de pays et régionaux afin de garantir la mise en œuvre des plans d'évaluation et de veiller à ce que les enseignements tirés des évaluations servent de base à la prise de décisions. En collaboration avec le BIE, ce Bureau conseille le PNUD pour qu'il utilise les résultats et les enseignements tirés des évaluations de sorte d'améliorer la prise des décisions et la redevabilité de l'organisation. En outre, ce Bureau supervise la mise en œuvre des réponses de la direction aux évaluations.
- **Le BIE** est une unité opérant de manière indépendante au sein du siège et qui est sous la supervision directe du Conseil d'administration. Il réalise des évaluations indépendantes de programmes nationaux, organisationnelles et thématiques, ainsi que des synthèses de données probantes. En outre, il gère un système de contrôle de la qualité pour les évaluations décentralisées, élabore des normes et des méthodologies et encourage l'utilisation des résultats des évaluations au sein du PNUD et du système des Nations Unies.

Afin de compléter cet organigramme au niveau systémique, les présentes directives révisées clarifient les rôles et les responsabilités opérationnelles à chaque étape d'une évaluation individuelle. Dans toutes les sections, chaque phase inclut un tableau spécifique décrivant les rôles concrets des principaux acteurs (par exemple, le commissaire chargé de l'évaluation, le responsable de l'évaluation, le point focal S&E, ainsi que les équipes de programmes).

Étape 1.

Planification



L'élaboration d'un plan d'évaluation constitue la première étape pour garantir des évaluations du PNUD stratégiques, opportunes et utiles.

Le plan d'évaluation décrit toutes les évaluations menées au cours du cycle du programme, en les alignant sur les priorités, les ressources et les besoins en matière de prise de décisions.

Un tel plan doit être chiffré, approuvé et déposé sur l'ERC, puis révisé pour garantir pertinence et équilibre.

Livrable : plan d'évaluation

Outils :

- Outil 1.1 Comment décider des évaluations à inclure dans le plan d'évaluation du PNUD
- Outil 1.2 Modèle de calendrier des évaluations
- Outil 1.3 Considérations budgétaires et calcul du coût des évaluations
- Outil 1.4 Modèle de plan d'évaluation
- Outil 1.5 Liste de contrôle du plan d'évaluation

1.1 Personnes clés du PNUD impliquées dans la planification

Niveau	Personne concernée	Principales fonctions
Pays	Représentant résident / Haute direction	Responsable du plan d'évaluation : examen interne et approbation du plan
Pays	Point focal S&E	Responsable de l'évaluation décentralisée : planification, coordination et mobilisation des parties prenantes
Pays	Équipes chargées des programmes et des projets	Parties prenantes : identification des besoins informationnels et soutien aux exigences d'évaluation
Région	Point focal régional chargé des évaluations	Responsable de l'approbation du plan et conseiller de la qualité : apporte un soutien en matière de capacités et veille au respect des exigences par le bureau de pays
Monde	Bureau des politiques et de l'appui aux programmes	Assurance de la qualité : conformité, portée et viabilité du plan
Monde	Bureau indépendant d'évaluation	Responsable du référentiel de données mondiales de l'ERC pour la présentation de rapports au Conseil d'administration Conseiller technique (sur demande)

1.2 Planification de l'évaluation

Un plan d'évaluation est un outil stratégique obligatoire qui décrit toutes les évaluations menées au cours d'un cycle de programmation. Il contribue à la redevabilité, à l'apprentissage et à la prise de décisions fondée sur des données probantes en garantissant que le travail d'évaluation reflète les priorités programmatiques du PNUD et oriente les interventions actuelles et futures.

Le plan d'évaluation est joint à chaque Document de programme de pays ou Document de programme régional soumis au Conseil d'administration pour approbation, puis déposé sur l'[ERC](#).

Les évaluations peuvent prendre entre 8 et 10 mois, de l'appréciation de l'évaluabilité à la réponse finale et aux plans d'action de la direction. Le plan d'évaluation doit être réaliste et entièrement chiffré, et il doit être mis à jour régulièrement afin de garder toute sa pertinence pendant le cycle de programmation. Lors de l'élaboration du plan d'évaluation, les unités administratives doivent tenir compte du moment où l'évaluation indépendante est menée afin d'éviter tout double emploi.

1.3 Pourquoi planifier les évaluations ?

La planification de l'évaluation fait partie intégrante de la conception des programmes. À mesure que les bureaux de pays du PNUD planifient leurs activités sur une période stratégique (par exemple, le cycle de Document de programme de pays), ils doivent également planifier le processus d'évaluation des progrès et des résultats et les mesures prises dans ce domaine grâce à l'évaluation. Un plan d'évaluation efficace permet au PNUD de :

- cartographier les résultats attendus des projets ;
- recueillir les résultats et les enseignements tirés par le biais d'évaluations de projets ou stratégiques ;
- réaliser les ajustements nécessaires lorsque les évaluations mettent en évidence des domaines à améliorer ; et
- éclairer la prise de décisions stratégiques et programmatiques à l'échelle nationale, régionale et mondiale.

Le plan d'évaluation doit servir à vérifier que les engagements en matière d'évaluation sont respectés, à faciliter le partage de connaissances et à renforcer la prise de décisions par la direction.

Les bureaux de pays et régionaux du PNUD ont la possibilité de réviser et mettre à jour leur plan d'évaluation chaque année et de procéder à une révision de mi-parcours formelle afin de l'adapter aux évolutions de contexte, de priorités ou de ressources et de rester en conformité avec les politiques et procédures de gestion de portefeuilles et de projets du PNUD relatives à la gestion des changements.

1.4 Élaboration du plan d'évaluation

Le Point focal S&E national ou régional coordonne le processus de planification de l'évaluation sous la supervision de la haute direction. Il élabore un plan de travail définissant les étapes clés et l'échéancier d'élaboration du plan d'évaluation, dans le respect du calendrier de formulation du Document de programme de pays.

Pour orienter la sélection des évaluations, l'Outil 1.1 propose un organigramme illustrant comment déterminer quelles évaluations doivent être incluses dans le plan d'évaluation en fonction des exigences qui s'imposent, des priorités stratégiques et des critères d'évaluabilité.

Étape 1 : identification des évaluations potentielles

Conformément à la [Politique d'évaluation du PNUD pour la période 2025-2030](#) : « Tous les programmes, projets et portefeuilles de développement font l'objet d'une évaluation décentralisée, en fonction des priorités et des besoins stratégiques. » (article 65, page 13).

Les équipes chargées des programmes et des projets, en consultation avec les partenaires et les bailleurs de fonds, proposent des évaluations. Le Point focal S&E compile ensuite ces propositions dans une liste initiale exhaustive.

Toutes les évaluations obligatoires doivent être incluses dans le plan d'évaluation. Le tableau ci-dessous résume les « seuils minimaux » à respecter. Les bureaux de pays et régionaux sont encouragés à utiliser ces exigences pour garantir une base empirique solide et à planifier les évaluations en fonction de leurs besoins en informations et de leurs propres exigences en matière de redevabilité.

Lors de l'examen des « seuils minimaux », les principes suivants s'appliquent :

1. Une valeur et une visibilité élevées imposent une obligation de redevabilité et d'apprentissage.
2. Investir dans une nouvelle phase ou dans une transposition à plus grande échelle de la programmation nécessite de comprendre les enseignements tirés, et des mesures d'adaptation et de changement peuvent être intégrées aux nouvelles phases afin d'accroître les chances d'obtenir les résultats escomptés.
3. Les groupes de projets visant les mêmes résultats peuvent contribuer à la planification stratégique et à la prise de décisions.
4. Comme le précise clairement la [Politique d'évaluation](#), les instruments de mise en œuvre à court terme, tels que les plans de lancement de projet et les services liés au développement, « ne sont pas évalués, à moins que les unités administratives du PNUD jugent qu'il est stratégiquement nécessaire de procéder à une évaluation pour mesurer les effets sur le développement, favoriser la transposition des initiatives à une plus grande échelle, mobiliser des ressources ou répondre aux demandes des partenaires financiers ».

Catégorie	Évaluations obligatoires
Au niveau des projets	Projets ≥ 10 millions de dollars : 2 évaluations (à mi-parcours et finale)* Projets, quelle que soit leur valeur, mais d'une durée supérieure à 5 ans : une évaluation (à mi-parcours ou finale) Projets entrant dans une deuxième phase ou dans des phases ultérieures : une évaluation avant toute nouvelle phase** Initiatives pour lesquelles une transposition à plus grande échelle est proposée : une évaluation avant la transposition à plus grande échelle
Exigences des partenaires et des bailleurs de fonds	Les projets du Fonds pour l'environnement mondial (FEM), du Fonds d'adaptation (FA) et du Fonds vert pour le climat (FVC) doivent respectivement respecter les exigences suivantes : Les projets de moyenne envergure du FEM recevant des subventions de plus de deux millions de dollars et tous les projets de grande envergure doivent faire l'objet d'une évaluation de mi-parcours. Tous les projets de moyenne envergure, les projets de grande envergure et les programmes du FEM doivent faire l'objet d'une évaluation finale. Toutes les activités financées par le FVC doivent faire l'objet d'évaluations intermédiaires et finales. Les projets du FA d'une durée d'exécution supérieure à quatre ans doivent faire l'objet d'une évaluation de mi-parcours. Tous les projets du FA doivent faire l'objet d'une évaluation finale. Accord entre les bailleurs de fonds et de partage des coûts précisant les évaluations requises.
Au niveau des résultats et au niveau national	Au moins une évaluation stratégique au cours du cycle de Document de programme de pays ou de Document de programme régional***

* Les projets et programmes à forte valeur financière doivent faire l'objet d'une évaluation systématique. Concernant les projets ou programmes d'une durée inférieure à cinq ans présentant une forte valeur et atteignant le « seuil minimal » de

10 millions de dollars, les bureaux de pays peuvent choisir de ne mener qu'une seule évaluation. Concernant les projets et programmes à haute valeur qui atteignent le « seuil minimal » et pour lesquels des phases supplémentaires sont envisagées, une seule évaluation suffit. Ces projets atteignent au moins l'un des « seuils minimaux ».

** Les projets qui se poursuivent de phase en phase doivent faire l'objet d'une évaluation afin de comprendre les besoins en matière de conception et de mise en œuvre et d'assurer leur adéquation avec les principes fondamentaux du PNUD en tant qu'organisation utilisant des données factuelles et recourant à l'apprentissage. Les évaluations doivent être réalisées au cours de l'avant-dernière année de la programmation afin de disposer de temps pour mettre en œuvre les recommandations.

*** Les évaluations stratégiques peuvent aider les bureaux de pays à respecter leurs seuils d'évaluation. Les projets envisagés pour faire l'objet d'évaluations au niveau des résultats, thématiques ou de portefeuilles peuvent être inclus dans le nombre d'évaluations de projets prévues pour l'année.

Les plans d'évaluation doivent inclure à la fois des évaluations de projets et des évaluations stratégiques. Lorsque plusieurs évaluations possibles sont identifiées, la priorité doit être donnée à celles qui :

- respectent les « seuils minimaux » d'évaluation ;
- servent de base à la prise de décisions stratégiques ou politiques cruciales (par exemple, la formulation du Document de programme de pays et la transposition à plus grande échelle, la refonte ou la clôture d'un programme) ;
- portent sur des domaines émergents ou innovants pour lesquels les données probantes sont limitées ou le degré d'incertitude est élevé ;
- offrent un fort potentiel d'apprentissage ou de reproduction ; et
- intègrent des priorités transversales.

Ces « seuils minimaux » d'évaluation constituent un cadre. Les bureaux de pays doivent faire preuve de discernement au moment de déterminer si les évaluations qui ne répondent pas aux exigences minimales peuvent être utiles à la programmation et pour les planifier en conséquence.

Étape 2 : élaboration d'un calendrier des évaluations

Le Point focal S&E prépare un calendrier pluriannuel décrivant l'enchaînement de toutes les évaluations prévues. Les [calendriers d'évaluation](#) sont disponibles dans l'ERC. Tout calendrier doit :

- éviter la « concentration » des évaluations en fin d'année ou à la fin d'un cycle de programme ;
- fixer des délais réalistes d'achèvement et de remise de rapports ;
- tenir compte des évaluations prochaines du EIPP et des évaluations thématiques prévues dans le plan de travail d'évaluations pluriannuel approuvé par le Conseil d'administration ;
- tenir compte de facteurs contextuels, tels que les élections, les jours fériés ou les conditions climatiques saisonnières extrêmes, susceptibles d'affecter le travail sur le terrain ;
- tenir compte des exigences en matière de remise des évaluations pour les projets du FEM, du FVC et du FA car certaines d'entre elles (telles que les dates d'évaluation du FVC) sont juridiquement contraignantes ; et
- prévoir un délai suffisant entre la fin de l'évaluation et la mise en œuvre des recommandations.

Pour guider ce processus, l'Outil 1.2 propose un modèle permettant de vérifier l'étendue et l'équilibre du plan d'évaluation.

Toutes les évaluations doivent être achevées et [téléversées sur l'ERC](#) dans un délai de six semaines à compter de leur achèvement.

Étape 3 : calcul des coûts et identification des sources de financement

Chaque évaluation doit s'accompagner d'une estimation complète des coûts et des ressources. Les coûts doivent refléter l'étendue, la complexité et la durée de chaque évaluation et doivent inclure les catégories générales énoncées ci-après.

- Frais des services professionnels : temps et honoraires des évaluateurs ou experts thématiques, y compris les frais de déplacement, les indemnités journalières de subsistance et les besoins en traduction et en interprétation.
- Frais de collecte de données : dépenses pour les entretiens, les groupes de discussion et les visites sur le terrain (déplacements, location de locaux, transport des participants, frais d'accueil et tout matériel ou services logistiques nécessaires).
- Frais de communication et de diffusion : révision, mise en page, traduction, publication, ateliers de validation avec les parties prenantes et toutes autres activités de diffusion (par exemple, événements publics et campagnes sur les réseaux sociaux).
- Imprévus : provisions raisonnables pour les dépenses imprévues pouvant survenir.

Les sources de financement peuvent inclure :

- des postes budgétaires de projets individuels (pour des évaluations de projets et des activités de suivi spécifiques) ;
- des postes budgétaires de programmes de pays (pour des évaluations de programmes de pays ou des évaluations de résultats) ;
- une répartition des coûts entre projets connexes (pour des évaluations thématiques ou de portefeuilles) ; et
- des honoraires perçus par le PNUD (pour certains projets du FVC et du FA).

Pour faciliter cette étape, l'Outil 1.3 propose un modèle d'estimation des coûts et d'identification des sources de financement. Les bureaux de pays et régionaux peuvent adapter cet outil afin de calculer les budgets d'évaluation de manière cohérente et transparente.

À titre de référence, le [rapport de synthèse d'évaluations planifiées](#) de l'ERC présente les budgets moyens pour différentes approches d'évaluation au niveau national, régional et mondial.

Les budgets consacrés au suivi et à l'évaluation doivent être clairement distingués dans les documents relatifs aux programmes et aux projets. Les budgets d'évaluation doivent être proportionnels à l'ampleur des projets, résultats ou portefeuilles objets de l'analyse.

Étape 4 : rédaction du plan et de la raison d'être

Le Point focal S&E prépare :

- un projet de plan d'évaluation avec les délais, l'étendue, les coûts et les sources de financement ; et
- une raison d'être de l'évaluation de 300 mots destinée à un examen interne par le Comité d'évaluation des programmes expliquant en quoi les évaluations proposées contribuent à l'apprentissage, à la redevabilité et à une couverture équilibrée.

L'Outil 1.4 fournit un modèle de plan d'évaluation.

Étape 5 : examen et assurance de la qualité

Le plan et la raison d'être sont soumis à plusieurs examens : un examen préalable à sa remise au Comité d'évaluation des programmes, un examen au niveau régional et un examen par ledit Comité du siège. Ils font ensuite l'objet d'un contrôle qualité par le Bureau des politiques et de l'appui aux programmes. Le Point focal régional chargé des évaluations assure un contrôle qualité de l'étendue, de la faisabilité et de la couverture obligatoire. Il peut suggérer des modifications pour garantir une évaluation équilibrée et réaliste. Les personnes chargées de l'examen utilisent une liste de contrôle pour vérifier que le plan d'évaluation répond à toutes les exigences de l'organisation en matière de contenu, de couverture, de faisabilité et de qualité.

