



**Conseil d'administration
du Programme des Nations Unies
pour le développement, du Fonds
des Nations Unies pour la population
et du Bureau des Nations Unies
pour les services d'appui aux projets**

Distr. générale
4 avril 2016
Français
Original : anglais

Session annuelle de 2016

6-10 juin 2016, New York

Point 7 de l'ordre du jour provisoire

Évaluation

Rapport annuel sur les activités d'évaluation en 2015

Résumé

Le présent rapport fait la synthèse des principaux éléments du rapport annuel sur les activités d'évaluation en 2015 et fournit un bref aperçu du travail du Bureau indépendant d'évaluation dans l'exercice de sa fonction d'évaluation telle que définie par la politique du PNUD en matière d'évaluation. Il présente également le projet de programme de travail du Bureau pour 2016 et 2017. Le texte intégral du rapport annuel sur les activités d'évaluation, comportant une analyse détaillée des résultats, sera présenté au Conseil d'administration avant la session annuelle de 2016.

Éléments de décision

Le Conseil d'administration souhaitera peut-être : a) prendre note de la présente synthèse et du texte intégral du rapport annuel; b) prier le PNUD de régler les questions soulevées; c) approuver le programme de travail et le budget du Bureau indépendant d'évaluation pour 2016 et le projet de programme de travail et le projet de budget du Bureau pour 2017.



Table des matières

	<i>Page</i>
Introduction	3
I. Activités du Bureau indépendant d'évaluation	3
A. Évaluations	3
– Évaluations thématiques	3
– Évaluations des résultats en matière de développement	5
B. Activités institutionnelles et plaidoyer en faveur de l'évaluation	9
– Groupe consultatif de l'évaluation	9
– Centre de gestion en ligne des évaluations	9
– Communication et sensibilisation	10
– Appui au développement de la capacité nationale d'évaluation	10
– Appui au Groupe des Nations Unies pour l'évaluation	11
– Évaluation du PNUD dans le Plan d'action annuel à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes	12
C. Évaluations décentralisées	12
– Fonds d'équipement des Nations Unies et Programme des Volontaires des Nations Unies	13
II. Budget et ressources humaines	14
III. Planification des évaluations pour 2016-2017	15
A. Évaluations thématiques	15
– Lutte contre la corruption	15
– Efficacité institutionnelle	16
– Développement intégrant les handicapés	16
– Plan stratégique et programme mondial et régional d'évaluations	16
B. Évaluations des résultats en matière de développement	17
C. Contrôle des évaluations décentralisées	17
D. Capacité nationale d'évaluation	20
IV. Programme de travail chiffré pour 2016	20

Introduction

1. Le présent rapport annuel est présenté au Conseil d'administration du PNUD par le Bureau indépendant d'évaluation du PNUD, en application des dispositions de la politique d'évaluation du PNUD. Il couvre les activités du Bureau en 2015 et présente un programme de travail chiffré pour 2016 et un projet de programme de travail pour 2017, conformément à son plan d'évaluation pour 2013-2017 qui a été approuvé par le Conseil d'administration.

I. Activités du Bureau indépendant d'évaluation

2. Cette première section du rapport rend compte des évaluations thématiques et des évaluations au niveau des pays entreprises par le Bureau, puis récapitule l'appui fourni à d'autres entités institutionnelles telles que le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) et au développement des capacités d'évaluation. Pour la première fois, le rapport contient un résumé des résultats obtenus par le PNUD s'agissant du volet évaluation du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Il s'achève par un récapitulatif du budget et des ressources humaines du Bureau en 2015.

A. Évaluations

Évaluations thématiques

3. En 2015, le Bureau a effectué quatre évaluations thématiques qui ont été présentées au Conseil d'administration pour discussion et prise de décisions. Ces évaluations portaient sur *la contribution du PNUD à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes, la contribution du PNUD à la lutte antimines, le rôle du PNUD à l'appui de la réalisation nationale des objectifs du Millénaire pour le développement et la contribution des rapports mondiaux et régionaux sur le développement humain à l'action des pouvoirs publics*. Il a été fait rapport sur les évaluations sur les objectifs du Millénaire pour le développement et sur les rapports sur le développement humain dans le rapport annuel de 2014 sur les évaluations. On trouvera dans les paragraphes suivant de brèves informations sur le contexte et les principales conclusions des évaluations sur l'égalité des sexes et la lutte antimines.

Contribution du PNUD à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes en 2008-2013

4. L'égalité des sexes est une question relative aux droits de l'homme qui demeure cruciale et non réglée et qui, de pair avec l'autonomisation des femmes, est un thème majeur des engagements mondiaux depuis les années 1970. Le PNUD a été à l'avant-garde pour réagir à ces évolutions et dans les années 1990 il a décidé d'intégrer systématiquement la problématique hommes-femmes dans toutes ses activités. En 2007, le PNUD a élaboré sa stratégie relative à la promotion de l'égalité des sexes (2008-2013) en réponse à la première évaluation indépendante des résultats obtenus par le PNUD dans ce domaine. La stratégie comprenait deux volets, le premier couvrant les « résultats dans le domaine du développement » dans les quatre domaines d'action ciblés (pauvreté et objectifs du Millénaire pour le développement, gouvernance démocratique, prévention des crises et relèvement et

environnement et énergie) le second examinant les « résultats institutionnels » en matière de coordination et de gestion.

5. L'évaluation des progrès accomplis dans la réalisation de l'égalité des sexes et de la promotion de l'autonomisation des femmes est un exercice complexe qui porte sur plusieurs niveaux car il recouvre des dimensions du contexte et des valeurs culturels, les relations de pouvoir, les accélérateurs du progrès et les questions de durabilité et les contrecoups. En vue de permettre une analyse approfondie de l'efficacité des résultats obtenus par le PNUD et du type de changement réalisé, l'évaluation a élaboré deux cadres analytiques. Le premier était « l'échelle de l'efficacité des résultats obtenus concernant la problématique hommes-femmes », qui consistait dans une échelle en cinq points allant de résultats *préjudiciables à la problématique hommes-femmes* à des résultats *transformant les rapports entre les hommes et les femmes*. Le second a emprunté à *Gender at Work* ses quadrants du changement, qui classent les changements dans quatre catégories : le changement individuel, le changement officiel, le changement informel et le changement systémique. S'agissant des résultats institutionnels, l'évaluation a porté sur les résultats du PNUD en matière de planification et de ressources; l'innovation visant à promouvoir l'intégration systématiques de la problématique hommes-femmes; le déploiement du « marqueur de l'égalité des sexes »; la parité des sexes et la culture de l'organisation; les mesures d'application du principe de responsabilité et de contrôle; la gestion des connaissances et la communication; la collaboration du système des Nations Unies en matière d'égalité des sexes.

6. L'évaluation a constaté qu'il y avait eu des changements profonds et des améliorations marquées dans l'approche et la mise en œuvre du PNUD concernant les politiques visant à intégrer la problématique hommes-femmes. La stratégie de promotion de l'égalité des sexes a joué un rôle catalyseur dans la promotion d'un certain nombre d'instruments novateurs (notamment le Comité de direction et de mise en œuvre sur l'égalité des sexes et le label égalité des sexes). Malgré ces réalisations, l'évaluation a conclu également que le PNUD n'avait pas encore promu l'égalité des sexes comme une priorité ni ne l'avait dotée de ressources en tant que telle, devant être prise en compte comme un point de départ pour tous ses engagements. Très peu de ses résultats en matière d'égalité des sexes ont été jugés transformateurs en s'attaquant aux causes profondes des inégalités. La majorité des résultats étaient axés sur la parité, c'est-à-dire qu'ils dénombrèrent les femmes et les hommes concernés. Une exception était le domaine de la gouvernance démocratique, où les résultats tenaient compte de la problématique hommes-femmes, prenant en considération les besoins différents des hommes et des femmes et la répartition équitable des avantages. L'évaluation a conclu qu'il convenait que l'analyse par sexe devienne obligatoire pour toute programmation et soit associée à la notation par le label égalité des sexes de chaque intervention.

