



**Conseil d'administration
du Programme des Nations Unies
pour le développement
et du Fonds des Nations Unies
pour la population**

Distr. générale
8 avril 2010
Français
Original : anglais

Session annuelle de 2010

21 juin-2 juillet 2010, Genève

Point 4 de l'ordre du jour provisoire

Évaluation

**Rapport annuel sur les activités d'évaluation
du Programme des Nations Unies
pour le développement en 2009**

Résumé

Le présent rapport rend compte des activités menées par le Bureau de l'évaluation et les services de l'évaluation des fonds et programmes associés pour s'acquitter du mandat défini dans la Politique d'évaluation du PNUD. Il analyse les capacités d'évaluation de l'Organisation, les enseignements tirés des évaluations pouvant être utiles pour améliorer la gestion des résultats des activités de développement ainsi que la mise en œuvre de la politique de décentralisation de l'évaluation. Il examine également les enseignements retirés des évaluations indépendantes et présente le programme de travail pour 2010-2011.

Éléments de décision

Le Conseil d'administration pourrait : a) prendre note du présent rapport; b) prier le Programme de régler les problèmes qu'ont fait apparaître les évaluations indépendantes; c) prier le Programme de développer les moyens nécessaires à la réalisation d'évaluations décentralisées et à l'exploitation de leurs résultats; d) prier le Programme de contribuer au perfectionnement des capacités nationales en matière d'évaluation; et e) approuver le programme de travail proposé par le Bureau de l'évaluation.



Table des matières

	<i>Page</i>
I. La fonction d'évaluation	3
A. Le Bureau de l'évaluation du PNUD	3
B. Groupe des Nations Unies sur l'évaluation	9
C. Fonds et programmes associés	10
D. Services chargés des programmes	13
E. Moyens d'évaluation	18
F. Exploitation des résultats des évaluations et mesures de suivi	20
II. Principales constatations et enseignements essentiels tirés des évaluations indépendantes	20
A. Positionnement stratégique en vue de la maximisation des résultats des activités de développement	20
B. Cohérence et synergies en matière de programmation	21
C. Égalité des sexes et autonomisation des femmes	22
D. Coordination avec les autres organismes des Nations Unies	23
E. Gestion des programmes	24
III. Programme de travail du Bureau de l'évaluation pour 2010-2011	25
Annexe (disponible sur la page Web du Conseil d'administration)	

Contexte

1. Le rapport annuel sur les activités d'évaluation du Programme des Nations Unies pour le développement en 2009 est le quatrième de la série de rapports annuels établis par le Bureau de l'évaluation du Programme dont le Conseil d'administration est saisi depuis qu'il a approuvé la Politique d'évaluation du PNUD en 2006. Il analyse les capacités d'évaluation de l'Organisation, les enseignements tirés des évaluations pouvant être utiles pour améliorer la gestion des résultats des activités de développement ainsi que la mise en œuvre de la politique de décentralisation de l'évaluation. Il examine également les enseignements tirés des évaluations indépendantes et présente le programme de travail pour 2010-2011 (voir la section III).

2. Au cours de l'année écoulée, le Bureau de l'évaluation et les services de l'évaluation des fonds et programmes associés se sont employés activement à améliorer la qualité des évaluations indépendantes et à contribuer à l'apprentissage au niveau du Programme dans son ensemble en élargissant la portée des évaluations. En outre, le Bureau de l'évaluation a pris des initiatives importantes pour renforcer les moyens d'évaluation au niveau décentralisé, c'est-à-dire au niveau des bureaux de pays, pour perfectionner les capacités nationales en matière d'évaluation et pour participer aux initiatives du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation, voire en en prenant la direction. Le Bureau de l'évaluation a appuyé l'analyse indépendante de la Politique d'évaluation du PNUD. C'est sur la base des résultats de cette analyse que seront revues la Politique d'évaluation et les orientations futures du Bureau de l'évaluation.

I. La fonction d'évaluation

A. Le Bureau de l'évaluation du PNUD

Portée des évaluations

3. Le Bureau de l'évaluation a réalisé des évaluations indépendantes des programmes mondiaux et régionaux et des programmes de pays identifiés dans le plan stratégique du PNUD et approuvés par le Conseil d'administration. En 2009-2010, il a considérablement élargi son programme de travail afin de dégager les informations nécessaires à l'élaboration des programmes et à l'adoption des décisions de gestion du PNUD. Le nombre d'évaluations des résultats des activités de développement est passé de 4 en 2007 à 14 en 2009. Pendant la période considérée, de telles évaluations ont été réalisées au Burkina Faso, au Cambodge, au Chili, en Chine, en Géorgie, au Guyana, en Indonésie, en Jamahiriya arabe libyenne, aux Maldives, en Ouganda, au Pérou, aux Seychelles, en Turquie et en Zambie, c'est-à-dire dans toutes les régions où le PNUD mène des activités. Le Bureau de l'évaluation a également analysé le cadre de coopération régionale pour l'Europe et la Communauté d'États indépendants et a entrepris, conjointement avec le Bureau de l'évaluation de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel, un examen de la mise en œuvre de l'accord de coopération conclu entre le PNUD et cette organisation.

Examen de la Politique d'évaluation

4. Dans sa décision 2006/20, le Conseil d'administration a approuvé la Politique d'évaluation et a demandé que celle-ci fasse l'objet d'un examen indépendant à la fin de sa troisième année d'application. En 2009, le Bureau de l'évaluation a confié cet examen à une équipe indépendante et a demandé à un groupe de cadres supérieurs d'en contrôler la qualité. L'examen a porté notamment sur la mise en œuvre de la Politique d'évaluation, l'établissement d'un système indépendant d'évaluation au niveau de l'ensemble du Programme et la façon dont le Bureau de l'évaluation s'est acquitté de sa mission. Le Bureau a participé à la préparation de la réponse de la direction du PNUD à cet examen qui doit être présentée au Conseil d'administration, en même temps que les résultats de l'examen, à sa session annuelle de 2010.

Promotion d'une culture de l'évaluation au PNUD

5. En 2009, le Bureau de l'évaluation a continué de participer aux activités et aux discussions visant à consolider la culture de l'évaluation au PNUD et, en particulier, à améliorer la réalisation et la qualité des évaluations décentralisées et l'utilisation qui est faite de leurs résultats. L'un des principaux éléments à signaler à ce propos a été la révision du *Guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats* élaboré par le Bureau de l'évaluation, dont s'inspiraient les services opérationnels du PNUD depuis 2002. Le Bureau a, en association avec le Groupe d'appui opérationnel et le Groupe du développement des capacités du Bureau des politiques de développement, élaboré une version révisée du *Guide* afin de mieux intégrer l'évaluation à la gestion axée sur les résultats. Le *Guide* a été rédigé en étroite consultation avec les services chargés de l'exécution des programmes et notamment des bureaux de pays, dont quelques-uns ont été invités à participer à un atelier de révision de l'avant-projet définitif du nouveau *Guide* et veiller à ce qu'il soit à la fois approprié et convivial. Le *Guide* a été lancé par l'Administrateur le 14 septembre 2009.

6. Le Bureau de l'évaluation a participé à une série d'ateliers de formation réalisés pour faire connaître le nouveau *Guide* aux services chargés de l'exécution des programmes et promouvoir l'application des principes et des outils de gestion axée sur les résultats. Ces ateliers ont été organisés conjointement avec le Groupe d'appui opérationnel et le Groupe du développement des capacités du Bureau des politiques de développement, le Bureau de la gestion, le Centre de perfectionnement professionnel et les autres services compétents. Des ateliers de formation ont été organisés à l'intention du Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique, aussi bien au siège qu'à Bangkok, du Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes au siège, du Bureau régional pour l'Afrique à Dakar et du Bureau régional pour les États arabes à Beyrouth. Un atelier semblable est prévu pour 2010 pour le Bureau régional pour l'Europe et la Communauté d'États indépendants.

7. Le Bureau de l'évaluation a continué de préparer des modules de formation à l'évaluation pour les cours de préparation à la formulation des programmes, des politiques et des opérations organisés par le Centre de perfectionnement professionnel à l'intention des administrateurs auxiliaires, des administrateurs nationaux de programmes et des candidats au Programme de perfectionnement des cadres.

8. Le Bureau de l'évaluation administre le Centre de gestion en ligne des évaluations, lequel a été actualisé en 2009 de sorte qu'il soit plus convivial, particulièrement pour ce qui est du système de suivi des mesures annoncées par la direction à la suite des évaluations. Le système englobe également les évaluations menées par le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU) et le Programme des Volontaires des Nations Unies (VNU). À la fin de la période considérée, le Centre de gestion en ligne des évaluations contenait 1 347 rapports d'évaluation¹.

9. Le réseau d'information en ligne sur l'évaluation du PNUD, EvalNet, qui est opérationnel depuis 2001 compte 1 311 membres, dont 236 nouveaux membres qui ont commencé à en faire partie en 2009. Les discussions menées sur EvalNet ont porté sur la participation du PNUD aux évaluations des politiques publiques et des plans nationaux de développement; la création de services de suivi et d'évaluation au sein des bureaux de pays; la création de projets dans le cadre du système ATLAS; la préparation des documents et supports d'information; et l'utilisation de la fonction suivi et évaluation comme outil didactique dynamique. Des bulletins d'information consacrés à la formation et à l'évaluation ont été publiés deux fois par an.

