



**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
27 mars 2017
Français
Original : anglais

Session annuelle de 2017
30 mai-9 juin 2017, New York
Point 8 de l'ordre du jour provisoire
Évaluation

Rapport annuel sur les activités d'évaluation en 2016

Résumé

Le Bureau indépendant d'évaluation du PNUD présente le rapport annuel sur les activités d'évaluation en 2016 au Conseil d'administration, conformément à la décision 2016/17 sur la nouvelle politique d'évaluation, que le Conseil a adoptée à sa deuxième session ordinaire de 2016. Le présent rapport fait le point des initiatives clés en 2016 et examine les progrès réalisés à ce jour dans l'application des principes d'évaluation d'indépendance, de crédibilité et d'utilité qui sont associés à la professionnalisation du Bureau indépendant d'évaluation.

Éléments de décision

Le Conseil d'administration souhaitera peut-être: a) prendre note du présent résumé et du rapport annuel; b) prier le PNUD de régler les questions soulevées; c) approuver le budget et le plan de travail du Bureau indépendant d'évaluation pour 2017 et 2018.



Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	3
II. La nouvelle politique d'évaluation, ses dispositions essentielles et les progrès réalisés à ce jour	3
III. Réflexion sur les principales structures à l'appui de la politique d'évaluation	4
IV. Évaluations indépendantes thématiques ou institutionnelles réalisées par le Bureau indépendant d'évaluation en 2016	5
V. Évaluations indépendantes de programmes de pays réalisées en 2016, examen de leur couverture depuis 2012 et progression vers une couverture complète d'ici à 2019	10
VI. Apprentissage et adaptation : réactivité du PNUD aux évaluations indépendantes – améliorations apportées aux processus, transparence des évaluations et réponses de l'administration	11
VII. Bureau indépendant d'évaluation du PNUD : la fonction de secrétariat du GNUE et les principaux résultats attendus de son exercice de la vice-présidence du GNUE	12
VIII. Le Bureau indépendant d'évaluation du PNUD sur les plateformes mondiales de développement des compétences en matière d'évaluation	13
IX. Appui au renforcement de la fonction d'évaluation décentralisée du PNUD	15
X. Engagement auprès du Fonds d'équipement des Nations Unies et du Programme des Volontaires des Nations Unies	18
XI. Profil, structure et orientation du Bureau	19
XII. Budget et plans du Bureau pour 2017	20

I. Introduction

1. Le rapport annuel de 2016 sur l'évaluation présente l'état des principales initiatives en 2016 et examine les progrès réalisés à ce jour dans l'application des principes d'évaluation que sont l'indépendance, la crédibilité et l'utilité, associés à la professionnalisation du Bureau indépendant d'évaluation par un changement apporté au modèle d'évaluation du PNUD, passé du « contrat d'évaluation » à une « conduite de l'évaluation » depuis 2012.

2. La mise en œuvre de ce modèle a nécessité des changements touchant à la stratégie et aux processus à plusieurs niveaux, en particulier la création du Groupe consultatif international de l'évaluation en 2014 et du Comité consultatif pour les questions d'audit et d'évaluation en 2016, au titre de la nouvelle politique; l'incorporation des normes et règles d'évaluation révisées des Nations Unies en 2016; et un budget destiné exclusivement à l'évaluation. Au moyen du modèle de comportement professionnel, le Bureau a cherché à intensifier le dialogue avec l'ensemble des partenaires et parties prenantes tout au long du processus d'évaluation en vue d'accroître la transparence, la responsabilisation et l'apprentissage en matière d'évaluation.

3. Le rapport énonce également une vue prospective dans chaque domaine, notant que la réforme de l'Organisation des Nations Unies, du PNUD et du Bureau indépendant d'évaluation est un effort continu. Il convient de noter que, dans son discours devant l'Assemblée générale en décembre 2016, le nouveau Secrétaire général a souligné à nouveau l'accent placé sur l'importance de l'évaluation comme outil de responsabilisation, et la nécessité de « mécanismes d'évaluation efficaces et indépendants » dans l'ensemble du système des Nations Unies. L'architecture de l'évaluation au PNUD exige que le Bureau indépendant d'évaluation fasse rapport sur ses propres travaux, et évalue les activités d'évaluation au niveau décentralisé, en tant que gardien de la politique d'évaluation, au titre de ses obligations à l'égard du Conseil d'administration.

II. La nouvelle politique d'évaluation, ses dispositions essentielles et les progrès réalisés à ce jour

4. Dans sa décision 2016/17, le Conseil d'administration a adopté la nouvelle politique d'évaluation, à l'issue de deux années d'examen et de discussion. La politique d'évaluation de 2016 a peaufiné la fonction en établissant les principes d'évaluation, en précisant les rôles et les responsabilités liés à la fonction, et en reliant clairement la fonction aux normes et règles relatives à l'évaluation du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation. La politique fait des évaluations indépendantes son fondement, en tant que contribution à la prise de décisions et elle consacre l'indépendance opérationnelle du Bureau au sein du PNUD. La politique présente également de façon détaillée la conduite des évaluations effectuées à la demande des services du PNUD chargés des programmes et des politiques, du Programme des Volontaires des Nations Unies (VNU) et du Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU). Elle définit et oriente les évaluations indépendantes à tous les niveaux, en faisant en sorte qu'elles soient responsables et qu'elles visent à renforcer l'apprentissage.