Contribution du PNUD à la lutte antimines

7. Depuis 1999, lorsque la Convention d'Ottawa est entrée en vigueur, des progrès notables ont été enregistrés dans le domaine de la lutte antimines. Une mesure clef des progrès a été l'incidence mondiale des pertes, qui a diminué, ne représentant qu'un tiers de l'incidence relevée en 1999, qui était d'environ 25 par jour. L'élimination de mines terrestres n'est pas habituellement associée aux activités de développement du PNUD, mais l'organisation a été un partenaire crucial dans l'enlèvement des mines dans plus de 40 pays, certains programmes ayant près

de 30 ans d'existence. La majeure partie de l'appui à la lutte antimines fourni par le PNUD est axée sur la mise en place d'un environnement facilitateur pour l'enlèvement des mines terrestres et des armes à sous-munitions, en particulier en aidant à renforcer les capacités des gouvernements nationaux.

8. L'évaluation a contrôlé dans quelle mesure la contribution du PNUD à la lutte antimines avait renforcé la capacité des institutions nationales de fournir des services qui réduisent la vulnérabilité, permettent un développement équitable, promeuvent les droits des personnes handicapées et encouragent le respect des instruments internationaux pertinents.

9. Dans l'ensemble, l'évaluation a conclu que les activités du PNUD relatives à la lutte antimines contribuaient à réduire la peur et à améliorer la qualité de la vie dans de nombreuses collectivités. L'organisation est considérée comme un partenaire neutre et fiable qui a facilité et acheminé l'aide financière internationale, en s'appuyant sur des connaissances approfondies au niveau des pays, une expérience avérée et des avantages comparatifs en matière de fourniture d'un appui institutionnel. Dans plus d'une douzaine de pays, le PNUD a contribué de façon substantielle à la capacité institutionnelle en matière de lutte antimines. Il a voulu faire de son appui à la lutte antimines une contribution à la réduction de la pauvreté; dans la plupart des villages visités, il a été constaté que les conditions de vie s'étaient améliorées, mais il est difficile de savoir dans quelle mesure cette évolution positive est directement liée aux efforts menés en matière de déminage. Depuis 2008, cependant, le profil de la lutte antimines dans le cadre stratégique du PNUD a diminué et l'arrêt temporaire du programme mondial de lutte antimines a suscité l'incertitude parmi les parties concernées à l'égard de l'engagement du PNUD sur le long terme dans ce domaine. L'évaluation souligne le rôle crucial que le PNUD joue et considère qu'il est indispensable qu'il continue son action et établisse un lien plus étroit entre ses activités de lutte antimines et d'autres programmes de développement de façon à ce que les communautés touchées puissent également recevoir des services publics améliorés et bénéficier d'infrastructures et de meilleures possibilités économiques.

Évaluations des résultats en matière de développement

10. La présente section contient un récapitulatif des évaluations des résultats de développement effectuées au cours de l'année 2015 et met l'accent sur des questions communes et des préoccupations stratégiques relatives à la performance du PNUD au niveau des pays qui découlent d'une analyse des différentes évaluations. Deuxièmement, elle fait le point sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre de réformes au niveau des évaluations et récapitule les problèmes qui demeurent.

11. Le Bureau indépendant d'évaluation a effectué huit évaluations en 2015 – en Albanie, en Éthiopie, au Gabon, au Maroc, en Mauritanie, en République dominicaine, à Sao Tomé-et-Principe et au Viet Nam. De plus, des évaluations ont été achevées pour la Somalie et le Zimbabwe. Les évaluations ont confirmé que les interventions du PNUD étaient utiles et tenaient compte des priorités nationales en matière de développement. Les enseignements et questions communes soulignés dans les évaluations de 2015 sont récapitulés ci-après.

Valeur ajoutée du PNUD dans les interventions de pays à revenu intermédiaire

12. Plusieurs évaluations ont été effectuées dans des pays à revenu intermédiaire (Albanie, Gabon, Maroc, République dominicaine et Viet Nam). Elles ont révélé que dans ces pays, le PNUD continue d'être bien placé et que son action produit souvent des résultats essentiels en matière de développement et des enseignements utiles en matière de politiques publiques. En République dominicaine, la valeur ajoutée du PNUD est largement reconnue dans la promotion d'un dialogue politique et en tant que facilitateur de politiques publiques axée sur le développement humain durable et les droits de l'homme. Au Maroc, le PNUD est considéré comme un partenaire de longue date fiable, crédible et attentif avec des capacités de rassemblement. Selon ses partenaires, les compétences du PNUD en matière de gestion de projet et ses contributions au développement des capacités constituent sa principale valeur ajoutée.

13. Un problème particulier que rencontrent les pays qui accèdent au statut de pays à revenu intermédiaire est la réduction qui lui est associée de l'aide publique au développement, ce qui porte souvent préjudice à la portée des services du PNUD. C'est le cas des activités du PNUD au Gabon, dont l'accession au statut de pays à revenu intermédiaire a fait que l'aide publique au développement a été relativement limitée et où la diminution des cours du pétrole a réduit les recettes du Gouvernement. Les difficultés de financement sur les plans international et intérieur ont conduit à une diminution du portefeuille de programmes et des capacités techniques du bureau de pays du PNUD. D'autres exemples sont l'Albanie et la République dominicaine, où les financements limités font qu'il est très important de maximiser les ressources. À Sao Tomé-et-Principe, l'utilité des programmes est limitée par la dépendance structurelle à l'égard de deux principales sources de financement, le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) et le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme.

14. Dans certains pays qui ont accédé au statut de pays à revenu intermédiaire, le PNUD a été en mesure de recentrer ses programmes de pays pour demeurer pertinent. Au Viet Nam, à la suite de l'accession au statut de pays à revenu intermédiaire en 2010, le PNUD a fait face aux nouveaux besoins en appliquant des approches en amont fondées sur les politiques. En Albanie, les programmes du PNUD ont été alignés sur les critères d'adhésion à l'Union européenne et ont appelé l'attention sur les lacunes cruciales en matière d'inclusion sociale et d'emploi des jeunes.

15. La promotion des meilleures pratiques, la prestation de services consultatifs de haute qualité et l'innovation dans les interventions sont essentielles pour l'appui du PNUD aux pays à revenu intermédiaire. Les évaluations des résultats de développement soulignent que les interventions du PNUD doivent devenir encore plus novatrices et exhortent le PNUD à ne pas se limiter à être un gestionnaire de fonds. Les évaluations ajoutent que le PNUD doit renforcer ses initiatives intellectuelles et techniques et ses activités de plaidoyer de façon à pouvoir continuer d'avoir une voix qui porte dans les débats sur le développement à tous les niveaux.

Unis dans l'action

16. En Albanie et au Viet Nam (deux des huit pays où des projets pilotes de l'initiative « Unis dans l'action » ont été mis en œuvre), les programmes du PNUD

découlent de l'initiative d'ensemble « Unité d'action des Nations Unies » ou de programme de coopération, où de multiples partenaires des Nations Unies contribuent à l'obtention de résultats thématiques. En Albanie, dans le cadre du programme de coopération en cours, le PNUD partage à la fois les résultats et les produits avec d'autres partenaires. Bien que la modalité « Unis dans l'action » n'ait pas conduit à un accroissement des ressources, le PNUD a fait preuve d'une synergie en matière de programmation avec d'autres entités des Nations Unies. En Albanie, toutefois, il a été constaté que cette modalité recouvre une certaine fragmentation dans la mise en œuvre, ce qui accroît la charge de travail et entraîne des doubles emplois au niveau des programmes. Au Viet Nam, au titre de l'initiative « Unité d'action des Nations Unies » le PNUD a conduit les activités de différents groupes ayant des programmes conjoints, notamment dans les domaines de la gouvernance, du changement climatique et de la croissance économique inclusive et équitable. Des structures de partenariat tripartite sont en place, mais il faut s'attacher à renforcer les partenariats entre parties prenantes. En Éthiopie – pays qui a adopté volontairement la modalité « Unis dans l'action » en 2008 – l'évaluation a noté que la direction du PNUD dans le déploiement d'une stratégie relative aux modalités de fonctionnement et d'autres initiatives conjointes axées sur les aspects opérationnels avaient permis de réaliser des économies.