Ressources

10. Le budget alloué au Bureau de l'évaluation pour l'exercice biennal 2008-2009 était de 17,6 millions de dollars, dont 9 030 000 dollars pour 2009. Les ressources autres que de base disponibles pour 2009 comprenaient notamment 700 000 dollars provenant de l'Agence norvégienne de coopération pour le développement (NORAD) et 91 600 dollars du Fonds pour l'environnement mondial. Les dépenses de personnel se sont montées à 3,9 millions de dollars; et les ouvertures de crédits pour les évaluations, à 5,1 millions de dollars, soit une augmentation de 12,4 % par rapport à l'année précédente. Les dépenses de 2009 se sont chiffrées à 5,2 millions de dollars. Les effectifs du Bureau de l'évaluation, de 23 personnes (16 administrateurs et 7 agents des services généraux) sont restés inchangés par rapport à l'année précédente. Les femmes représentaient 50 % du nombre total de fonctionnaires et 37 % du personnel de la catégorie des administrateurs.

11. En 2009, le Bureau de l'évaluation a retenu les services de 76 consultants (23 comme chefs d'équipe et 53 comme spécialistes et consultants nationaux), dont 33 femmes, soit 43 % du total, les femmes représentant par ailleurs 19 % des chefs d'équipe. Si le nombre de femmes chefs d'équipe a augmenté, il est extrêmement difficile de trouver des consultantes appropriées pour ces postes. Par ailleurs, 64 % des consultants provenaient de pays donateurs, et le reste de pays où étaient exécutés des programmes.

12. Le Bureau de l'évaluation s'est efforcé tout particulièrement d'avoir davantage recours à des consultants nationaux et régionaux. Ainsi, l'évaluation des résultats des activités de développement en Chine a été réalisée en collaboration avec un institut national indépendant et, pour l'essentiel, les équipes chargées des évaluations menées au Chili, en Ouganda, au Pérou et en Zambie étaient composées de consultants nationaux. Toutes les équipes d'évaluation des résultats des activités de développement comprenaient au moins un consultant national et 7 de ces évaluations sur 15 des consultants régionaux. Le Bureau de l'évaluation aura recours dans toute la mesure possible à des experts nationaux pour les évaluations prévues pour 2010.

¹ Voir <http://erc.undp.org>.

Qualité

13. Le Bureau de l'évaluation a normalisé les méthodes d'évaluation des résultats des activités de développement et a élaboré des manuels méthodologiques et des directives opératoires afin d'évaluer les éléments ayant contribué aux résultats. La systématisation des méthodes et des directives opératoires a amélioré la qualité des résultats des évaluations et a facilité la synthèse des enseignements tirés des évaluations au plan mondial. Les conclusions plus solides tirées des évaluations des résultats des activités de développement réalisées dans une quinzaine de pays constituent une base solide pour entreprendre une méta-évaluation dans les domaines indiqués par le Conseil d'administration.

14. Le Bureau de l'évaluation est conscient des efforts que déploient d'autres institutions multilatérales pour accroître la rigueur de l'analyse et affiner la mesure des performances grâce à l'utilisation de barèmes de notation. Étant donné la nature du cadre d'appui aux pays du PNUD, le Bureau de l'évaluation a, par le passé, préféré ne pas utiliser de barèmes de notation, ceux-ci pouvant être interprétés comme une comparaison des résultats obtenus par les bureaux de pays et, indirectement, par les pays associés. En 2010, le Bureau de l'évaluation a décidé de revenir sur sa décision et d'utiliser des notes, de façon limitée, pour deux évaluations des résultats des activités de développement. Il sera élaboré et utilisé pour chaque évaluation un barème de notation qui aidera à analyser les résultats obtenus par les bureaux de pays au regard d'une série limitée d'objectifs et de résultats escomptés dans le programme de pays.

15. Des mesures ont été adoptées pour résoudre les problèmes que soulève l'évaluation des éléments ayant contribué aux résultats des programmes du PNUD dans une perspective globale et thématique. Le Bureau de l'évaluation a organisé un atelier interorganisations pour discuter du manuel méthodologique et des directives opératoires applicables aux évaluations thématiques. Des spécialistes de l'évaluation de différentes institutions multilatérales, y compris des organismes des Nations Unies, ont assisté à l'atelier. Il a été tenu compte de cette large consultation pour l'élaboration de la version finale du manuel méthodologique et des directives opératoires.

16. Le Bureau de l'évaluation a institutionnalisé les mécanismes internes et externes de contrôle de la qualité. Les principaux résultats des évaluations des résultats des activités de développement sont revus par les services du Bureau et par des analystes de l'extérieur. Un groupe consultatif, composé de trois experts de l'extérieur spécialisés dans l'évaluation et le thème à l'examen, est constitué pour revoir le mandat, le rapport préliminaire et les projets de rapports des évaluations thématiques. En 2009, les différentes évaluations réalisées par le Bureau ont été revues par 34 spécialistes du développement et évaluateurs de l'extérieur.

17. Les évaluations réalisées en 2009 ont été menées à bien en temps utile pour pouvoir être intégrées à l'élaboration des programmes de pays, et les évaluations indépendantes ont facilité l'examen par le Conseil des nouveaux programmes. Une sélection préliminaire des pays où il sera entrepris des évaluations des résultats des nouveaux programmes a été faite en consultation avec les bureaux régionaux. Le Bureau de l'évaluation a également entrepris des évaluations des résultats des activités de développement dans des pays spécifiques à la demande des bureaux régionaux, lesquels lui ont parfois demandé également d'accélérer le processus afin

de suivre le calendrier prévu pour la présentation des nouveaux programmes au Conseil d'administration.

Participation des parties prenantes nationales

18. Un accent plus marqué a été mis au cours de l'année écoulée sur la collaboration avec les gouvernements nationaux et sur un recours maximal à des spécialistes et des experts nationaux pour les évaluations des résultats des activités de développement. Le Bureau de l'évaluation a organisé un atelier pour examiner les différentes modalités de coopération avec le gouvernement dans les pays où sont menées des évaluations. Cet atelier a porté notamment sur les questions liées à la participation des organismes gouvernementaux de contrepartie au plan national, les modalités à suivre et la garantie de l'indépendance de l'évaluation. Le Bureau de l'évaluation entend, pour les évaluations devant être réalisées en 2010, maximiser sa collaboration avec les gouvernements nationaux par différentes modalités.

19. Le Bureau de l'évaluation fait le nécessaire pour maximiser la participation des parties prenantes à la réalisation des évaluations au plan national. Les parties prenantes participent à l'élaboration du mandat de l'évaluation, font connaître leurs vues concernant l'appui fourni par le PNUD et prennent part à la discussion concernant le projet de constatations, de conclusions et de recommandations. Les parties prenantes ont été dûment associées aux évaluations des résultats des activités de développement réalisées en 2009.

20. Les bureaux régionaux ont pris part aux discussions concernant le projet de rapport ainsi qu'à l'atelier concernant la participation des parties prenantes au plan national. La participation des bureaux régionaux, et en particulier de leurs responsables, a contribué à renforcer la responsabilité, l'apprentissage et le suivi du PNUD.

Perfectionnement des capacités nationales en matière d'évaluation

21. Année après année, l'Assemblée générale et le Conseil d'administration du PNUD ont, par leurs résolutions et décisions respectives, encouragé le système de développement des Nations Unies et le PNUD en particulier à appuyer le perfectionnement des capacités nationales en matière d'évaluation dans les pays en développement. Dans cet esprit, le Bureau de l'évaluation du PNUD a, en coopération avec l'Observatoire national marocain du développement humain, organisé la Conférence internationale sur les capacités nationales d'évaluation, qui a eu lieu à Casablanca du 15 au 17 décembre 2009. La conférence avait pour but d'offrir une instance de discussion des problèmes auxquels les pays étaient confrontés en matière d'évaluation et de permettre aux participants de tirer profit des expériences novatrices faites dans d'autres pays. La conférence a réuni quelque 65 participants, dont de hauts fonctionnaires nationaux responsables ou appelés à s'occuper des systèmes nationaux d'évaluation de 20 pays en développement, des spécialistes de l'évaluation et des représentants des services de l'évaluation d'organismes des Nations Unies, de banques multilatérales de développement et d'organismes bilatéraux d'assistance.

