Nations Unies A/60/73

Assemblée générale

Distr. générale
28 avril 2005
Français
Original: anglais

Soixantième session
Point 126 de la liste préliminaire*
Planification des programmes

Rapport du Bureau des services de contrôle interne contenant des propositions visant au renforcement du suivi de l'exécution des programmes et de leur évaluation

Résumé

Le présent rapport fait suite à la résolution 58/269 de l'Assemblée générale, en date du 23 décembre 2003, dans laquelle l'Assemblée a prié le Secrétaire général de charger le Bureau des services de contrôle interne (BSCI), agissant en collaboration avec le Corps commun d'inspection, de lui soumettre, afin qu'elle les examine à sa soixantième session, des propositions concernant le renforcement du suivi de l'exécution des programmes et de leur évaluation. Il renferme le rapport final du Groupe de travail du Secrétariat sur le suivi de l'exécution et l'évaluation constitué par le BSCI pour élaborer des propositions concrètes avec le plus large appui des départements et bureaux (voir par. 7 à 22). On y trouve également les observations du Corps commun d'inspection sur le rapport du Groupe de travail (par. 23 à 28), dont il est tenu compte dans la conclusion (par. 29 à 35) et dans l'annexe au présent rapport.

Le Groupe de travail a pris note des progrès récents mais considère que le système de suivi de l'exécution et d'évaluation de l'Organisation doit encore être amélioré pour pouvoir jouer un rôle significatif dans la planification et la prise de décisions. Il estime que pour le renforcer il importe de préciser le rôle respectif des trois principales parties prenantes, à savoir les organes intergouvernementaux, le BSCI, et les directeurs de programme et les cadres supérieurs du Secrétariat, et accroître leurs responsabilités.

Les organes intergouvernementaux devraient s'appuyer sur les conclusions des activités de suivi et d'évaluation pour améliorer la pertinence, l'utilité et l'efficacité des programmes et des sous-programmes en donnant un caractère plus pragmatique à leurs recommandations et décisions. La planification des programmes devrait figurer

* A/60/50 et Corr.1.

05-32658 (F) 160505 170505

en permanence à l'ordre du jour de l'Assemblée générale, de ses grandes commissions et des organes intergouvernementaux et autres organes spécialisés, ce point couvrant l'examen des rapports de suivi et d'évaluation. L'Assemblée générale a insisté sur cette obligation dans sa résolution 59/275 du 23 décembre 2004.

Afin de renforcer l'appui professionnel et méthodologique dont bénéficient les activités de suivi et d'évaluation au Secrétariat, le Groupe de travail suggère que le BSCI étoffe son dispositif central de suivi de l'exécution et d'évaluation et améliore les procédures d'établissement des rapports de même que leur présentation. Le Groupe de travail a également insisté sur la nécessité d'inciter les directeurs de programme et les cadres supérieurs à recourir davantage à l'auto-évaluation.

Enfin, le Groupe de travail estime essentiel d'intégrer et d'améliorer les outils et techniques de gestion axée sur les résultats en usage au Secrétariat. Il faut notamment mettre au point une nouvelle version du Système intégré de suivi, en consultation avec les directeurs de programme, afin que ceux-ci fassent plus largement usage de cet outil de gestion et de suivi. Cela suppose également de continuer à assurer le financement de ce système.

Le Corps commun d'inspection souscrit aux propositions du Groupe de travail. Il souligne que le principal facteur qui risque d'entraver la bonne application de la gestion axée sur les résultats tient à la complexité du système de mesure, avec la charge de travail que représentent la collecte des données pour les directeurs de programme et leur analyse pour les organes directeurs. Avant la parution du présent rapport, le Corps commun a publié toute une série de rapports relatifs à la gestion axée sur les résultats sous l'intitulé « La gestion axée sur les résultats dans le système des Nations Unies ». Les constatations et conclusions figurant dans le présent rapport sont conformes à celles qu'il a formulées dans ces documents (voir par. 21 du présent rapport).

La conclusion du BSCI et du Corps commun d'inspection est qu'un système efficace de gestion axée sur les résultats reposant sur un suivi de l'exécution et une évaluation plus rigoureux est absolument indispensable pour que le Secrétariat puisse faire face aux défis et atteindre les objectifs décrits par le Secrétaire général dans le rapport intitulé « Dans une liberté plus grande : développement, sécurité et respect des droits de l'homme pour tous » (A/59/2005), où il expose ses propositions de réforme les plus récentes. Pour cela, les trois principales parties prenantes doivent faire des efforts concertés pour concrétiser dans les meilleurs délais les propositions figurant dans le présent rapport.