5. Un élément important de la politique a été l'établissement d'objectifs clairs pour l'affectation de ressources financières à l'évaluation, 1 % des ressources de base et des autres ressources devant être affectées à l'évaluation, avec un minimum de 0,2 % réservé aux travaux du Bureau indépendant d'évaluation. En 2016, les dépenses du Bureau se sont élevées à 8,49 millions de dollars, montant inférieur de 600 000 dollars à l'objectif de 0,20 % du budget.

III. Réflexion sur les principales structures à l'appui de la politique d'évaluation

Comité consultatif pour les questions d'audit et d'évaluation

6. Au titre de la nouvelle politique d'évaluation, la mission du Comité consultatif pour les questions d'audit du PNUD a été élargie pour inclure les fonctions de supervision des évaluations. Les membres du Comité, renommé Comité consultatif pour les questions d'audit et d'évaluation, conseillent l'Administrateur du PNUD et le Directeur du Bureau indépendant d'évaluation pour les aider à s'acquitter de leurs responsabilités concernant la fonction d'évaluation du PNUD comme énoncé dans la politique d'évaluation de 2016. À sa première réunion, en novembre 2016, le Comité a nommé deux experts de réputation internationale dont l'expertise en matière d'évaluation est reconnue. En plus d'orientations sur des aspects spécifiques de la politique d'évaluation et la pratique connexe, les nouveaux membres apportent une perspective d'évaluation à leur examen des activités du Bureau indépendant d'évaluation et contribuent à d'autres questions de contrôle du Comité. La reformulation du Comité a également contribué à harmoniser les fonctions d'évaluation, d'audit et de déontologie, promouvant des synergies entre les bureaux de contrôle du PNUD.

7. Le Comité consultatif pour les questions d'audit et d'évaluation assure à présent la mise en œuvre et le respect de la nouvelle politique d'évaluation, qui couvre la nomination et la performance du Directeur du Bureau indépendant d'évaluation et l'approbation et l'exécution du plan de travail et des budgets pluriannuels du Bureau. Les réunions du Comité consultatif en 2016 ont été très productives et ont donné de solides orientations au Comité et au Bureau.

Groupe consultatif international de l'évaluation

8. La nouvelle politique d'évaluation consolide plus avant le rôle et la structure du Groupe consultatif international de l'évaluation, qui depuis des années apporte un appui au Bureau indépendant d'évaluation. Le groupe compte à présent 11 membres, qui représentent toutes les régions et assurent une couverture, des connaissances et des perspectives mondiales. En 2016, outre les orientations méthodologiques et l'examen par des experts des différents rapports d'évaluation et d'autres produits, le groupe a fait le point des activités des comités du Bureau indépendant d'évaluation nouvellement créés, a contribué à l'élaboration de stratégies par le Bureau indépendant d'évaluation à l'appui du renforcement des capacités nationales d'évaluation dans le contexte des objectifs de développement durable, et a examiné l'évaluation de la qualité de l'évaluation décentralisée, tenant 35 sessions consultatives avec du personnel du Bureau indépendant d'évaluation au cours de l'année.

Charte du Bureau indépendant d'évaluation

9. À la suite de l'adoption de la nouvelle politique d'évaluation de 2016 et de l'introduction de plusieurs modifications prévues dans la méthode d'évaluation du Bureau indépendant d'évaluation et dans la communication de rapports au Conseil, le Bureau élabore à l'heure actuelle une charte pour établir un ensemble de principes d'engagement clairs et pratiques avec les unités opérationnelles du PNUD qui font l'objet d'évaluations indépendantes. Cette initiative s'appuie sur l'expérience acquise en 2016 avec les évaluations des programmes de pays, dans le cadre desquelles le Bureau a partagé un aide-mémoire avec les bureaux de pays du PNUD lors du lancement du processus d'évaluation. L'objectif visé est que la Charte soit globale s'agissant de l'établissement du cadre pour un processus d'évaluation indépendant, fondé sur la collaboration, efficace et utile, en pleine conformité avec la politique d'évaluation révisée.

IV. Évaluations indépendantes thématiques ou institutionnelles réalisées par le Bureau indépendant d'évaluation en 2016

10. Depuis 2012, le Bureau indépendant d'évaluation a réalisé 14 évaluations thématiques découlant du plan stratégique du PNUD pour 2014-2017, apportant une perspective essentielle pour comprendre la performance de l'organisation au niveau des politiques et stratégies d'ensemble. Les débats qui accompagnent ces évaluations au Conseil d'administration et dans d'autres instances montrent l'intérêt porté à leur objet et la confiance dans le fait que l'organisation mettra en œuvre ses plans. Le Bureau a considérablement perfectionné les méthodes pour les évaluations thématiques de façon à inclure une plus grande interaction avec le PNUD et les parties prenantes, à utiliser des échantillons plus larges, et il s'est employé à rendre les rapports plus accessibles. Les récapitulatifs contenant des exemples et les vidéos qui accompagnent les rapports principaux se sont révélés efficaces pour communiquer les principales constatations, conclusions et recommandations à divers publics et ont renforcé leur adoption et leur effet global.