L'Outil 1.5 présente cette liste de contrôle du plan d'évaluation.

Étape 6 : approbation et présentation

L'équipe de haute direction du bureau de pays examine et approuve le plan définitif avant de le présenter, conjointement avec le Document de programme de pays, au Conseil d'administration. L'organisation s'engage officiellement à respecter tout plan qui a été approuvé.

Étape 7 : téléversement sur l'ERC

Après l'approbation par le Conseil d'administration :

- Le Point focal S&E téléverse le plan approuvé dans la rubrique « Plan Details » (Informations sur le plan) de l'[ERC](#).
- Chaque évaluation prévue est enregistrée dans l'ERC pour constituer une entrée distincte avec des métadonnées clés (intitulé, type, année, budget et unité responsable) au plus tard six semaines après le début du nouveau Document de programme de pays.

1.5 Modifications apportées au plan d'évaluation

Les plans d'évaluation peuvent devoir faire l'objet de modifications à mesure que les circonstances évoluent. Les bureaux de pays doivent faire preuve de discernement au moment d'apporter des modifications à leur plan d'évaluation, en tenant compte des exigences de l'organisation et de l'évolution des réalités contextuelles tout au long du cycle de programmation.

- **Révision annuelle** : elle s'effectue lors de la planification des activités du bureau de pays afin de vérifier les progrès réalisés, de modifier les échéances et de recenser les évaluations nouvelles ou achevées.

- **Évaluation de mi-parcours** : elle est recommandée à mi-parcours du programme pour s'assurer qu'il reste pertinent, équilibré et viable.

Ces deux évaluations de mi-parcours permettent de vérifier que les évaluations et les réponses de la direction sont à jour et ont bien été téléversées sur l'ERC. Les modifications peuvent inclure :

- un prolongement des échéances ;
- une modification de l'étendue ou de l'objet en raison de changements contextuels (par exemple, des situations de crise) ;
- l'ajout de nouvelles évaluations pour de nouveaux projets ; ou
- la suppression d'évaluations (à titre exceptionnel, comme expliqué dans la section « Préparation ») pour les raisons suivantes :
 - enregistrement erroné (duplication ou classification incorrecte) ;
 - l'échéance fixée se situe en dehors de la période actuelle du Document de programme de pays ;
 - réorganisation de l'évaluation dans le cadre d'un autre exercice d'évaluation (par exemple, transition d'un projet vers une intégration dans une évaluation stratégique) ;
 - ressources d'évaluation inadaptées à la production de rapports utiles ou fiables ; ou
 - changements du contexte opérationnel affectant l'évaluabilité (par exemple, facteurs sécuritaires, politiques et/ou environnementaux).

Conformément au [POPP du PNUD](#), un plan d'évaluation de bureau de pays fait toujours partie intégrante du document approuvé par le Conseil d'administration et toute modification doit donc s'effectuer suivant les étapes suggérées dans le POPP. Toutes les modifications doivent s'accompagner d'une raison d'être claire ayant fait l'objet de discussions et d'une approbation par les comités de programmes ou de projets, et sur la base de laquelle le Point focal régional chargé des évaluations approuve les modifications et procède à une mise à jour dans l'ERC.

“

« Toute modification approuvée par le comité du programme concernant le document de programme, le cadre de résultats ou le plan d'évaluation doit être consignée dans un document révisé et archivée avec le procès-verbal de la réunion du comité. Les révisions apportées au cadre de résultats ou au plan d'évaluation doivent être mises à jour dans les systèmes de l'organisation, y compris le Centre de gestion des évaluations, afin de faciliter le suivi, l'établissement de rapports et l'évaluation. »

POPP du PNUD, [Gérer les changements](#)

Toutes les modifications doivent être examinées par la haute direction du bureau de pays, en collaboration avec le Point focal S&E et le responsable de projet, puis approuvées par la haute direction du bureau de pays. La demande de soumission doit être envoyée au Centre de gestion des évaluations (ERC) accompagnée d'une justification claire. Cette justification sera examinée et approuvée par le Point focal régional chargé des évaluations. Toutes les modifications apportées au plan d'évaluation d'un programme de pays en dehors du processus de planification annuelle seront consignées dans l'ERC.

1.6 Contrôle de la conformité

Le Point focal S&E, en collaboration avec le Point focal régional chargé des évaluations, supervise la mise en œuvre via l'ERC afin de garantir que :

- les évaluations sont menées à bien comme prévu ;
- les rapports et les réponses de la direction sont mis en ligne ; et
- les principales mesures découlant des réponses de la direction sont mises en œuvre et à jour dans l'ERC.

Le BPPS supervise la conformité globale des plans d'évaluation ainsi que la mise en œuvre des réponses et principales mesures de la direction. Il assure également un suivi auprès des bureaux régionaux afin de garantir une mise en œuvre et la remise de comptes rendus en temps opportun.

Le BIE compile les rapports mondiaux destinés au Conseil d'administration concernant :

- les évaluations prévues par rapport à celles qui ont été menées à bien ;
- les modifications apportées aux plans et leurs raisons d'être ; et
- l'état d'avancement des réponses et principales mesures de la direction.

Étape 2.

Préparation



La phase de préparation commence avec le lancement d'une évaluation, conformément au calendrier du plan d'évaluation approuvé – ce qui peut intervenir jusqu'à six mois avant le début prévu de l'évaluation.

Au cours de cette phase, le bureau de pays convient des modalités de gestion (qui mandate, qui gère et qui effectue l'assurance qualité), confirme l'évaluabilité, élabore et approuve le cahier des charges, met en place un groupe de référence de l'évaluation (le cas échéant) et sélectionne les membres de l'équipe d'évaluation au moyen d'un processus de sélection transparent.

Livrable : cahier des charges de l'évaluation

Délai indicatif : 8 à 12 semaines

Outils :

- Outil 2.1 Liste de contrôle de l'évaluabilité
- Outil 2.2 Modèle de cahier des charges de l'évaluation
- Outil 2.3 Liste de contrôle de la qualité du cahier des charges
- Outil 2.4 Liste de contrôle des sources d'informations pour l'évaluation
- Outil 2.5 Engagement du GNUE en matière d'éthique

Éthique dans le cadre de l'évaluation : phase de préparation

Tous les commissaires, responsables et évaluateurs participant à une évaluation engagés par le PNUD doivent respecter les [Principes directeurs de déontologie du GNUE](#) qui comprennent un engagement à agir de manière éthique dans le cadre d'évaluations (Outil 2.5) et une liste de contrôle des questions éthiques à prendre en compte à chaque étape du processus.

Étant donné que l'IA contribue aux processus et à l'efficacité, le cahier des charges doit fournir des informations explicites sur les modalités acceptables d'utilisation de l'IA dans le processus d'évaluation. Dans tous les cas, le cahier des charges devra inclure une référence explicite aux exigences de communication de toute utilisation de l'IA. Ces informations figurent dans le modèle de cahier des charges de l'évaluation.

2.1 Principaux membres du personnel du PNUD impliqués dans l'étape de préparation

Personne concernée	Principales fonctions
Point focal S&E du bureau de pays	Responsable de l'évaluation décentralisée : appréciation de l'évaluabilité, coordination du groupe de référence (le cas échéant), révision du cahier des charges et assurance de la qualité, participation à la sélection des membres de l'équipe d'évaluation
Représentant résident / Haute direction	Commissaire chargé de l'évaluation décentralisée : garantir l'indépendance de l'évaluation
Équipes chargées des programmes et des projets	Élaboration du cahier des charges, participation au groupe de référence de l'évaluation, accès à la documentation et participation à la sélection des membres de l'équipe d'évaluation
Groupe de référence (le cas échéant)	Parties prenantes : examen du cahier des charges

2.2 Gestion de l'évaluation

Toutes les évaluations doivent reposer sur une structure de gestion et de supervision clairement définie, précisant l'identité du mandant de l'évaluation, celle de la personne qui la gère et celle de la personne qui garantit la qualité de chaque livrable tout au long du processus d'évaluation. Avant de lancer une évaluation, le bureau de pays doit finaliser ces dispositions.

- Le commissaire chargé de l'évaluation, généralement le Représentant résident ou le Représentant résident adjoint, est le haut responsable chargé de mandater l'évaluation et de veiller à ce qu'elle soit menée de manière indépendante et à ce que ses résultats soient exploités.
- Le responsable de l'évaluation est désigné par le commissaire chargé de l'évaluation et est responsable de la supervision quotidienne de l'ensemble du processus d'évaluation. Il doit être un membre de l'équipe indépendant de la conception, de la mise en œuvre et du suivi du projet, du programme ou du résultat objet de l'évaluation (l'« objet de l'évaluation »).

Dans la plupart des cas, le Point focal S&E doit assumer le rôle de responsable de l'évaluation car il est le mieux placé pour garantir l'intégrité méthodologique et l'indépendance.

Dans les petites structures ne disposant pas d'un spécialiste du S&E, la haute direction peut désigner un autre membre du personnel n'ayant aucune responsabilité directe ni de supervision sur l'objet de l'évaluation.

Afin de garantir l'impartialité, le responsable de l'évaluation ne doit ni superviser, ni gérer, ni être placé sous la direction du programme ou du projet objet de l'évaluation, et il doit exercer ses fonctions sans subir d'influence indue.

2.3 Préparation d'une évaluation

Étape 1 : appréciation de l'évaluabilité

Une appréciation de l'évaluabilité consiste en une analyse brève et structurée réalisée avant le début de l'évaluation (généralement jusqu'à six mois à l'avance) afin de déterminer si l'« objet de l'évaluation » (projet, programme, résultat, portefeuille ou domaine thématique) est suffisamment clair, mesurable et dispose des ressources nécessaires pour permettre une évaluation crédible, utile et opportune.

Personne concernée	Fonction principale
Responsable de l'évaluation / Point focal S&E	Supervise l'appréciation de l'évaluabilité, y compris les recommandations relatives aux procédures d'évaluation
Responsable de programme / projet	Facilite l'accès aux documents de projets et de programmes Identifie les lacunes en matière de données et les mesures permettant de les combler
Commissaire chargé de l'évaluation	Examine les résultats de l'appréciation de l'évaluabilité Approuve les décisions de poursuivre, de reporter ou d'annuler des évaluations du plan d'évaluations
Point focal régional chargé des évaluations	Examine la justification d'un report ou d'une annulation Approuve la mise à jour dans l'ERC

La liste de contrôle d'évaluabilité (Outil 2.1 ci-dessous) guide ce processus et aide le responsable de l'évaluation à documenter l'état de préparation et la ligne de conduite recommandée envoyés pour approbation au commissaire chargé de l'évaluation.

Liste de contrôle d'évaluabilité	
Le sujet de l'évaluation repose sur une théorie du changement clairement définie et une compréhension commune de ce qui sera évalué.	☐
Il existe un cadre de résultats clairement défini, assorti d'indicateurs SMART qui établissent un lien entre les réalisations, les résultats et les objectifs.	☐
Les données et la documentation sont suffisantes (références, suivi, rapports d'avancement et évaluations préalables).	☐
L'évaluation prévue reste pertinente au regard de l'évolution du contexte et des priorités de l'organisation.	☐
Le contexte politique, social et économique permet une mise en œuvre efficace de l'évaluation et l'exploitation de ses résultats.	☐
Les ressources humaines et financières nécessaires à la réalisation de l'évaluation sont disponibles.	☐

Dans l'ensemble, ces conditions déterminent si l'évaluation peut être menée comme prévu, si des mesures correctives sont nécessaires pour renforcer sa préparation ou si elle doit être reportée.

Le responsable de l'évaluation dirige l'appréciation de l'évaluabilité en coordonnant les contributions des responsables de programmes ou de projets et des autres membres du personnel concernés. Il convient de consulter les principales parties prenantes et les acteurs nationaux afin de confirmer la pertinence de l'évaluation et de valider la disponibilité des données, les restrictions d'accès et les risques liés au contexte.

Considérations particulières relatives à l'évaluabilité dans des contextes de crise

Les appréciations de l'évaluabilité dans des contextes de crise ou à haut risque doivent poser les questions suivantes :

- Une évaluation est-elle nécessaire pour ce projet ou ce programme ? Quels sont les risques liés à la réalisation de cette évaluation par rapport à ceux encourus si elle n'est pas réalisée ?
- Le projet ou le programme dispose-t-il d'une analyse des conflits à jour ? Si tel est le cas, quelles sont les principales conclusions de cette analyse et en quoi ces conclusions influent-elles sur la réalisation de l'évaluation ?
- Est-il possible d'identifier des approches sensibles aux conflits liées au principe consistant à « ne pas nuire » pour cette évaluation ? Si tel est le cas, quelles sont ces approches ?
- Quel plan est déjà en place ou doit être mis en place pour donner la priorité à la sécurité des évaluateurs, du personnel et des participants ?
- La conception de l'évaluation est-elle flexible et peut-elle être adaptée ? (Par exemple, cela pourrait impliquer d'identifier d'autres options de collecte de données, telles que des entretiens à distance ou l'utilisation de données secondaires.) Quelles sont ces autres options ?
- De quelles manières cette évaluation risque-t-elle d'imposer des charges opérationnelles et programmatiques au bureau de pays et aux parties prenantes nationales ? Quelles mesures d'atténuation peuvent être prises pour réduire ces charges ?

Report d'une évaluation

Si un examen conclut qu'un projet ou un programme n'est pas prêt à être évalué, les bureaux nationaux peuvent revoir le plan d'évaluation et proposer une nouvelle échéance ainsi que la justification correspondante via l'ERC pour examen et approbation par le Point focal régional chargé des évaluations.

Annulation d'une évaluation

Conformément au [document de gestion des changements du POPP du PNUD](#), les évaluations peuvent être annulées dans les cas suivants :

- saisie erronée (doublon ou classification incorrecte) ;
- échéance fixée en dehors de la période actuelle du Document de programme de pays (un report au plan suivant est donc nécessaire) ;
- fusion de l'évaluation avec un autre exercice (par exemple, une évaluation de portefeuille, de résultats, thématique ou régionale) ;
- financement insuffisant et estimation du coût de l'évaluation incorrecte ; ou
- les conditions sécuritaires, politiques, environnementales ou sanitaires empêchent de mener une évaluation sûre ou efficace.

Si une évaluation est jugée comme n'étant plus pertinente ou ne répondant pas aux critères d'évaluabilité, la haute direction du PNUD et l'équipe du programme devront examiner et approuver son annulation en collaboration avec le Point focal S&E ou le spécialiste et le responsable de projet. Elles s'assureront alors que le comité du programme ou du projet a approuvé cette annulation.

La demande d'annulation doit être saisie dans l'ERC et s'accompagner d'une justification claire et détaillée. Elle devra être examinée et approuvée par le Point focal régional chargé des évaluations. Toutes les modifications apportées au plan d'évaluation seront consignées dans l'ERC afin d'étayer et de renforcer le suivi de la mise en œuvre du plan.

Facultatif : mise en place d'un groupe de référence de l'évaluation*

** Les groupes de référence de l'évaluation ne sont pas toujours nécessaires mais ils doivent être envisagés lorsqu'un programme ou un projet présente un haut niveau de visibilité et est gourmand en ressources.*

Un groupe de référence de l'évaluation peut être mis en place afin d'encourager la transparence, l'inclusivité et la qualité du processus d'évaluation. Ces groupes sont particulièrement utiles lorsque l'objet de l'évaluation est complexe ou présente des aspects sensibles pour lesquels les besoins en informations exigent des connaissances spécialisées supplémentaires sur un sujet afin d'orienter l'évaluation.

Le commissaire chargé de l'évaluation et le responsable de l'évaluation doivent envisager la formation d'un tel groupe de référence composé de partenaires et de parties prenantes clés susceptibles d'apporter une expertise technique, des informations contextuelles et des retours d'expérience à des étapes critiques de l'évaluation. Un groupe de référence constitue un atout précieux pour la préparation d'évaluations stratégiques et tout particulièrement d'évaluations de portefeuilles.

Personne concernée	Rôle
Responsable de l'évaluation	Coordonne le groupe de référence.
Membres du groupe de référence de l'évaluation	Fournissent des informations techniques et contextuelles pour l'ébauche du cahier des charges et du rapport d'évaluation, et la rédaction du rapport initial.