Positionnement stratégique du PNUD : stratégie à long terme et interventions durables

17. Nombre d'évaluations ont souligné la nécessité de stratégies et d'approches sur le long terme qui puissent produire des résultats de développement significatifs et durables. En Mauritanie, en l'absence de stratégie ou de vision d'ensemble, le PNUD a apporté son appui à des activités et processus individuels, notamment le développement d'infrastructures à petite échelle, sans véritablement renforcer les capacités ou régler des problèmes structurels. Il a été constaté également que la durabilité des interventions était faible. De même, en Éthiopie, l'évaluation a recommandé la mise en place dès le début de stratégies de sortie bien définies en vue d'améliorer la durabilité. En Albanie, il a été conclu que le fait que les interventions soient de courte durée avait empêché d'assurer la dynamique nécessaire pour obtenir durablement des résultats liés au changement. Au Viet Nam, l'évaluation a recommandé que le PNUD adopte une approche plus axée sur les programmes. Au Zimbabwe, l'évaluation a salué les efforts conjoints faits par l'équipe du PNUD avec le Gouvernement, le Programme alimentaire mondial (PAM), l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et d'autres partenaires pour lancer un programme national à long terme visant à améliorer la sécurité alimentaire et à améliorer la résilience à l'égard des phénomènes climatiques extrêmes.

Programme de microfinancements

18. Deux évaluations conjointes PNUD-FEM ont été achevées en 2015. L'une d'elles portait sur le Programme de microfinancements du FEM, qui est administré par le PNUD. Le FEM a créé ce programme en 1992, dans le but explicite d'élaborer des stratégies et des technologies pilotées et maîtrisées par la collectivité en vue d'atténuer les menaces qui pèsent sur l'environnement mondial tout en cherchant à régler les problèmes de subsistance. La principale stratégie du programme est d'octroyer de petites subventions – d'un montant maximal de

50 000 dollars – aux collectivités dans le besoin afin d’apporter un appui à l’utilisation de pratiques et de technologies qui ont des effets positifs sur l’environnement mondial. Depuis le début, plus de 18 000 subventions ont été octroyées au titre du programme à des collectivités dans plus de 125 pays.

19. L’évaluation a couvert la période de 2008 à 2014 (une précédente évaluation conjointe a été effectuée en 2008). L’évaluation a examiné le rôle actuel du Programme de microfinancements et dans quelle mesure il avait contribué à tirer des avantages pour l’environnement mondial tout en traitant des questions relatives aux moyens de subsistance, à la pauvreté et à l’égalité des sexes; à l’adoption plus large de résultats pour le Programme de microfinancements au niveau local et au-delà; au positionnement stratégique du programme; et des questions d’efficacité, en accordant une attention particulière à la revalorisation des programmes de pays et des politiques connexes et au suivi et aux évaluations dans les pays où le Programme de microfinancements est actif.

20. L’évaluation a conclu que les projets liés au Programme de microfinancements sont efficaces, efficaces et pertinents, mais que la vision du programme à plus long terme au niveau mondial n’a pas été actualisée. La revalorisation et les politiques connexes ont eu pour effet d’accroître les ressources mais ont aussi posé des problèmes. Ainsi, les critères de sélection des pays pour la revalorisation devraient être révisés. Les structures de gouvernance et de gestion du Programme ont été adéquates mais sont de plus en plus mis à rude épreuve par un contexte qui évolue toujours plus rapidement. La valeur ajoutée du PNUD en qualité d’administrateur du FEM n’est pas clairement formulée. Le PNUD devrait faire en sorte que le Programme soit mis en œuvre dans un cadre de programmation mondial unique cohérent. Sur les conseils du secrétariat du FEM, le PNUD et l’équipe de gestion du programme central du FEM devraient continuer à renforcer et rationaliser le suivi et l’évaluation.

Appui du PNUD-FEM aux zones protégées et aux systèmes de zones protégées

21. Depuis 1991, en collaboration avec le PNUD et la Banque mondiale, le FEM a octroyé des subventions d’un montant total de 4,8 milliards de dollars et a en sus mobilisé 17,9 milliards au moyen de cofinancements auprès de sources publiques, multilatérales et privées, dont ont bénéficié 1 167 projets apportant un appui à des pays dans le cadre d’initiatives de préservation de la diversité biologique. Ces investissements ont apporté un large appui à des zones protégées non marines, des systèmes de zones protégées non marines et des zones adjacentes.

22. Les bureaux indépendants d’évaluation du FEM et du PNUD ont entrepris une évaluation conjointe couvrant les opérations pertinentes appuyées par le FEM par l’intermédiaire de tous ses partenaires. Elle a évalué les incidences des investissements du FEM dans les zones protégées non marines et systèmes connexes et a cherché les réponses aux trois grandes questions suivantes : a) quelles étaient les incidences et les contributions de l’appui du FEM à la préservation de la diversité biologique dans les zones protégées non marines et les zones immédiatement adjacentes? b) Quelles étaient les contributions de l’appui du FEM à l’adoption plus large de mesures de gestion de la diversité biologique au niveau du pays? c) Quels projets recevant un appui du FEM avaient les effets les plus marqués pour ce qui est de faciliter ou d’entraver la réalisation des objectifs de gestion de la diversité biologique? L’évaluation a eu recours à une combinaison de méthodes

quantitatives, qualitatives et spatiales de collecte et d'analyse de données. Les trois grandes composantes de l'analyse étaient l'analyse du portefeuille, l'analyse globale et l'analyse des études de cas. Pour le Bureau indépendant d'évaluation du PNUD, cela constituait la première évaluation de l'impact des programmes du PNUD, faisant fond sur une précédente évaluation thématique axée sur le lien entre la pauvreté et l'appui à la protection de l'environnement fourni aux pays.

23. L'évaluation a conclu que l'appui du FEM contribue à la préservation de la diversité biologique en contribuant à réduire les pertes, notant que les stratégies du FEM ont de plus en plus ciblé les pressions du développement sur l'environnement dans les zones adjacentes aux zones protégées. Le FEM et ses partenaires, dont le PNUD, ont aidé à mettre en place des capacités qui concernent les principaux facteurs liés à la préservation de la diversité biologique dans des zones protégées et ont contribué à améliorer la gouvernance de la diversité biologique dans les systèmes de zones protégées recevant un appui.

B. Activités institutionnelles et plaidoyer en faveur de l'évaluation

Groupe consultatif de l'évaluation

24. En 2013, en vue d'améliorer la crédibilité et la transparence, le Bureau indépendant d'évaluation a créé un groupe consultatif de l'évaluation composé de 11 experts internationaux spécialistes du développement et de l'évaluation. En 2015, les travaux du Groupe se sont étendus, ses membres formulant des orientations et des analyses conceptuelles pour le directeur et les responsables des évaluations du Bureau. Parallèlement à la fourniture d'un appui aux différentes évaluations, une « semaine du Groupe consultatif de l'évaluation » s'est tenue au mois de mai, avec un programme qui s'articulait autour de plusieurs thèmes comprenant les mégadonnées, la complexité et les résultats non attendus. Des sessions stratégiques étaient consacrées aux évaluations en cours et aux autres initiatives occupant une place centrale dans le programme de travail du Bureau. Les membres du Groupe étaient directement en contact avec la direction du PNUD et les membres du Conseil d'administration en vue de recueillir des données en retour, d'échanger des informations et de faire des propositions concrètes et stratégiques en vue de renforcer les évaluations. Tout au long de l'année, les différents membres du Groupe ont conduit des « examens externes par des experts », faisant en sorte que toutes les équipes d'évaluation reçoivent des données en retour sur les projets d'évaluation aux moments clés.