11. En 2016, le Bureau indépendant d'évaluation a présenté son évaluation sur la contribution du PNUD à la lutte antimines (DP/2016/4) au Conseil et a réalisé trois évaluations thématiques, une autre étant actuellement en cours, qui ont toutes été présentées au Conseil d'administration en 2016 et 2017, pour examen et décision. Les trois évaluations thématiques comprenaient l'évaluation de la contribution du PNUD à la lutte contre la corruption et ses causes (DP/2017/4), l'évaluation du développement tenant compte de la question du handicap au PNUD (DP/2017/6) et l'évaluation conjointe avec le Bureau de l'audit et des investigations du PNUD de l'efficacité institutionnelle du PNUD. Chacune de ces évaluations a été soumise au Conseil dans un document présentant ses constatations, conclusions et recommandations et a fait l'objet d'une réponse détaillée de l'administration.

12. Les évaluations thématiques en 2016 ont continué d'utiliser des méthodes solides et des processus consultatifs tout en conservant une approche indépendante, notamment en collaborant avec 131 bureaux de pays, en organisant des consultations et des examens préliminaires au niveau des bureaux régionaux, en entreprenant des métasynthèses de plus de 180 évaluations (y compris les évaluations indépendantes de programme de pays du Bureau indépendant d'évaluation), l'analyse de 10 enquêtes institutionnelles du PNUD, cinq enquêtes du

Bureau indépendant d'évaluation et plus de 900 entretiens. Le PNUD a accueilli favorablement les constatations, conclusions et recommandations, avec des réponses détaillées de l'administration et l'énoncé des principales mesures à prendre pour améliorer l'appui dans chaque domaine thématique. On trouvera ci-après un bref aperçu des principales constatations et conclusions de ces rapports.

Contribution du PNUD à la lutte contre la corruption et ses causes

13. Il est largement reconnu qu'il est nécessaire d'étudier les liens qui existent entre gouvernance, corruption et développement pour atteindre les objectifs de développement. Reconnaisant l'impact négatif que la corruption a sur le développement de nombreux pays et la vive nécessité pour le PNUD d'incorporer une stratégie visant à aborder les questions de lutte contre la corruption, de responsabilité et de transparence dans ses activités de développement et de gouvernance, le Bureau indépendant d'évaluation a procédé à une évaluation de l'appui du PNUD à la lutte contre la corruption et ses causes (DP/2017/4) L'évaluation porte sur la contribution du PNUD dans ce domaine de 2008 à 2015, couvrant la période du dernier plan stratégique pour 2008-2013 et le plan stratégique actuel, pour 2014-2017.

14. L'évaluation de la lutte contre la corruption a recueilli des données de 65 bureaux de pays, de consultations de bureaux régionaux et d'études de cas ainsi qu'une métasynthèse de 110 évaluations et 65 programme de pays et elle a été étayée par 350 entretiens avec des acteurs du développement.

15. L'évaluation a observé que les cadres programmatiques institutionnels du PNUD reposent sur l'idée que la lutte anticorruption constitue un moyen clé d'accélérer le développement durable. Tout en soutenant des initiatives anti-corruption, le PNUD s'est particulièrement intéressé aux moteurs de la corruption, en particulier la responsabilité de la demande. Le PNUD a développé un créneau unique en appuyant les efforts visant à analyser les moteurs de la corruption et à renforcer les capacités nationales de lutte contre ce phénomène. La conduite simultanée d'actions de responsabilisation et de lutte contre la corruption a permis au PNUD d'agir à de multiples niveaux.

16. Des activités autonomes de lutte contre la corruption visant uniquement les organismes de lutte contre la corruption se sont révélées avoir des effets limités sur la corruption. Bien que les contributions du PNUD aient joué un rôle important dans le renforcement des politiques et des capacités de lutte contre la corruption, leurs résultats effectifs dépendent de capacités de gouvernance plus larges. L'évolution des systèmes et processus de gouvernance et l'insuffisance des capacités judiciaires ont réduit l'impact des initiatives de lutte contre la corruption. En l'absence de capacités et de processus centraux de responsabilisation de l'administration publique, les services anticorruption, même solides, disposent de peu d'outils pour combattre ce fléau.

17. L'évaluation réaffirme la nécessité de s'attaquer aux liens qui existent entre gouvernance, corruption et développement pour atteindre les objectifs de développement. Bien que cela n'entre pas directement dans le cadre des objectifs de développement durable, les pays et les organismes internationaux de développement se sont efforcés d'améliorer la gouvernance au moyen de diverses réformes et de réduire les abus de fonctions dans le secteur public et le détournement de ressources destinées au développement. Ces efforts ont contribué à des degrés variables à

réduire la corruption et à renforcer la responsabilité et la transparence. Le manque de synergies entre les programmes de gouvernance, et les autres initiatives de développement et de lutte contre la corruption a réduit les résultats globaux du PNUD.