Table des matières

		Paragraphes	Page
I.	Introduction	1–6	4
II.	Rapport final du Groupe de travail du Secrétariat sur le suivi de l'exécution et l'évaluation	7–22	5
	A. Amélioration de l'examen des rapports de suivi et d'évaluation par les organes intergouvernementaux	7–10	5
	B. Renforcement du dispositif central de suivi de l'exécution et d'évaluation et amélioration des systèmes de gestion axée sur les résultats	11–18	6
	C. Promotion de l'auto-évaluation	19–22	8
III.	Observations du Corps commun d'inspection	23–28	9
IV.	Conclusion	29–35	11
Annexe			
	Liste des mesures à prendre pour renforcer le suivi de l'exécution et l'évaluation		13

I. Introduction

1. Le présent rapport fait suite à la résolution 58/269 de l'Assemblée générale, dans laquelle l'Assemblée a prié le Secrétaire général de charger le Bureau des services de contrôle interne (BSCI), agissant en collaboration avec le Corps commun d'inspection, de lui soumettre, afin qu'elle les examine à sa soixantième session, des propositions concernant le renforcement du suivi de l'exécution des programmes et de leur évaluation. Ce document fera également partie de la documentation dont le Comité du programme et de la coordination sera saisi à sa quarante-cinquième session.

2. Avant l'adoption de la résolution, le Comité directeur pour la réforme et la gestion[1] avait demandé au BSCI de mettre au point des propositions concrètes visant à renforcer le système de suivi de l'exécution et d'évaluation de l'Organisation. Le BSCI a créé pour cela un groupe de travail sur le renforcement du suivi de l'exécution et de l'évaluation présidé par le Secrétaire général adjoint aux services de contrôle interne et composé de représentants du Département des affaires économiques et sociales, du Département de la gestion, du Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, du Bureau des affaires juridiques, de la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique, de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, du Département de l'information, du Bureau de la coordination des affaires humanitaires et du Bureau des services de contrôle interne.

3. En avril 2004, le Groupe de travail a présenté un rapport préliminaire que le Comité directeur a approuvé. En mai 2004, il a constitué cinq équipes spéciales qu'il a chargées d'examiner, respectivement : a) l'emploi d'indicateurs; b) le renforcement du rôle du Système intégré de suivi; c) l'amélioration de l'utilisation des résultats des activités de suivi de l'exécution et d'évaluation; d) l'auto-évaluation; e) le renforcement des services centraux de suivi et d'évaluation. Le 2 février 2005, le Secrétaire général adjoint aux services de contrôle interne a soumis le rapport final du Groupe de travail au Comité directeur pour la réforme et la gestion. Le moment venu, le BSCI fera connaître les décisions qui auront été prises à ce sujet par le Haut Comité de gestion, lequel a remplacé le Comité directeur.

4. Le présent document aborde les rôles et les responsabilités respectifs des trois principales parties concernées par le renforcement du suivi de l'exécution et de l'évaluation : les organes intergouvernementaux, le BSCI, et les cadres supérieurs et les directeurs de programme du Secrétariat. L'annexe décrit dans leurs grandes lignes les mesures qu'exige le renforcement du système, dont certaines sont en cours d'application. Comme l'avait demandé le Comité directeur, ces mesures ont un caractère concret et tiennent compte des moyens dont le Secrétariat dispose.

5. Le renforcement du suivi de l'exécution et de l'évaluation comme condition du succès de l'adoption d'un système de gestion axée sur les résultats à l'Organisation est un point sur lequel ont insisté aussi bien le Secrétaire général dans son rapport intitulé « Renforcer l'Organisation des Nations Unies : un programme pour aller

[1] Le Comité directeur a été remplacé par le Haut Comité de gestion tandis que le Groupe de suivi des responsabilités est remplacé par le Conseil d'évaluation des performances des hauts fonctionnaires, ainsi que le Secrétaire général l'a annoncé en avril 2005.

plus loin dans le changement » que l'Assemblée générale dans ses résolutions 57/282 du 20 décembre 2002 et 58/269 et le BSCI et le Corps commun d'inspection dans leurs rapports sur la question[2]. Cet impératif suppose de concevoir et d'appliquer effectivement un système de suivi et d'évaluation de haute qualité qui réponde aux besoins des directeurs de programme et des autres parties prenantes. C'est tout le processus de planification centrée sur les résultats qui en sortira renforcé.

6. Le Groupe de travail a pris note des progrès récents mais considère que le système de suivi de l'exécution et d'évaluation doit encore être amélioré pour pouvoir jouer un rôle significatif dans la planification et la prise de décisions. Il préconise pour cela de définir clairement les rôles et responsabilités respectifs des parties intéressées et de tenir les directeurs de programme pleinement responsables de la réalisation des activités de suivi et d'évaluation et de l'utilisation de leurs conclusions. L'affectation de crédits à ces activités dans le budget des programmes constitue une heureuse initiative à cet égard.

II. Rapport final du Groupe de travail du Secrétariat sur le suivi de l'exécution et l'évaluation

A. Amélioration de l'examen des rapports de suivi et d'évaluation par les organes intergouvernementaux

7. Les organes intergouvernementaux et les cadres supérieurs de l'Organisation doivent être mieux informés du degré d'exécution des mandats, des échecs essuyés et des principales difficultés rencontrées, pour en tenir compte lorsqu'ils prennent des décisions et planifient les activités de l'Organisation. Le Groupe de travail a insisté sur le rôle important qui revient au Comité directeur pour la réforme et la gestion (ou son successeur) pour ce qui est d'obliger les intéressés à rendre compte de l'application de ses propositions à cet égard.