Centre de gestion en ligne des évaluations

25. Le centre de gestion en ligne des évaluations est un centre de stockage de documents et une base de données en ligne accessible au public sur toutes les évaluations du PNUD, dont la gestion est assurée par le Bureau indépendant d'évaluation. Il permet au public de mieux comprendre le PNUD et la façon dont celui-ci opère et il facilite les activités du PNUD visant à planifier de façon stratégique et utiliser les évaluations efficacement aux fins de la responsabilisation, de la gestion axée sur les résultats et de la gestion des connaissances. Le Centre a été établi en 2002 en vue de partager les évaluations du PNUD ainsi que les plans, mandats et réponses de l'administration au niveau mondial. Il contient plus de 3 500 rapports d'évaluation.

26. Le Bureau a régulièrement amélioré le *Centre* de gestion en ligne des évaluations, adoptant les nouvelles technologies et les capacités de plateforme. Plusieurs nouvelles caractéristiques et modifications ont été ajoutées en 2015 afin d'améliorer le Centre, rendant celui-ci plus convivial. La version améliorée est devenue opérationnelle le 1^{er} mars 2016.

Communication et sensibilisation

27. Le Bureau indépendant d'évaluation a poursuivi ses efforts visant à étendre la portée des produits de ses évaluations et à améliorer leur diffusion. Une version remodelée du site Web a été lancée en 2012. Les comptes Facebook et Twitter ont été ouverts en 2013, (ce dernier compte à présent 3 000 abonnés). En 2015, le Bureau a introduit des résumés thématiques à titre d'exemple, qui ont amélioré la lisibilité. Ses rapports sont à présent diffusés grâce à Internet, aux médias sociaux et à des lettres d'information auprès d'un large éventail de publics cibles. Les outils d'analyse de site Web montrent une tendance à la hausse du nombre des visites sur le site Web du Bureau, qui a presque triplé depuis 2012.

Appui au développement de la capacité nationale d'évaluation

28. La quatrième Conférence internationale sur les capacités nationales d'évaluation s'est tenue à Bangkok (Thaïlande) du 26 au 30 octobre 2015. La Conférence, qui est une des principales manifestations sur l'évaluation de l'année et dont les participants sont originaires de pays les plus divers, a réuni 450 participants de 100 pays. Elle a été organisée conjointement par le Bureau indépendant d'évaluation et le Gouvernement thaïlandais, avec également l'appui du Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique. Le PNUD était bien représenté, du fait de la participation de hauts fonctionnaires du siège, de bureaux régionaux et de bureaux de pays. C'était la première conférence de la sorte pour laquelle le PNUD coopérait officiellement avec une association professionnelle d'évaluation – l'Association internationale de l'évaluation du développement (IDEAS) – réunissant des experts de la société civile, du monde universitaire et de la communauté des chercheurs. Trois des réseaux internationaux d'évaluation étaient représentés à la conférence : le GNUE, le Groupe de la coordination de l'évaluation des banques multilatérales de développement et le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). La plupart des participants ont couvert eux-mêmes leurs frais de participation à la conférence et frais de voyage, si bien que les recettes ont été suffisantes pour couvrir la majeure partie des coûts de la conférence.

29. Le programme de la conférence sur les capacités nationales d'évaluation visait à tirer parti de l'expérience des entités nationales chargées de l'évaluation et des politiques et d'autres praticiens et experts de l'évaluation appartenant à l'ONU et à IDEAS. La conférence a été un forum permettant de présenter et d'échanger des leçons, données d'expérience et perspectives concernant la conduite et l'utilisation des évaluations et le développement des capacités nationales d'évaluation. Des discussions se sont déroulées sur l'état des capacités d'évaluation dans les différents pays et sur le suivi des 18 engagements de la conférence sur les capacités nationales d'évaluation tenue en 2013 au Brésil. La conférence a été l'occasion d'encourager la coopération entre les pays en vue de renforcer les systèmes et les pratiques nationaux d'évaluation. Au titre de sa contribution en la matière, le Bureau indépendant d'évaluation, en collaboration avec le Centre international de politiques

pour une croissance inclusive, a élaboré une étude initiale intitulée *Insight on National Evaluation Capacities in 43 Countries* documentant l'état actuel des capacités nationales d'évaluation et les structures institutionnelles dans les 43 pays de programme du PNUD signataires des 18 engagements nationaux relatifs aux capacités d'évaluation convenus à la conférence tenue en 2013.

30. Le fait marquant de la conférence de 2015 a été un dialogue enrichissant sur le développement des capacités nationales d'évaluation en vue de relever le défi qu'est le suivi des indicateurs et l'évaluation des objectifs de développement durable. La conférence s'est achevée par l'adoption de la Déclaration de Bangkok, un document qui saisit un ensemble émergent d'idées partagées sur les principes et les priorités en matière d'évaluation en vue d'aider à orienter des activités conjointes et collaborative aux fins du développement futur des capacités nationales d'évaluation, à l'appui de la réalisation des objectifs de développement durable.

Appui au Groupe des Nations Unies pour l'évaluation

31. Le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) est une association professionnelle volontaire regroupant 46 fonds et programmes des Nations Unies, institutions spécialisées et organisations affiliées. La Directrice d'ONU-Femmes qui est membre du Bureau indépendant d'évaluation assume la présidence du GNUE (2015-2017) et le Directeur du Bureau indépendant d'évaluation est l'un de ses Vice-Présidents. La stratégie du GNUE pour 2014-2019 comprend quatre domaines d'intervention stratégiques : a) les fonctions et produits d'évaluation des entités des Nations Unies répondent aux normes et règles en matière d'évaluation du GNUE; b) l'évaluation est utilisée pour favoriser la responsabilisation et l'apprentissage programmatique; c) initiatives et nouvelles demandes à l'échelle du système des Nations Unies; d) le fait que le GNUE bénéficie de l'amélioration de l'évaluation en tant que profession à l'échelle mondiale et y contribue.

32. Un rang de priorité élevé a été accordé à la célébration de l'Année internationale de l'évaluation (2015) et aux activités de plaidoyer relatives à l'évaluation dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030. L'année a été proclamée par l'Assemblée générale Année internationale de l'évaluation dans sa résolution 69/237 et la communauté mondiale de l'évaluation a célébré l'Année en encourageant la réalisation d'évaluations et l'élaboration de politiques fondées sur la connaissance des faits. Une « flamme de l'évaluation » a été transmise lors de plus de 80 manifestations organisées par la communauté mondiale de l'évaluation. Le Bureau indépendant d'évaluation, le GNUE et d'autres partenaires ont activement participé à ces activités. Une réalisation clé du plaidoyer a été l'inclusion de l'évaluation dans le Programme 2030, dans lequel le GNUE a joué un rôle essentiel en faisant valoir l'importance de l'évaluation dans les négociations intergouvernementales.

33. Le Bureau a continuellement fourni des services techniques et financiers au GNUE. En 2015, le Directeur a continué d'assumer la fonction de Vice-Président du GNUE chargé des activités relatives au renforcement de l'évaluation, y compris la mise à jour des normes du GNUE, qui avaient été élaborées en 2005; la mise à jour des compétences techniques relatives à l'évaluation, de 2008; de la conduite d'examen par les pairs dans trois organisations membres (l'Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient, le Centre du commerce international et l'Office des Nations Unies contre la drogue et

le crime). Le personnel a participé aux travaux de différents groupes de travail du GNUE, y compris les groupes de travail sur les objectifs de développement durable et sur l'évaluation et un groupe de travail nouvellement créé sur l'évaluation décentralisée.