Le groupe de référence de l'évaluation :

- veille à ce que les différents points de vue (notamment ceux des interlocuteurs gouvernementaux, des partenaires d'exécution, des bailleurs de fonds et de la société civile) soient entendus tout au long du processus d'évaluation ;
- examine et commente les principaux livrables, tels que l'ébauche du cahier des charges et du rapport d'évaluation, ainsi que le rapport initial ; et
- renforce la crédibilité, l'appropriation et l'utilisation des conclusions et recommandations de l'évaluation.

Le groupe de référence de l'évaluation a logiquement un rôle consultatif et n'empiète pas sur l'indépendance de l'équipe d'évaluation ou sur celle du responsable de l'évaluation. Ses membres sont sélectionnés par le responsable de l'évaluation, en accord avec le commissaire chargé de l'évaluation, et leurs rôles et responsabilités doivent être clairement définis dès le départ.

Même en l'absence d'un groupe de référence de l'évaluation, il est utile de communiquer les principaux résultats de l'évaluation avec les parties prenantes concernées afin de recueillir leurs commentaires. Une consultation des principaux livrables permet de mieux répondre aux besoins informationnels et aux exigences institutionnelles, dans le respect des valeurs de l'ONU, et d'intégrer des points de vue divers à chaque étape du processus.

Étape 2 : rédaction du cahier des charges de l'évaluation

Personne concernée	Rôle
Équipe du programme	Prépare l'ébauche du cahier des charges en s'aidant du modèle de cahier des charges de l'évaluation.
Responsable de l'évaluation	Examine le cahier des charges de l'évaluation et vérifie qu'il respecte les normes de qualité et celles de l'organisation, ainsi que les exigences de l'Indicateur de performance des évaluations du Plan d'action à l'échelle du système (SWAP EPI). Coordonne les commentaires et modifications avec le groupe de référence de l'évaluation.

Le cahier des charges est l'élément de base de toute évaluation. Il en définit l'étendue, l'objet et les attentes, et il oriente l'équipe d'évaluation et la direction tout au long du processus. Un cahier des charges clair et bien structuré garantit la pertinence, la viabilité, la crédibilité et l'efficacité de toute évaluation.

Objet et importance

Un cahier des charges de grande qualité fournit un mandat clair à l'équipe d'évaluation, en précisant l'objet et les motifs de l'évaluation, les destinataires des résultats et la manière dont les conclusions contribueront à la prise des décisions. Étant donné que le cahier des charges définit les paramètres d'assurance de la qualité et d'utilisation des résultats, il convient de prévoir suffisamment de temps (généralement un à deux mois avant le début de l'évaluation) pour sa préparation, sa consultation et son approbation.

Rédaction du cahier des charges

L'équipe chargée du programme ou du projet prépare une première ébauche à l'aide du modèle de cahier des charges de l'évaluation (Outil 2.2). Le cahier des charges doit se baser sur l'objet, l'étendue et les objectifs de l'évaluation, et tenir compte des ressources disponibles, des délais et des lacunes en matière d'information. Il est important que le document exprime explicitement les besoins informationnels de l'évaluation, de sorte que l'objet et les objectifs répondent clairement aux questions suivantes :

1. Cette évaluation répond-elle aux besoins en matière de redevabilité ? Pour qui et de quelle manière ?
2. Cette évaluation vise-t-elle à comprendre quelque chose ? Quels enseignements souhaitons-nous en tirer ?
3. Quelles décisions ou actions cette évaluation va-t-elle servir ?
4. Faudra-t-il modifier le calendrier de l'évaluation pour que les données probantes aboutissent à des actions concrètes ?

Le cahier des charges des évaluations d'interventions financées par le FEM, le FVC et le FA, ainsi que celui des évaluations de portefeuilles et d'impact missionnées par le PNUD, se présente sous d'autres formats. Concernant les [évaluations de projets finales](#) et [de mi-parcours du FEM](#), le Centre des méthodes de l'ERC fournit des modèles de cahier des charges spécifiques. Pour toutes les évaluations de Fonds verticaux (VF), veuillez consulter ces [lignes directrices](#).

Tout cahier des charges doit inclure les sections suivantes (les détails complets et les orientations pour chaque section sont fournis dans le modèle de cahier des charges d'évaluation [Outil 2.2]) :

Section Cahier des charges	Instructions
Informations contextuelles	Décrire l'intervention, la théorie du changement, les principaux résultats, les groupes cibles (en accordant une attention particulière aux questions transversales, telles que le genre, le handicap et le principe consistant à ne laisser personne de côté), ainsi que tous facteurs contextuels pertinents.
Objet, étendue et objectifs de l'évaluation	Expliquer pourquoi l'évaluation est menée, qui utilisera ses résultats et comment ces derniers serviront à la prise des décisions (leur utilisation). Intégrer des considérations d'égalité des genres, de handicap et d'inclusion, ainsi que le principe consistant à ne laisser personne de côté dans l'étendue et les objectifs.
Critères d'évaluation et questions clés	Structurer les questions autour des <u>critères d'évaluation de l'OCDE / du CAD</u> en fonction des besoins en matière d'information ou de redevabilité. Veiller à inclure des questions transversales, telles que l'égalité des genres, l'inclusion des personnes en situation de handicap et le principe consistant à ne laisser personne de côté. Respecter : - les <u>Orientations du GNUE sur l'intégration des droits de l'homme et de l'égalité des genres dans les évaluations</u> (2024) ; et - les <u>Orientations du GNUE sur l'intégration des personnes en situation de handicap dans les évaluations</u> (2022). - les <u>Normes et standards du GNUE sur les impacts environnementaux et sociaux</u> (2025). Tenir compte de l'objet et des objectifs de l'évaluation au moment de rédiger les questions. Utiliser des questions ouvertes pour faire émerger des résultats inattendus, permettre une meilleure contextualisation des résultats et des perceptions nuancées.
Méthodologie	Décrire l'approche, les méthodes et les techniques d'évaluation proposées. Le cahier des charges doit exiger, au minimum, une approche mixte. Consulter le <u>Centre des méthodes du PNUD</u> pour des informations sur d'autres types d'approches répondant à différents besoins d'évaluation. Par exemple, les évaluations de portefeuilles doivent s'appuyer sur des méthodes mixtes et une approche systémique afin de garantir que les informations recueillies lors de l'évaluation répondent à son objet et à ses objectifs. Permettre à l'équipe d'évaluation d'affiner les méthodes au cours de la phase de lancement. La méthodologie globale doit garantir une mise en évidence de la méthode d'intégration des questions transversales dans la collecte de données et l'analyse du rapport. Les questions transversales liées à l'égalité des genres, à l'inclusion des personnes en situation de handicap et au principe consistant à ne laisser personne de côté doivent être clairement identifiées au sein de la méthodologie.
Produits et livrables attendus	Énumérer les résultats attendus (rapport initial, ébauche de rapport, journal d'audit, rapport final, dossier d'éléments de preuve, compte rendu de mission et supports de connaissance).

Section Cahier des charges	Instructions
Composition de l'équipe et compétences requises	Préciser les qualifications, l'expertise et les règles de déontologie. Une expérience en matière d'inclusion du genre et du handicap est exigée. Respecter : Le <u>Cadre de compétences pour l'évaluation du GNUE (2016)</u>.
Règles de déontologie	Faire référence aux <u>Principes directeurs de déontologie du GNUE pour l'évaluation</u> et exiger de tous les évaluateurs qu'ils signent l'<u>Engagement du GNUE en matière d'éthique</u> (Outil 2.5) Mentionner explicitement l'utilisation de l'IA dans le cadre du processus d'évaluation. Faire référence aux <u>Principes de déontologie du GNUE pour l'utilisation de l'IA dans les évaluations des Nations Unies</u>.
Dispositions en matière de gestion et de coordination	Préciser les rôles, les responsabilités et les mécanismes de retours d'information pour chaque étape. Cela permet de préciser les responsabilités de l'équipe du programme, du responsable de l'évaluation et de l'équipe d'évaluation tout au long de l'évaluation.
Calendrier et budget	Fournir un calendrier indicatif et le nombre de jours ouvrables par membre de l'équipe d'évaluation, en précisant les échéances de lancement, de collecte des données et de remise des rapports.
Procédure de soumission des candidatures et critères de sélection	Décrire comment les candidatures seront évaluées et sélectionnées.
Annexes	Joindre ou fournir des liens vers le cadre de résultats du projet, la théorie du changement, la matrice d'évaluation, la cartographie des parties prenantes ainsi que les directives et modèles pertinents.

Consultation, assurance de la qualité, finalisation et validation

L'équipe du programme transmet le projet de cahier des charges au responsable de l'évaluation pour qu'il l'examine. Si l'évaluation fait appel à un groupe de référence, le responsable de l'évaluation s'organise de sorte que ce groupe soit également consulté.

Au cours de l'examen et de la consultation, le cahier des charges doit être évalué en termes de qualité, de faisabilité et d'équilibre, et faire l'objet de révisions si nécessaire. Le responsable de l'évaluation est chargé de veiller à la conformité du cahier des charges aux normes de qualité du PNUD telles que définies dans le Système de contrôle de la qualité des évaluations du PNUD. Afin de faciliter le contrôle qualité interne, le responsable de l'évaluation doit remplir la liste de contrôle qualité du cahier des charges (Outil 2.3) provenant du Système de contrôle de la qualité des évaluations afin de confirmer que toutes les normes ont été respectées avant l'approbation.

Une fois finalisé, le cahier des charges est envoyé au Point focal régional chargé des évaluations pour approbation. Après avoir été approuvé, le cahier des charges doit être [téléversé sur l'ERC](#) avant de lancer le processus de recrutement des évaluateurs.

Exemples de cahier des charges de haute qualité

Lorsqu'elles élaborent ou révisent le cahier des charges d'une évaluation, les équipes doivent consulter l'[ERC](#) pour obtenir des exemples de cahier des charges de haute qualité. Ces exemples reflètent les bonnes pratiques et respectent les normes d'évaluation du PNUD et du GNUE. Ils servent avant tout à donner, dès le début, une définition claire de l'étendue, des questions d'évaluation, des rôles et des attentes en termes de qualité.

Étape 3 : sélection des membres de l'équipe d'évaluation

Personne concernée	Rôle
Responsable de l'évaluation	Définir les qualifications des évaluateurs et la composition de l'équipe. Superviser la sélection des membres de l'équipe d'évaluation en coordination avec les équipes opérationnelles.
Commissaire chargé de l'évaluation	Approuver la sélection finale des membres de l'équipe d'évaluation et leur recrutement. Garantir l'indépendance et gérer les déclarations de conflit d'intérêts.
Point focal régional chargé des évaluations	Prodiguer des conseils de sélection (sur demande).

La sélection des évaluateurs est déterminante pour la crédibilité, la qualité et l'utilité d'une évaluation. Les évaluateurs doivent être sélectionnés selon un processus équitable et transparent, dans le respect des [Règles et règlements du PNUD relatifs à la passation de marchés](#) et des [Principes directeurs de déontologie du GNUE pour l'évaluation](#).

Procédure détaillée

1. Planifier la sélection à l'avance

Le processus de recrutement doit être planifié à l'avance et intégré au calendrier de l'évaluation. Il est essentiel de prévoir suffisamment de temps pour le recrutement et la formalisation des contrats des évaluateurs car le processus peut prendre plus de temps que prévu et nécessiter un allongement du calendrier de l'évaluation.

Avant d'entamer le processus de sélection, le responsable de l'évaluation doit s'assurer que :

- le cahier des charges a été finalisé ;
- le budget de l'évaluation a été fixé ; et
- les modalités de l'évaluation ont été confirmées.

2. Déterminer les modalités de l'évaluation

En fonction de l'étendue, de la complexité et des ressources disponibles, l'évaluation peut être réalisée par :

- un évaluateur individuel (national ou international) ;
- une équipe d'évaluateurs composée d'experts nationaux et internationaux ; ou
- une société qui met à disposition un ou plusieurs évaluateurs.

Même en cas de recours à une société, le responsable de l'évaluation doit examiner et approuver les CV et la composition de l'équipe proposée afin de s'assurer qu'ils répondent aux exigences du cahier des charges.

3. Définir les exigences en termes de qualifications et d'expertise

Les évaluateurs doivent justifier des compétences suivantes, conformément au [Cadre de compétences pour l'évaluation du GNUE](#) :

- expérience avérée dans la réalisation et la gestion d'évaluations ;

- solides compétences en matière d'analyse et de rédaction de rapports, y compris une expérience en analyse qualitative et quantitative ;
- expérience technique pertinente pour le PNUD dans le(s) domaine(s) thématique(s) de l'évaluation ;
- connaissances avérées dans des domaines transversaux (droits de l'homme, égalité des genres, inclusion des personnes en situation de handicap et approche fondée sur les droits) ; et
- bonne connaissance des contextes nationaux ou régionaux.

Lors de la constitution des équipes, il convient de rechercher la diversité et la complémentarité des compétences (thématiques, méthodologiques et contextuelles), ainsi qu'un équilibre en termes de genres et de représentation géographique.

Les équipes d'évaluation doivent être composées d'au moins deux évaluateurs afin de comparer leurs notes, de vérifier l'exactitude des informations recueillies et consignées, de permettre une répartition des tâches pour interroger davantage de personnes et d'échanger des idées.

4. Identifier et présélectionner les candidats

Le responsable de l'évaluation doit s'appuyer sur les listes de candidats disponibles et bases de données suivantes afin de garantir un important vivier de candidats qualifiés :

Source	Description	Remarques
Listes de candidats évaluateurs régionaux	Tenues à jour par les centres de services régionaux, elles incluent des évaluateurs dont les références ont été vérifiées et qui sont les plus fréquemment engagés.	Contactez le Point focal régional chargé des évaluations pour obtenir des conseils ou consulter ces listes.
ERC	L'ERC répertorie les évaluateurs ayant déjà été sollicités, que le responsable de l'évaluation peut contacter en vue de leur recrutement.	Il est possible d'effectuer une recherche par nom, domaine thématique ou région et de consulter les notes de contrôle de la qualité.
Réseau mondial pour les politiques (GPN) / Liste ExpRes	Liste du PNUD de consultants dont les références techniques ont été vérifiées et présentant des profils thématiques et d'évaluation divers. Gérée par le GPN / ExpRes.	Présenter un formulaire d'affectation du GPN / d'ExpRes pour la demander. Aucune proposition financière n'est requise.
Réseaux de professionnels externes	Par exemple, le GNUE, EvalPartners et des associations nationales et régionales d'évaluation.	À utiliser lorsque les listes d'évaluateurs internes ne disposent pas de l'expertise nécessaire.

Préserver l'indépendance et gérer les conflits d'intérêts

L'indépendance et l'impartialité sont essentielles à la crédibilité des évaluations du PNUD. Le PNUD doit s'assurer que tous les évaluateurs ne sont concernés par aucun conflit d'intérêts (tant avéré que perçu).

Les évaluateurs ne doivent pas avoir travaillé ni contribué, à quelque titre que ce soit et à aucun moment, au programme, projet ou résultat faisant l'objet de l'évaluation. Ils ne doivent pas non plus avoir d'attentes quant à la signature de contrats futurs en lien avec le sujet ou l'unité objet de l'évaluation. Dans les deux cas, l'impartialité de l'analyse serait compromise.

Conformément aux bonnes pratiques, il faut s'abstenir d'engager un évaluateur ayant réalisé l'évaluation de mi-parcours d'une intervention pour mener l'évaluation finale de cette même intervention.

Voici des exemples de situation pouvant être à l'origine de conflits d'intérêts :

- **Participation antérieure** : cas de consultants ou d'institutions ayant déjà participé à la conception, à la mise en œuvre, au financement ou à la gestion du projet ou du programme objet de l'évaluation.
- **Affiliation institutionnelle** : personnel du PNUD, agents des services publics, personnel d'ONG ou prestataires ayant participé directement ou indirectement au même programme ou projet par le passé.
- **Relations personnelles** : évaluateurs ayant des liens familiaux étroits avec du personnel du PNUD directement impliqué dans le programme ou projet en question.
- **Dépendance à des missions futures** : évaluateurs susceptibles de solliciter de futures missions auprès de la même unité, ou chargés de concevoir ou de mettre en œuvre des phases de suivi de l'intervention objet de l'évaluation.
- **Multiplication des rôles** : consultants ayant exercé plusieurs fonctions de conseil ou de direction au sein du PNUD dans le même domaine thématique ou le même pays, ce qui crée une perception de partialité ou de familiarité excessive.