8. Le processus d'apprentissage souffre d'insuffisances et les éléments d'information provenant des évaluations (y compris les auto-évaluations) sont parfois lacunaires ou de qualité médiocre. Devant ce constat, le Groupe de travail a formulé des propositions concrètes visant à renforcer le rôle et la responsabilité des organes intergouvernementaux dans l'examen et l'utilisation aux fins de la planification et de la définition des orientations des conclusions figurant dans le rapport du Secrétaire général sur l'exécution des programmes et dans les rapports d'évaluation. Il propose entre autres choses d'ajouter le suivi de l'exécution et l'évaluation sous le point consacré à la planification des programmes qui figure en permanence à l'ordre du jour des grandes commissions de l'Assemblée générale et des organes intergouvernementaux spécialisés (voir annexe, mesures 1 et 2), comme demandé ultérieurement dans la résolution 59/275 sur la planification des programmes, dans laquelle l'Assemblée souligne son propre rôle et celui de ses grandes commissions dans l'examen des recommandations du Comité du programme et de la coordination ayant trait à leurs travaux et dans la prise de décisions à ce sujet, conformément à l'article 4.10 des Règlements et règles régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux

[2] Voir A/57/387 et Corr.1, A/58/395 et Corr.1, A/57/474, A/59/79 et A/59/617.

programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation. Dans cette résolution, l'Assemblée prie également son bureau de tenir pleinement compte des résolutions 58/269 et 57/282 lorsqu'il répartit les questions inscrites à l'ordre du jour entre les grandes commissions.

9. Le Comité du programme et de la coordination a commencé à sa quarante-quatrième session, en juin 2004, à étudier les moyens d'améliorer ses méthodes de travail, mais il n'a pris aucune initiative importante qui lui aurait permis de mieux tirer parti des conclusions des activités de suivi et d'évaluation. Toutefois, sur sa recommandation, l'Assemblée générale a décidé à sa cinquante-neuvième session de demander au Secrétariat de procéder officiellement à des évaluations préliminaires des résultats de l'exécution des programmes au cours du dernier trimestre de l'exercice biennal pour que leurs conclusions servent de référence lors de l'élaboration du cadre stratégique. L'Assemblée a également demandé que pour faciliter l'examen de l'exécution des programmes, le rapport sur la question comporte une description des problèmes et difficultés rencontrés et des objectifs qui n'ont pu être atteints, et que les rapports sur les évaluations approfondies et thématiques et les examens triennaux comportent une brève section sur les questions pour lesquelles une orientation et un suivi par le Comité ou d'autres organes intergouvernementaux pourraient être utiles (voir annexe, mesure 9).

10. Des dispositions ont été prises pour donner suite aux demandes de l'Assemblée générale. Par exemple, le BSCI a publié une note consultative[3] invitant les directeurs de programme à procéder à des évaluations au cours du dernier trimestre de l'exercice biennal pour pouvoir s'y référer au moment d'élaborer le cadre stratégique.

B. Renforcement du dispositif central de suivi de l'exécution et d'évaluation et amélioration des systèmes de gestion axée sur les résultats

11. Le renforcement du suivi de l'exécution et de l'évaluation exige que l'Organisation soit dotée d'un dispositif central fort. Les services du BSCI qui constituent ce dispositif doivent s'acquitter pleinement de leur mission et disposer des ressources dont ils ont besoin pour entreprendre des activités de suivi et d'évaluation, appuyer celles menées par d'autres unités et étudier les questions présentant une importance stratégique majeure pour l'Organisation. Jusqu'à présent, le BSCI a fait porter l'essentiel de ses efforts sur l'élaboration des rapports prescrits, le suivi de l'exécution des programmes et l'apport d'un appui limité à la gestion axée sur les résultats.

12. Il sera plus facile aux principaux décideurs et aux directeurs de programme d'accroître l'efficacité de l'Organisation s'ils peuvent s'appuyer sur un dispositif central de suivi et d'évaluation plus robuste qui mette à leur disposition dans les meilleurs délais les informations récentes et fiables dont ils ont besoin pour améliorer la conception, l'élaboration, l'efficacité, l'efficience et l'impact des programmes. La centralisation garantit aussi l'uniformité des méthodes, des outils d'évaluation et des conseils techniques (voir annexes 5 à 8).

---

[3] Rapport sur l'exécution des programmes pour l'exercice biennal 2004-2005; note consultative n° 3 : évaluation préliminaire de l'exécution des programmes (25 août 2004).

13. Pour que les résultats des évaluations communiqués aux principaux décideurs et aux directeurs de programme soient plus objectifs et plus crédibles, il faut distinguer plus nettement entre la fonction de suivi et la fonction d'évaluation et, dans le cas de celle-ci, insister sur l'importance que revêt aussi bien l'auto-évaluation que l'évaluation par une entité extérieure. Bien que distinctes, ces deux types d'évaluation ont des points communs, notamment les méthodes, et sont tout aussi importantes l'une que l'autre. Les évaluations indépendantes réalisées par le BSCI constituent pour les organes intergouvernementaux l'un des principaux moyens d'obtenir des informations objectives et impartiales sur les réalisations auxquelles ont abouti les programmes et activités de l'Organisation. Toutefois, les ressources affectées à l'évaluation sont tout juste suffisantes pour mener à bien les évaluations et examens triennaux prescrits, ce qui limite les possibilités d'amélioration sur le plan qualitatif ou quantitatif.