34. Le Bureau a hébergé le secrétariat du GNUE, pour un coût d'environ 291 931 dollars au titre du personnel (un spécialiste des programmes P-3 à plein temps, 20 % des journées de travail d'un coordonnateur exécutif P-5 et 5 % des journées de travail d'un informaticien P-3 et d'un spécialiste des opérations P-4). Des dépenses supplémentaires ont été engagées au titre des locaux à usage de bureau et des frais de fonctionnement.

Évaluation du PNUD dans le Plan d'action annuel à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes

35. Depuis 2012, le Bureau indépendant d'évaluation fournit des contributions au Plan d'action annuel à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes sur la mesure dans laquelle les évaluations du PNUD répondent aux exigences pour ce qui est d'intégrer la problématique hommes-femmes ou s'en rapprochent. Conformément aux orientations du GNUE, le Bureau a commandité une méta-évaluation de 25 rapports d'évaluation. L'échantillon a compris 9 rapports d'évaluation indépendante et 17 rapports d'évaluation décentralisée. Les évaluations étaient marquées selon quatre critères (0 = répond en partie aux normes, 1 = se rapproche des normes, 2 = respecte les normes, et 3 = dépasse les normes). Les résultats des évaluations ont été codés en utilisant l'échelle d'efficacité des résultats obtenus concernant la problématique hommes-femmes. Pour la deuxième année, le résultat global pour les 25 rapports était « se rapproche des normes », ce qui indique qu'il convient de prêter attention à cette question pour que la performance du PNUD tende vers la note la plus élevée, « dépasse les normes ».

C. Évaluations décentralisées

36. En 2015, 90 bureaux de pays du PNUD (66 %) ont commandité au total 241 évaluations : 39 évaluations des résultats, 183 évaluations de projet et 19 évaluations du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et autres évaluations de programme. Sur les 241 évaluations commanditées, 90 (37 %) ont porté sur des projets financés par le FEM. Le FEM exige une évaluation finale (à la fin du projet) pour tous ses grands projets et projets moyens que le PNUD et d'autres organismes de réalisation mettent en œuvre. Le volume total des évaluations décentralisées conduites dans l'ensemble du PNUD (241 évaluations) est similaire à celui indiqué en 2014 (244 évaluations), mais le nombre de pays effectuant au moins une évaluation a diminué de 9 % par rapport à la même période en 2014 (passant de 75 % des pays en 2014 à 66 % en 2015).

37. Les bureaux régionaux et bureaux chargés des politiques du PNUD ont effectué au total neuf évaluations, dont trois ont donné lieu à une réponse de l'administration. Le Bureau des politiques et de l'appui aux programmes a réalisé quatre évaluations de projet, dont deux étaient des évaluations du projet mondial du PNUD et du FEM. Les cinq autres évaluations ont été réalisées par le *Bureau régional pour l'Europe* et la Communauté d'États indépendants (une), le *Bureau*

régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes (deux) et le Bureau régional pour les États arabes (une). Le Bureau régional pour l'Afrique et le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique n'ont pas effectué d'évaluation en 2015.

38. Le budget total du PNUD pour l'évaluation décentralisée en 2015 peut être estimé en comptabilisant les budgets de toutes les évaluations décentralisées effectuées, telles qu'indiquées par les bureaux régionaux et les bureaux de pays au Centre de gestion en ligne des évaluations et en ajoutant le temps alloué estimatif pour les activités relatives aux évaluations menées par les conseillers en matière de suivi et d'évaluation dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays. Par le passé, seuls les budgets décentralisés étaient indiqués, si bien que l'appui financier total à cet effort était sous-estimé et ne pouvait pas être comparé aux budgets du Bureau indépendant d'évaluation, qui couvrent à la fois les dépenses de fonctionnement et les dépenses de personnel. Lorsque l'on prend en compte le temps de travail du personnel et les dépenses connexes, on estime que le PNUD a dépensé 20,35 millions de dollars pour les évaluations décentralisées en 2015, ce qui représente environ 0,39 % de l'ensemble des dépenses du PNUD (à la fois en ressources ordinaires et autres ressources). Si on y ajoute les dépenses du Bureau indépendant d'évaluation (7,8 millions de dollars), le montant total des dépenses du PNUD pour les évaluations indépendantes et décentralisées en 2015 est estimé à 28,2 millions de dollars, soit 0,55 % du montant total du budget-programme du PNUD, qui s'élève à 5,172 milliards de dollars.

39. Conformément à la politique du PNUD, toutes les évaluations comprises dans les plans d'évaluation sont obligatoires et appellent une réponse de la direction. Sur les 241 évaluations achevées en 2015, 207 (86 %) comprenaient une réponse de la direction, produisant 1 805 mesures de suivi clés. À la fin de 2015, 21 % des mesures avaient été prises, 50 % se poursuivaient et 1 % étaient obsolètes. Il a été noté que 15 % des mesures clés prévues avaient déjà dépassé le délai fixé et que pour 14 % d'entre elles aucun délai n'avait été clairement indiqué.

40. Depuis 2011, la conformité des programmes de pays aux obligations en matière d'évaluation est mesurée à la fin de la période couverte par le programme sur la base de la réalisation de toutes les évaluations prévues au cours de celle-ci. Sur les 26 programmes de pays achevés en 2015, 11 (42 %) étaient « pleinement conformes » (90 à 100 % de toutes les évaluations prévues réalisées); 15 (58 %) étaient « partiellement conformes » (40 à 89 % de toutes les évaluations prévues réalisées); et aucun n'était « pas conforme » (moins de 39 % des évaluations prévues réalisées). Les 26 programmes de pays achevés comptaient au total 411 évaluations prévues, dont 351 ont été réalisées (85 %). La réponse de la direction était incluse dans 332 (95 %) d'entre elles.

Fonds d'équipement des Nations Unies et Programme des Volontaires des Nations Unies

41. Le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU) a commandité deux évaluations de programme en 2015 : une évaluation à mi-parcours du programme *MicroLead*, qui fournit un appui à l'expansion du microfinancement qui mobilise l'épargne et une évaluation finale du programme *YouthStart*, qui encourage l'ouverture financière pour les jeunes, deux programmes axés sur l'Afrique au sud du Sahara. Le FENU a commencé deux autres évaluations : une d'un projet intitulé Appui au développement économique local (PADEL) visant à améliorer la sécurité

alimentaire au Niger et l'autre d'un programme intitulé MAFIPP à l'appui du développement d'un système de financement inclusif en République démocratique populaire lao.

42. Le service de l'évaluation du FENU a fourni un appui méthodologique aux directions chargées des programmes aux fins de l'application d'un outil d'évaluation interne des programmes qui inclue les éléments de bonne pratique en matière d'évaluation. Le service a participé en tant que membre avec le GNUE et le CAD de l'OCDE à l'examen extérieur par les pairs de la fonction d'évaluation de l'Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient.

43. Le montant total des dépenses du FENU pour l'évaluation s'est élevé à environ 665 000 dollars, imputé à la fois sur les ressources ordinaires (de base) et les autres ressources (autres que les ressources de base). L'insuffisance des ressources ordinaires a entravé l'application de l'affectation d'un troisième fonctionnaire au service et a causé le report d'une évaluation thématique prévue de la performance de l'approche de développement local du FENU depuis 2005.

44. En 2015, les Volontaires des Nations Unies ont effectué trois grandes évaluations décentralisées relatives aux volontaires et au volontariat portant sur un programme relatif au volontariat de la jeunesse arabe pour un avenir meilleur, le programme de volontariat en ligne des Nations Unies et le programme des volontaires de la CEDEAO. Le budget des VNU pour l'évaluation s'est élevé à 483 000 dollars, montant imputé sur les ressources de base et les autres ressources, y compris le Fonds bénévole spécial. En 2016, le programme prévoit de renforcer sa capacité d'évaluation en ajoutant un poste de spécialiste de l'évaluation et un ensemble de ressources réservées à la réalisation des évaluations prévues.