Les bureaux nationaux et régionaux du PNUD doivent également examiner si la dépendance générale d'un consultant à des missions du PNUD est susceptible d'influencer l'idée que l'on se fait de son indépendance. L'ERC fournit un registre des évaluations antérieures du PNUD réalisées par les évaluateurs, avec des notes de contrôle de la qualité de leur travail. Il convient de les vérifier avant toute sélection.

Chaque évaluateur doit déclarer tout conflit d'intérêts potentiel ou réel au moment de déposer sa candidature, puis à nouveau au moment de son recrutement, en signant l'[Engagement du GNUM en matière d'éthique](#) (Outil 2.5). Aucun contrat ne doit être signé en présence de conflits d'intérêts. Si un conflit d'intérêts imprévu survient au cours du processus, le responsable de l'évaluation doit en évaluer les implications et, si nécessaire, révoquer ou remplacer l'évaluateur.

Afin de renforcer la transparence et de prévenir les différends, il convient de :

- Transmettre les CV des candidats présélectionnés aux principales parties prenantes afin de recueillir leurs commentaires avant la sélection finale. Cette démarche doit être effectuée avec prudence pour éviter toute influence indue sur les décisions de sélection. Les responsables de l'évaluation doivent garder à l'esprit que les consultations avec les parties prenantes peuvent, dans certains contextes, conduire à l'exclusion de candidats qualifiés pour des raisons autres que techniques ou politiques, ou à une préférence implicite en faveur d'évaluateurs perçus comme « alignés » sur des intérêts particuliers.

Le but est d'identifier un évaluateur que les principales parties prenantes considèrent comme acceptable, sans dépendre d'elles et sans être influencées par elles. Il est donc essentiel de définir clairement les attentes en ce qui concerne le rôle de l'évaluateur et son indépendance.

- Vérifier les références auprès de collègues ou de partenaires ayant déjà travaillé avec le candidat.
- Utiliser les notes de contrôle de la qualité disponibles dans l'ERC pour vérifier les performances antérieures des candidats.

En prenant ces mesures, le PNUD garantit que les évaluations restent indépendantes, objectives et crédibles. Il obéit aux principes d'impartialité et d'intégrité définis dans les [Normes et standards du GNUM pour l'évaluation](#) dans le système des Nations Unies.

5. Finaliser la sélection et signer le contrat

Le responsable de l'évaluation, en concertation avec les équipes chargées des opérations et de la passation de marchés, procède à l'évaluation technique et financière des candidats, à l'enregistrement du processus de sélection et à la sélection des membres de l'équipe d'évaluation. Les décisions finales sont prises par le responsable de l'évaluation qui agit en tant qu'expert technique indépendant dans le cadre du processus de sélection.

Une fois le contrat signé, il convient de :

- S'assurer que tous les évaluateurs signent l'[Engagement du GNUM en matière d'éthique](#) (Outil 2.5) avant de commencer le travail.
- Communiquer aux évaluateurs une ébauche du rapport initial (Outil 3.1) et le modèle de rapport d'évaluation (Outil 5.1).
- Envoyer la liste des questions de contrôle de la qualité (Outil 7.1) à l'équipe d'évaluation.

Étape 4 : constitution d'une bibliothèque de documents

Personne concernée	Rôle
Responsable de programme / de projet	Facilite l'accès aux documents importants et complète les informations manquantes. Utilise le modèle de sources d'informations pour l'évaluation (Outil 2.4).
Responsable de l'évaluation	Partage les informations recueillies avec l'équipe d'évaluation.
Équipe d'évaluation	Examine l'ensemble de la documentation dans le cadre des recherches documentaires. Identifie les manques en matière d'informations.

Une fois l'évaluation lancée, le responsable de l'évaluation travaille avec l'équipe du programme ou du projet pour constituer et partager une bibliothèque de documents contenant toutes les informations pertinentes qui permettront à l'équipe d'évaluation de mener des recherches documentaires exhaustives et de préparer le rapport initial. L'équipe du programme ou du projet identifie les documents pertinents, fournit les informations manquantes et facilite l'accès aux systèmes internes ou aux sources de données nationales.

Contenu de la bibliothèque de documents

La bibliothèque de documents doit inclure les catégories d'informations suivantes :

- cadres stratégiques et de résultats ;
- données de suivi et d'évaluation ;
- données contextuelles et données provenant des bailleurs de fonds et du gouvernement ;
- informations financières et de gestion ;
- documents d'orientation des décisions ; et
- rapports.

Les coordonnées des points focaux doivent être communiquées à l'équipe d'évaluation afin qu'elle puisse les contacter à propos de certains ensembles de données ou documents à distribution restreinte.

Étape 3.

Phase de lancement



La phase de lancement commence dès que l'équipe d'évaluation a été recrutée et s'achève avec l'approbation du rapport initial.

Ce rapport garantit que toutes les parties partagent une vision commune des priorités, méthodes et résultats attendus de l'évaluation avant le début de la collecte des données.

Il s'agit d'un plan de travail qui fait le lien entre la planification et la mise en œuvre, et fait du cahier des charges un dispositif opérationnel.

Livrable : rapport initial

Outil :

- Outil 3.1 Modèle de rapport de lancement

Délai indicatif : 4 à 6 semaines

Éthique dans le cadre de l'évaluation : phase de lancement

L'équipe d'évaluation doit faire preuve d'un comportement éthique dans toutes ses interactions avec les parties prenantes. Au cours de la phase de lancement, les évaluateurs doivent fournir des garanties éthiques dans le rapport initial, qui doit également inclure une évaluation des risques ainsi que des mesures d'atténuation. Les évaluateurs doivent également éviter les conflits d'intérêts et signaler en toute discrétion tout constat de comportement a priori inapproprié (conformément aux [Principes directeurs de déontologie du GNUM pour l'évaluation](#)).

Étape 1 : informer l'équipe d'évaluation

Personne concernée	Rôle
Responsable de l'évaluation / Point focal S&E	Lance le processus d'évaluation. S'assure que tous les participants partagent la même vision de l'objet, de l'étendue, des rôles, des délais et des résultats attendus de l'évaluation.
Équipe chargée de l'évaluation	Confirme les délais, les livrables et les canaux de communication à utiliser.
Équipe du programme / du projet	Fournit le contexte général lors de la réunion de lancement et confirme les points focaux.

La phase de lancement débute par une séance d'information et d'orientation ainsi qu'une réunion de lancement à laquelle participent le responsable de l'évaluation, l'équipe du programme / du projet et l'équipe d'évaluation.

Ensemble, ils s'assurent que toutes les parties sont sur la même longueur d'onde s'agissant de l'objet, des règles et des modalités de travail avant que la conception de l'évaluation ne soit finalisée.

Si cette séance et cette réunion sont présentées séparément dans les présentes Lignes directrices, elles peuvent toutefois être organisées simultanément afin de gagner en temps et en efficacité.

Séance d'information et d'orientation

La séance d'information et d'orientation, qui se tient peu après la signature du contrat, est une réunion technique spécifique à laquelle participent le responsable et l'équipe d'évaluation. Son objectif est que les évaluateurs recrutés se familiarisent avec les exigences, les procédures et les attentes du PNUD en matière de qualité avant qu'ils n'interagissent avec d'autres parties prenantes.

Cette réunion permet d'établir une vision commune des livrables, des rôles et des modalités de travail. Elle est également l'occasion de clarifier toute question en suspens concernant le cahier des charges. Les objectifs de cette réunion sont les suivants :

- confirmer l'étendue de l'évaluation, les résultats attendus et le calendrier général ;
- prendre connaissance des normes de qualité du PNUD pour les rapports d'évaluation, les obligations éthiques du GNUE, notamment en ce qui concerne le fait de mentionner de manière explicite toute utilisation de l'IA et les conditions d'indépendance ;
- clarifier les rôles, les lignes hiérarchiques, les canaux de communication et les modalités logistiques ; et
- présenter les ressources clés, notamment le modèle de rapport initial, les documents d'orientation pour l'évaluation et la bibliothèque de documents.

Réunion de lancement

À l'issue de la séance d'orientation, le responsable de l'évaluation organise une réunion de lancement officiel de l'évaluation avec les principales parties prenantes clés, telles que la direction du programme et le groupe de référence de l'évaluation, le cas échéant.

Cette réunion sert à présenter l'équipe d'évaluation, à encourager la transparence et le sentiment d'appartenance, et à définir les modalités de coopération pour l'évaluation. Ses objectifs sont les suivants :

- présenter l'objectif de l'évaluation, son étendue et l'utilisation prévue de ses résultats ;
- confirmer les rôles du responsable de l'évaluation, du groupe de référence de l'évaluation et du responsable de programme ou de projet ;
- clarifier les dispositions prises en termes de coordination et de communication ;
- discuter de l'accès logistique aux données, aux sites sur le terrain et aux parties prenantes ; et
- réaffirmer les principes d'indépendance, d'impartialité et de comportement éthique.

Le tableau suivant résume l'ordre du jour habituel des deux réunions.

Réunion	Participants	Ordre du jour habituel
Séance d'information et d'orientation	Responsable de l'évaluation (président), équipe d'évaluation	Accueil et présentations Aperçu général du fonctionnement de l'évaluation au PNUD, de la politique d'évaluation et des Normes et standards du GNUE Examen du cahier des charges Normes de qualité et règles de déontologie Aspects logistiques et de sécurité de la mission : formation de sensibilisation à la sécurité BSAFE et dispositions relatives aux voyages et aux visas. Documentation et accès aux données, informations actualisées sur les documents disponibles et procédure à suivre pour demander des informations manquantes Répartition des rôles et confirmation de l'identité du responsable de l'évaluation et des points focaux opérationnels chargés de la documentation, de la logistique et de l'administration Prochaines étapes et calendrier de la réunion de lancement
Réunion de lancement	Responsable de l'évaluation (président), équipe d'évaluation, responsable de programme ou de projet, groupe de référence de l'évaluation (si un a été mis en place pour l'évaluation en question)	Ouverture et présentations Objectif et attentes : objectifs de l'évaluation et utilisation prévue des résultats Historique et contexte : présentation par le responsable de programme ou de projet de l'avancement de la mise en œuvre, de la pertinence stratégique et du positionnement au sein de l'ensemble du programme du PNUD. Présentation générale de l'évaluation, présentation de l'interprétation initiale par l'équipe d'évaluation du cahier des charges, de l'approche prévue et des étapes suivantes. Parties prenantes et planification du travail sur le terrain, identification des principaux partenaires et suggestions de visites sur le terrain ou sélection des sites. Rôles et organisation, avec une clarification de la manière dont la direction du programme facilitera l'accès à l'information, la logistique et les contacts, et confirmation de l'identité des points focaux pour la documentation, les questions de visas et la logistique. Calendrier et livrables à venir : confirmation des étapes clés, présentation du rapport initial et processus de révision. Questions et réponses, synthèse de clôture et étapes suivantes.

Étape 2 : rapport initial

Personne concernée	Rôle
Équipe chargée de l'évaluation	Rédiger le rapport initial à l'aide du modèle de rapport initial (Outil 3.2).
Responsable de l'évaluation / Point focal S&E	Superviser la phase de lancement, y compris l'approbation du rapport initial.
Point focal régional chargé des évaluations	Fournir des conseils, sur demande, au responsable de l'évaluation avant la finalisation du rapport ; conseiller le responsable de l'évaluation avant la finalisation du rapport.

Le rapport initial est le premier livrable d'importance de l'évaluation et une étape essentielle du processus d'évaluation. Élaboré par l'équipe d'évaluation après étude de la documentation de référence et après les consultations préliminaires, il transforme le cahier des charges en un plan détaillé et opérationnel pour le bon déroulement de l'évaluation.

Le rapport présente la vision qu'a l'équipe de l'objet de l'évaluation, de son objet et de son étendue, ainsi que le cadre conceptuel et méthodologique qui guidera les phases ultérieures. Ces composantes doivent établir des liens logiques entre, d'une part, ce qui sera étudié dans le cadre de l'évaluation et les raisons de cette étude et, d'autre part, la manière dont l'étude sera menée afin d'obtenir des résultats, des conclusions et des recommandations précises et utiles.

Objet du rapport initial

Le rapport initial garantit que toutes les parties prenantes partagent une vision commune des priorités, méthodes et résultats attendus de l'évaluation avant le début de la collecte de données. Il est l'occasion de clarifier l'étendue, les questions, la méthodologie et les besoins en ressources de l'évaluation, et de lever les ambiguïtés ou de répondre aux contraintes identifiées lors de l'examen initial.

Contenu du rapport initial

Le rapport initial doit inclure :

- Une brève description du contexte, des objectifs et de la théorie du changement de l'objet de l'évaluation.
- L'objet, les objectifs et l'étendue de l'évaluation.
- Un résumé des conclusions des recherches documentaires initiales.
- Un résumé des contraintes identifiées lors de l'appréciation de l'évaluabilité et des mesures d'atténuation correspondantes.
- Les critères et questions d'évaluation.
- L'approche, les méthodes et les techniques d'évaluation utilisées, y compris les sources de données, l'échantillonnage et les stratégies d'analyse.
- Une matrice d'évaluation préliminaire établissant un lien entre les questions, les indicateurs, les sources de données et les techniques.

- La prise en compte des questions transversales, telles que l'égalité des genres, les droits de l'homme, l'inclusion des personnes en situation de handicap et le principe consistant à ne laisser personne de côté.
- Un plan de travail détaillé, un calendrier et les ressources nécessaires.
- Une proposition de structure pour le rapport final.

Les évaluateurs qui souhaitent obtenir des consignes précises peuvent consulter le modèle de rapport initial (Outil 3.2) qui fournit une structure et des descriptions pour chaque section, dans le respect des normes de qualité des évaluations du PNUD.

Étape 3 : révision et approbation

En fonction des exigences définies dans le contrat conclu avec l'équipe d'évaluation, le rapport initial doit être remis dans un délai de deux à quatre semaines après la signature du contrat, conformément au calendrier spécifié dans le cahier des charges.

Le responsable de l'évaluation remet le projet de rapport au groupe de référence de l'évaluation (le cas échéant) et aux autres parties prenantes concernées, à des fins de révision et de contrôle qualité, en s'assurant qu'il respecte les normes méthodologiques, déontologiques et de qualité du PNUD.

Les commentaires doivent porter sur la pertinence de la conception de l'évaluation, la clarté de son étendue et des questions posées, ainsi que sur la faisabilité et la cohérence de l'approche proposée pour répondre aux questions de l'évaluation à l'aide des méthodes proposées.

Le rapport initial doit être formellement approuvé par le responsable de l'évaluation avant de passer à la phase de collecte de données.

Étape 4.

Collecte de données



La collecte de données est l'étape de recueil des éléments de preuve nécessaires par les évaluateurs pour répondre aux questions de l'évaluation, comme indiqué dans la matrice d'évaluation.

Elle combine activités documentaires et de terrain, la mission de terrain constituant l'élément central des méthodes qualitatives.

Au cours de cette phase, l'équipe d'évaluation recueille et synthétise des informations de sources primaires et secondaires, en veillant à ce que les données soient crédibles, vérifiables et représentatives des différentes perspectives des parties prenantes.

La collecte des données commence une fois le rapport initial approuvé et s'achève avec le compte rendu de mission, avant la rédaction du rapport d'évaluation.

Livrable : compte rendu de mission

Outils :

- Outil 4.1 Modèle d'organisation de réunion de compte rendu de mission
- Outil 4.2 Modèle de calendrier de déroulement de la mission
- Outil 4.3 Formulaire de consentement pour les entretiens avec les participants au projet, les responsables de la mise en œuvre, les membres de communautés et les experts ou dirigeants locaux

Délai indicatif : 3 à 4 semaines

Éthique dans le cadre de l'évaluation : phase de collecte de données

L'équipe d'évaluation doit faire preuve d'un comportement éthique dans toutes ses interactions avec les parties prenantes, en protégeant leur vie privée, leur confidentialité et leur anonymat, en obtenant leur consentement éclairé et en faisant preuve de sensibilité aux réalités culturelles. Elle doit respecter les [Principes directeurs de déontologie du GNUM](#) en matière d'évaluation et veiller à ce que la participation des parties prenantes à l'évaluation ne cause aucun préjudice, ni à elle-même ni à ses communautés.