14. Il a néanmoins été possible avec les ressources disponibles de renforcer quelque peu l'appui apporté à l'ensemble de l'Organisation par les services centraux de suivi et d'évaluation. Ces services ont notamment publié un glossaire des termes communs relatifs au suivi et à l'évaluation et produit un didacticiel sur l'évaluation de l'exécution des programmes[4]. Un manuel d'évaluation sera publié vers le milieu de 2005 (voir annexe, mesure 4).

15. Le Groupe de travail a estimé qu'en dépit des efforts importants consentis par le Secrétariat pour instituer les principes de la gestion axée sur les résultats et mettre en place les systèmes connexes, la démarche suivie au stade de la planification, de la budgétisation et de l'évaluation des résultats laissait encore à désirer. Il faudrait combiner les rapports sur l'exécution du programme et l'exécution du budget et établir des liens entre les différentes bases de données (Système intégré de gestion, Système d'information budgétaire, E-drits, E-meets, etc.) afin d'éviter de saisir des données en double et de faciliter la circulation automatique des informations sur les programmes et le budget, y compris celles nécessaires au calcul des coûts de revient[5].

16. Une initiative reconnue comme importante pour le renforcement du suivi et de l'évaluation est l'amélioration et l'élargissement des fonctionnalités du Système intégré de suivi, aux fins de son utilisation pour la planification, le suivi et l'établissement des rapports dans un système de gestion axée sur les résultats. Le Système intégré de suivi est actuellement géré par le Département des affaires économiques et sociales, en collaboration avec le BSCI et le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité. Bien qu'on ait progressivement révisé le système et les procédures connexes, certains utilisateurs jugent les méthodes de suivi encore très lourdes et plaident pour leur amélioration. Le Groupe de travail a insisté sur la nécessité de tenir compte des besoins spécifiques des directeurs de programme pour faire du Système intégré de suivi un

---

[4] Voir <http://www.un.org/Depts/oios/mecd/mecd_glossary/index.htm> et <http://www.un.org/Depts/oios/mecd/un_pparbm/index.htm>. Le PNUD et le FNUAP ont leurs propres glossaires.

[5] L'Assemblée générale a adopté la recommandation du Comité du programme et de la coordination l'invitant à prier le Secrétaire général d'améliorer les instruments qui permettent de déterminer le coût des activités et des produits et à lui faire rapport à sa soixantième session sur les options qui pourraient être envisagées pour appliquer les techniques de comptabilité des coûts, en s'inspirant des meilleures pratiques internationales [voir *Documents officiels de l'Assemblée générale, cinquante-neuvième session, Supplément n° 16* (A/59/16, par. 349)].

véritable outil de gestion axée sur les résultats, et d'affecter à son développement les moyens requis.

17. Le Groupe de travail a recommandé de procéder progressivement à la révision du Système intégré de suivi et d'intégrer les outils de gestion axée sur les résultats déjà utilisés (voir annexe, mesure 10). L'objectif est de relier les volets finances et exécution des programmes des activités de planification, de suivi et d'évaluation, et de tenir compte des impératifs qui s'imposent quotidiennement aux directeurs de programme dans la conception du système de gestion axée sur les résultats.

18. Le Groupe de travail est également parvenu à la conclusion que le BSCI et le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité devaient continuer à donner régulièrement des directives aux services du Secrétariat pour qu'ils utilisent une terminologie homogène et uniforme dans l'analyse des résultats[6]. Il a constaté que les cadres logiques présentaient des incohérences en termes de niveaux et de calendrier.

C. Promotion de l'autoévaluation

19. L'auto-évaluation fait partie depuis 1986 des activités normales de suivi et d'évaluation. Toutefois, elle n'a pas été normalisée : certains directeurs de programme la conçoivent comme une activité officielle structurée alors que pour d'autres il s'agit d'un processus informel faisant partie de la gestion courante. On s'accorde néanmoins sur les principaux obstacles à son développement : l'attitude des directeurs de programme qui ne sont pas tous également convaincus de son utilité; le manque de temps et de moyens; et l'absence de directives, de formation et de suivi.

20. Le Groupe de travail a estimé que pour étendre et uniformiser le recours à l'auto-évaluation, il fallait prendre des mesures en amont et en aval, en veillant à respecter les principes suivants :

a) Les cadres supérieurs doivent faire savoir sans ambiguïté que l'auto-évaluation est une priorité;

b) Il faut convaincre les directeurs de programme que l'auto-évaluation n'est pas une option mais fait partie intégrante de la planification et de l'évaluation de leur travail;

c) L'auto-évaluation devrait être perçue comme une possibilité donnée aux directeurs de programme de tirer les leçons de l'expérience pour prendre des mesures correctives; les cadres supérieurs devraient faire en sorte que l'auto-évaluation contribue à une gestion efficace des programmes (voir annexe, mesures 12 à 14).

21. L'importance de l'auto-évaluation a été soulignée par l'insertion d'une section consacrée à la planification de l'évaluation au niveau des sous-programmes dans les instructions données en septembre 2004 pour l'établissement du projet de budget-programme. Dans une note consultative[7], le BSCI a expliqué de manière détaillée

---

[6] La publication récente du glossaire des termes communs relatifs au suivi et à l'évaluation représente à cet égard une initiative importante.