22. Les conclusions auxquelles sont parvenus les débats qui ont eu lieu à la conférence au sujet de la raison d'être et de la genèse des systèmes d'évaluation dans les divers pays ainsi que du cadre juridique et des structures institutionnelles existant au plan national seront extrêmement utiles dans la mesure où elles

permettront de mieux cibler les efforts entrepris pour perfectionner les capacités nationales en matière d'évaluation. Beaucoup de participants, tout en admettant que, fréquemment, la mise en place de mécanismes d'évaluation avait répondu aux exigences des partenaires internationaux, ont reconnu que la configuration des systèmes nationaux d'évaluation avait été dictée essentiellement par les processus politiques et constitutionnels nationaux. Les participants ont recensé les problèmes qui entravaient l'établissement de liens opérationnels entre la planification, le suivi et l'évaluation. Le suivi de la mise en œuvre des programmes et des politiques de développement s'était amélioré, mais la nature des évaluations demeurait inappropriée et les enseignements tirés des évaluations n'étaient pas intégrés comme il convient à la planification. Les participants ont souligné l'importance que revêtaient les évaluations indépendantes pour pouvoir déterminer la raison d'être et les hypothèses qui sous-tendaient les politiques publiques et porter une appréciation sur la justesse initiale de la conception de ces politiques. L'organisme responsable des évaluations indépendantes et du contrôle des évaluations variait d'un pays à l'autre. Des craintes ont été exprimées quant aux risques de conflits d'intérêts, et les participants ont mis en relief la nécessité de renforcer l'indépendance des évaluations, préalable essentiel à la reddition de comptes.

23. Les participants ont reconnu qu'il fallait, pour mener à bien les évaluations, disposer de capacités techniques solides et d'un financement adéquat. Ils ont fait observer que l'analyse des besoins et des capacités des gouvernements devrait tenir compte des moyens qu'exigeaient la gestion et la réalisation des évaluations et l'utilisation de leurs résultats. Ils se sont accordés à reconnaître que l'évaluation des politiques publiques constituait un élément faisant partie intégrante du processus politique et qu'il fallait tenir dûment compte de ces processus dans le contexte des efforts entrepris pour renforcer les capacités techniques. Les gouvernements devaient jouer un rôle de premier plan en matière d'évaluation étant donné que celle-ci était l'un des moyens auxquels ils pouvaient avoir recours pour améliorer l'efficacité et la transparence des politiques publiques. Il a été convenu que c'étaient les pays eux-mêmes qui devaient élaborer leurs propres normes d'évaluation, tout en tenant compte des normes et des principes internationaux existants et en consultant tous les acteurs, y compris les organisations de la société civile et les partis politiques, de manière qu'elles reflètent le contexte national.

24. La conférence a été couronnée de succès dans la mesure où elle a fait bien comprendre les normes internationales applicables en matière d'évaluation et a fait apparaître que l'évaluation pouvait contribuer à améliorer la gestion des résultats des activités de développement et à renforcer l'apprentissage et la responsabilité à l'égard du public. La conférence a également ouvert la voie à la formulation d'initiatives à plus longue échéance visant à perfectionner les capacités nationales en matière d'évaluation des politiques publiques dans le cadre d'une coopération Sud-Sud ou d'une coopération triangulaire. Il a été créé un site Web de la conférence qui est appelé à devenir un portail d'informations sur la capacité nationale d'évaluation. Après la conférence, l'Afrique du Sud a manifesté le désir d'accueillir la prochaine, en 2010, dont l'organisation sera appuyée par le Bureau de l'évaluation.

B. Groupe des Nations Unies sur l'évaluation²

25. Le Bureau de l'évaluation a continué de soutenir avec détermination les objectifs rigoureux du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation visant à faire prévaloir la cohérence, la qualité et l'innovation dans les activités d'évaluation de l'ensemble du système des Nations Unies. Lors de la réunion générale annuelle du Groupe, en mars 2009, la Directrice du Bureau de l'évaluation du PNUD en a été réélue Présidente. Le PNUD héberge le secrétariat du Groupe, administré par le Directeur adjoint du Bureau, qui fait office de coordonnateur exécutif du Groupe. Cet arrangement institutionnel a également été reconfirmé lors de la réunion générale annuelle de 2009.

26. Le programme de travail du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation pour 2009 a été exécuté par sept équipes spéciales auxquelles le Bureau de l'évaluation a pris une part active. Le Bureau de l'évaluation a coprésidé les équipes spéciales chargées des évaluations aux niveaux des pays et de la formation. La première équipe spéciale a entrepris de faire le bilan des pratiques actuellement suivies en matière de suivi et d'évaluation au niveau des pays, et la seconde a continué de préparer le cours de formation conçu par le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation à l'intention du personnel des Nations Unies. Des fonctionnaires du Bureau ont participé aux initiatives concernant l'élaboration d'un document directif touchant les évaluations d'impact ainsi que d'un guide à l'usage des évaluateurs du système des Nations Unies touchant l'intégration des considérations relatives aux droits de l'homme et à l'égalité des sexes à la gestion et à la réalisation des évaluations; ont mené à bien un examen des cadres et des outils disponibles pour l'analyse des activités d'évaluation du système des Nations Unies; et élaboré des normes et des pratiques optimales concernant toutes les étapes du processus d'évaluation. Les travaux du Groupe sont intégrés dans le plan de travail du Bureau et dans les plans d'évaluation du comportement professionnel de son personnel.

27. Le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation a participé à la réunion intergouvernementale des responsables des huit projets pilotes participant à l'initiative « Unis dans l'action » qui a eu lieu à Kigali en octobre 2009. Le Groupe a, sur la base des études d'évaluabilité réalisées l'année précédente, présenté un mandat-cadre pour les évaluations des programmes pilotes réalisés sous la direction des pays, et chaque pays a adapté ce cadre à son contexte spécifique. Le Groupe fournit actuellement des avis en matière d'assurance qualité des évaluations qui se poursuivent sous la direction des différents pays.

28. En outre, le Groupe a publié le rapport sur l'*Évaluation conjointe du rôle et de la contribution du système des Nations Unies en République sud-africaine*³. Cette évaluation était l'aboutissement d'une initiative conjointe du Gouvernement sud-africain et du Groupe. Le PNUD a coprésidé l'équipe spéciale du Groupe chargée de coordonner l'évaluation. Le rapport d'évaluation du rôle et de la contribution du système des Nations Unies en Afrique du Sud compte notamment une analyse de l'efficacité avec laquelle le système s'est employé à promouvoir le développement à long terme du pays et devrait permettre de tirer des enseignements qui serviront à orienter, à l'avenir, les évaluations conduites par les autorités nationales. Il pourrait

² Le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation est le réseau qui rassemble les services responsables de l'évaluation au sein du système des Nations Unies.

³ Publication des Nations Unies, numéro de vente : F.09.III.B.16.

servir d'exemple pour le partage des responsabilités et de la maîtrise des évaluations entre les organismes des Nations Unies et les institutions nationales.

C. Fonds et programmes associés

Fonds d'équipement des Nations Unies

29. Le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU) dispose d'un service de l'évaluation qui lui est propre et qui relève directement du Secrétaire exécutif, ce qui garantit l'indépendance de la fonction d'évaluation et la priorité qui doit lui être accordée. Au cours des 10 dernières années, de gros efforts ont été faits pour promouvoir une culture de l'évaluation au sein du FENU en encourageant l'apprentissage et en renforçant le cadre de redevabilité. Les évaluations des programmes demeurent l'une des principales priorités du FENU. Celui-ci a, pour 2009, alloué un montant de 327 300 dollars aux évaluations des programmes et des projets.

30. Le FENU a adopté des mesures pour que soient intégralement mis en œuvre les plans d'évaluation et la Politique d'évaluation et pour améliorer la qualité et accroître l'utilité des évaluations. À cette fin, il a été mis au point en 2009 un mécanisme d'examen spécial de l'exécution des projets qui viendra compléter la Politique d'évaluation du FENU en ce qui concerne les règles applicables en matière de reddition de comptes, la gestion des connaissances et les méthodes de gestion axée sur les résultats ainsi que le rôle joué par l'évaluation dans la mesure de la capacité du FENU d'exercer par ses ressources un effet de levier et de financer les politiques.

31. Le mécanisme d'examen spécial de l'exécution des projets est un mécanisme externalisé de réalisation des évaluations à mi-parcours et des évaluations finales (ou des évaluations équivalentes) et a pour objet de réaliser des évaluations crédibles, efficaces et indépendantes de façon rapide et efficiente. Il est conçu de manière à déboucher sur des évaluations de haute qualité de nature à faciliter l'élaboration des programmes du FENU qui soient simultanément utiles pour les partenaires de développement et les décideurs. La mise en œuvre de la première phase de ces examens a commencé avec l'évaluation de huit projets entreprise en janvier 2010 et devant s'achever en décembre de la même année.

32. Le FENU a clairement défini les procédures applicables à la préparation et à l'approbation interne des mesures adoptées par la direction pour donner suite aux recommandations issues des évaluations. Son Groupe de l'évaluation est chargé de suivre l'application de ces mesures, lesquelles sont, tous les six mois, entrées dans le Centre de gestion en ligne des évaluations, conformément aux règles impératives qui régissent l'application par la direction des conclusions issues des évaluations.

33. En 2009, le Groupe de l'évaluation du FENU a réalisé en partenariat avec le PNUD deux évaluations portant sur un projet réalisé en République populaire démocratique lao (gouvernance et réforme de l'administration publique : appui à l'amélioration de la prestation des services; composante fonds de développement des districts) et d'un projet entrepris en République démocratique du Congo (appui au secteur de la microfinance).

34. En tant que membre actif du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation, le FENU contribue à l'élaboration des politiques et pratiques en matière d'évaluation.