Le consentement éclairé est requis pour toutes les interactions avec les parties prenantes au cours de la phase de collecte de données. Un consentement éclairé exige tout particulièrement une communication claire quant aux activités d'évaluation, à la manière dont les informations collectées seront utilisées et stockées, et sur le fait que les parties prenantes ont le droit de retirer leur consentement.

Étape 1: préparation de la mission de collecte de données et déroulement

Personne concernée	Rôle
Commissaire chargé de l'évaluation	Autorise les missions de terrain pour la collecte de données.
Responsable de l'évaluation	Supervise la planification de la collecte de données et fait office d'interlocuteur si nécessaire.
Responsable de programme / de projet	Apporte son soutien à la planification des réunions et des visites sur le terrain pour l'équipe d'évaluation.
Équipe chargée de l'évaluation	Organise la mission de collecte de données en collaboration avec l'équipe de programme / de projet en identifiant les sites et les groupes à sélectionner et en justifiant ses choix. L'équipe d'évaluation veille à ce que les questions transversales, telles que l'égalité des genres, l'inclusion des personnes en situation de handicap et le principe consistant à ne laisser personne de côté soient pris en compte de manière équilibrée dans la sélection des sites et des groupes. L'intégration de ces questions transversales importantes est décrite dans les <u>Orientations du GNUE sur l'intégration des droits de l'homme et de l'égalité des genres dans les évaluations</u>. Garantit le respect des exigences éthiques et de protection des données et suit le principe consistant à « ne pas nuire » tel qu'il est décrit dans les <u>Principes directeurs de déontologie du GNUE pour l'évaluation</u> et dans la <u>Politique de protection des données à caractère personnel et de la confidentialité</u> du PNUD.
Point focal régional chargé des évaluations	Fournit des conseils techniques au responsable de l'évaluation concernant les changements liés à des crises ou à des contextes d'accès restreint.

La mission de collecte de données s'appuie sur le rapport initial approuvé qui précise les ressources, le soutien logistique et les modalités de terrain nécessaires à la réalisation de l'évaluation.

Afin de faciliter la planification et la coordination du travail sur le terrain, le modèle de calendrier de déroulement de la mission (Outil 4.2) propose un format standardisé permettant de détailler le déroulement de l'évaluation, les réunions avec les parties prenantes, les mesures logistiques et de sécurité, ainsi que les protocoles de communication.

L'équipe d'évaluation prend la plupart des décisions lors de la planification de la mission. Les décisions concernant le choix des visites sur site et des personnes interrogées doivent être prises par l'équipe d'évaluation, en concertation avec l'équipe de programme / de projet afin de garantir le respect des exigences opérationnelles liées à la sélection. La justification des décisions prises doit être clairement documentée et l'équipe d'évaluation doit noter tout changement apporté à ces décisions dans le déroulement. Il est nécessaire de tenir compte de l'égalité des genres et de l'inclusion afin d'obtenir des perceptions et réalités programmatiques diverses des sites et informateurs clés sélectionnés.

De manière générale, du fait qu'il s'agit d'un exercice indépendant, les connaissances de l'équipe de programme / de projet doivent inspirer les décisions de l'équipe d'évaluation sans pour autant les imposer.

L'équipe d'évaluation finalise les protocoles d'entretiens, les protocoles de groupes de discussion, les formulaires de consentement et les modèles de prise de notes, conformément à la méthodologie approuvée, aux [Principes directeurs de déontologie du GNUE pour l'évaluation](#) et à la [Politique de protection des données à caractère personnel et de la confidentialité](#) du PNUD.

Avant la mission, l'équipe d'évaluation s'assure que tous ses membres connaissent bien les procédures de consentement éclairé ainsi que les exigences du PNUD en matière de protection des données à caractère personnel, d'anonymat et du principe consistant à « ne pas nuire ». Tous les protocoles de sécurité doivent être en place avant que l'équipe d'évaluation ne commence sa mission de collecte de données.

Étape 2 : travail de terrain et collecte de données

Personne concernée	Rôle
Équipe chargée de l'évaluation	Réalise et documente la collecte de données de terrain de haute qualité Garantit des pratiques d'évaluation éthiques, sûres et inclusives lors des interactions avec les parties prenantes du projet et du programme
Responsable de l'évaluation / Point focal S&E	Supervise l'avancement des activités sur le terrain Veille au respect des normes éthiques, notamment du principe consistant à « ne pas nuire », et s'assure que les garanties éthiques sont correctement documentées.
Responsable de programme / de projet	Facilite l'accès aux sites de projets et aux sources de données, et traite les questions de coordination, d'accès ou de logistique. Veille à ce qu'il n'y ait aucune influence induite sur les personnes interrogées ni sur le contenu de l'évaluation.

L'équipe d'évaluation mène toutes les activités de collecte de données en totale indépendance, en suivant la méthodologie approuvée, les règles de déontologie et les dispositions logistiques convenues dans le rapport initial. La collecte de données combine des entretiens individuels et de groupe, des échanges en groupes de discussion, l'observation directe et l'étude d'éléments de preuve documentaires et quantitatifs. L'équipe recoupe les données provenant de nombreuses sources afin de répondre aux questions d'évaluation et de tester la théorie du changement.

Les missions sur le terrain durent généralement entre une et trois semaines, en fonction de la taille du programme / du projet, de l'étendue de l'évaluation et de l'accessibilité des sites et des parties prenantes du projet. Si des facteurs contextuels (par exemple, l'insécurité, des restrictions de déplacement ou des conditions météorologiques extrêmes) entravent l'accès, l'équipe peut adapter la méthodologie en conséquence, par exemple en menant des entretiens à distance ou sur d'autres sites. Elle devra alors documenter et justifier ces changements dans le rapport d'évaluation.

Réaliser le travail de terrain

L'équipe d'évaluation organise les réunions et effectue des visites sur le terrain conformément au calendrier convenu. La première journée de travail sur le terrain commence généralement par une séance d'information sur la sécurité animée par le Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies (UNDSS), suivie d'entretiens avec le personnel du PNUD afin de mieux cerner le contexte du programme et son positionnement stratégique. Les jours suivants sont consacrés à des entretiens et à des échanges en groupes de discussion avec des acteurs nationaux, des partenaires, des bénéficiaires et d'autres parties prenantes externes, telles qu'indiquées dans la liste approuvée des parties prenantes.

Fournir un soutien logistique et opérationnel

L'équipe de programme / de projet apporte un soutien logistique et administratif à l'équipe d'évaluation, notamment en matière de démarches pour l'obtention des visas, de transport local, d'accès aux locaux de l'ONU et de mise à disposition d'espaces de bureau temporaires afin que l'équipe puisse mener ses entretiens et ses analyses en toute sécurité et avec efficacité.

Le responsable de l'évaluation supervise le déroulement de la mission de collecte de données, mais n'assiste ni ne participe aux entretiens ni aux échanges de groupes de discussion, conformément aux principes d'indépendance et de confidentialité.

Garantir l'indépendance et l'impartialité

L'équipe d'évaluation mène tous les entretiens et observations sur le terrain en totale indépendance. Le personnel et les partenaires du PNUD peuvent organiser des présentations ou fournir des informations contextuelles, mais ils ne doivent pas être présents lors des entretiens ou des échanges des groupes de discussion avec les parties prenantes ou les bénéficiaires.

Respecter les règles d'éthique et normes de protection des données

Les évaluateurs doivent respecter les règles d'éthique et normes de protection des données les plus strictes tout au long du processus de collecte de données, conformément aux [Principes directeurs de déontologie du GNUE](#) pour l'évaluation.

Le consentement éclairé exige que les participants comprennent clairement l'objectif de l'évaluation, en quoi consiste leur participation, son caractère volontaire, ainsi que la manière dont leurs informations seront utilisées et avec qui elles pourraient être partagées. Lors de la collecte de données à caractère personnel, que ce soit par le biais d'entretiens, d'enquêtes ou de groupes de discussion, les évaluateurs doivent informer les participants de leurs droits, notamment leurs droits d'accès aux données, de suppression de ces données et d'opposition à l'utilisation de ces données. Ils doivent en outre leur fournir les coordonnées d'une personne qu'ils peuvent contacter pour lui faire part de toute préoccupation relative aux données à caractère personnel (Outil 4.3).

La confidentialité doit toujours être garantie : les évaluateurs doivent protéger l'identité des participants lorsqu'ils communiquent les résultats et s'assurer que seuls les membres autorisés de l'équipe ont accès aux données brutes. Dans certaines évaluations, l'anonymat ne peut être garanti (par exemple, lorsqu'il s'agit de petits groupes ou de rôles identifiants) et cela doit être clairement expliqué aux participants. Les évaluateurs doivent discuter de la nécessité d'enregistrer ou de transcrire les entretiens, obtenir le consentement explicite pour l'enregistrement et s'assurer que tout fichier audio, toute transcription ou toute note est traité de manière sécurisée.

Toutes les données à caractère personnel collectées au cours de l'évaluation doivent être traitées conformément aux [Principes directeurs de déontologie du GNUE](#) et aux normes déontologiques du PNUD. Les évaluateurs doivent mettre en œuvre les mesures qui s'imposent pour protéger la confidentialité et l'anonymat. Cela peut signifier un stockage sécurisé des fichiers, un accès restreint aux données, une anonymisation des transcriptions et des notes, une séparation des informations permettant toute identification des données d'évaluation (séparation du livre de codes) voire des mesures de prévention de collecte inutile d'informations d'identification personnelles. Tout au long de la mission, les évaluateurs doivent appliquer le principe qui consiste à « ne pas nuire », respecter les normes culturelles et prendre des mesures pour éviter tout risque pouvant peser sur les participants ou les communautés. Les dispositions relatives à la protection, à la gestion, à la conservation et à la suppression des données doivent être détaillées dans le rapport initial (Outil 3.1).

Étape 3 : compte rendu de mission

Personne concernée	Rôle
Équipe chargée de l'évaluation	Prépare et présente les observations préliminaires et les tendances des données lors de la réunion de compte rendu de mission en s'aidant du modèle d'organisation de réunion de compte rendu de mission (Outil 4.1).
Responsable de l'évaluation / Point focal S&E	Coordonne le processus de compte rendu de mission en veillant à ce qu'il se déroule au moment opportun, avec la participation nécessaire et selon le format approprié. Encourage un dialogue constructif, tout en préservant l'indépendance des résultats issus de l'évaluation.
Responsable de programme / de projet	Assiste à la réunion de compte rendu de mission. Fournit des commentaires sur la logistique et identifie les besoins en données de suivi.
Commissaire chargé de l'évaluation	Assiste à la réunion de compte rendu de mission et insiste sur l'importance de la confidentialité et du respect des principes déontologiques.

À l'issue de la mission de collecte de données, l'équipe d'évaluation prépare et anime une séance d'information sur la collecte de données afin de présenter les premières observations et les tendances qui se dessinent. Cette séance d'information est l'occasion de présenter les observations préliminaires, valider les informations, dissiper tout malentendu et garantir la transparence avant que l'équipe ne passe à la phase d'analyse et de rédaction du rapport.

Le compte rendu de mission n'a pas pour but de présenter des résultats, conclusions ou recommandations. Son objectif est de donner aux parties prenantes de l'évaluation l'occasion de prendre connaissance des premières impressions sur le programme ou le projet et de soulever tout problème observé nécessitant une attention particulière.

Pour faciliter ce processus, il convient de se reporter au modèle d'organisation de réunion de compte rendu de mission (Outil 4.1).

Points abordés lors de la réunion de compte rendu de mission

La réunion doit offrir une synthèse des :

- objectifs, étendue et méthodologie de l'évaluation, y compris les modifications apportées au cours du travail sur le terrain ;
- sites visités et parties prenantes consultées ;
- observations préliminaires et premières tendances qui se dégagent des données ;
- lacunes en matière d'informations ou questions pouvant nécessiter des éclaircissements ; et
- prochaines étapes et délais de l'ébauche de rapport et du processus d'assurance de la qualité.

Bonnes pratiques

Il convient de prévoir un jour entre la fin de la collecte des données et la réunion de compte rendu de mission afin que l'équipe puisse consolider et donner du sens aux observations. Les présentations lors de la réunion doivent être concises, utiliser des résumés visuels dans la mesure du possible et se concentrer sur des observations plutôt que sur des recommandations.

Étape 5.

Analyse des données et rédaction de rapports



La phase d'analyse des données et de rédaction du rapport permet de faire des constatations, des conclusions et des recommandations sur la base des éléments probants recueillis au cours de l'évaluation. Elle implique une analyse systématique, une triangulation et une synthèse des données afin de répondre aux questions de l'évaluation et d'évaluer les performances par rapport aux critères d'évaluation. Le résultat de ce processus est le rapport d'évaluation.

Livrable : rapport d'évaluation et annexes

Outils :

- Outil 5.1 Modèle de rapport d'évaluation
- Outil 5.2 Liste de contrôle de la qualité du rapport d'évaluation
- Outil 5.3 Modèle de journal d'audit

Délai indicatif : 6 à 10 semaines

Éthique dans le cadre de l'évaluation : phase d'analyse des données

Au cours de l'analyse des données et de la rédaction des rapports, l'équipe d'évaluation doit indiquer si l'un des risques identifiés dans le rapport initial s'est concrétisé et, le cas échéant, décrire comment il a été traité et quelles mesures d'atténuation ont été mises en œuvre.

Si, au cours de l'évaluation, l'équipe prend connaissance d'allégations d'irrégularités ou de comportements répréhensibles liés à la mise en œuvre du programme ou du projet (qu'ils soient le fait du personnel du PNUD, des partenaires d'exécution, des prestataires ou d'autres parties prenantes), l'équipe d'évaluation doit immédiatement signaler ces allégations par le biais des moyens de signalement mis en place par le PNUD.

Étape 1 : analyse des données

Personne concernée	Rôle
Équipe chargée de l'évaluation	Réalise une analyse de l'évaluation conforme à la méthodologie du rapport initial et assure le respect des protocoles de confidentialité des données conformément aux directives éthiques.
Responsable de l'évaluation / Point focal S&E	Vérifie la cohérence de l'analyse par rapport au cahier des charges approuvé, au rapport initial et aux normes de qualité, et facilite l'accès aux données et aux clarifications.
Responsable de programme / de projet	Fournit sur demande des clarifications fondées sur des faits et des données complémentaires.

L'analyse des données doit suivre la méthodologie approuvée dans le rapport initial et être rigoureuse, transparente et reproductible. Au cours de cette phase, les évaluateurs :

- organisent, codifient et analysent de manière systématique les données qualitatives et quantitatives pour répondre à chaque question d'évaluation ;
- utilisent plusieurs sources de données (par exemple, des documents, entretiens, enquêtes et observations) pour valider les résultats (ce que l'on appelle la triangulation) ;
- identifient explicitement les tendances, les liens de causalité et les facteurs contributifs ;
- évaluent les résultats attendus et inattendus, ainsi que les dimensions contextuelles et transversales, telles que l'égalité des genres, les droits de l'homme et l'inclusion des personnes en situation de handicap ; et
- documentent clairement les étapes d'analyse, les limites que présentent les données et les moyens de les contrer afin de renforcer la crédibilité et la transparence.

Étape 2 : ébauche de rapport

Personne concernée	Rôle
Équipe chargée de l'évaluation	Rédige une ébauche de rapport en suivant le modèle de rapport d'évaluation (Outil 5.1) et dans le respect des normes de qualité du PNUD et du calendrier convenu dans le contrat. Répond à chaque commentaire du journal d'audit (Outil 5.3 Modèle de journal d'audit).
Responsable de l'évaluation / Point focal S&E	Garantit l'exactitude ainsi que le respect de la structure de rapport et des normes de qualité des évaluations du PNUD. Supervise le processus de révision avec les parties prenantes du PNUD et le groupe de référence de l'évaluation, en veillant notamment à la transparence et à la traçabilité des commentaires.
Commissaire chargé de l'évaluation	Approuve l'ébauche de rapport en vue de sa révision par les parties prenantes externes.
Groupe de référence pour l'évaluation (le cas échéant)	Fournit des commentaires techniques et contextuels sur l'ébauche de rapport par l'intermédiaire du responsable de l'évaluation.
Responsable de programme / de projet	Vérifie et commente l'exactitude des faits et l'exhaustivité des données factuelles de programme.