[7] Plans d'évaluation pour 2006-2007; note consultative n° 5 intitulée « Élaboration d'un plan d'évaluation dans le cadre des propositions relatives au budget-programme pour 2006-2007 ».

comment élaborer les plans d'évaluation à inclure dans les propositions budgétaires qui devaient être présentées mi-décembre 2004. Compte tenu de l'adoption d'un système de gestion axée sur les résultats, une distinction a été établie entre a) l'auto-évaluation obligatoire à laquelle il faut procéder pour l'établissement du rapport sur l'exécution des programmes; et b) l'auto-évaluation facultative, qui laisse aux directeurs de programme la faculté de choisir le point sur lequel porteront leurs évaluations internes. En avril 2005, le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité avait reçu plus d'une centaine de plans d'évaluation, qui couvraient près de la moitié des sous-programmes du cadre stratégique pour 2006-2007 et portaient sur quelque 200 sujets.

22. Le Groupe de travail a estimé qu'il fallait mener une action de formation auprès des membres de la direction, des cadres supérieurs et de l'ensemble du personnel pour les convaincre de l'utilité de l'auto-évaluation et leur présenter les techniques à employer (voir annexe, mesure 15).

III. Observations du Corps commun d'inspection

23. Il est rappelé que depuis l'adoption par l'Assemblée générale de la résolution 58/269, le Corps commun d'inspection a publié une série de rapports relatifs à la gestion axée sur les résultats, sous le titre « La gestion des résultats dans le système des Nations Unies[8] ». Le Corps commun appelle plus particulièrement l'attention de l'Assemblée sur les paragraphes 49 à 73 de la première partie de la série intitulée « Application de la gestion axée sur les résultats dans les organismes des Nations Unies[9] ». On y trouve une description des mesures à prendre pour renforcer le suivi de l'exécution et mieux utiliser les conclusions des évaluations, de même qu'une analyse des pratiques d'organismes des Nations Unies et des problèmes que ceux-ci ont rencontrés.

24. Le Corps commun d'inspection constate avec une vive satisfaction que ses recommandations rejoignent les propositions formulées par le Groupe de travail aux paragraphes 7 à 22 du présent rapport, auxquelles il ne peut que souscrire. Il se félicite que le BSCI ait publié un glossaire des termes communs relatifs au suivi et à l'évaluation et s'apprête à publier un manuel d'évaluation, renforçant ainsi le rôle central d'appui et de conseil qu'il doit jouer auprès des directeurs de programme. Il applaudit tout spécialement à la décision de remanier le Système intégré de suivi qui ne semble pas convivial dans sa configuration actuelle et ne paraît pas non plus répondre aux besoins particuliers des départements en matière de suivi de l'exécution des programmes[10]. De même, la création d'une base de données d'évaluation, à laquelle le BSCI compte procéder en 2005, fait partie des bonnes pratiques mentionnées par le Corps commun dans son rapport[11].

25. Étant donné que l'efficacité d'un système de suivi est subordonnée à la définition précise des résultats attendus et des indicateurs qui serviront à mesurer les résultats obtenus, il est indispensable pour aider les directeurs de programme de travailler en amont à améliorer la définition de ces deux paramètres. Le facteur le

---

[8] Voir A/59/607, A/59/617, A/59/631 et A/59/632.
[9] Voir A/59/607.
[10] Ibid., par. 58 et 59.
[11] Ibid., par. 72 et 73.

plus important qui risque de compromettre la mise en place d'un système de gestion axée sur les résultats est la complexité excessive de la mesure de ces derniers, à laquelle s'ajoute le poids que représente la collecte des données pour les directeurs de programme et leur analyse pour les organes directeurs. C'est pourquoi le Corps commun d'inspection propose qu'outre les mesures exposées par le Groupe de travail, la Division de la planification des programmes et du budget du Département de la gestion et le BSCI aident tous les directeurs de programme à définir simplement les résultats attendus et à mettre au point un petit nombre d'indicateurs significatifs. Il faudrait également réfléchir à la possibilité d'arrêter à l'échelon central des indicateurs normalisés permettant de mesurer la performance globale de l'Organisation. En outre, comme on l'a suggéré antérieurement, le Comité de haut niveau sur la gestion du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS) devrait étudier la possibilité d'arrêter de grands indicateurs de performance pour le système des Nations Unies.

26. Par ailleurs, les auteurs du rapport du Corps commun d'inspection sur la gestion des résultats soulignent que « l'auto-évaluation devrait constituer l'élément essentiel d'un véritable système d'évaluation[12] ». Le Corps commun se félicite de l'extrême importance que le Groupe de travail attache à l'auto-évaluation, mais rappelle à nouveau qu'il s'est révélé très difficile pour la plupart des organismes du système des Nations Unies d'introduire cette pratique. Il est donc impératif de dispenser aux cadres supérieurs la formation requise et de les responsabiliser en faisant figurer l'auto-évaluation dans l'accord qu'ils passent avec le Secrétaire général.