Fonds de développement des Nations Unies pour la femme

35. Le Groupe de l'évaluation d'UNIFEM réalise deux types d'évaluations : les évaluations au niveau de l'ensemble du Fonds, qui sont gérées par le Groupe de l'évaluation, et les évaluations décentralisées, gérées par tous les autres services d'UNIFEM (y compris les services du siège et les bureaux extérieurs). En 2009, le Groupe de l'évaluation a réalisé quatre évaluations du premier type.

36. Le Groupe de l'évaluation d'UNIFEM a un effectif de huit personnes, dont trois nouveaux spécialistes régionaux de l'évaluation qui s'occupent des projets réalisés en Asie et dans le Pacifique, dans les États arabes, en Afrique et dans les États d'Amérique latine et des Caraïbes, ainsi que d'un autre spécialiste de l'évaluation basé au siège. Son budget pour l'année 2009, d'un montant de 1 685 833 dollars, comprenait un élément de 725 000 dollars financé au titre des ressources de base et un élément de 960 833 dollars financé au titre de ressources autres que de base, ce dernier devant être exécuté sur une base biennale.

37. Conformément aux engagements reflétés dans le Plan stratégique d'UNIFEM pour 2008-2013 et dans la Stratégie d'évaluation pour 2008-2011 ainsi qu'aux normes d'évaluation élaborées par le Groupe des Nations Unies sur la population, la Directrice exécutive d'UNIFEM a, en décembre 2009, approuvé la Politique d'évaluation du Fonds, laquelle, dans le contexte plus général de la Politique d'évaluation du PNUD, met l'accent sur les normes clefs, à savoir participation et inclusion; accent mis sur l'utilisation et la justification des évaluations; transparence, indépendance et impartialité; qualité et crédibilité; et déontologie. Le Groupe de l'évaluation a également élaboré une série de directives pour aider le personnel des services chargés des programmes et les évaluateurs à gérer les évaluations.

38. Les difficultés rencontrées dans le contexte des évaluations décentralisées ont tenu principalement à la rigueur des méthodes d'évaluation, à la culture et aux capacités de l'Organisation et à la participation des parties prenantes au processus d'évaluation. La diffusion et l'utilisation des résultats des évaluations décentralisées demeurent problématiques et les évaluations décentralisées prévues n'ont pas toutes pu être achevées en 2009. Des 34 évaluations décentralisées prévues par les bureaux sous-régionaux, 11 seulement ont été menées à bien.

39. Le Groupe de l'évaluation d'UNIFEM a, en collaboration avec la Carleton University (Canada), élaboré et mis en place un programme d'évaluation du projet de renforcement des capacités de ses personnels et de ses partenaires à New York ainsi que dans les régions de l'Asie et du Pacifique, des États arabes, de l'Afrique et de l'Europe et de la Communauté d'États indépendants. Ce programme, auquel ont participé 115 fonctionnaires d'UNIFEM et 26 agents d'institutions associées (organismes gouvernementaux, ONG, donateurs et organismes des Nations Unies) avait pour but de perfectionner les compétences de planification, de gestion et d'utilisation des évaluations dans une perspective orientée vers l'égalité des sexes et les droits de l'homme.

40. Des mesures importantes ont été adoptées en 2009 pour renforcer la fonction d'évaluation, y compris pour ce qui est de la formulation des mesures devant être prises par la direction pour donner suite aux recommandations issues des évaluations. Selon la Politique d'UNIFEM en matière d'évaluation, toutes les évaluations indépendantes d'UNIFEM doivent déboucher sur la formulation de

telles mesures dans les six semaines suivant leur achèvement. Cette politique définit également les responsabilités qui incombent à la direction générale s'agissant de superviser l'élaboration de ces mesures et leur application. UNIFEM et le PNUD sont convenus de mettre au point en 2010 un module UNIFEM qui sera incorporé au Centre de gestion en ligne des évaluations.

41. UNIFEM a entamé un dialogue avec divers réseaux régionaux d'évaluation, dont l'Africa Gender and Development Evaluation Network et le Réseau international de l'évaluation des programmes dans la Communauté d'États indépendants, afin de perfectionner les capacités en matière d'évaluations axées sur les sexes et les droits de l'homme. Le Groupe de l'évaluation d'UNIFEM a participé activement aux travaux de plusieurs équipes spéciales des Nations Unies sur l'évaluation et a coprésidé les équipes spéciales chargées de l'égalité des sexes et des droits de l'homme et de l'échange de bonnes pratiques d'évaluation. UNIFEM a également contribué à l'élaboration du manuel de l'évaluation axée sur l'égalité des sexes et les droits de l'homme qui sera introduit à titre pilote dans les évaluations du système des Nations Unies en 2010.

Programme des Volontaires des Nations Unies

42. Le Groupe de l'évaluation du Programme des VNU disposait pour 2009 d'un budget de 485 168 dollars, dont une large part, 89 %, était allouée à la réalisation des évaluations, le reste se répartissant comme suit : 8 % pour les activités visant à promouvoir l'apprentissage et 3 % pour les activités liées à l'élaboration de rapports sur la mise en œuvre du Programme. La principale source de financement était le Fonds bénévole spécial du Programme des VNU et les évaluations de projets étaient financées au titre des budgets des projets, lesquels peuvent eux-mêmes être financés par le Fonds, mais pas dans tous les cas. En 2009, les effectifs du Groupe de l'évaluation du Programme des VNU étaient de quatre personnes.

43. En 2009, le Groupe de l'évaluation a fourni le matériel technique et des services d'assurance qualité pour les évaluations décentralisées de deux projets. Du fait d'une rotation élevée des effectifs sur le terrain et du processus de restructuration du Programme des VNU, des retards sont intervenus dans l'achèvement des évaluations. Ainsi, les évaluations de cinq projets entreprises en 2009 ne seront achevées qu'en 2010.

44. Le Groupe de l'évaluation a appuyé des analyses d'ensemble de la modalité d'exécution des projets par des volontaires nationaux ainsi que de la fonction recherche-développement au Programme finalisées pour le Groupe de la recherche-développement. Il a également procédé à une analyse de la fonction d'évaluation au Programme, dont il ressort que la fonction d'évaluation doit être mieux ciblée. En outre, il a été entrepris, dans le cadre du processus de restructuration du programme, d'adopter des mesures pour que le Groupe de l'évaluation continue de s'occuper essentiellement de la réalisation et de la gestion des évaluations ainsi que de l'apprentissage au niveau de l'ensemble du Programme.

45. Le Groupe de l'évaluation a élaboré à l'intention du personnel chargé de l'administration de ses programmes un cours de formation à la planification, au suivi et à l'évaluation inspiré du cours du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation et de l'École des cadres du système des Nations Unies ainsi que du *Guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats* du PNUD. Il a été organisé en 2009 deux

ateliers de formation auxquels ont participé 19 fonctionnaires du siège du Programme des VNU.

46. En 2009, le Groupe de l'évaluation a continué de perfectionner le système d'élaboration des réponses de la direction introduit en 2008 et a mis au point à cette fin une série de directives et un modèle de préparation de ces réponses. L'élaboration des réponses de la direction a également été incorporée au cahier des charges usuel des évaluations du Programme et sera l'un des éléments traités lors des futurs programmes de formation à la planification, au suivi et à l'évaluation.

47. Le Groupe de l'évaluation a révisé le manuel intitulé « Méthode d'appréciation de la contribution du volontariat au développement », actuellement en cours de distribution. Il a également fourni un appui technique pour l'élaboration, sous la direction du Groupe de la recherche-développement, d'une méthode d'évaluation de la contribution du volontariat aux efforts communautaires d'adaptation aux changements climatiques. Il a été rédigé un manuel concernant l'identification des modalités selon lesquelles le volontariat pourrait être incorporé aux processus de suivi et d'évaluation des programmes communautaires d'adaptation élaborés sous l'égide du PNUD/FEM.

48. Le Programme des VNU a participé à l'équipe spéciale du Groupe des Nations Unies sur le développement chargé d'élaborer un manuel d'évaluation dans la perspective des droits de l'homme et de l'égalité des sexes.

D. Services chargés des programmes

Domaines d'intervention

49. Aux termes de la Politique d'évaluation, les bureaux de pays sont tenus de préparer un plan d'évaluation en même temps que le programme de pays pour la période suivante. Les évaluations décentralisées sont financées au titre du budget des programmes et ce sont les bureaux de pays qui font réaliser les évaluations. Les évaluations et les mesures à adopter par la direction préparées par les bureaux de pays sont communiquées au Centre de gestion en ligne des évaluations.