18. L'évaluation recommande qu'afin de mieux contribuer au traitement des liens de causalité entre le développement et la corruption, le PNUD devrait élaborer une stratégie anticorruption qui relie explicitement cette action aux programmes de gouvernance et de développement du PNUD et à son soutien fourni aux pays pour atteindre les objectifs de développement durable. Le PNUD devrait redoubler d'efforts pour utiliser les domaines du programme de développement comme points d'entrée pour promouvoir des mesures sectorielles de lutte contre la corruption et de responsabilisation; ces efforts devraient être entrepris durant le cycle de programme actuel. L'évaluation souligne que tous les efforts de soutien à la lutte contre la corruption à l'échelon régional, national et mondial devraient porter sur les aspects liés à la parité entre les sexes, car ils restent un domaine de soutien du PNUD qui reste peu important.

19. Compte tenu de la contribution importante du PNUD au renforcement de la responsabilité de la demande aux niveaux national et local, il devrait augmenter son soutien aux initiatives locales visant à renforcer l'obligation de rendre des comptes du côté de la demande, en particulier en ce qui concerne l'accès à l'information et les initiatives de responsabilité sociale. L'évaluation recommande que le PNUD envisage de soutenir en priorité les évaluations et mesures des risques liés à la lutte contre la corruption et à la gouvernance

Développement tenant compte de la question du handicap au PNUD

20. En 2006, l'adoption par Assemblée générale de sa résolution [61/106](#) sur la Convention relative aux droits des personnes handicapées a consacré l'engagement mondial de promouvoir les droits des personnes handicapées et l'amélioration de leur situation. Cet engagement fait que des organisations comme le PNUD sont tenues d'agir de manière cohérente, appropriée et systématique pour inclure les personnes handicapées dans leurs travaux. L'évaluation a examiné les travaux du PNUD dans le développement tenant compte du handicap entre 2008 et 2016, y compris l'actuel plan stratégique pour 2014-2017 et la période écoulée depuis l'entrée en vigueur de la Convention relative aux droits des personnes handicapées. Dans le cadre du processus d'évaluation, il a été procédé à une enquête de l'ensemble des 132 programmes de pays en vue d'identifier les travaux du PNUD qui tiennent compte de la question du handicap; en conséquence, un portefeuille mondial des programmes et projets du PNUD qui tiennent compte du handicap a été établi. Ce processus a été étayé au moyen de 11 visites et de 335 entretiens au niveau des bureaux de pays.

21. L'évaluation a conclu que le PNUD est clairement bien placé sur le plan stratégique pour fournir un appui aux actions des gouvernements partenaires visant à assurer la promotion des droits des personnes handicapées. Elle a également conclu que le PNUD appuyait efficacement les activités relatives à la question du handicap là où il y avait clairement une appropriation et une direction nationales sur la question. Toutefois, le PNUD n'est pas généralement considéré comme un grand défenseur ou fournisseur d'une assistance technique pour un développement tenant compte du handicap et il n'a pas tiré pleinement parti de son rôle d'organisateur

fiable, de centre d'échange de connaissances, de conseiller technique et de facilitateur du dialogue entre le gouvernement, la société civile et les institutions nationales des droits de l'homme à l'appui de la Convention, ce qui limite l'influence qu'il pourrait avoir.

22. Vu sa culture interne et ses procédures, l'évaluation a également conclu que le PNUD devrait être une organisation plus accueillante pour les personnes handicapées. Le PNUD a pris des mesures positives telles que l'élaboration d'une stratégie de la diversité et d'ouverture, mais l'attention portée à sa mise en œuvre a été sporadique et inefficace. Les conditions de recrutement, d'embauche et d'emploi présentent des obstacles pour les personnes handicapées, et le PNUD n'a pas pris les mesures nécessaires pour rendre ses installations accessibles aux personnes handicapées.

23. L'évaluation recommande d'accorder une plus grande importance à un développement tenant compte du handicap dans le prochain plan stratégique du PNUD pour 2018-2021, conformément aux objectifs de développement durable. Le Partenariat des Nations Unies pour la promotion des droits des personnes handicapées, bien conçu et exécuté, devrait être renforcé et des ressources supplémentaires devraient être mobilisées. Le PNUD devrait réviser sa stratégie en faveur de la diversité et de l'inclusivité afin d'indiquer clairement que l'organisation fournira l'appui nécessaire aux fonctionnaires handicapés à toutes les étapes de leur carrière, et qu'elle affectera des ressources suffisantes à l'aménagement du lieu de travail. L'évaluation recommande également au PNUD de procéder à un audit de l'accessibilité de ses locaux et de recenser les obstacles à l'inclusion et les mesures pratiques à prendre pour les éliminer, en précisant les calendriers et la date à laquelle tous les locaux de l'organisation devraient être accessibles.