27. Enfin, le Corps commun d'inspection considère comme le Groupe de travail que l'examen des rapports de suivi et d'évaluation par les organes intergouvernementaux est très important. Il a lui-même souligné que le seul moyen d'améliorer les résultats de l'Organisation est que tous les organes compétents utilisent effectivement les éléments d'information qui y figurent dans la planification des programmes et la prise de décisions. Cela étant, ces organes se heurtent à plusieurs obstacles. Dans un précédent rapport, le Corps commun d'inspection a souligné que l'absence de rapport intermédiaire sur l'exécution des programmes en cours d'exercice biennal empêchait de modifier rapidement, si nécessaire, l'orientation des programmes futurs et que les mécanismes en vigueur ne permettaient pas de tenir compte en temps voulu ni de façon systématique des résultats des évaluations dans le budget de l'exercice biennal à venir[13].

28. Cette lacune devrait être en partie comblée puisque l'Assemblée générale a décidé à sa cinquante-neuvième session d'adopter une proposition du BSCI tendant à ce que le Secrétariat procède à une évaluation préliminaire officielle des résultats au niveau des sous-programmes pendant le dernier trimestre de l'exercice pour préparer l'élaboration du cadre stratégique[14]. Il est indispensable par ailleurs que les organes intergouvernementaux trouvent dans les rapports sur le suivi de l'exécution et les évaluations une analyse de la corrélation entre les moyens prévus et les résultats attendus, pour qu'ils puissent l'ajuster comme il convient compte tenu de son importance pour le passage à un système de gestion axée sur les résultats.

---

[12] Ibid., par. 68.
[13] A/58/375, par. 22.
[14] A/59/79, par. 34.

IV. Conclusion

29. Le BSCI et le Corps commun d'inspection sont tous les deux convaincus qu'il est indispensable de mettre en place un système performant de gestion axée sur les résultats, reposant sur des méthodes de suivi et d'évaluation efficaces et un examen attentif des résultats par les organes intergouvernementaux, afin que l'Organisation puisse faire face aux défis et atteindre les objectifs décrits par le Secrétaire général dans ses propositions de réforme les plus récentes (voir A/59/2005). Pour cela, les trois principales parties prenantes, à savoir les organes intergouvernementaux, le BSCI, et les cadres supérieurs et les directeurs de programme, doivent faire un effort concerté pour appliquer dans les meilleurs délais les mesures indiquées dans l'annexe au présent rapport.

30. Des dispositions ont déjà été prises depuis décembre 2003 pour renforcer le système de suivi de l'exécution des programmes et d'évaluation. Le BSCI et le Corps commun d'inspection se félicitent à cet égard de l'adoption par l'Assemblée générale de la résolution 59/275 relative à la planification des programmes, dans laquelle l'Assemblée a souligné le rôle qu'elle-même et ses grandes commissions jouent dans l'examen des recommandations du Comité du programme et de la coordination ayant trait à leurs travaux et dans la prise de décisions à ce sujet (voir annexe, mesures 1 et 2).

31. Le BSCI et le Corps commun d'inspection notent également avec satisfaction qu'il a été décidé de procéder à une évaluation préliminaire de l'exécution des programmes pendant le dernier trimestre de l'exercice biennal, afin que les organes intergouvernementaux puissent tenir compte des conclusions figurant dans les rapports sur l'exécution des programmes et les rapports d'évaluation lors de la préparation du budget de l'exercice suivant. Le Corps commun a proposé de compléter ce dispositif par une analyse de la corrélation entre les moyens prévus et les résultats attendus, pour que les organes compétents puissent l'ajuster comme il convient compte tenu de son importance pour le passage à un système de gestion axée sur les résultats. Cette proposition a été insérée dans l'annexe au présent rapport [voir mesure 3 a)].

32. Après avoir évalué les risques, le Corps commun d'inspection est arrivé à la conclusion que le facteur le plus important qui puisse compromettre la mise en place d'un système de gestion axée sur les résultats est la complexité du système actuel de mesure des résultats, à laquelle s'ajoutent le poids que représente la collecte des données pour les directeurs de programme et leur analyse pour les organes intergouvernementaux. Il suggère donc que les services d'appui centraux, soit le BSCI et la Division de la planification des programmes et du budget, aient pour priorité, lorsqu'ils conseillent les directeurs de programme, de les aider à définir simplement les résultats et à choisir des indicateurs normalisés, peu nombreux mais significatifs. Il suggère également que le Comité de haut niveau pour la gestion du CCS étudie la possibilité de définir de grands indicateurs de performance pour le système des Nations Unies. Ces propositions ont été incorporées à l'annexe [voir mesure 11 a)].

33. Le BSCI étudie les modalités d'un renforcement de ses services d'évaluation approfondie ou thématique et d'évaluation à la demande afin de pouvoir présenter aux organes intergouvernementaux des rapports extrêmement professionnels et objectifs sur l'exécution des programmes et activités. Il aurait besoin de crédits

additionnels pour engager des experts indépendants et réputés, capables de lui fournir une assistance technique et des conseils aussi bien pour les évaluations approfondies que pour les évaluations thématiques. Il lui faudrait également des moyens additionnels pour pouvoir répondre comme il convient aux demandes d'évaluation spéciale émanant de directeurs de programme.