50. En 2009, les bureaux de pays ont réalisé 194 évaluations, dont des évaluations de projets, des évaluations des effets directs des programmes, des évaluations thématiques et des évaluations de la mise en œuvre des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement. L'on trouvera au tableau 1 une décomposition des évaluations réalisées par les bureaux de pays en 2009. Les évaluations réalisées dans la région Asie et Pacifique ont représenté le pourcentage le plus élevé, cette région étant suivie par l'Afrique, l'Amérique latine et les Caraïbes et l'Europe et la Communauté d'États indépendants. Dans toutes les régions, les évaluations de projets ont prédominé. Le nombre d'évaluations a augmenté au cours des deux dernières années (voir la figure 1), mais le nombre moyen d'évaluations n'a pas été proportionnel au nombre de pays ou aux portefeuilles de programmes. Il ressort de la répartition par thème des évaluations que les plus nombreuses ont porté sur la réduction de la pauvreté et la gouvernance, suivies par les évaluations concernant la prévention des crises et le redressement (voir la figure 2).

Tableau 1
Évaluations réalisées par les bureaux de pays du PNUD en 2009^a

	<i>Répartition par région des évaluations</i>					Total
	<i>Afrique</i>	<i>États arabes</i>	<i>Asie et Pacifique</i>	<i>Europe et CEI</i>	<i>Amérique latine et Caraïbes</i>	
Nombre de pays par région	45	18	25	29	24	141
Nombre d'évaluations*	47 (24 %)	22 (11 %)	54 (28 %)	33 (17 %)	38 (20 %)	194 (100 %)
Évaluations de projets**	26 (55 %)	13 (59 %)	37 (69 %)	22 (67 %)	30 (79 %)	128 (66 %)
Évaluations des effets directs**	14 (30 %)	6 (27 %)	5 (9 %)	9 (27 %)	5 (13 %)	39 (20 %)
Autres évaluations**	7 (15 %)	3 (14 %)	12 (22 %)	2 (6 %)	3 (8 %)	27 (14 %)
Pays ayant réalisé au moins une évaluation***	17 (38 %)	11 (61 %)	20 (80 %)	15 (52 %)	15 (63 %)	78 (55 %)

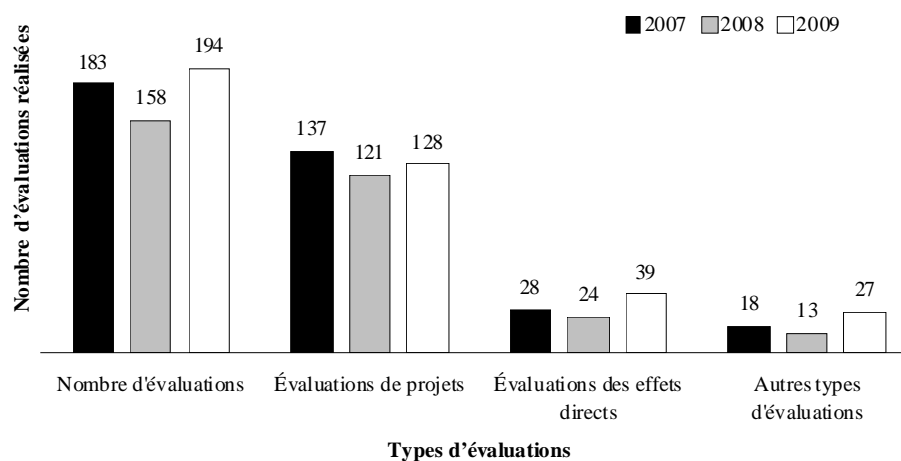
* Pourcentages calculés sur la base du nombre total d'évaluations indiqué dans la colonne correspondante.

** Pourcentages calculés sur la base du nombre total d'évaluations réalisées dans la région indiqué dans la colonne correspondante.

*** Pourcentages calculés sur la base du nombre total des pays.

^a Les informations sont fondées sur les données du Centre de gestion en ligne des évaluations au 4 mars 2010.

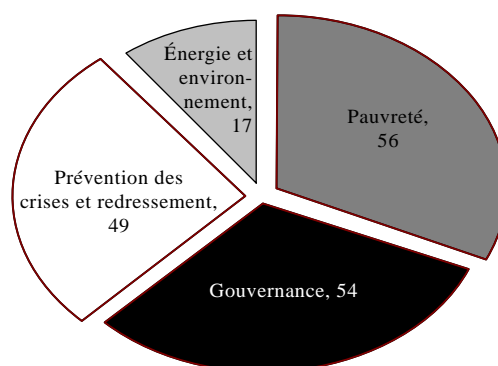
Figure 1
Évaluations réalisées par les bureaux de pays du PNUD (2007-2009)



51. Le nombre d'évaluations des effets directs réalisées en 2009 demeure peu élevé et n'a guère augmenté au cours des trois années écoulées (voir fig. 1). Bien qu'il ait nettement augmenté en Europe et dans la Communauté d'États indépendants depuis 2007, la tendance a été inégale dans les autres régions (voir fig. 3). Il a baissé dans les régions de l'Asie et du Pacifique et de l'Afrique, ce qui dénote un manque de planification. Ainsi, 120 bureaux de pays n'ont réalisé aucune évaluation d'effets directs. Le fait qu'il a été réalisé un plus grand nombre d'évaluations de projets plutôt que des effets directs a été imputé aux exigences des donateurs. Il ressort d'un examen d'un certain nombre de plans d'évaluation que certains bureaux de pays ont peine à se conformer à la fois à ce qu'exigent les donateurs et à ce qu'attend le PNUD pour ce qui est de la mesure des effets directs. Il n'a pas été élaboré de plan stratégique pour la réalisation d'évaluations répondant aux besoins aussi bien des donateurs que du PNUD.

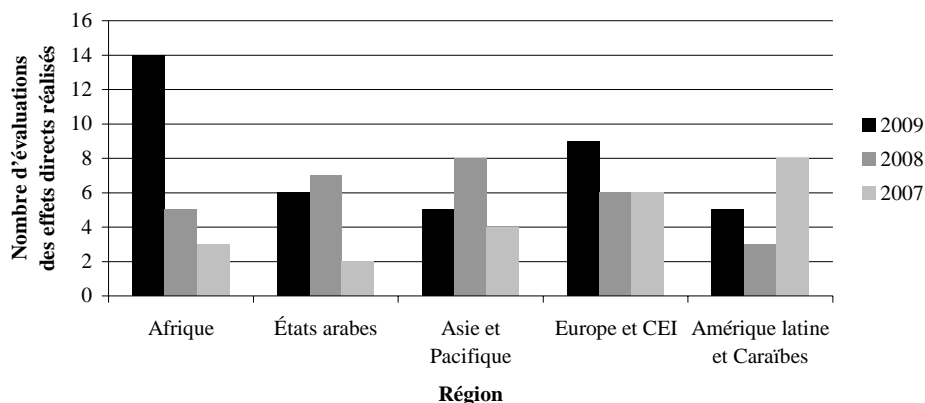
Figure 2

Répartition par thème des évaluations des effets directs



52. Les bureaux de pays ont également réalisé des évaluations de la mise en œuvre des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD), des évaluations thématiques ainsi que des évaluations techniques (rangées dans la catégorie des « autres évaluations »). Le nombre d'évaluations de la mise en œuvre du PNUAD a augmenté au cours des trois dernières années, passant d'une seule en 2007 à sept en 2009, bien que le nombre total de ces évaluations soit loin de correspondre à celui des pays qui élaborent de nouveaux PNUAD et programmes de pays. En 2009, le Bureau de la prévention des crises et du relèvement a mené à bien une évaluation de son programme d'atténuation des risques de catastrophe et le Bureau régional pour l'Europe et la Communauté d'États indépendants ont organisé une évaluation des effets directs.

Figure 3
Évaluations des effets directs, par région (2007-2009)



Conformité

53. Aux termes de la Politique d'évaluation, les programmes de pays doivent prévoir les évaluations des effets directs au cours de leur exécution. Des 18 programmes de pays qui ont pris fin en 2009, cinq n'avaient pas prévu d'évaluations des effets directs, bien qu'une telle évaluation n'ait pas été réalisée. Des 13 autres programmes de pays qui avaient effectivement prévu des évaluations des effets directs, une seule évaluation a été pleinement conforme aux normes (voir le tableau 2). Il ressort des évaluations des activités de développement que le respect des normes applicables à l'évaluation des effets directs et le moment auquel de telles évaluations sont réalisées demeurent problématiques. Apparemment, les évaluations des effets directs ont fréquemment été entreprises afin de respecter les normes d'audit plutôt que de faciliter la planification des programmes. Le nombre peu élevé des évaluations des effets directs qui ont été menées à bien et le fait qu'elles ne l'avaient pas été au moment approprié ont également affecté la réalisation des évaluations des résultats des activités de développement.

Tableau 2

Conformité aux normes applicables à l'évaluation des effets directs

Région	Nombre de pays devant réaliser une évaluation des effets directs	Conforme*	Partiellement conforme**	Non conforme***
Afrique	1	0	0	1
Amérique latine et Caraïbes	1	0	1	0
Asie et Pacifique	1	0	1	0
Europe et CEI	10	1	5	4
Total	13	1	7	5

* Toutes les évaluations prévues ont été effectuées.

** Au moins une des évaluations prévues a été effectuée.

*** Aucune des évaluations prévues n'a été effectuée.

54. Selon la base de données du Centre de gestion en ligne des évaluations, la planification des évaluations des effets directs s'est améliorée au cours des deux dernières années. Le nombre de pays qui n'avaient pas prévu une telle évaluation était élevé dans le cas des programmes qui se sont achevés en 2008 et en 2009. Les cycles de programmes de pays commençant en 2009 et en 2010 comprenaient au minimum deux évaluations des effets directs par le bureau de pays.