Évaluation conjointe de l'efficacité institutionnelle du PNUD

24. En 2016, le Bureau indépendant d'évaluation a pris une mesure importante pour renforcer ses activités conjointes d'évaluation par le biais de son premier partenariat en matière d'évaluation avec le Bureau de l'audit et des investigations – le premier, espère-t-on, de nombreux partenariats et collaborations à venir avec celui-ci. L'exercice a évalué la mesure dans laquelle les politiques et les mesures organisationnelles, y compris le processus de restructuration connexe, ont amélioré ou sont en mesure d'améliorer la capacité du PNUD de produire des programmes de meilleure qualité et d'améliorer l'efficacité institutionnelle. L'évaluation a couvert les activités pertinentes entreprises par le PNUD au cours de la période 2010-2015, en mettant l'accent sur les initiatives à l'appui du plan stratégique pour 2014 à 2017, y compris les mesures et le processus de restructuration connexes, qui visent tous à aider les bureaux de pays à exécuter des programmes de meilleure qualité.

25. L'évaluation a fait fond sur des consultations menées avec plus de 50 bureaux de pays et bureaux régionaux, 73 métasynthèses d'évaluations et 231 entretiens individuels ou au niveau de groupes de réflexion. Étant donné que la mise en œuvre de certaines réformes du PNUD n'en est qu'à ses débuts, l'évaluation reconnaît qu'il est peut-être trop tôt pour identifier tous les résultats et, par conséquent, elle vise à contribuer au renforcement de l'apprentissage organisationnel en recensant les possibilités d'amélioration.

26. Les principales constatations indiquent que les programmes du PNUD reflètent un meilleur alignement avec les priorités du plan stratégique et l'adoption des objectifs de développement durable, mais pour la plupart, ils ne tiennent pas compte de l'avantage comparatif du PNUD. Les changements liés à la restructuration organisationnelle, qui visent à renforcer la présence régionale et à consolider les fonctions directives du PNUD, ont contribué à une répartition plus claire des rôles, attributions et responsabilités, mais ils l'ont fait à des degrés divers dans les différentes régions. La durabilité de ces changements est incertaine, vu le manque de ressources pour doter en personnel les centres régionaux et pour que les bureaux de pays puissent payer les services régionaux.

27. La gestion axée sur les résultats continue d'être davantage liée à des pratiques axées sur le respect pour satisfaire aux obligations en matière d'établissement de rapports, plutôt que sur un apprentissage fondé sur les éléments établis visant à renforcer la gestion des connaissances aux fins de la prise de décisions et l'amélioration des résultats et de l'efficacité au moyen d'allocations financières ciblées. Pour institutionnaliser efficacement la gestion axée sur les résultats, le PNUD doit encore trouver l'équilibre entre le respect aux fins de l'établissement de rapports, d'une part, et l'apprentissage visant à améliorer les résultats et l'efficacité institutionnelle, de l'autre.

28. L'évaluation a conclu qu'il existe des signes d'amélioration de la qualité des programmes, et que des mesures organisationnelles, telles que l'examen structurel, ont clarifié certains rôles et responsabilités entre le niveau régional et le siège. Toutefois, il n'est pas possible de conclure que les mesures mises en place à l'heure actuelle ont des effets tangibles et durables sur la qualité des programmes ou peuvent réussir. Le PNUD est en plein changement et la durabilité des mesures visant à accroître l'efficacité institutionnelle au moyen de nouvelles mesures organisationnelles et programmatiques pourrait être menacée en raison du manque de ressources et de modèles de financement durable. Sans des efforts supplémentaires et des investissements ciblés visant à renforcer les capacités, il est peu probable que le PNUD puisse mettre pleinement en œuvre les mesures programmatiques et organisationnelles, améliorer sensiblement la qualité des programmes, et améliorer l'efficacité institutionnelle de manière durable.

29. L'évaluation a recommandé que les bureaux de pays du PNUD fassent en sorte que les avantages comparatifs de l'organisation et la valeur ajoutée qu'elle apporte soient dûment prises en compte dans les programmes. Le PNUD devrait faire en sorte que le concept de théorie du changement soit pleinement compris et convenablement appliqué au niveau de la programmation. Le PNUD devrait également évaluer le coût de la mise en œuvre du nouveau système d'assurance de la qualité des programmes et des projets afin de déterminer si et comment les besoins en ressources du système réformé peuvent être durablement satisfaits. Sur la base du budget disponible, le PNUD devrait définir les éléments de qualité auxquels les bureaux de pays doivent adhérer pleinement; réévaluer la viabilité financière du modèle des centres de services régionaux/centres régionaux; renforcer les compétences en matière de gestion axée sur les résultats, en mettant plus l'accent sur l'apprentissage visant à accroître l'efficacité, en s'attachant ainsi à améliorer les résultats et non plus à montrer qu'il y a eu des résultats. La direction du PNUD devrait privilégier l'investissement dans la gestion des connaissances.