II. Budget et ressources humaines

45. Le Bureau indépendant d'évaluation estime que les dépenses totales engagées en 2015 pour les évaluations et les autres activités institutionnelles se sont élevées à 7,85 millions de dollars (hormis les dépenses générales de fonctionnement qui sont partagées), dont 7,41 millions imputés sur les ressources ordinaires et 439 565 dollars sur les autres ressources. Le Bureau a une fois encore presque complètement utilisé les fonds qui lui avaient été alloués au titre des ressources ordinaires (99,8 % de ses ressources de base), poursuivant la tendance des premières années (plus de 95 %). Le volume total des dépenses a diminué de 13 % par rapport à 2014, du fait d'une réduction de 6,2 % du financement du PNUD au titre des ressources ordinaires et d'un nouvel ajustement à la suite de la décision de créer une réserve financière. En outre, au début de 2015, un accord pluriannuel relatif aux contributions conclu avec l'Agence norvégienne de coopération pour le développement a pris fin. Le Bureau a dépensé 86,1 % de l'ensemble de son budget de fonctionnement (hors ressources requises pour le financement des postes) s'élevant à 3 159 444 dollars pour des activités directement liées aux évaluations.

46. Le coût total des activités a représenté l'équivalent d'environ 0,16 % du budget annuel combiné (ressources ordinaires et autres ressources) du PNUD, qui est considéré comme étant resté stable aux alentours de 5 milliards de dollars par an, nonobstant un changement marqué de la répartition avec une forte augmentation des autres ressources.

47. En janvier 2016, le Bureau indépendant d'évaluation comptait 21 fonctionnaires, 15 administrateurs recrutés sur le plan international et 6 agents des services généraux. En novembre 2015, un poste temporaire a été approuvé pour un administrateur de 2^e classe (P-3) en vue de renforcer la fonction recherche à l'appui des évaluations. Le Bureau a compté deux postes P-5 vacants pendant le second semestre de 2015, tandis que le poste de directeur adjoint a été pourvu en mai. Cette situation a alourdi la charge de travail du personnel en place et, dans quelques cas, a nui au respect des délais de livraison des produits. Le Bureau a fait appel à des consultants externes pour apporter un appui à ses activités de réalisation des évaluations notamment.

48. Le Bureau indépendant d'évaluation s'est efforcé de réaliser la parité des sexes. Les effectifs étaient légèrement déséquilibrés, les femmes représentant 64,2 % des administrateurs recrutés sur le plan international (neuf) et l'ensemble des agents des services généraux (six). La parité générale a été assurée dans le recrutement des consultants.

49. Le Bureau est déterminé à promouvoir le perfectionnement du personnel. Il a consacré 5 % du temps de travail du personnel à la formation, mais a aussi apporté un appui pour aider un fonctionnaire à obtenir un diplôme de finance internationale, deux administrateurs à participer à la première édition du Programme de perfectionnement des cadres et un évaluateur à participer au Programme international de formation à l'évaluation du développement.

III. Planification des évaluations pour 2016-2017

50. En application de la décision 2015/8 du Conseil d'administration et faisant fond sur une réunion d'information officieuse au Conseil tenue en septembre 2015, le présent chapitre présente le plan d'évaluation du Bureau indépendant d'évaluation pour 2016-2017, pour examen par le Conseil.

A. Évaluations thématiques

51. Durant la période 2016-2017, le Bureau continuera sa série d'évaluations thématiques prévues (trois ont commencé et deux sont en cours de préparation), comme indiqué ci-après.

Lutte contre la corruption

52. Cette évaluation examinera l'appui du PNUD à la lutte contre la corruption et aux mesures en faveur de la transparence, de la responsabilisation et de l'intégrité aux fins d'une gouvernance équitable. Elle examinera la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité au niveau du pays par rapport aux attentes énoncées dans le plan stratégique concernant a) les changements apportés aux politiques générales et au niveau de la sensibilisation; b) les changements apportés aux capacités des acteurs étatiques et non étatiques; c) l'amélioration de la qualité de la gouvernance.

53. L'évaluation classe l'appui du PNUD à la lutte contre la corruption et en faveur d'une gouvernance intègre dans trois grandes catégories d'activités : le renforcement des politiques et institutions de lutte contre la corruption; la lutte contre les moteurs de la corruption; les changements apportés aux pratiques en

matière de gouvernance. L'évaluation sera présentée au Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire de 2016.

Efficacité institutionnelle

54. Le plan à moyen terme comprend une évaluation thématique qui porte sur l'efficacité institutionnelle du PNUD, ayant trait au chapitre V (Améliorer l'efficacité institutionnelle) du plan stratégique du PNUD pour 2014-2017. Reconnaissant que l'efficacité institutionnelle est importante pour les fonctions à la fois d'audit et d'évaluation, le Bureau indépendant d'évaluation et le Bureau de l'audit et des investigations conduisent conjointement une évaluation, utilisant à la fois des méthodes et outils d'audit et d'évaluation. C'est la première fois que le PNUD lie ainsi les fonctions d'évaluation et d'audit. L'objectif est d'évaluer dans quelle mesure les mesures organisationnelles qui ont été prises ont amélioré ou sont en mesure d'améliorer la capacité du PNUD de produire des programmes de meilleure qualité. Les résultats seront présentés au Conseil d'administration à sa première session ordinaire de 2017.

Développement intégrant les handicapés

55. Le Bureau a inclus dans son plan à moyen terme une évaluation de la contribution du PNUD contribution à l'instauration d'un *développement intégrant les handicapés*. En approuvant le plan pour cette évaluation, le Conseil d'administration a reconnu qu'il est important de faire en sorte que l'appui au développement apporté par le PNUD comprenne et souligne la fourniture d'une assistance aux pauvres et aux populations marginalisées, dans lesquelles les handicapés sont en nombre disproportionné.

56. Les activités du PNUD relatives aux droits des handicapés et aux services les concernant seront examinées au titre de quatre principes déterminants de la Convention relative aux droits des personnes handicapées : non-discrimination; participation et intégration; accessibilité; responsabilité. Ces principes sont au centre de la stratégie et de la vision du PNUD. L'évaluation examinera dans quelle mesure ces principes sont respectés dans le cadre de l'appui fourni par le PNUD aux pays partenaires et dans quelle mesure le PNUD les applique dans ses activités personnelles. Elle examinera les résultats des programmes de soutien direct et comment le PNUD intègre les droits reconnus et les possibilités ouvertes aux handicapés dans l'ensemble de ses activités relatives à l'atténuation de la pauvreté, au renforcement des capacités, au développement durable et au renforcement de la résilience. Elle examinera également si les systèmes opérationnel et de nomination et d'affectation du PNUD permettent et appuient les contributions de personnes handicapées. Cette évaluation sera présentée au Conseil d'administration à sa première session ordinaire de 2017.

Plan stratégique et programme mondial et régional d'évaluations

57. Le plan d'évaluation, 2014-2017, identifie une série d'évaluations devant être effectuées et présentées au Conseil d'administration à sa session annuelle de 2017 :

- a) Évaluations des cinq programmes régionaux du PNUD;
- b) Évaluation du cadre mondial de soutien aux politiques (2014-2017);
- c) Évaluation du plan stratégique du PNUD (2014-2017);

d) Évaluation de la contribution du PNUD à la coopération Sud-Sud et triangulaire.

58. Cette série suit la pratique passée, en ce sens que des évaluations similaires ont été effectuées et présentées au Conseil à sa session annuelle de 2013. Lors de la période du plan en cours, le Bureau prévoit de condenser de façon synthétique les travaux en deux évaluations, l'une axée sur les programmes mondial et régionaux du PNUD, l'autre sur le plan stratégique du PNUD. Les deux évaluations seront présentées à la session annuelle de 2017.