Qualité

55. Le Bureau de l'évaluation a procédé à l'analyse qualitative de l'évaluation des effets directs : 25 de ces évaluations réalisées en 2009 ont été analysées au regard de la série de critères élaborés par le Bureau. Les résultats de cette analyse qualitative figurent au tableau 3. Le pourcentage des évaluations des effets directs qui ont été jugées satisfaisantes et modérément satisfaisantes a représenté environ 60 % en 2009 et a augmenté depuis 2007, tandis que le pourcentage d'évaluations considérées comme hautement satisfaisantes a baissé (voir la figure 4 à l'annexe).

Tableau 3
**Synthèse des appréciations des évaluations des effets directs
en fonction de critères qualitatifs^a**

Appréciation	Critères qualitatifs					Constatations	Conclusions	Enseignements et recommandations
	2009 (globalement)	Complétude et présentation du rapport	Clarté et but de l'objet de l'évaluation	Objectifs et critères de l'évaluation	Méthodes de collecte et d'analyse des données			
Hautement satisfaisant	2 (8 %)	6 (24 %)	2 (8 %)	3 (12 %)	1 (4 %)	1 (4 %)	3 (12 %)	2 (8 %)
Satisfaisant	8 (32 %)	1 (4 %)	4 (16 %)	2 (8 %)	2 (8 %)	6 (24 %)	5 (20 %)	4 (16 %)
Moyennement satisfaisant	6 (24 %)	6 (24 %)	12 (48 %)	5 (20 %)	5 (20 %)	6 (24 %)	2 (8 %)	11 (44 %)
Moyennement insatisfaisant	7 (28 %)	10 (40 %)	4 (16 %)	6 (24 %)	3 (12 %)	5 (20 %)	10 (40 %)	6 (24 %)
Insatisfaisant	2 (8 %)	2 (8 %)	3 (12 %)	7 (28 %)	11 (44 %)	5 (20 %)	4 (16 %)	2 (8 %)
Particulièrement insatisfaisant	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	2 (8 %)	3 (12 %)	2 (8 %)	1 (4 %)	0 (0 %)
Total	25 (100 %)	25 (100 %)	25 (100 %)	25 (100 %)	25 (100 %)	25 (100 %)	25 (100 %)	25 (100 %)

^a L'on trouvera en annexe une appréciation sur la qualité des évaluations des effets directs (voir le site Web du Conseil d'administration).

56. Il ressort d'une analyse des appréciations portées au regard de chaque critère que les rapports d'évaluation sont les meilleurs en ce qui concerne la « clarté du but et de l'objet de l'évaluation » puis en ce qui concerne la « complétude et présentation du rapport » (voir la figure 5 de l'annexe). Les rapports ont été jugés les plus insatisfaisants en ce qui concerne les « méthodes de collecte et d'analyse des données ». S'agissant des autres critères (constatations, conclusions et

recommandations), les appréciations sont pour l'essentiel également réparties. Il a été constaté cependant que, fréquemment, les conclusions et recommandations étaient mal formulées.

57. Il a également été constaté que, lorsque les dispositions des cahiers des charges des évaluations concernant les méthodes et les critères étaient mieux rédigées, les évaluations étaient plus claires. Il a également été signalé des défaillances dans la conception des évaluations et les méthodes utilisées dans le cas des évaluations réalisées en 2007 et 2008. Il faudra attacher une attention accrue au renforcement des capacités de conception et de gestion des évaluations, et les bureaux régionaux peuvent à cet égard beaucoup contribuer à renforcer les capacités des bureaux de pays en matière d'évaluation.

E. Moyens d'évaluation

58. Le tableau 4 indique les moyens dont disposaient les bureaux de pays en 2009 en matière de suivi et d'évaluation. Les bureaux de pays se sont employés à renforcer leurs moyens dans ce domaine : le nombre de spécialistes du suivi et de l'évaluation est passé de 45 en 2008 à 52 en 2009, et celui des services chargés du suivi et de l'évaluation de 31 en 2008 à 44 en 2009.

59. C'est en Afrique que les moyens de suivi et d'évaluation ont le plus augmenté, le nombre de spécialistes du suivi et de l'évaluation passant de 13 en 2008 à 21 en 2009. Le nombre de services de suivi et d'évaluation des bureaux de pays a augmenté lui aussi, passant de 8 en 2008 à 21 en 2009. Il a été enregistré une nette augmentation depuis l'an dernier dans les pays d'Amérique latine et des Caraïbes, mais une légère baisse en Europe et dans la Communauté d'États indépendants ainsi qu'en Asie et dans le Pacifique. Dans les États arabes, les moyens de suivi et d'évaluation n'ont pas changé au cours des deux dernières années.

60. En dépit de l'augmentation du nombre de spécialistes et de services de suivi et d'évaluation, le nombre de bureaux de pays ne disposant d'aucune ressource dans ce domaine demeure régulier dans toutes les régions (voir le tableau 4). Ainsi, 83 bureaux de pays n'ont pas d'agents spécialisés dans l'appui au suivi et à l'évaluation.

Tableau 4

Moyens des bureaux de pays en matière d'évaluation en 2009

	<i>Tous pays confondus</i>	<i>Afrique</i>	<i>États arabes</i>	<i>Asie et Pacifique</i>	<i>Europe et CEI</i>	<i>Amérique latine et Caraïbes</i>
Nombre de pays concernés, par région	141	45	18	25	29	24
Nombre de spécialistes du suivi et de l'évaluation	52 (37 %)	21 (46 %)	6 (33 %)	12 (48 %)	1 (3,4 %)	13 (54 %)
Nombre de services de suivi et d'évaluation	44 (31 %)	21 (46 %)	2 (11 %)	10 (36 %)	0 (0 %)	11 (46 %)

61. Dans certains bureaux de pays, les tâches de suivi et d'évaluation ont été accomplies par des services chargés de fonctions semblables. Tel était notamment le cas du Groupe chargé de l'évaluation des résultats des programmes et du contrôle des ressources au Bangladesh, de l'Unité d'appui à la gestion au Bhoutan et du Groupe d'appui à la formulation des politiques et à la gestion en République populaire démocratique lao. Dans la région des États arabes ainsi que dans celle de l'Asie et du Pacifique, les responsables des programmes ou de la gestion ont assumé la responsabilité supplémentaire du suivi et de l'évaluation. En Ouganda, indépendamment des spécialistes du suivi et de l'évaluation, il y avait dans chaque unité opérationnelle des administrateurs de programme chargés de leur suivi et de leur évaluation qui consacraient une partie importante à cette activité.

62. Les moyens d'évaluation dont disposent les bureaux régionaux ne sont pas à la mesure des besoins des bureaux de pays. Le Bureau de la prévention des crises et du relèvement ainsi que les bureaux des politiques de développement ont des spécialistes de l'évaluation. Le Bureau pour l'Afrique a un conseiller au siège et deux conseillers régionaux à Johannesburg et à Dakar; le Bureau régional pour les États arabes a un conseiller régional au Caire; et le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes a un conseiller régional à Panama. Le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique et le Bureau régional pour l'Europe et la Communauté d'États indépendants n'ont pas encore de personnel spécialisé dans l'appui au suivi et à l'évaluation.

63. Le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique, bien que conscient de ce que le suivi et l'évaluation sont indispensables, n'a pas pu détacher un conseiller au plan régional, faute de ressources. Sa direction s'est engagée à renforcer les moyens du Bureau régional dans le contexte de la restructuration des centres régionaux actuellement en cours. La priorité est accordée au recrutement des conseillers en matière d'évaluation qui seraient affectés au Centre régional de Bangkok.

Appui au renforcement des capacités nationales de suivi et d'évaluation

64. Plusieurs bureaux de pays fournissent un appui au renforcement des capacités de suivi et d'évaluation des gouvernements. Au Bhoutan, le PNUD, conjointement avec d'autres organismes des Nations Unies, fournit une assistance à la Commission du plan pour l'aider à formuler les plans nationaux de développement et à établir un système de suivi et d'évaluation. L'on s'attache en particulier à renforcer les capacités du Gouvernement en matière de planification et de suivi axés sur les résultats et à institutionnaliser le système en ligne de planification et de suivi axés sur les résultats élaboré avec l'appui du PNUD. Les organismes des Nations Unies au Bhoutan ont adopté un modèle standard pour la présentation des rapports périodiques sur les résultats et étudie actuellement la possibilité d'étendre le système de planification et de suivi aux effets directs du PNUAD. Un appui semblable a été fourni en République populaire démocratique lao en matière de gestion axée sur les résultats. Au Cambodge, au Myanmar et en Ouganda, le PNUD fournit un appui pour le suivi de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement.