L'évaluation en cours du plan stratégique et des programmes mondial et régionaux du PNUD, 2014-2017

30. Le Bureau indépendant d'évaluation procède actuellement à une évaluation du plan stratégique, du programme mondial et des programmes régionaux, 2014-2017, opération qui a commencé en 2016 et doit s'achever en 2017. Elle fait partie du plan à moyen terme du Bureau (DP/2014/5) approuvé par le Conseil d'administration en janvier 2014. L'évaluation a pour objet d'évaluer la contribution des programmes de pays, des programmes régionaux et du programme mondial à la réalisation des résultats escomptés du plan stratégique en matière de développement, et d'examiner les mécanismes institutionnels utilisés par le PNUD pour faciliter ces programmes. L'évaluation englobe des aspects transversaux, notamment la contribution du PNUD à la coopération Sud-Sud et à la coopération triangulaire et la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes.

31. Le Bureau indépendant d'évaluation a évalué le précédent plan stratégique du PNUD pour 2008-2013 en 2010, lorsqu'il a examiné individuellement toutes les régions, les niveaux de la coopération Sud-Sud et la mise en œuvre globale du plan stratégique. L'évaluation de l'actuel plan stratégique, 2014-2017, a adopté une approche plus ciblée et produira un seul rapport d'évaluation. Toutefois, la méthode continue de s'appuyer solidement sur un esprit de coopération, comprenant la visite de plus de 70 bureaux de pays, bureaux régionaux et centres mondiaux, une métasynthèse de 100 rapports et évaluations et plus de 900 entretiens.

32. L'évaluation sera achevée en avril 2017 et fournira des recommandations concrètes au PNUD et au Conseil d'administration pour examen et prise en compte dans le prochain plan stratégique du PNUD pour 2018-2021.

V. Évaluations indépendantes de programmes de pays réalisées en 2016, examen de leur couverture depuis 2012 et progression vers une couverture complète d'ici à 2019

33. Les évaluations indépendantes de programme de pays, auparavant appelées évaluations des résultats des activités de développement des bureaux de pays du PNUD, continuent d'être le fondement des activités du Bureau aidant les bureaux de pays à examiner leur travail et leur orientation. Les évaluations indépendantes de programme de pays saisissent, en apportant des éléments d'appréciation, la contribution du PNUD aux résultats du développement au niveau des pays, ainsi que l'efficacité de la stratégie du PNUD pour faciliter et mobiliser les efforts nationaux visant à obtenir des résultats en matière de développement. Elles appuient également l'élaboration du prochain descriptif de programme de pays du PNUD et renforcent la responsabilité du PNUD, tant à l'égard des parties prenantes nationales que du Conseil d'administration. Les évaluations indépendantes de programme de pays appuient également les travaux entrepris dans les évaluations thématiques et sont utilisées longuement dans le cadre de la recherche et de l'analyse effectuées.

34. Depuis 2012, le Bureau indépendant d'évaluation a effectué 42 évaluations indépendantes de programme de pays, portant sur l'exécution de programmes dont les dépenses se sont élevées à 8,2 milliards de dollars. En 2016, le Bureau a effectué six évaluations au niveau des pays, au Cameroun, en Guinée équatoriale, en Jordanie, au Kirghizistan, au Mexique et au Pakistan, correspondant à 650 millions

de dollars de dépenses de programme du PNUD. Les six évaluations ont donné lieu à plus de 40 recommandations formulées à l'intention des bureaux de pays sur les moyens de renforcer leur appui au développement des pays, qui ont toutes fait l'objet d'une réponse détaillée et complète de l'administration au niveau des bureaux de pays, ce qui illustre l'importance que les bureaux de pays accordent au processus des évaluations indépendantes de programme de pays.

35. Le processus des évaluations indépendantes de programme de pays continue de faire l'objet de changements et de réformes, afin d'assurer leur utilité pour le PNUD et d'apporter un appui aux fonctions d'apprentissage et d'évaluation. Ces dernières années, les directives relatives aux évaluations indépendantes de programme de pays ont été actualisées, rendant le processus plus aligné sur le programme mondial de développement et le rôle du PNUD au niveau des pays.

36. En 2016, le processus des évaluations indépendantes de programme de pays a été transformé plus avant, la stratégie visant à passer d'une couverture partielle à une couverture totale des bureaux de pays remplissant les conditions requises devant soumettre de nouveaux descriptifs de programme de pays au Conseil. Cette initiative répond aux attentes plus exigeantes du Conseil d'administration à l'égard de la couverture par le Bureau indépendant d'évaluation des programmes de pays du PNUD. En conséquence, le précédent processus d'évaluation au niveau des pays fait actuellement l'objet d'un examen approfondi, qui a commencé en 2016 et se poursuivra tout au long de 2017, afin de le rendre plus efficace et plus court tout en maintenant le niveau de détail requis pour répondre à la demande croissante d'évaluations.

37. Le nouveau processus des évaluations indépendantes de programme de pays, qui sera pleinement appliqué en 2017, permettra de mieux refléter la nature des évaluations au niveau des pays au cours des dernières années et la diversité des modèles à utiliser pour adapter les évaluations aux contextes fort divers des programmes.