Rédaction du rapport

Le responsable de l'évaluation est le garant ultime de la qualité de l'évaluation et doit s'assurer que celle-ci répond aux besoins d'information de l'organisation. Il doit communiquer les Normes et standards du GNUE ainsi que le modèle de rapport d'évaluation du PNUD à l'équipe d'évaluation. Le responsable de l'évaluation doit également informer l'équipe d'évaluation du Système d'assurance de la qualité des évaluations du PNUD. Même si elles ont déjà été communiquées au cours du processus d'évaluation, ces informations doivent l'être à nouveau afin d'assurer le respect du modèle.

Il existe des exigences supplémentaires pour les évaluations spécifiques aux Fonds verticaux. Elles sont énoncées dans les Lignes directrices pour l'évaluation des Fonds verticaux.

Un rapport d'évaluation doit au minimum comprendre :

- 1. Titre et premières pages présentant les détails du projet, du programme ou du résultat faisant l'objet de l'évaluation et l'équipe d'évaluation.
- 2. Informations sur le projet et l'évaluation (titre du projet, numéro Quantum, budgets, dates et autres informations clés).
- 3. Table des matières.
- 4. Liste des acronymes et abréviations.
- 5. Résumé synoptique (une section distincte de quatre pages maximum comprenant les normes de qualité et les notes d'assurance de la qualité).
- 6. Introduction et aperçu général, expliquant ce qui est évalué et pourquoi.
- 7. Description de l'intervention évaluée, permettant aux lecteurs de comprendre sa conception, sa logique générale, son cadre de résultats (théorie du changement) et d'autres informations pertinentes à l'initiative évaluée.
- 8. Étendue et objectifs de l'évaluation, accompagnés d'une explication claire de ceux-ci et des principales questions.
- 9. Approche et méthodes d'évaluation, avec une description détaillée des approches méthodologiques et méthodes retenues.
- 10. Une mention de toute éventuelle utilisation de l'intelligence artificielle au cours du processus d'évaluation et telle que présentée dans le rapport d'évaluation final.
- 11. Analyse des données décrivant les procédures utilisées pour analyser les données collectées afin de répondre aux questions de l'évaluation.
- 12. Résultats et conclusions présentant les résultats de l'évaluation fondés sur l'analyse des données collectées, ainsi que les conclusions tirées de ces résultats.
- 13. Un nombre raisonnable de recommandations pratiques et réalisables destinées aux utilisateurs du rapport, concernant les mesures ou les décisions à prendre.
- 14. Le cas échéant, et lorsque le cahier des charges le prévoit, le rapport doit présenter une analyse des enseignements tirés de l'évaluation de l'intervention.
- 15. Toutes les constatations, conclusions, recommandations et leçons tirées doivent tenir compte de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes, du handicap et d'autres questions transversales.

16. Annexes qui doivent inclure au minimum :

- a. Le cahier des charges de l'évaluation.
- b. La matrice d'évaluation et les outils de collecte de données.
- c. La liste des groupes interrogés ou consultés, recensés de manière agrégée et anonyme (sans les noms, fonctions et coordonnées des personnes).
- d. Liste des sites visités.
- e. Liste des justificatifs examinés.

Une fois la première ébauche du rapport d'évaluation présentée, le responsable de l'évaluation et le groupe de référence de l'évaluation doivent garantir la qualité du rapport et formuler des commentaires. Le rapport d'évaluation doit être structuré de manière logique, contenir des constatations, des conclusions, des enseignements et des recommandations fondés sur des données probantes, et être présenté de manière à ce que les informations soient accessibles et compréhensibles. Un rapport d'évaluation de qualité doit :

- être facile à suivre ;
- utiliser une méthodologie adaptée et transparente ;
- expliquer ce qui est évalué et refléter clairement la théorie du changement du programme ou du projet ;
- couvrir les méthodes et les résultats en matière d'égalité des genres et toutes considérations relatives au principe consistant à ne laisser personne de côté ;
- inclure des résultats issus de données fiables et en cohérence avec des conclusions claires ;
- fournir des recommandations réalistes et exploitables liées aux résultats.

Éthique dans le cadre de l'évaluation : phase de rédaction de rapport

L'IA est de plus en plus utilisée pour mener les évaluations. Bien qu'il s'agisse d'un outil utile pouvant aider à effectuer de nombreuses tâches routinières et systématiques du processus d'évaluation, il est très important que les équipes d'évaluation précisent clairement dans le rapport comment elles ont utilisé et intégré les résultats de l'IA. Pour savoir comment mentionner toute utilisation de l'IA dans l'évaluation et pour plus d'informations sur cette utilisation, consultez les [Principes de déontologie du GNUE pour l'utilisation de l'IA dans les évaluations des Nations Unies](#).

La **confidentialité et l'anonymat** sont des principes éthiques fondamentaux qui nécessitent une attention particulière lors de la rédaction d'un rapport d'évaluation. Les données des rapports doivent être présentées de manière agrégée, ce qui signifie que les conclusions et les informations qu'ils contiennent ne doivent être attribuées à aucune source en particulier. Cela garantit non seulement une triangulation des conclusions pour étayer les jugements d'évaluation, mais également la protection des informations des parties prenantes et des informateurs. L'identification des parties prenantes interrogées et consultées doit être consignée avec soin et rester au sein de l'organisation. Les documents publiés ne doivent mentionner les groupes et leurs membres que de manière agrégée, dans les annexes. Les systèmes de codification des entretiens et la séparation des informations recueillies auprès des sources interrogées sont un moyen de garantir la confidentialité des informations tout au long du processus d'évaluation.

Bonnes pratiques de rédaction des recommandations

Bien que chaque évaluation soit différente, toutes les équipes d'évaluation doivent hiérarchiser les recommandations et en présenter un nombre raisonnable que le programme ou le projet puisse réellement mettre en œuvre. Les recommandations doivent, dans la mesure du possible, s'adresser aux parties prenantes au sein du PNUD. Si les enjeux nécessitent des changements de la part d'acteurs extérieurs au PNUD, les recommandations doivent indiquer comment le PNUD peut accompagner ces changements avec ou par l'intermédiaire des parties prenantes.

La clarté des recommandations est essentielle pour que les mesures appropriées soient prises et que les changements nécessaires à l'amélioration de la programmation puissent être mis en œuvre. Les initiatives suivantes peuvent contribuer à une meilleure utilisation des recommandations :

- Limiter le nombre de recommandations afin de préserver la cohérence.
- Regrouper et/ou classer les recommandations (par exemple, par date, par priorité ou par thème).
- Recommander des mesures claires et précises en précisant à qui elles s'adressent et qui est responsable de leur suivi.
- Préciser la raison d'être de chaque recommandation, en indiquant à quels aspects de l'évaluation elle se rapporte.

Les recommandations doivent s'inscrire dans une vision réaliste du contexte opérationnel et de la situation. Lorsque leur mise en œuvre nécessite des ressources budgétaires ou d'une autre nature, l'équipe d'évaluation doit les réajuster en fonction de ce qui est réalisable.

Étape 3 : révision de l'ébauche du rapport d'évaluation

Après présentation de la première ébauche du rapport, le responsable de l'évaluation coordonne le processus de révision avec les parties prenantes concernées du PNUD, y compris le groupe de référence de l'évaluation (le cas échéant). Les commentaires doivent porter sur la clarté, la précision, les données factuelles et la facilité d'utilisation du rapport. Ils doivent suivre les orientations du GNUE, y compris les [Normes et standards du GNUE](#) pertinents, les [Principes directeurs de déontologie du GNUE](#) pour l'évaluation et les [Principes de déontologie du GNUE pour l'utilisation de l'IA dans les évaluations des Nations Unies](#).

Le responsable de l'évaluation doit regrouper tous les commentaires dans un journal d'audit de l'évaluation, en utilisant le modèle de journal d'audit (Outil 5.3) afin de garantir la transparence et la redevabilité tout au long du processus de révision.

Étapes à suivre :

- Recueillir les commentaires du PNUD, du groupe de référence de l'évaluation (le cas échéant) et des principales parties prenantes. Si des données complémentaires sont requises, le personnel du PNUD doit aborder les questions d'accès dans ses commentaires.
- Consigner tous les commentaires dans le modèle de journal d'audit.
- Partager le fichier consolidé avec l'équipe d'évaluation dans les délais convenus.

- L'équipe d'évaluation répond à chaque commentaire, en expliquant les modifications apportées ou en justifiant l'absence d'action.
- En cas de contestation des conclusions du rapport, l'équipe d'évaluation pourra demander des données et des informations supplémentaires.
- Si des désaccords persistent, ceux-ci seront consignés dans le journal d'audit. Le PNUD peut alors documenter son point de vue divergent dans la réponse de la direction au lieu de modifier le rapport.

Le journal d'audit doit rester un document interne et ne doit pas être téléversé sur l'ERC.

Éthique dans le cadre de l'évaluation : phase de révision du rapport

En cas de divergences quant aux conclusions du rapport et/ou d'inexactitudes factuelles dans les données, le responsable de l'évaluation doit s'assurer que l'équipe du programme ou du projet fournisse les éléments de preuve supplémentaires nécessaires pour apporter des modifications au rapport. En l'absence d'éléments de preuve étayant ces modifications, l'interprétation de l'évaluateur prévaudra. Les nouveaux éléments de preuve présentés après la rédaction du rapport devront faire l'objet d'une triangulation, et l'utilité des données supplémentaires sera laissée à la discrétion de l'évaluateur.

Assurance de la qualité du rapport

Personne concernée	Rôle
Responsable de l'évaluation / Point focal S&E	Supervise le processus d'assurance de la qualité à l'aide des listes de contrôle du PNUD (Outil 5.2 Liste de contrôle de la qualité du rapport d'évaluation) et vérifie le respect des normes et standards du PNUD et du GNUE.
Point focal régional chargé des évaluations	Veille à la conformité avec les normes de qualité institutionnelles et les exigences de l'Indicateur de performance des évaluations du Plan d'action à l'échelle du système (SWAP EPI).
Commissaire chargé de l'évaluation	Approuve le rapport final après que le responsable de l'évaluation a mené à bien le processus d'assurance de la qualité et autorise son dépôt dans l'ERC.
BIE	Réalise le contrôle de la qualité de toutes les évaluations décentralisées finales téléversées dans l'ERC.

Le responsable de l'évaluation est chargé de veiller à la conformité du rapport d'évaluation aux normes de qualité du PNUD telles que définies dans le Système de contrôle de la qualité des évaluations du PNUD.

Afin de faciliter un contrôle de la qualité interne, le responsable de l'évaluation doit remplir la liste de contrôle de la qualité du rapport d'évaluation (Outil 5.2) pour confirmer que toutes les normes ont été respectées avant d'approuver le rapport.

Étape 4 : règlement des différends et signalement des éventuelles irrégularités

Personne concernée	Rôle
Équipe chargée de l'évaluation	Consigne les désaccords dans le journal d'audit et se prononce sur la crédibilité des nouveaux éléments de preuve à l'appui des demandes de modifications.
Responsable de l'évaluation	Supervise les demandes de modifications des constatations et des conclusions de l'évaluation, et facilite l'intégration de nouveaux éléments de preuve dans l'évaluation lorsqu'ils sont présentés. Si les demandes de modification restent en suspens, il porte l'affaire à l'attention du directeur régional adjoint, en copiant le BIE (evaluation.office@undp.org).
Point focal régional chargé des évaluations	Joue un rôle de médiateur dans les différends et rend des décisions par écrit.
BIE	Fournit un avis technique indépendant à la demande du bureau régional et supervise les différends afin de garantir le respect des principes d'indépendance.
Bureau de l'audit et des enquêtes	Reçoit les signalements d'irrégularités via la ligne d'assistance, le formulaire en ligne ou par e-mail et garantit la confidentialité et le respect des procédures.
Commissaire chargé de l'évaluation	Veille à ce que le personnel connaisse les canaux de signalement et soit protégé contre toutes représailles.

Résolution des différends

Il n'est pas rare que des différends surgissent entre les évaluateurs et les personnes évaluées. Le journal d'audit est un moyen de signaler tous problèmes dans le cadre d'une évaluation et donne aux équipes de programmes ou de projets la possibilité de présenter de nouveaux éléments de preuve pour justifier les changements proposés. Il offre également à l'évaluateur la possibilité d'apporter davantage d'éléments probants à l'appui de ses conclusions.

Si un désaccord persiste, l'équipe du programme ou du projet ou l'équipe chargée de l'évaluation peut faire part de ses préoccupations au directeur adjoint de la région où l'évaluation est menée, en mettant le BIE (evaluation.office@undp.org) en copie dans sa correspondance. Le directeur adjoint régional veillera à ce qu'une réponse soit apportée en temps opportun.

Vous trouverez de plus amples informations sur le règlement des différends avec les prestataires individuels dans le [POPP](#) du PNUD.

Signalement d'irrégularités

Le PNUD prend très au sérieux tous signalements d'irrégularités présumées. Conformément au [Cadre juridique du PNUD applicable aux violations des normes de conduite des Nations Unies](#), le [Bureau de l'audit et des enquêtes](#) est la principale instance à laquelle adresser tous signalements.

Toute personne disposant d'informations sur des cas présumés de fraude ou d'exploitation et d'abus sexuels liés aux programmes du PNUD ou impliquant du personnel du PNUD est vivement encouragée à les signaler via la ligne d'assistance dédiée aux enquêtes (+1 844 595 5206).

Les personnes qui signalent des irrégularités à la ligne d'assistance dédiée aux enquêtes peuvent choisir de laisser leurs coordonnées ou de rester anonymes. Toutefois, les signalements de harcèlement sur le lieu de travail et d'abus de pouvoir ne peuvent pas s'effectuer de manière anonyme.

La ligne d'assistance dédiée aux enquêtes, gérée par un prestataire de services indépendant pour le compte du PNUD afin de garantir la confidentialité, est accessible gratuitement depuis n'importe où dans le monde des manières suivantes :

1. **FORMULAIRE DE SIGNALEMENT EN LIGNE** (vous serez redirigé vers le site Web d'un tiers indépendant)
2. **TÉLÉPHONE (APPEL À LA CHARGE DU DESTINATAIRE)** : [cliquez ici pour consulter les numéros internationaux](#) (interprètes disponibles 24 heures sur 24). Appelez le +1 844 595 5206 depuis les États-Unis.
3. **ENVOI D'UN COURRIER ÉLECTRONIQUE** directement au Bureau de l'audit et des enquêtes à l'adresse suivante : reportmisconduct@undp.org
4. **ADRESSE POSTALE**
 Directeur adjoint (enquêtes)
 Bureau de l'audit et des enquêtes
 Programme des Nations Unies pour le développement
 One UN Plaza, DC1, 4th Floor
 New York, NY 10017
 États-Unis

Étape 6.

Finalisation et réponse



Une fois l'évaluation terminée, la priorité est l'exploitation des conclusions, le partage des enseignements et la mise en œuvre des mesures de suivi leur contrôle.

Livrables : réponse de la direction ; saisie dans l'ERC

Outil :

- Outil 6.1 Modèle de réponse de la direction

Délai indicatif : de 6 à 12 semaines pour la saisie initiale dans l'ERC, puis jusqu'à 5 ans pour le suivi et la finalisation des mesures recommandées dans le rapport d'évaluation.

Étape 1 : préparation de la réponse de la direction

Personne concernée	Rôle
Commissaire chargé de l'évaluation	Confirme et approuve la réponse de la direction à l'évaluation.
Responsable de programme / de projet	Rédige la réponse de la direction aux recommandations adressées à son unité sur la base du modèle de réponse de la direction (Outil 6.1). Propose des mesures clés réalistes, des délais et des personnes responsables pour toutes les recommandations de haut niveau et de niveau inférieur. S'assure que les mesures sont inscrites au budget et intégrées dans les plans de travail.
Commissaire chargé de l'évaluation	Examine et approuve la réponse finale de la direction qui répond pleinement aux recommandations. Demeure responsable de la mise en œuvre du plan d'action associé aux réponses de la direction à l'évaluation.
Responsable de l'évaluation / Point focal S&E	Dirige et coordonne la réponse de la direction et supervise le processus de chaque évaluation. Veille à ce que l'évaluation soit téléversée dans l'ERC dans un délai de six semaines à compter de son achèvement.
Point focal régional chargé des évaluations	Supervise le suivi et le contrôle des mesures clés convenues dans l'ERC, en veillant à ce que des mises à jour régulières soient effectuées et que des preuves adéquates de la mise en œuvre soient présentées le cas échéant.
BIE	Rend compte chaque année au Conseil d'administration de la conformité et de la mise en œuvre au niveau de l'organisation.
Bureau des politiques et de l'appui aux programmes	Veille à ce que les réponses de la direction dans l'ERC soient complètes et ponctuelles.