34. S'agissant de l'auto-évaluation, le Corps commun d'inspection a signalé que son introduction et son utilisation avaient soulevé de très grosses difficultés dans la plupart des organismes des Nations Unies. Le BSCI et le Corps commun s'accordent à reconnaître qu'il faut faire un effort concerté pour appliquer des normes et des méthodes communes et prendre des mesures d'incitation plus efficaces. En attendant l'approbation du projet de budget-programme pour 2006-2007, le BSCI s'efforcera d'atteindre cet objectif avec les moyens dont il dispose, en collaboration avec le Bureau de la planification des programme, du budget et de la comptabilité. Il faut dispenser la formation requise et inscrire l'auto-évaluation parmi les activités dont les directeurs de programme ont à rendre compte si l'on veut instituer un style de gestion plus efficace. La réalisation de ces objectifs dépend dans une large mesure du Conseil d'évaluation des performances des hauts fonctionnaires (voir annexe, mesures 3 et 12 à 15).

35. Aussi bien le BSCI que le Corps commun d'inspection concluent à la nécessité d'améliorer les outils et systèmes de gestion axée sur les résultats et de les intégrer. Il faut également mettre au point une nouvelle version du Système intégré de suivi qui réponde aux besoins spécifiques de chaque département en matière de mesure des résultats et encourager toutes les unités à en faire un outil de gestion et de suivi.

Annexe

Liste des mesures à prendre pour renforcer le suivi de l'exécution et l'évaluation

Le tableau ci-après contient la liste des mesures concrètes à prendre pour définir plus clairement les rôles et responsabilités de tous ceux qui ont un rôle à jouer dans le renforcement du suivi de l'exécution et de l'évaluation à l'Organisation. La mise en œuvre de ces mesures, qui devraient être approuvées par le Haut Comité de la gestion, est plus ou moins avancée.

Mesure	*Entité responsable*	*Rôles et responsabilités*	*Délais de mise en œuvre et moyens nécessaires*
A. Amélioration de l'examen des rapports de suivi et d'évaluation par les organes intergouvernementaux			
1. Améliorer l'examen des rapports sur l'exécution des programmes et des rapports d'évaluation en mettant l'accent sur la prise de décisions	Comité du programme et de la coordination	Mettre l'accent sur des questions ou des points spécifiques concernant la pertinence, l'utilité, l'efficacité et l'efficience des activités menées au titre d'un programme. Formuler des recommandations pragmatiques visant à accroître la pertinence, l'utilité et l'efficacité des programmes et sous-programmes de l'Organisation	Session annuelle (juin 2005)
2. Faire de la planification des programmes (suivi et évaluation) un point permanent de l'ordre du jour	Secrétariat de la Cinquième Commission et du Comité du programme et de la coordination, Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences (grandes commissions de l'Assemblée générale et Assemblée générale réunie en séance plénière); et organes intergouvernementaux spécialisés. Bureau de la planification du programme, du budget de la comptabilité et BSCI pour ce qui est de coordonner la mise en œuvre	• Inscrire à l'ordre du jour un point relatif à la planification des programmes afin d'améliorer l'utilité des débats sur les rapports relatifs à l'évaluation, la planification, la budgétisation et le suivi, notamment le rapport sur l'exécution des programmes, conformément à la directive donnée par l'Assemblée générale dans sa résolution 59/275 • Insérer les éléments d'information communiqués par le Secrétariat sur les conseils relatifs aux mesures à prendre • Évaluer les progrès accomplis	Session annuelle de l'Assemblée générale (Bureau) et sessions d'autres organes intergouvernementaux ou d'organes spéciaux

Mesure	*Entité responsable*	*Rôles et responsabilités*	*Délais de mise en œuvre et moyens nécessaires*
3. Renforcer l'obligation de s'acquitter des fonctions de suivi et d'évaluation, d'utiliser les résultats obtenus pour la planification et d'allouer des ressources au suivi et à l'évaluation	Conseil d'évaluation des performances des hauts fonctionnaires	• Vérifier que les activités de suivi et d'évaluation requises sont réalisées et utilisées aux fins de la planification • Demander aux cadres supérieurs de faire périodiquement rapport sur les résultats obtenus par rapport aux résultats attendus • Contrôler l'allocation de ressources au suivi et à l'évaluation de chaque programme	Activité suivie Cette mesure peut avoir des incidences sur les besoins des départements
3. a) Procéder à une évaluation préliminaire des ressources allouées par rapport aux besoins	Directeurs de programme	Le Corps commun d'inspection a suggéré de procéder dans le cadre de l'examen préliminaire de l'exécution des programmes effectué au cours du quatrième trimestre de l'exercice biennal à une évaluation des ressources allouées au regard des résultats attendus	
B. Renforcement du dispositif central de suivi de l'exécution et d'évaluation, et amélioration des systèmes de gestion axée sur les résultats			
4. Élaborer les normes et directives devant régir le suivi et l'évaluation et les actualiser	BSCI	Mettre au point et diffuser un glossaire du suivi et de l'évaluation et un manuel d'évaluation, afin d'instituer des normes communes et d'aider les directeurs de programme à planifier, concevoir et réaliser des auto-évaluations	Glossaire terminé en décembre 2004; manuel à paraître au milieu de 2005
5. Encourager l'adoption des meilleures pratiques en matière de suivi et d'évaluation	BSCI	Instituer un système central de collecte, d'analyse et de diffusion d'informations sur les méthodes novatrices et efficaces de suivi et d'évaluation et sur leurs résultats	2005, en attendant l'approbation du montant additionnel de 190 000 dollars prévu à cette fin; un total de 60 000 avant actualisation des coûts a été mis en recouvrement [A/60/6 (Sect. 29)]