59. L'évaluation des *programmes mondial et régionaux* combinera les cinq programmes régionaux dans une évaluation de synthèse, ainsi qu'un examen du programme mondial du PNUD. L'évaluation examinera les aspects relatifs aux opérations et à la gestion ainsi qu'aux programmes, comprenant : l'appui aux politiques; la prestation de services aux bureaux de pays ; la coopération avec les institutions régionales; l'évolution des attentes concernant la portée à l'issue de l'examen structurel; la mobilisation de ressources.

60. L'évaluation du *plan stratégique* comprendra un module relatif à la coopération Sud-Sud et nécessitera une série d'évaluations parallèles correspondant aux principaux résultats décrits dans le plan stratégique. Les principaux objectifs sont les suivants :

- a) Évaluer la performance du PNUD durant la période couverte par le plan stratégique;
- b) Évaluer l'utilité du plan stratégique en tant qu'outil pour orienter le PNUD et gérer ses activités;
- c) Faciliter l'apprentissage en s'appuyant sur l'expérience accumulée par le PNUD durant la période correspondant au plan stratégique;
- d) Formuler des recommandations pratiques concernant la stratégie d'ensemble du PNUD et le processus de planification stratégique.

B. Évaluations des résultats en matière de développement

61. Durant le premier semestre de 2016, le Bureau indépendant d'évaluation a commencé six évaluations des résultats de développement qui doivent être achevés pour examen par le Conseil d'administration en 2017. Ces évaluations portent sur le Cameroun, la Guinée équatoriale, la Jordanie, le Kirghizistan, le Mexique et le Pakistan.

62. En 2017, le Bureau compte réaliser 10 autres évaluations (qui seront choisies en collaboration avec la direction du PNUD) qui seront achevées aux fins d'examen par le Conseil d'administration en 2018, portant le total des évaluations à 16 pour la période 2016-2017.

C. Contrôle des évaluations décentralisées

63. Le Bureau indépendant d'évaluation recommande que le Conseil d'administration envisage d'intensifier fortement les évaluations décentralisées

en 2016, domaine de travail qui a été largement suspendu durant l'examen de la politique d'évaluation.

64. Le PNUD est doté d'un système d'évaluation dichotomique, avec d'une part de grandes évaluations, qui sont thématiques ou portent sur les programmes ou les pays et sont effectuées par le Bureau indépendant d'évaluation, d'autre part des évaluations décentralisées commanditées par les services chargés des programmes (bureaux des politiques, bureaux régionaux et bureaux de pays). Les activités décentralisées, qui comptent au moins 200 évaluations par an réalisées dans le monde entier, sont une composante importante pour la responsabilisation et l'apprentissage et un élément clé pour le PNUD aux fins de l'établissement des priorités fondé sur des données factuelles, la structuration des programmes et la prise de décisions.

65. En prévision des révisions de la politique d'évaluation du PNUD (DP/2011/3), un examen externe de la politique a été effectué en 2014. L'examen de la politique a noté un certain nombre de problèmes et relevé des déficiences dans la fonction évaluation décentralisée du PNUD. Il a souligné des incohérences dans la gestion des évaluations décentralisées et l'ouverture de crédits budgétaires insuffisants pour ces activités, ce qui suscite des préoccupations concernant l'impartialité, le maintien de la qualité et la pertinence.

66. En réponse à ces résultats, la direction du PNUD a décidé de renforcer le suivi et l'appui aux évaluations décentralisées dans l'ensemble de l'organisation. Elle lance un nouveau programme mondial intitulé « Renforcement des capacités du PNUD au niveau des pays aux fins de l'évaluation ». Le programme comprend quatre produits escomptés :

a) Les normes du PNUD, les processus métiers et les outils pour permettre une conduite efficace des activités d'évaluation décentralisées sont en place;

b) Des mécanismes d'assurance-qualité pour un appui efficace aux évaluations décentralisées sont en place et opérationnels dans les centres régionaux du PNUD;

c) Les capacités et les processus existent dans les bureaux de pays pour concevoir et exécuter des évaluations de haute qualité;

d) Une initiative ou un projet mondial du PNUD à l'appui des capacités nationales de suivi et d'évaluation a été élaboré et approuvé.

67. Conformément à la politique du PNUD, le Bureau indépendant d'évaluation est chargé d'établir les normes d'évaluation pour le PNUD et d'examiner ses activités d'évaluation, y compris celles des fonds et programmes associés. Le Bureau :

a) fixe les normes d'évaluation aux fins de la planification, de la conduite et de l'utilisation des évaluations décentralisées et contrôle la qualité des rapports d'évaluation; b) diffuse les méthodes et normes de bonne pratique aux fins de la gestion des évaluations au PNUD; c) tient un registre d'experts de l'évaluation; d) fournit un appui à un réseau de praticiens de l'évaluation; e) tient un registre public des ressources d'évaluation afin de faciliter le partage des connaissances en la matière.

68. En 2015, le Bureau s'est acquitté de ses responsabilités, à l'exception des activités de contrôle de la qualité des évaluations décentralisées, qui ont été suspendues en 2014 du fait des insuffisances relevées dans le cadre de l'examen de

la politique. En particulier, l'examen avait remis en question l'impartialité de certaines évaluations décentralisées du fait de la façon dont elles avaient été commanditées et gérées. Le système de contrôle de la qualité que le Bureau avait en place n'était pas suffisamment solide pour traiter de ces questions.

69. Le Bureau a reporté la révision du système d'évaluation décentralisée en 2015, comptant qu'une politique d'évaluation révisée serait approuvée par le Conseil d'administration à sa session annuelle, qui clarifierait les rôles et responsabilités en matière d'évaluation décentralisée. Bien qu'une politique révisée n'ait pas encore été approuvée par le Conseil, le Bureau aura clairement un rôle central dans la fonction d'évaluation décentralisée. Il compte en conséquence aller de l'avant en 2016 pour rétablir un système amélioré de contrôle de la qualité des évaluations décentralisées.

70. En août 2015, le Bureau a officiellement présenté au Conseil d'administration une stratégie visant à renforcer et relancer ses activités d'évaluation décentralisée. La stratégie proposée comprend :

- a) Des examens *ex-ante* des plans d'évaluation des bureaux de pays;
- b) La mise à jour et la tenue du fichier de consultants en évaluation;
- c) La mise à niveau et tenue du Centre de gestion en ligne des évaluations;
- d) Des contrôles d'ensemble de la qualité *ex-post* des rapports des évaluations décentralisées;
- e) L'inclusion accrue du FENU et des VNU dans le système de contrôle des évaluations décentralisées;
- f) Un appui à l'élaboration d'orientations en matière d'évaluation décentralisée et des sections relatives à l'évaluation dans le Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement;
- g) L'élaboration et la conduite de formations à l'évaluation pour les coordonnateurs chargés du suivi et de l'évaluation au siège, dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays;
- h) Le suivi de la suite donnée par le PNUD aux recommandations des évaluations ;
- i) Une synthèse et un examen global des évaluations décentralisées, y compris une synthèse des leçons clés qui en ont été tirées.

71. Conformément à la stratégie décrite ci-dessus, le Bureau prévoit d'utiliser le personnel existant et des consultants en 2016 pour réviser et remodeler ses activités dans deux domaines susmentionnés :

- a) Examen de la qualité de toutes les évaluations décentralisées, y compris la fourniture d'informations en retour aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays sur les propositions tendant à renforcer son action, et mise en évidence des travaux exemplaires;
- b) Examens *ex-ante* des plans d'évaluation des bureaux de pays, avec des recommandations pour leur amélioration afin de maximiser l'apprentissage.

72. À compter de 2017, le Bureau propose d'étendre ses activités d'évaluation décentralisée en vue de couvrir le reste des activités énoncées dans la stratégie. Il

faudra pour cela des ressources financières et humaines supplémentaires et le Bureau compte reconfigurer ses effectifs pour créer un sous-groupe de trois personnes spécialement chargé de l'évaluation décentralisée. Entretemps, certains financements de donateurs externes (0,3 million de dollars, de Suisse) sont attendus pour l'appui du Bureau indépendant d'évaluation à l'évaluation décentralisée en 2016.