F. Exploitation des résultats des évaluations et mesures de suivi

65. Le mécanisme formel qui a été mis en place pour faire en sorte qu'il soit donné suite aux conclusions des évaluations décentralisées et des évaluations indépendantes est la réponse de l'administration, laquelle doit pouvoir être librement consultée par le biais de la base de données du Centre de gestion en ligne des évaluations, de même que le système de contrôle de l'application des mesures devant être adoptées par l'administration. Dans le cas des évaluations indépendantes, la réponse de l'administration est également communiquée au Conseil d'administration. La situation s'est beaucoup améliorée depuis que la réponse de l'administration a été incorporée en tant qu'indicateur dans la fiche récapitulative de suivi en 2008. En 2009, 146 des 195 évaluations téléchargées sur le Centre de gestion en ligne des évaluations sont accompagnées d'un exposé complet de la réponse de l'administration et 12 d'un exposé partiel; dans le cas des 37 autres, la réponse de l'administration n'était pas indiquée.

66. Les conclusions des évaluations indépendantes ont beaucoup facilité les débats du Conseil concernant la stratégie devant présider aux nouveaux programmes de pays. Le Conseil s'est référé aux constatations et recommandations issues des évaluations des résultats des activités de développement lorsqu'il a suggéré d'aborder certains changements aux programmes de pays. Dans le cas des évaluations menées par le Bureau de l'évaluation, tout est fait pour assurer une plus large participation des parties prenantes à l'ensemble du processus, ce qui a conduit un grand nombre de parties prenantes à mieux exploiter les résultats des évaluations. Les évaluations indépendantes ont également dégagé des informations factuelles qui ont aidé le Conseil d'administration à porter une appréciation sur les progrès accomplis par le PNUD sur la voie de la réalisation des objectifs visés.

II. Principales constatations et enseignements essentiels tirés des évaluations indépendantes

67. La section ci-après résume les principales constatations et les enseignements tirés des évaluations indépendantes réalisées par le Bureau de l'évaluation en 2009. Elle porte sur 14 évaluations des résultats des activités de développement, l'évaluation du programme régional pour l'Europe et la Communauté d'États indépendants et l'évaluation de l'Accord de coopération entre le PNUD et l'ONUDI. Les évaluations des résultats des activités de développement ont été menées au Burkina Faso, au Cambodge, au Chili, en Chine, en Géorgie, au Guyana, en Indonésie, en Jamahiriya arabe libyenne, aux Maldives, en Ouganda, au Pérou, aux Seychelles, en Turquie et en Zambie et ont par conséquent porté sur toutes les régions où le PNUD réalise des activités.

A. Positionnement stratégique en vue de la maximisation des résultats des activités de développement

68. Les évaluations des résultats des activités de développement tendent notamment à analyser le positionnement stratégique du PNUD dans un contexte politique et socioéconomique et un contexte de développement déterminés et à

déterminer si le PNUD a exploité au mieux ses atouts et ses avantages comparatifs pour répondre efficacement aux besoins nationaux et contribuer à maximiser les résultats des activités de développement. En Chine, le PNUD a réussi à réorienter sa stratégie afin d'appuyer non plus un ensemble disparate de projets mais des programmes phares visant à faciliter et appuyer la formulation des politiques et le développement humain. Le bureau du PNUD en Chine a également lancé une série d'activités de plaidoyer tendant à sensibiliser le grand public aux problèmes de développement, a noué des partenariats avec le secteur privé et s'est attaché à promouvoir la coopération Sud-Sud et les échanges mondiaux. Le bureau du PNUD au Pérou, pour sa part, a entrepris de se positionner non plus tant comme prestataire de services mais plutôt comme un partenaire technique du Gouvernement et, tout en se pliant à la nécessité de réduire l'envergure financière du programme, est devenu plus « sélectif » concernant ses initiatives et ses domaines d'intervention.

69. Si certains bureaux du PNUD ont réorienté leurs activités à des égards importants, il n'a pas été facile pour d'autres d'adapter leurs programmes aux exigences spécifiques liées au contexte de développement du pays, et tel a notamment été le cas des pays contributeurs nets (Jamahiriya arabe libyenne, Seychelles), des pays à revenu intermédiaire (Seychelles, Turquie) et des pays et États insulaires en développement (Maldives, Seychelles). Les évaluations des résultats des activités de développement ont mis en relief la nécessité pour le PNUD de continuer de réorienter sa programmation vers un infléchissement des politiques à un niveau plus élevé et une intervention stratégique en amont et de s'employer plus activement et plus systématiquement à lancer un processus de concertation. Certaines évaluations ont néanmoins souligné que les interventions en amont ne doivent pas tendre uniquement à rédiger des rapports et à organiser des ateliers qui ne contribuent pas à améliorer le bien-être des populations et à promouvoir la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement. Pour pouvoir réorienter dans une perspective stratégique les interventions en amont, il faudra continuer de renforcer les capacités des bureaux de pays du PNUD en leur affectant des experts ou en leur permettant d'avoir aisément accès, selon que de besoin, aux services d'experts du siège et des centres régionaux. L'évaluation du programme régional pour l'Europe et la Communauté d'États indépendants a fait apparaître que les usagers étaient extrêmement satisfaits des services consultatifs fournis par le centre régional alors même que l'utilisation qui en était faite par les bureaux de pays variait beaucoup selon, notamment, s'ils avaient décidé d'avoir recours à des consultants internes ou des consultants de l'extérieur. En revanche, lors de la réalisation de certaines évaluations des résultats des activités de développement, des doutes ont été exprimés quant à la pertinence des services d'experts et des informations génériques que le PNUD peut fournir à partir du siège et des centres régionaux, surtout dans le cas des pays où le gouvernement peut se procurer directement les services d'experts de haut niveau.

B. Cohérence et synergies en matière de programmation

70. Les évaluations des résultats des activités de développement sont parvenues à la conclusion que ladite activité aurait donné de meilleurs résultats et que l'efficacité des programmes aurait pu être meilleure s'il avait été adopté une approche plus holistique de la programmation et si l'on avait exploité pleinement les synergies potentielles entre les domaines d'intervention du PNUD (Cambodge,

Chili, Géorgie, Indonésie, Ouganda et Seychelles). Au Cambodge, par exemple, il a été constaté que les activités du PNUD avaient eu un impact très marqué sur la gouvernance locale et que d'autres initiatives, par exemple les projets visant à promouvoir les moyens de subsistance durables et les programmes communautaires de gestion de l'environnement, n'étaient aucunement reliées aux activités concernant l'amélioration de la gouvernance au plan local.

71. Pour la plupart, les programmes du PNUD étaient fondés sur une approche axée sur les projets et il arrivait souvent qu'il n'existait pas de liens solides à l'intérieur de chaque domaine d'intervention et entre ces différents domaines. En Jamahiriya arabe libyenne, l'évaluation a révélé qu'une dépendance excessive à l'égard du financement extérieur était l'une des principales raisons de la fragmentation des activités et de l'absence de synergie, ce qui avait empêché d'exploiter différentes possibilités. L'absence d'approche holistique était la plus visible dans le cas des programmes visant à faire face aux situations de crise ainsi que des programmes concernant le développement durable, l'atténuation de risques de catastrophe et la réduction de la pauvreté (Indonésie, Maldives, Ouganda et Pérou). Dans les pays en situation postconflictuelle, la synergie entre les activités entreprises pour réduire la pauvreté et les efforts d'amélioration de la gouvernance étaient limités (Ouganda). Aux Maldives et aux Seychelles, la conclusion des évaluations a été que les mesures adoptées spécifiquement pour intégrer la protection de l'environnement et l'adaptation aux changements climatiques, en tant que questions transversales, à tous les programmes, en particulier ceux concernant l'atténuation de la pauvreté et la gestion des catastrophes, n'avaient pas été conçues comme elles auraient dû l'être pour donner des résultats. Eu égard aux défis que représentaient la durabilité de l'environnement et l'adaptation aux changements climatiques, les évaluations ont mis en relief l'importance que revêtait l'adoption d'une approche mieux intégrée afin de réduire la vulnérabilité aux catastrophes liées aux changements climatiques (Chili, Indonésie, Maldives, Ouganda et Pérou). L'absence de synergie entre les projets entrepris dans un domaine déterminé était particulièrement évidente dans le cas de la gestion de l'environnement dans les pays où étaient réalisés des projets financés par le FEM, lesquels, fréquemment, étaient sans rapport, sur les plans aussi bien technique qu'opérationnel, avec le reste du programme relatif à l'environnement (Cambodge, Maldives et Seychelles).

72. Afin d'améliorer la cohérence et la synergie en matière de programmation, les évaluations des résultats des activités de développement ont recommandé, entre autres, que toutes les synergies et les complémentarités potentielles entre les différents domaines d'intervention soient exploitées au maximum; que le PNUD intègre la protection de l'environnement et l'adaptation aux changements climatiques en tant que question transversale, à tous ses programmes; et que le PNUD élabore une stratégie de mobilisation de ressources pour appuyer la réalisation de programmes dans les domaines d'une importance critique.