Une réponse de la direction est la réponse officielle du PNUD à chaque recommandation issue d'une évaluation. Cette réponse est toujours approuvée par la haute direction qui est responsable de sa mise en œuvre.

La haute direction indique si chaque recommandation est entièrement acceptée, partiellement acceptée ou rejetée. Lorsqu'une recommandation est acceptée, la direction du PNUD s'engage à mettre en œuvre un plan d'action clair décrivant la manière dont le problème identifié sera traité.

Pourquoi les réponses de la direction sont-elles importantes ?

Toutes les évaluations du PNUD nécessitent une réponse de la direction pour chaque recommandation. L'objectif de chaque réponse de la direction est le suivant :

- garantir que l'unité responsable du PNUD examine, comprend et donne suite aux recommandations ;
- s'engager de manière formelle quant au traitement des problèmes identifiés, à la personne qui en est responsable et aux délais de traitement ;

- permettre le suivi des mesures prises par le biais de l'ERC pour assurer la visibilité et la redevabilité de ce suivi ; et
- renforcer la programmation en garantissant que les recommandations de l'évaluation conduisent à des améliorations concrètes dans la manière dont le PNUD conçoit et met en œuvre son travail.

La réponse de la direction est un dispositif concret d'aide aux équipes du PNUD à identifier les problèmes soulevés par l'évaluation et à préciser comment ils seront résolus et vérifiés.

Contenu et structure

Chaque réponse de la direction doit :

1. Exposer la position de la direction concernant chaque recommandation (entièrement acceptée, partiellement acceptée ou rejetée) en la justifiant :
 - **Entièrement acceptée** : la direction est entièrement d'accord et expose les motifs de son accord. La direction s'engage à prendre des mesures.
 - **Partiellement acceptée** : la direction est partiellement d'accord. Pour les aspects avec lesquels elle est d'accord, elle doit fournir un raisonnement ; pour les aspects avec lesquels elle est en désaccord, elle doit fournir une justification. La direction s'engage à prendre des mesures en fonction de cette acceptation partielle.
 - **Rejetée** : la direction justifie clairement les raisons pour lesquelles elle rejette ou ne donne pas suite à la recommandation. La direction ne s'engage pas à prendre des mesures.
2. Pour chaque recommandation entièrement acceptée ou partiellement acceptée, précisez les principales mesures de suivi, en indiquant :
 - la nature de la mesure et la manière dont elle répond à la recommandation ;
 - la personne ou le groupe responsable de la mise en œuvre ;
 - un délai réaliste, idéalement dans les 18 mois suivant la finalisation du rapport ;
 - les indicateurs de performance utilisés ou les résultats attendus pour faciliter le suivi, sachant que les indicateurs doivent répondre aux critères SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalisables et délimités dans le temps) ; et
 - des preuves de chaque mesure clé achevée ou en cours.
3. Pour chaque recommandation rejetée, l'équipe de programme ou de projet doit fournir une justification qui sera examinée et approuvée par le responsable de l'évaluation. Les parties prenantes concernées sont informées des raisons et des justifications pour lesquelles la recommandation a été rejetée ou est considérée comme n'étant plus applicable.

Dans des circonstances exceptionnelles, et si cela est nécessaire, le responsable de l'évaluation peut porter cette question devant le Point focal régional chargé des évaluations afin de solliciter son avis technique sur la marche à suivre.

Bonnes pratiques

Une réponse adéquate de la direction et un bon plan d'action doivent respecter les principes SMART, c'est-à-dire qu'ils doivent :

- être spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et délimités dans le temps, en évitant les engagements trop généraux ou sans échéance ;
- prendre en compte la recommandation dans son ensemble, et pas seulement la déclaration principale ;
- expliquer clairement, à l'aide d'une analyse et d'une justification explicites, pourquoi et quelles parties de la recommandation ont été entièrement acceptées, partiellement acceptées ou rejetées ;
- préciser les hypothèses relatives aux ressources nécessaires aux actions prévues, s'engager clairement à traiter les problèmes identifiés par l'évaluation et intégrer les ajustements nécessaires, identifier des centres de responsabilité clairs au sein du PNUD et s'adresser aux parties prenantes concernées du PNUD ;
- discuter au sein des conseils de projet ou de programme, en veillant à leur alignement sur les stratégies plus larges du PNUD et de ses partenaires ; et
- téléverser des justificatifs dans l'ERC pour chaque principale mesure achevée ou en cours.

Évaluations conjointes

Dans le cas d'évaluations conjointes ou interinstitutionnelles, le PNUD prépare une réponse de la direction uniquement pour les recommandations adressées au PNUD. La coordination avec les organismes partenaires est encouragée afin de garantir la cohérence et l'apprentissage collectif, mais la responsabilité du suivi relève de la compétence respective de chaque organisme.

Suivi de la mise en œuvre des principales mesures

Les Points focaux S&E des bureaux de pays sont chargés de superviser la mise en œuvre des principales mesures et de rendre compte des résultats obtenus via l'ERC.

L'ERC peut servir à superviser la mise en œuvre des réponses de la direction et des engagements relatifs aux principales mesures.

Les Points focaux S&E des bureaux de pays assurent le suivi des principales mesures chaque trimestre et l'ERC est mis à jour en conséquence avec des pièces justificatives le cas échéant.

Les bureaux régionaux supervisent et suivent la mise en œuvre et le suivi en collaboration avec les équipes de programmes et de projets du PNUD. Le BIE rend compte du nombre de réponses de la direction et des principales mesures achevées, lancées, en retard ou considérées comme n'étant plus pertinentes dans son Rapport annuel d'évaluation. Le Bureau des politiques et de l'appui aux programmes veille à l'exhaustivité et à la ponctualité des réponses de la direction dans l'ERC.

Étape 2 : publication du rapport et de la réponse de la direction

Personne concernée	Rôle
Commissaire chargé de l'évaluation	Confirme que la publication est conforme à la politique de transparence.
Responsable de l'évaluation / Point focal S&E (Point focal de l'ERC)	Téléverse la publication sur l'ERC et vérifie que les documents mis en ligne sont complets et finaux, notamment le rapport d'évaluation, les recommandations, la réponse de la direction et les principales mesures.
Point focal régional chargé des évaluations	Vérifie que les documents téléversés sont complets et corrects.
BIE	Rend compte du nombre de tâches achevées par rapport aux tâches prévues. Assure le suivi auprès des Points focaux S&E des bureaux de pays si des données saisies dans l'ERC sont incomplètes.

La publication des rapports d'évaluation et des réponses de la direction garantit la transparence, la redevabilité et l'accessibilité des données d'évaluation du PNUD. Toutes les évaluations finalisées et les réponses de la direction correspondantes doivent être téléversées dans l'ERC qui fait office de référentiel public des évaluations du PNUD à l'échelle mondiale.

Éthique dans le cadre de l'évaluation : publication

Conformément à leur engagement en faveur de la transparence et de la redevabilité vis-à-vis de leurs parties prenantes, les bureaux de pays du PNUD sont dans l'obligation de publier tous les rapports d'évaluation dans un délai de six semaines à compter de leur finalisation. La transparence en ce qui concerne l'efficacité des mesures et ses raisons permet aux parties prenantes de mieux comprendre les décisions qui sont prises, les données factuelles et les résultats. Cela renforce en outre la redevabilité en matière d'utilisation des ressources. Cela est tout particulièrement important car les activités des programmes ou des projets ont un impact direct sur les ressources publiques et la vie des personnes. Le fait de publier les rapports d'évaluation réduit le risque de sélection des informations communiquées, garantit l'indépendance de l'évaluateur et favorise un apprentissage à plus grande échelle ainsi qu'une amélioration continue.

Dans certains cas, la publication des rapports peut compromettre la sécurité du personnel et des bénéficiaires, voire entraîner des risques réputationnels importants pouvant nuire aux relations avec les partenaires. En outre, certaines évaluations réalisées pour le compte des bailleurs de fonds peuvent nécessiter une approbation interne avant que le PNUD ne les mette à disposition du grand public.

Le responsable de l'évaluation, conformément aux décisions prises par la haute direction de ne pas publier, peut demander au BIE de ne pas publier un rapport d'évaluation. Pour toutes les évaluations, le PNUD doit garantir le respect du principe consistant à « ne pas nuire », même une fois l'évaluation est terminée.

Absence de publication et cas particuliers

Face à un risque qu'un rapport d'évaluation compromette le principe consistant à « ne pas nuire », un responsable de l'évaluation peut demander à ce que le rapport en question ne soit pas publié. Les bureaux régionaux collaboreront alors avec le responsable de l'évaluation afin de comprendre les raisons de demande et de la justifier au BIE, qui prendra la décision finale en sa qualité d'observateur indépendant.

Si une évaluation prévue ne figure pas sur la liste des évaluations publiées une fois qu'elle est finalisée, le responsable de l'évaluation doit ajouter un commentaire dans l'ERC précisant la raison de cette absence de publication. Le BIE examinera régulièrement l'ERC et assurera un suivi de l'état d'avancement des évaluations identifiées comme non publiées.

L'ERC

L'ERC est une plateforme institutionnelle en ligne qui héberge :

- Tous les plans d'évaluation, cahiers des charges, rapports finaux, réponses de la direction et les éléments de preuve des principales mesures prises des évaluations du PNUD.
- Une interface accessible au public à des fins de transparence et d'apprentissage, avec des lignes directrices, des méthodologies et la plateforme d'IA AIDA ([Artificial Intelligence for Development Analytics](#)).
- Un espace de travail interne destiné au suivi par la direction (plans d'évaluation, états d'avancement, réponses de la direction et principales mesures).

L'accès à l'ERC est possible par des identifiants du PNUD. Chaque bureau de pays et chaque bureau régional désigne un ou plusieurs points focaux de l'ERC disposant des autorisations nécessaires pour publier et modifier des données. En règle générale, c'est le Point focal S&E qui gère cet accès et aide le responsable de l'évaluation à publier les données.

Quels documents doivent être publiés ?

Document	Délai de publication	Remarques
Version finale du cahier des charges	Deux semaines après l'approbation du cahier des charges	Téléchargement au format PDF
Rapport d'évaluation final	Deux semaines après l'autorisation finale	Inclure les annexes, soit intégrées au document, soit sous forme de pièces jointes
Recommandations de l'évaluation	Deux semaines après l'autorisation finale	Chaque recommandation doit être saisie individuellement (et non ensemble)
Réponses de la direction et éléments de preuve des principales mesures prises	Six semaines après la finalisation du rapport	Saisir les réponses de la direction et les principales mesures correspondantes individuellement, en les associant à chaque recommandation

Exigences de téléversement

Tous les fichiers téléversés sur l'ERC doivent être des versions définitives approuvées et ne contenir aucun changement en suivi des modifications et aucun commentaire. Les rapports doivent être exclusivement au format PDF et d'un maximum de 200 pages, annexes comprises. Seuls les documents mentionnés ci-dessus sont exigés.

Merci de ne pas télécharger des :

- ébauches ou versions provisoires de documents ;
- journaux d'audit ;
- rapports initiaux (car ce sont des documents de travail internes).

Étape 3 : utilisation des évaluations

L'évaluation ne doit en aucun cas être considérée comme un produit qui n'est utilisé qu'une fois le rapport finalisé. L'évaluation peut avoir une influence importante non seulement sur l'ensemble du processus en encourageant la réflexion, en favorisant l'apprentissage et en changeant la direction des opérations, mais également après la finalisation, une fois les constatations, les conclusions et les recommandations communiquées, discutées et concrétisées en mesures à prendre. Il y a deux façons de promouvoir efficacement le recours aux évaluations décentralisées :

1. Les bureaux de pays peuvent s'investir dans l'implication des parties prenantes tout au long de l'évaluation, en créant des possibilités structurées de dialogue au cours desquelles les acteurs concernés peuvent réfléchir aux résultats obtenus, débattre des implications et examiner ensemble la meilleure voie à suivre. Ces échanges, qui viennent en complément des réponses officielles de la direction, contribuent à forger une vision commune, révèlent les contraintes pratiques et permettent d'identifier ce qu'il faudra faire pour concrétiser les recommandations.
2. La valeur apportée par l'évaluation peut être renforcée en allant au-delà d'une seule intervention. L'analyse de différents programmes, contextes et périodes permet aux évaluations d'identifier des tendances, de dégager des enseignements transposables et d'orienter les politiques et stratégies à un plus haut niveau. Cela est d'autant plus utile lorsque les évaluations exposent clairement les hypothèses, les facteurs déterminants et les éléments contextuels qui sous-tendent une réussite ou un échec, ce qui permet à d'autres de comprendre les conditions d'application et d'adaptation des enseignements tirés.

C'est dans le but de favoriser un apprentissage plus riche et d'offrir davantage de moyens d'utiliser les données des évaluations dans le cadre du travail de programmation que la plateforme AIDA rassemble les résultats, les conclusions et les recommandations pour que toutes et tous y aient accès et les utilisent facilement.

En l'espace de quelques minutes, les bureaux de pays peuvent rechercher et recenser les meilleures pratiques et les méthodes d'apprentissage sur de nombreux thèmes, en anglais, en espagnol et en français. Ils peuvent également synthétiser, analyser et identifier les enseignements tirés de leur propre travail et de celui des bureaux du PNUD à travers le monde. Les évaluations décentralisées sont essentielles à la base de données de la plateforme et grâce à AIDA, les bureaux de pays peuvent les interpréter de manière stratégique.

Voici quelques exemples de requêtes auxquelles AIDA a pu répondre grâce aux informations qu'elle héberge :

1. Quelles interventions ont été les plus efficaces pour améliorer la biodiversité en Asie et dans le Pacifique ?
2. Quelles réformes de gouvernance ont permis de lutter efficacement contre la pauvreté ?
3. Quels types de modalités de programmation ont été les plus efficaces au Zimbabwe ?

Étape 7.

Contrôle de la qualité



Cette section décrit le système du BIE de contrôle de la qualité des évaluations décentralisées, notamment son objectif, ses fonctions et responsabilités, ses processus et outils.

Elle explique ce qu'est l'Indicateur de performance des évaluations du Plan d'action à l'échelle du système (SWAP EPI) pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes, ainsi que la manière dont les évaluations indépendantes et décentralisées sont analysées afin de fournir des données au PNUD pour cet indicateur. Elle donne également les exigences du PNUD en matière de reporting sur la mise en œuvre de la [Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap](#).

- Outil 7.1 Questions pour le contrôle de la qualité

Présentation du système de contrôle de la qualité du BIE

Le BIE gère un système de contrôle de la qualité des évaluations décentralisées qui fournit des informations sur les performances aux bureaux régionaux et de pays, ainsi qu'au siège du PNUD, ces informations étant également présentées sous forme de rapport annuel au Conseil d'administration.

Une fois une évaluation téléversée dans l'ERC, le BIE demande à ce que le rapport fasse l'objet d'un contrôle qualité. Ce contrôle qualité utilise les mêmes normes de qualité du PNUD que celles de l'assurance de la qualité utilisées tout au long du processus d'évaluation. Le contrôle de la qualité du BIE attribue au rapport une note comprise entre 0 et 6, où 6 correspond à un rapport d'une qualité exceptionnelle. Les informations relatives aux notes de qualité des évaluations pour chaque bureau de pays sont disponibles dans l'[ERC](#) et peuvent servir d'exemples de bonnes pratiques et d'enseignements à tirer.