VI. Apprentissage et adaptation : réactivité du PNUD aux évaluations indépendantes – améliorations apportées aux processus, transparence des évaluations et réponses de l'administration

38. Lors de sa prestation de serment lors de sa nomination, le Secrétaire général Antonio Guterres a souligné l'importance des évaluations indépendantes en tant que pilier de la responsabilisation de toutes les organisations des Nations Unies dans le cadre des activités qu'elles mènent pour atteindre les objectifs de développement durable. Lors des sessions du Conseil d'administration en 2016 et des présentations faites par le Bureau indépendant d'évaluation au Conseil, les membres du Conseil ont activement participé aux débats et discussions des évaluations; 34 membres ont posé des questions détaillées pendant les trois sessions du Conseil en 2016. L'importance de l'évaluation pour les bureaux de pays et le PNUD de manière générale ressort également de la réactivité accrue de l'organisation aux évaluations thématiques et aux évaluations au niveau des pays, alors qu'elle ajuste les stratégies et les programmes en réponse aux conclusions des évaluations et engage de solides

discussions avec le Bureau indépendant d'évaluation, ce qui renforce encore la culture de transparence et d'apprentissage de l'organisation.

39. De 2012 à 2016, le Bureau indépendant d'évaluation a fourni au PNUD 90 recommandations au niveau thématique et a reçu 80 réponses de l'administration aux évaluations thématiques. Le même niveau de réponse a été observé dans les recommandations issues des évaluations indépendantes de programme de pays, l'ensemble des 244 recommandations formulées depuis 2012 (pour 42 évaluations indépendantes de programme de pays) ayant fait l'objet d'une réponse de l'administration au niveau des bureaux de pays et bureaux régionaux, en sus des 482 mesures clefs devant être prises en réponse aux conclusions et recommandations des évaluations visant à renforcer la programmation au niveau des pays. Depuis 2012, le Bureau indépendant d'évaluation constate que le PNUD répond de plus en plus aux évaluations de façon complète et détaillée, ce qui montre l'importance que l'organisation attache à l'évaluation pour l'ajustement des programmes.

VII. Bureau indépendant d'évaluation du PNUD : la fonction de secrétariat du GNUE et les principaux résultats attendus de son exercice de la vice-présidence du GNUE

40. Le Bureau indépendant d'évaluation continue d'appuyer le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE), réseau bénévole de 47 unités responsables de l'évaluation au sein du système des Nations Unies, y compris les fonds, programmes, institutions spécialisées et organisations affiliées. Non seulement le Directeur du Bureau indépendant d'évaluation continue d'occuper la vice-présidence du groupe en 2016, mais le Bureau accueille aussi le secrétariat du GNUE. En 2016, la contribution financière du Bureau indépendant d'évaluation s'est élevée à 299 965 dollars pour le personnel. Les contributions du Bureau aux effectifs du GNUE couvrent le coût d'un coordonnateur exécutif P-5 (20 %), d'un spécialiste des programmes P-3 à plein temps (100 %), d'un spécialiste des opérations (5 %), d'un spécialiste de l'informatique (5 %), d'autres dépenses de personnel ainsi que le coût de locaux à usage de bureaux et des frais de fonctionnement.

41. Entre 2014 et 2016, le Directeur du Bureau indépendant d'évaluation a assumé la vice-présidence du GNUE et a mis l'accent sur le renforcement des fonctions d'évaluation. Deux produits importants dans ce domaine de travail comprenaient la mise à jour des normes et règles d'évaluation du GNUE, qui avaient auparavant été établies en 2005, et le cadre des compétences d'évaluation du GNUE, qui avait été initialement publié en 2008. Les normes actualisées ont été révisées pour tenir compte de l'ensemble des membres du Groupe, ainsi que pour répondre à l'évolution des priorités et des besoins en matière de développement et d'évaluation, et aux questions soulevées au cours de l'Année internationale de l'évaluation en 2015 ainsi que lors de la quatrième Conférence internationale sur les capacités nationales d'évaluation, qui s'est tenue en 2015. Les normes et règles du GNUE pour l'évaluation donnent un aperçu des cadres institutionnels pour l'évaluation ainsi que pour la gestion de la fonction d'évaluation, l'évaluation des compétences, la conduite des évaluations et la qualité des évaluations.

42. En 2016, le Directeur du Bureau indépendant d'évaluation a de nouveau été élu Vice-Président du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation; responsable cette fois-ci des initiatives à l'échelle du système et des nouvelles exigences. Les domaines de travail comprennent le rôle de l'évaluation dans le Programme 2030, l'égalité des sexes et les droits de l'homme, l'évaluation de l'action humanitaire, culture et évaluation, ainsi que l'évaluation indépendante à l'échelle du système à l'issue de laquelle une stratégie d'engagement du GNUE dans la mise en œuvre du Programme 2030 sera élaborée.