Mesure	*Entité responsable*	*Rôles et responsabilités*	*Délais de mise en œuvre et moyens nécessaires*
6. Apporter un appui méthodologique aux activités de suivi et d'évaluation du Secrétariat	BSCI	Créer une fonction d'assistance technique ayant pour objet de susciter et d'animer les débats sur les questions méthodologiques et d'appeler l'attention sur les méthodes de suivi des résultats et d'évaluation les plus récentes	2005-2006 Redéploiement des ressources du BSCI
7. Créer et tenir à jour une base de données sur tous les rapports établis par le Secrétariat et par d'autres organismes des Nations Unies	BSCI	Créer et gérer une base de données centrale sur tous les rapports du Secrétariat relatifs au suivi et à l'évaluation, avec des critères de recherche (sujet, pays ou programme, par exemple)	Redéploiement des ressources du BSCI
8. Diversifier le dispositif central de suivi et d'évaluation pour qu'il puisse répondre aux demandes spéciales	BSCI	Mettre en place une capacité de réaction rapide permettant de procéder à des évaluations spéciales afin de fournir aux principaux décideurs et aux directeurs de programme les informations à jour dont ils ont besoin	2006 Redéploiement de ressources du BSCI; ressources affectées aux programmes demandeurs
9. Améliorer la présentation des rapports de suivi et d'évaluation et renforcer les procédures en la matière	BSCI	Améliorer la présentation des rapports d'évaluation afin de mettre en relief les constatations et recommandations, et centrer le contenu sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience et l'impact des programmes	Rapports de 2005 sur les évaluations approfondies et les évaluations thématiques
		Améliorer le rapport sur l'exécution des programmes en y incluant des éléments d'information sur les problèmes et les obstacles rencontrés et sur les objectifs qui n'ont pu être atteints; étoffer l'information relative aux objectifs et aux leçons tirées de l'expérience	Rapport sur l'exécution des programmes pour l'exercice biennal 2004-2005
10. Mettre au point des outils communs de gestion axée sur les résultats et	Bureau de la planification des programmes, du	Améliorer et intégrer les outils de gestion axée sur les résultats :	Ressources nécessaires : à déterminer

Mesure	*Entité responsable*	*Rôles et responsabilités*	*Délais de mise en œuvre et moyens nécessaires*
déterminer les besoins permanents de financement	budget et de la comptabilité et BSCI	• Amélioration progressive des outils et techniques de gestion axée sur les résultats et, pour cela, mise au point d'une nouvelle version du Système intégré de suivi afin de développer son emploi comme outil de gestion et de suivi	
		Phase I : Évaluation des besoins et mise au point de prototypes	(Décembre 2006 au plus tard)
		Phase II : Conception et mise à niveau des systèmes	À déterminer
11. Définir de façon cohérente les objectifs, les réalisations escomptées et les indicateurs	Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité et BSCI	Utiliser une terminologie cohérente afin d'harmoniser la définition des objectifs, des réalisations escomptées et des indicateurs de succès en termes de niveaux et de délais, compte tenu des demandes formulées par les États Membres	2005 (activité suivie)
11. a) Simplifier la formulation des résultats et ne retenir que quelques indicateurs significatifs; mettre au point des indicateurs de performance pour l'ensemble du système des Nations Unies	Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité et BSCI CCS	Axer les conseils donnés sur une définition simple des résultats et le choix d'indicateurs normalisés, peu nombreux mais significatifs. Le Comité de haut niveau pour la gestion du CCS devrait étudier la possibilité d'élaborer de grands indicateurs de performance pour l'ensemble du système des Nations Unies	
C. Promotion de l'auto-évaluation			
12. Consacrer une session du Conseil de direction au renforcement de l'auto-évaluation	Conseil de direction et BSCI	Montrer que la direction considère l'auto-évaluation comme une activité prioritaire	2005 (deuxième trimestre)
13. Inclure l'auto-évaluation parmi les activités prioritaires énumérées dans les accords que le Secrétaire général	Département de la gestion et Bureau de la gestion des ressources humaines	Voir ci-dessus	2006

Mesure	*Entité responsable*	*Rôles et responsabilités*	*Délais de mise en œuvre et moyens nécessaires*
passe avec les cadres supérieurs			
14. Réunions d'information sur les résultats des auto-évaluations organisées périodiquement à l'intention du Haut Comité de gestion	Haut Comité de gestion	Demander aux sous-secrétaires généraux de présenter un exposé succinct des résultats obtenus, des obstacles rencontrés, des enseignements tirés de l'expérience et des meilleures pratiques présentant un intérêt pour d'autres programmes	À tour de rôle pendant l'exercice
15. Appliquer une stratégie de formation	Bureau de la gestion des ressources humaines et BSCI	Inclure des modules d'auto-évaluation dans les activités suivantes : • Journées d'orientation à l'intention des chefs de département • Formation des cadres supérieurs • Séminaires à l'intention des responsables de département • Ateliers de formation périodiques sur les méthodes d'auto-évaluation	2005