L'objectif du système est de garantir que les évaluations sont utiles, crédibles, sensibles au genre et comparables à l'échelle de l'organisation. Il a également pour but de générer des données pour les rapports annuels du PNUD rendus au Conseil d'administration et pour l'Indicateur de performance des évaluations du plan d'action à l'échelle du système (SWAP EPI) pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes. Plus précisément, le système doit :

- vérifier que les bureaux de pays et régionaux du PNUD mandatent et téléversent les évaluations qu'ils ont prévues ;
- évaluer de manière indépendante la qualité de chaque rapport (conception, données probantes, analyse, recommandations et thèmes transversaux) ;
- fournir un retour d'information à l'unité mandataire par l'intermédiaire de l'ERC ;
- agréger les résultats par pays, par région et à l'échelle mondiale ;
- réaliser des contrôles de la qualité des projets du FEM et fournir un soutien technique aux Volontaires des Nations Unies (VNU), au Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU) et au Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud (UNOSSC) ; et
- attribuer une note à chaque évaluation selon le [SWAP EPI](#) afin que le PNUD puisse indiquer dans quelle mesure les évaluations intègrent les dimensions d'égalité des genres, le principe consistant à ne laisser personne de côté et le handicap.

Objectif et champ d'application

Le processus de contrôle de la qualité analyse la qualité, la crédibilité et l'utilité de chaque rapport d'évaluation. Il examine :

- la qualité de la conception, notamment la clarté, la logique, l'évaluabilité et le respect du cahier des charges ;
- la crédibilité des données et la solidité de l'analyse ; et
- l'utilité et la faisabilité des conclusions et des recommandations.

Concernant les évaluations du FEM, le contrôle de la qualité permet également de valider les notes attribuées aux réalisations du projet et aux résultats attendus.

Le système de contrôle de la qualité contribue à :

- Renforcer la qualité des données d'évaluation au sein du PNUD.
- Encourager la redevabilité envers le Conseil d'administration et la direction.
- Garantir la cohérence des normes de rapport et la rigueur méthodologique.
- Fournir un retour d'information en temps et en heure permettant d'améliorer les évaluations futures.
- Tirer les enseignements au niveau institutionnel pour le rapport annuel sur l'évaluation.

Le BIE procède à un contrôle de la qualité de toutes les évaluations décentralisées menées par le PNUD, le Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud, les Volontaires des Nations Unies (VNU) et le FENU. Les bureaux de pays et régionaux doivent faire usage de ces retours d'expérience pour renforcer la conception, la gestion et l'utilisation des évaluations.

Contrôle de la qualité des évaluations du FEM

Le champ d'application de l'analyse des rapports d'évaluation finale du FEM est plus large que celle d'autres rapports d'évaluation du PNUD. L'analyse du FEM comprend une évaluation de la documentation du projet (par exemple, les objectifs du projet ainsi que la planification et la mise en œuvre du programme ou du projet) et une analyse de la validité des résultats et des conclusions de l'évaluation.

Les informations des évaluations finales des projets du FEM sont les mêmes dans l'ERC. Toutefois, afin de bien valider les notes des évaluations finales de mise en œuvre des projets, le Bureau des politiques et de l'appui aux programmes fournit des informations supplémentaires au contrôle de la qualité par l'intermédiaire du BIE. Ces documents ne sont pas disponibles dans l'ERC pour le moment. Ces informations supplémentaires sont, entre autres :

- Notes conceptuelles de projets (formulaire d'identification de projet [PIF])
- Demandes d'approbation adressées au directeur général
- Documents de projet, y compris le cadre de résultats
- Rapports annuels de mise en œuvre de projets (PIR)
- Indicateurs de base et outils de suivi (le cas échéant)

De plus amples informations sur le contrôle de la qualité des évaluations du FEM, du FVC et du FA sont disponibles dans les lignes directrices qui leur sont associées (lien vers les documents d'une page des Fonds verticaux).

Processus de contrôle de la qualité

Étape 1 : téléversement sur l'ERC

Les unités publient le cahier des charges final, le rapport d'évaluation final et les annexes dans un délai de deux semaines après leur finalisation. Seuls des documents finaux peuvent être publiés car l'ERC est accessible au grand public. La réponse de la direction et les principales mesures sont publiées dans un délai de six semaines après leur finalisation.

Étape 2 : contrôle de la qualité

Le BIE soumet le rapport à un contrôle qualité automatique, puis à un contrôle qualité interne réalisé par le BIE lui-même.

Étape 3 : commentaires

Le BIE examine et finalise les résultats du contrôle qualité, puis les met à la disposition de l'unité opérationnelle via l'ERC.

Personne concernée	Rôle
BIE	Gère le contrôle de la qualité et l'établissement des rapports, fournit des commentaires en temps opportun et assure le bon fonctionnement des outils et des systèmes de contrôle qualité.
Bureau régional	Supervise les tendances en matière de qualité des évaluations et aide les bureaux de pays lorsque les résultats du contrôle qualité révèlent des lacunes persistantes. Collabore avec les bureaux dont les performances sont faibles afin de remédier aux problèmes structurels de conception et de mise en œuvre des évaluations.
Bureau des politiques et de l'appui aux programmes	Aide les bureaux régionaux à surmonter les défis récurrents de qualité des évaluations.

Rapports

Le processus de contrôle de la qualité est mené régulièrement tout au long de l'année. Le rapport de contrôle de la qualité d'une évaluation spécifique est disponible dès que le BIE a effectué les contrôles qualité de l'évaluation en question. Les résultats des bureaux mondiaux, régionaux et de pays sont disponibles sur l'ERC.

Le BIE rend compte des résultats du processus de contrôle de la qualité dans son rapport annuel sur l'évaluation, accompagné d'un rapport annuel de contrôle qualité plus détaillé, qui est transmis au siège et aux bureaux régionaux pour diffusion et suivi auprès des bureaux de pays.

Critères de contrôle de la qualité et pondération

L'outil de contrôle de la qualité comprend 27 questions regroupées en quatre sections pondérées, comme indiqué ci-dessous :

- Cahier des charges et conception de l'évaluation (5 questions, 15 %)
- Structure du rapport, méthodologie et sources de données (6 questions, 30 %)
- Questions transversales (5 questions, 15 %)
- Constatations, conclusions et recommandations (11 questions, 40 %)

La qualité des réponses de la direction est examinée, mais n'est pas notée.

Concernant les évaluations finales du FEM, une section supplémentaire valide les notes de performance du projet.

Les questions relatives au contrôle de la qualité sont disponibles dans l'Outil 7.1 Questions pour le contrôle de la qualité.

Échelle de notation

Chaque question est notée sur une échelle de six points. Un rapport peut obtenir une note comprise entre 4 et 6 pour chaque question, mais seule une note égale ou supérieure à 5 indique que toutes les exigences fondamentales d'évaluation du PNUD ont été satisfaites.

Code	Grille d'évaluation pour l'attribution de la note		Note
TS	Très satisfaisant	Tous les critères sont pleinement respectés et aucune lacune n'est constatée dans le rapport d'évaluation.	6
S	Satisfaisant	Tous les critères sont pleinement respectés avec cependant quelques lacunes mineures dans le rapport d'évaluation.	5
AS	Assez satisfaisant	Les critères sont partiellement respectés, avec quelques lacunes dans le rapport d'évaluation.	4
AI	Assez insatisfaisant	Plusieurs critères ne sont pas respectés et des lacunes importantes sont constatées dans le rapport d'évaluation.	3
I	Insatisfaisant	La plupart des critères ne sont pas respectés et le rapport d'évaluation présente d'importantes lacunes.	2
TI	Très insatisfaisant	Aucun des critères n'est respecté et le rapport d'évaluation présente de graves lacunes.	1
S/O	Sans objet	Sans objet	Aucune note attribuée

Documents justificatifs

Les évaluateurs du BIE ont accès à tous les documents pertinents dans l'ERC, notamment aux :

- cahier des charges et rapport final de l'évaluation (principaux documents de contrôle de la qualité) ;
- métadonnées du projet et de l'évaluation ;
- enseignements tirés et conclusions ;
- recommandations ; et
- réponses de la direction et mesures clés.

Évaluation de l'ONU-SWAP

La politique à l'échelle des organismes des Nations Unies en matière d'égalité des genres et d'autonomisation des femmes a été approuvée par le Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination en octobre 2006 comme moyen de promouvoir les objectifs d'égalité des genres et d'autonomisation des femmes dans les politiques et programmes du système des Nations Unies. En 2012, les Nations Unies ont adopté le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes (ONU-SWAP) afin de mettre en œuvre la politique susmentionnée en matière de genre.

L'ONU-SWAP sur l'égalité des sexes et l'avancement des femmes a établi des normes de performances communes pour les activités liées au genre menées par tous les organismes des Nations unies et il comprend un indicateur de performance des évaluations. En 2020, l'ONU-SWAP a été mis à jour. La présentation des rapports de l'indicateur de performance des évaluations (EPI) de l'ONU-SWAP suit les [notes techniques de l'EPI de l'ONU-SWAP](#) publiées par le GNUE.

Le PNUD doit présenter un rapport annuel sur l'EPI dans lequel les évaluations indépendantes et les évaluations décentralisées sont évaluées. Des informations détaillées sur l'EPI sont disponibles en cliquant [ici](#).

Critères et tableau de bord de l'indicateur de performance des évaluations (EPI)

Une grille d'évaluation est toujours utilisée pour évaluer les rapports d'évaluation en fonction des trois premiers critères ci-dessous et un quatrième critère s'applique au niveau de l'organisme :

1. L'égalité des genres et l'autonomisation des femmes sont intégrées au champ d'application de l'analyse de l'évaluation et les critères et questions d'évaluation sont conçus de manière à garantir une collecte de données pertinentes.
2. Des méthodologies, méthodes, outils et techniques d'analyse des données sensibles au genre sont sélectionnés.
3. Les résultats, conclusions et recommandations de l'évaluation reflètent une analyse de genre.
4. Au moins une évaluation de la performance de l'organisme en termes d'intégration de la perspective de genre ou équivalent, tous les cinq à huit ans.

Chaque rapport d'évaluation est noté selon les trois premiers critères à l'aide d'une échelle à quatre niveaux (de 0 à 3) :

- 0 = Aucune intégration S'applique lorsqu'aucun des éléments d'un critère n'est respecté.
- 1 = Intégration partielle S'applique lorsqu'un minimum d'éléments sont respectés mais qu'il est nécessaire d'aller plus loin et que des mesures correctives sont requises pour se conformer à la norme.
- 2 = Intégration satisfaisante. S'applique lorsqu'un niveau satisfaisant a été atteint et que la plupart des éléments sont respectés, mais que des améliorations sont encore possibles.
- 3 = Intégration totale. S'applique lorsque tous les éléments d'un critère sont remplis, utilisés et pleinement intégrés dans l'évaluation, et qu'aucune mesure corrective n'est nécessaire.

L'annexe de la [Note technique de l'EPI d'ONU-SWAP](#) fournit des questions indicatives pour l'évaluation de chaque critère. Après examen du rapport d'évaluation individuel pour chaque critère, une note est attribuée au rapport comme suit :

De 0 à 3 points = ne répond pas à l'exigence

De 4 à 6 points = se rapproche de l'exigence

De 7 à 9 points = répond à l'exigence

Le processus de contrôle

Le BIE est le point focal de l'EPI.

Depuis l'intégration de SWAP EPI dans le système de contrôle de la qualité en ligne du BIE en 2020, toutes les évaluations décentralisées soumises à un contrôle de la qualité ont subi un contrôle au regard du SWAP EPI. Le SWAP EPI est contrôlé pour toutes les évaluations indépendantes menées par le BIE. Les notes de toutes les évaluations, indépendantes et décentralisées, sont additionnées pour obtenir une note finale pour le PNUD dans son ensemble. En 2020, la note agrégée que le PNUD a obtenue était pour la première fois inférieure à « Dépasse les exigences ».

Encadré 1 : exemples d'évaluations ayant satisfait aux exigences de l'EPI.

- Costa Rica (2024), [Évaluation finale : septième phase opérationnelle du Programme de microfinancements du FEM au Costa Rica](#)
- Indonésie (2024), [Évaluation finale : lutte contre le commerce illégal et non durable d'espèces menacées d'extinction en Indonésie](#)
- Bangladesh (2020), [Évaluation finale du projet de partenariat pour un Bangladesh tolérant et inclusif \(PTIB\)](#)
- Népal (2020), [Évaluation finale du projet de reconstruction et de relèvement résilients des communautés vulnérables gravement touchées par le séisme de 2015 \(UE II\)](#)
- Haïti (2020), [Évaluation finale du projet de promotion de la cohésion sociale à Jérémie](#)
- Soudan du Sud (2020), [Évaluation finale du projet pour la paix et la cohésion communautaire](#)
- Tchad (2023), [Évaluation finale du projet de prévention de la féminisation des modes opératoires des groupes extrémistes au Tchad](#)
- Ukraine (2023), [Évaluation finale du projet de soutien à une transition numérique de services publics numériques, inclusifs et accessibles en Ukraine](#)

Remarque : l'EPI examine dans quelle mesure l'évaluation intègre l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes. Un rapport peut afficher un bon score pour l'EPI même si les résultats de l'évaluation concernant l'intégration de la perspective de genre dans le programme ou le projet objet de l'évaluation sont négatifs.

Rapports sur l'EPI

Le BIE rédige un rapport de synthèse final à l'intention du PNUD qui est mis en ligne sur le portail des rapports sur l'égalité des genres et d'autonomisation des femmes de l'ONU-SWAP. ONU Femmes analyse tous les

indicateurs de performance d'ONU-SWAP, y compris ceux relatifs à l'évaluation, et un rapport agrégé est présenté chaque année dans le cadre du rapport du Secrétaire général au Conseil économique et social sur l'intégration de la dimension de genre dans l'ensemble des politiques et programmes du système des Nations Unies. Le rapport de 2020 est disponible à l'adresse suivante : <https://docs.un.org/fr/E/2020/50>

Stratégie en matière de handicap et d'inclusion

Le BIE rédige des rapports annuels sur les activités du PNUD visant à soutenir l'inclusion des personnes en situation de handicap. Il fournit des informations sur la manière dont l'inclusion des personnes en situation de handicap est prise en compte tout au long du processus d'évaluation, notamment dans le cahier des charges, les rapports initiaux et les rapports d'évaluation.

L'indicateur d'évaluation (EPI) évalue dans quelle mesure les entités des Nations Unies intègrent l'inclusion des personnes en situation de handicap à toutes les étapes du processus d'évaluation et dans chaque type d'évaluation qu'elles mènent. Cet indicateur est l'un des 15 indicateurs de performance du cadre de responsabilité des entités de la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap. Son objectif est de garantir que les systèmes d'évaluation intègrent bien les droits, les points de vue et les données liés au handicap.

Indicateurs de la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap pour l'évaluation

Les indicateurs suivants reposent sur une échelle de mesure à trois niveaux :

1. Se rapproche de l'exigence
2. Répond à l'exigence
3. Dépasse l'exigence

Conformément aux [Orientations du GNUE sur le handicap et l'inclusion](#), l'indicateur d'évaluation de la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap exige que des entités telles que le PNUD démontrent comment l'inclusion des personnes en situation de handicap est systématiquement intégrée dans tous leurs processus d'évaluation, ce qui implique notamment de garantir que :

- les directives d'évaluation fournissent des orientations claires sur la manière d'aborder l'inclusion du handicap ;
- que le cahier des charges, les méthodes et les questions d'évaluation reflètent explicitement les aspects du handicap ;
- la collecte de données s'appuie sur la participation de personnes en situation de handicap et d'organisations de personnes en situation de handicap ; et
- les résultats, conclusions et recommandations intègrent réellement les données factuelles sur la prise en compte du handicap.

Pour satisfaire à cette exigence, voire aller au-delà, le PNUD doit non seulement appliquer ces normes de manière cohérente dans toutes les évaluations, mais également mener des méta-analyses périodiques des données d'évaluation relatives au handicap afin de renforcer l'apprentissage et la redevabilité.

Bureau indépendant d'évaluation
Programme des Nations Unies pour le développement
One UN Plaza, DC1-20th Floor
New York, NY 10017, États-Unis
Tél. : +1 (646) 781 4200

 [/www.undp.org/evaluation](http://www.undp.org/evaluation)

 [/UNDP_Evaluation](https://twitter.com/UNDP_Evaluation)

 [/evaluationoffice](https://www.youtube.com/evaluationoffice)

 [/company/undp-ieo](https://www.linkedin.com/company/undp-ieo)