D. Capacité nationale d'évaluation

73. Les conférences biennales que tient le Bureau indépendant d'évaluation ont commencé par le Maroc en 2009, suivi par l'Afrique du Sud en 2011, le Brésil en 2013 et la Thaïlande en 2015. Il est prévu que la cinquième conférence sur les capacités nationales d'évaluation se tienne en 2017 dans la région Europe et Asie centrale. Après la conférence de Bangkok, les participants de gouvernements se sont déclarés désireux de recevoir l'appui du PNUD pour : a) établir des services d'évaluation; b) inclure systématiquement les évaluations dans l'élaboration d'un système de gestion axée sur les résultats; c) mettre en place des systèmes de suivi et d'évaluation pour suivre la réalisation des objectifs de développement durable; d) modifier les plans nationaux de développement en fonction des objectifs et renforcer les capacités nationales pour évaluer leurs efforts aux fins de la réalisation des objectifs. En s'appuyant sur l'approche stratégique suivie par le passé consistant à collaborer largement avec les parties prenantes régionales et autres, des plans sont élaborés pour la cinquième conférence sur les capacités nationales d'évaluation. Entretemps, un financement d'un donateur externe (0,2 million de dollars, de Norvège) a été obtenu pour couvrir l'élaboration, la mise à l'essai et la validation d'un « guide de diagnostic » visant à aider à déterminer les besoins et les priorités de développement des capacités nationales d'évaluation.

IV. Programme de travail chiffré pour 2016

74. 2016 est fondé sur un budget pluriannuel approuvé par le Conseil d'administration pour 2015-2016 s'élevant à 9 277 millions de dollars par an. Le Bureau de la gestion des ressources financières a alloué 6 738 millions de dollars au Bureau en 2016. Ce montant comprend une retenue de 10 % ainsi que 692 000 dollars au titre des dépenses générales de fonctionnement partagées. Le budget de 2016 est inférieur de 0,6 million de dollars à l'allocation budgétaire de 2015. Les financements supplémentaires de sources extérieures devraient représenter 0,5 million en 2016. Ces réductions budgétaires entraîneront un déficit de près de 1,4 million de dollars en 2016, ce qui nécessitera de modifier le plan de travail du Bureau en proportion.

75. Le Bureau indépendant d'évaluation estime que son budget représente 0,16-0,18 % de l'ensemble du budget du PNUD (ressources ordinaires et autres ressources). Si le coût total des évaluations décentralisées est pris en compte (comme décrit au paragraphe 38 ci-dessus), le financement combiné par l'organisation pour les évaluations avoisine 0,55 % du budget combiné du PNUD. Le Bureau a exhorté le PNUD à réviser son budget pour l'évaluation afin de le porter au niveau minimal de 1 % pour l'ensemble des dépenses relatives à l'évaluation, conformément aux engagements énoncés par d'autres entités des

Nations Unies¹. Les projets de budget pour 2016 et 2017 sont nécessaires pour que le Bureau puisse remodeler ses activités d'évaluation décentralisée, accroître son volume de travail en matière d'évaluation au niveau des pays et procéder à l'analyse requise pour les évaluations des programmes régionaux et mondial et du plan stratégique prévues en 2017. On trouvera ci-dessous une demande de crédits dans le tableau 1 et un récapitulatif de celle-ci dans le tableau 2.

Tableau 1
Programme de travail détaillé, entièrement chiffré pour 2016-2017
(montants estimatifs)

		<i>Année de présentation au Conseil d'administration</i>	<i>En milliers de dollars</i>	
			2016	2017
1. Gouvernance et responsabilité				
Rapports annuels sur l'évaluation	Rapport annuel sur les activités d'évaluation de 2015	2016	40	
	Rapport annuel sur les activités d'évaluation de 2016	2017		40
Groupe consultatif de l'évaluation et examen par les pairs de l'évaluation			200	200
	Total		240	240
2. Conduite des évaluations				
Évaluations des résultats en matière de développement	Évaluations dans six pays (Cameroun, Guinée équatoriale, Jordanie, Kirghizistan, Mexique et Pakistan)	2016	900	
	Évaluations dans 10 pays (pays à déterminer)	2018		1 500
Évaluations thématiques	Lutte contre la corruption et intégrité de la gouvernance	2016	175	
	Efficacité institutionnelle (conjointement avec le Bureau de l'Audit et des investigations)	2017	290	
	Personnes handicapées	2017	250	
	Plan stratégique	2017	400	175
	Programme mondial et programmes régionaux	2017	300	125
	Prochain ensemble d'évaluations thématiques (thème à déterminer)	2018		500
	Orientations thématiques et		75	25

¹ L'évaluation réalisée en 2014 par le Corps commun d'inspection des services d'évaluation du système des Nations Unies a indiqué que les organismes des Nations Unies consacraient entre 0,5 et 3 % de leurs dépenses à l'évaluation, selon le mandat, la taille et le rôle du service compétent dans l'organisme. Le PAM engage 0,8 % de ses dépenses en application de sa politique récemment révisée. Le Fonds des Nations Unies pour l'enfance, dans sa politique d'évaluation révisée en 2013, a déclaré qu'il allouerait au moins 1 % de l'ensemble de ses dépenses de programme à l'évaluation.

		Année de présentation au Conseil d'administration	En milliers de dollars	
			2016	2017
	élaboration de méthodes			
	Total		2 390	2 325
3. Appui aux évaluations décentralisées				
	Évaluations de la qualité	2017	250	250
	Orientations relatives à l'évaluation et formation à l'évaluation		150	150
	Liste de spécialistes de l'évaluation			40
	Centre de gestion en ligne des évaluations		25	25
	Total		425	465
4. Développement des capacités nationales d'évaluation				
	Suivi de la conférence sur les capacités nationales d'évaluation tenue à Bangkok en 2015		230	
	Appui aux pays pilotes en matière de développement des capacités nationales d'évaluation		60	
	Conférence sur les capacités nationales d'évaluation qui doit se tenir en 2017			200
	Total		90	200
5. Autres activités				
Gestion des partenariats et des connaissances	Professionnalisation, réseaux, développement des capacités du personnel		70	100
Réforme de l'ONU	Secrétariat du GNUE		90	90
	Autres activités du GNUE		50	50
Gestion du Bureau indépendant d'évaluation	Appui administratif, développement et infrastructures du Bureau		380	380
	Total – Autres activités		590	620
	Subtotal		3 935	3 850
6. Traitements du personnel et dépenses générales de fonctionnement « partagées »				
Traitements du personnel et dépenses de fonctionnement	Traitements imputés sur les ressources ordinaires		4 650	5 000
Dépenses générales de fonctionnement	Paiements centralisés		692	692
	Total du programme de travail chiffré, 2015-2016		9 277	9 351

		Année de présentation au Conseil d'administration	En milliers de dollars	
			2016	2017
Ressources				
Fonds supplémentaires	(Norvège, Suisse)		500	300
Financement requis au titre des ressources ordinaires			8 777	9 342

Tableau 2
Récapitulatif du budget, 2016-2017

Coût total (en milliers de dollars)		
<i>Ressources</i>	2016	2017
Fonds alloués au titre des ressources ordinaires	7 429	7 829 ²
Fonds supplémentaires	500	400
Total	7 929	8 229
<i>Dépenses prévues</i>		
Activités de programme entièrement financées	9 277	9 351
Déficit	1 348	1 122

² L'allocation des ressources ordinaires pour 2017 n'a pas été décidée. Ce montant est indiqué pour montrer le déficit prévu si le Bureau reçoit le même montant au titre des ressources de base en 2017 que ce qu'il devrait recevoir en 2016