C. Égalité des sexes et autonomisation des femmes

73. Dans tous les pays où ont été réalisées des évaluations des résultats des activités de développement, les descriptifs de programme mettent en relief l'engagement du PNUD de promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomie des femmes. Il y a eu des cas où le PNUD a contribué à renforcer les mécanismes gouvernementaux d'intégration des questions liées à la problématique hommes-

femmes aux politiques publiques et aux programmes (Cambodge, Maldives, Ouganda et Turquie). Au Cambodge, le PNUD a, conjointement avec les autres organismes des Nations Unies, fourni un appui à la mise en place d'une structure institutionnelle visant à faciliter l'intégration de la problématique hommes-femmes aux activités des ministères et organismes gouvernementaux. Des plans à cet effet ont été élaborés par les ministères intéressés, et des crédits budgétaires ont été alloués par le Ministère des finances pour la mise en œuvre de certains de ces plans. Les efforts du PNUD ont, en Turquie, contribué à faire avancer le concept d'égalité des sexes et, en Géorgie, des projets axés sur les femmes se sont traduits par une participation accrue des femmes à la vie politique.

74. Si, pour l'essentiel, les interventions visant spécifiquement à promouvoir l'autonomisation des femmes ont été couronnées de succès, une attention accrue aurait pu être accordée à l'égalité des sexes en tant que thème transversal des programmes. En Chine, le PNUD a systématiquement sous-estimé l'importance que revêtait l'intégration de la problématique hommes-femmes à ses projets et a combiné les efforts de réduction de la pauvreté et d'égalité aux activités relatives à la protection de l'environnement. Étant donné le rôle important qui incombe au PNUD s'agissant de faciliter la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement, il a été considéré que des efforts suffisants auraient dû être déployés pour élaborer une stratégie et un plan d'action concernant l'intégration aux activités des aspects sexospécifiques du développement. Les évaluations ont constaté que des ressources suffisantes n'ont pas toujours été dégagées pour intégrer aux activités les questions touchant l'égalité des sexes (Burkina Faso, Guyana, Indonésie, Maldives, Ouganda, Pérou et Zambie), et tel a été en particulier le cas dans les pays confrontés à des situations de crise (Guyana, Indonésie, Maldives et Ouganda). Dans les pays où ont été réalisées des évaluations des résultats des activités de développement, il a été constaté en outre que des indicateurs mesurables de mesure des progrès accomplis sur la voie de l'égalité des sexes auraient donné de meilleurs résultats. Les évaluations ont également relevé des carences dans le domaine de la coordination : la contribution apportée par le PNUD aux efforts tendant à promouvoir l'égalité des sexes pourrait avoir un impact plus marqué si le Programme travaillait en coordination avec d'autres organismes des Nations Unies comme UNIFEM et l'UNICEF. Il a été recommandé, par exemple au Cambodge, que le responsable de la promotion de l'égalité des sexes affecté au bureau du Coordonnateur résident veille à resserrer la coordination des efforts déployés par les organismes des Nations Unies pour aider le Gouvernement à intégrer la problématique hommes-femmes à ses activités.

D. Coordination avec les organismes des Nations Unies

75. D'une manière générale, le PNUD a apparemment fourni un appui efficace aux efforts de coordination menés au niveau des divers organismes des Nations Unies, notamment par l'entremise du bureau du Coordonnateur résident. Aux Maldives, le PNUD et ses partenaires des Nations Unies ont fourni conjointement un appui à la Commission nationale des droits de l'homme ainsi qu'à la préparation des rapports sur la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement et du rapport sur la jeunesse. En Géorgie, le PNUD a efficacement resserré la coordination entre les organismes des Nations Unies au niveau des programmes réalisés dans divers domaines. Si le PNUD a facilité la planification conjointe dans le contexte du

PNUAD (l'Ouganda et les Seychelles faisant néanmoins exception), il a été constaté qu'il subsiste de larges possibilités de mieux utiliser les compétences et les ressources des organismes des Nations Unies afin de maximiser les résultats des activités de développement (Guyana, Maldives, Ouganda et Zambie). Il ressort des évaluations qu'il importe de redoubler d'efforts pour veiller à ce que le PNUAD soit reflété comme il convient dans l'approche stratégique du système des Nations Unies. Il a été recommandé que le PNUD prenne l'initiative de resserrer l'intégration et la collaboration à l'intérieur de l'équipe de pays des Nations Unies.

E. Gestion des programmes

Gestion axée sur les résultats

76. L'un des fils conducteurs qui se dégagent de la plupart des évaluations des résultats des activités de développement est que les principes de gestion axée sur les résultats sont inégalement appliqués dans les domaines de la programmation, du suivi et de l'évaluation. Les problèmes les plus fréquemment cités sont notamment l'absence de documentation adéquate et d'informations financières sur les programmes et les projets; les critères et les indicateurs; les données devant servir de référence pour le suivi et les rapports sur les résultats; le flou de distinction entre les effets directs, les produits et les indicateurs; et le fait que les indicateurs utilisés pour le suivi sont mal formulés, essayés et utilisés. Malgré l'utilisation du système Atlas, le manque de cohérence des informations financières et le fait que des informations financières fiables n'étaient pas disponibles ont continué de compliquer les évaluations.

77. Il a été recommandé que le PNUD s'attache, sur la base d'une approche axée sur les effets directs, à renforcer les moyens qu'il utilise afin d'élaborer des cadres de résultats évaluable ainsi que pour suivre et évaluer les résultats des activités de développement (Chili, Guyana, Jamahiriya arabe libyenne, Maldives, Ouganda, Seychelles, Turquie, Zambie et Programme régional pour l'Europe et la Communauté d'États indépendants). En outre, il a été suggéré de faire des stratégies de retrait et des plans visant à garantir la pérennité des résultats des éléments essentiels de tous les projets. L'on a fait observer en outre qu'une planification adéquate des évaluations des effets directs faciliterait l'application des méthodes de gestion axée sur les résultats et en faciliterait le suivi et, surtout, contribuerait à la formulation des stratégies.

Questions de procédure

78. Les évaluations ont constaté que des procédures complexes et/ou excessivement rigides peuvent affecter les résultats si elles ne sont pas adaptées aux exigences que dicte le contexte national (Guyana, Maldives, Ouganda et Zambie). L'on a constaté en outre, qu'en situations de crise (par exemple dans le cas de l'intervention après le conflit en Ouganda), les procédures administratives applicables en matière d'achats et d'approbation des projets ont entraîné des retards substantiels et ont empêché de saisir toutes les possibilités qui se présentaient. Il a été suggéré que, sans pour autant compromettre la qualité, la transparence et la reddition de comptes en matière d'achats et d'approbation des projets, des mesures appropriées soient adoptées pour adapter les procédures administratives du PNUD aux réalités de l'exécution.

III. Programme de travail du Bureau de l'évaluation pour 2010-2011

79. Le programme de travail du Bureau de l'évaluation est aligné sur le plan stratégique du PNUD et approuvé par le Conseil d'administration. Il sera mené à bien des évaluations des effets directs définies dans les programmes mondiaux et régionaux et les programmes de pays, et leur ciblage sera stratégiquement sélectif. Le programme de travail du Bureau de l'évaluation pour 2010-2011, qui sera financé au titre du budget des services d'appui pour l'exercice biennal 2010-2011 approuvé par le Conseil d'administration en janvier 2010, est le suivant :

Programme de travail approuvé

- a) Quinze évaluations des résultats des activités de développement;
- b) Évaluation de la contribution du PNUD à la décentralisation et à la gouvernance locale;
- c) Évaluation de la contribution du PNUD au renforcement des capacités nationales en matière de développement;
- d) Évaluation de la contribution du PNUD à la gestion de l'environnement en vue de réduire la pauvreté : lien entre pauvreté et environnement;
- e) Évaluation de la contribution du PNUD à la prévention des catastrophes et aux efforts de relèvement dans les pays touchés par des catastrophes naturelles;
- f) Évaluation du processus de régionalisation du PNUD;
- g) Évaluation de l'efficacité du PNUD s'agissant de faciliter l'utilisation des fonds mondiaux pour obtenir des résultats en matière de développement;
- h) Évaluation du rôle joué par le PNUD et de sa contribution en matière de renforcement des systèmes et processus électoraux;
- i) Évaluation de la contribution du PNUD à la réduction de la pauvreté;
- j) Évaluation de l'efficacité du plan stratégique.

Programme de travail approuvé

- a) Quinze évaluations des résultats des activités de développement;
- b) Trois évaluations des cadres de coopération régionale en Afrique, en Asie et dans le Pacifique, et en Amérique latine et dans les Caraïbes, respectivement;
- c) Évaluation de l'intégration de la problématique hommes-femmes aux activités de développement;
- d) Évaluation de la contribution du PNUD à la prévention des conflits et au redressement.

Promotion d'une culture de l'évaluation

- a) Renforcement des capacités nationales en matière d'évaluation – organisation d'ateliers internationaux annuels;

- b) Perfectionnement des compétences de l'évaluation des fonctionnaires du PNUD et du personnel des partenaires nationaux : organisation d'ateliers régionaux et formation à l'utilisation de la version révisée du manuel de l'évaluation;
 - c) Administration du Centre de gestion en ligne des évaluations;
 - d) Administration du réseau EvalNet et élaboration de produits de connaissances en matière d'évaluation;
 - e) Hébergement et administration du secrétariat du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation et contribution à la réalisation du programme de travail du Groupe.
-