VIII. Le Bureau indépendant d'évaluation du PNUD sur les plateformes mondiales de développement des compétences en matière d'évaluation

43. En 2016, le Bureau indépendant d'évaluation a mené de vastes activités de communication auprès des décideurs et des praticiens. L'année a été particulièrement importante en raison de l'accent placé sur l'évaluation dans les objectifs de développement durable et la nécessité de traiter les problèmes relatifs à cette question. Le Bureau indépendant d'évaluation, en participant à plusieurs discussions internationales, a contribué à la recherche de solutions pour renforcer les capacités nationales d'évaluation plus largement et l'évaluation des objectifs du Millénaire en particulier. Il s'est agi en particulier de la participation à la Semaine de l'évaluation de la Banque africaine de développement, à la Semaine asiatique de l'évaluation, à la Conférence de l'Association européenne d'évaluation, à des instances internationales, et des efforts nationaux d'évaluation, qui ont tous forgé des liens entre les idées, les politiques et la réalisation de résultats concrets.

44. La Semaine asiatique de l'évaluation tenue en 2016 à Xi'an (Chine) était la première manifestation de ce type organisée en Asie. Elle a permis l'échange et la synthèse des idées sur les théories et leurs applications dans le domaine de l'évaluation. La Semaine de l'évaluation était coparrainée par le Ministère chinois des finances, Asia-Pacific Finance and Development Institute et le Département de l'évaluation indépendante de la Banque asiatique de développement. Cette manifestation a réuni 180 participants de 35 pays, dont de nombreux représentants officiels de pays asiatiques. La participation du Bureau à cette manifestation s'inscrit dans le cadre de son partenariat croissant avec le Département de l'évaluation indépendante de la Banque asiatique de développement et c'est une des nombreuses mesures permettant au PNUD de renforcer son engagement à l'égard du développement des capacités nationales d'évaluation. Le Bureau indépendant d'évaluation a conduit plusieurs sessions de la Conférence, auxquelles il a participé, en s'appuyant sur les observations tirées de la conférence sur les évaluations nationales tenue l'année précédente à Bangkok ainsi que des évaluations du Bureau indépendant d'évaluation effectuées dans la région de l'Asie et du Pacifique. Il s'agissait notamment de sessions conduites par le Bureau sur les thèmes « Préserver la pertinence de la politique publique : le rôle des évaluations dans l'amélioration de la programmation » et « Améliorer les moyens d'évaluer au niveau national les objectifs de développement durable » et d'un exposé sur le thème « Intégration des mégadonnées et des données analytiques judicieuses dans l'évaluation des programmes de développement ».

45. La Semaine de l'évaluation de la Banque africaine de développement a apporté un appui au renforcement du partage des connaissances factuelles, réunissant plus de 150 participants d'organismes gouvernementaux et intergouvernementaux de l'ensemble du continent. Le Bureau a contribué à la discussion sur « Les partenariats en matière d'évaluation pour la réalisation des objectifs de développement durable » et « La courbe d'apprentissage pour les évaluations indépendantes ». Le Bureau a partagé des observations tirées de ses évaluations sur le règlement de certains des problèmes rencontrés dans l'évaluation des objectifs de développement durable et du Programme 2030 dans les contextes du développement et d'après conflit.

46. Le Bureau indépendant d'évaluation a également contribué au développement des capacités au niveau national en participant à un atelier technique intitulé « Contributions au cadre de suivi et d'évaluation pour le Fédération de Russie », organisé à Moscou par la Banque mondiale et le Ministère des finances de la Fédération de Russie

47. Le Bureau indépendant d'évaluation a appuyé une manifestation interactive de haut niveau à Wilton Park, au Royaume-Uni, intitulée « Suivi des progrès en matière de développement et évaluation des partenariats de développement après 2015 ». La manifestation était un effort de collaboration entre le Bureau et d'autres partenaires. Elle a réuni 68 spécialistes du développement et de l'évaluation - experts, universitaires et décideurs - originaires de 21 pays. Le Forum de Wilton Park a offert un espace neutre pour débattre de questions, partager des connaissances, étudier les méthodes et forger des partenariats. Le Bureau a contribué au débat sur l'importance de la réalisation des objectifs de développement durable au service du développement.

48. Poursuivant sa collaboration avec le Programme International de formation en évaluation du développement (PIFED), le Bureau indépendant d'évaluation a abordé des questions relatives à l'indépendance et à la crédibilité de l'évaluation. Plus de 100 participants de ministères, de commissions nationales, d'organisations non gouvernementales, de groupes de réflexion et d'organismes internationaux de développement ont participé au programme de formation offert chaque année.

49. En coopération avec le GNUE, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et la plateforme des partenaires d'évaluation nommée EVALSDGs, le Bureau indépendant d'évaluation a organisé une manifestation parallèle à New York lors du Forum politique de haut niveau – la plateforme centrale de l'Organisation des Nations Unies pour le suivi et l'examen du Programme 2030 et des objectif de développement durable – intitulée « Évaluation : un service pour les futurs rapports nationaux sur les objectifs de développement durable ». La réunion conjointe a présenté la contribution de l'évaluation aux progrès d'un développement inclusif et équitable conformément à l'engagement énoncé dans le Programme 2030 de « ne pas faire de laissés-pour-compte » et non seulement elle a montré un bon esprit de partenariat mais elle a aussi permis l'expression et la participation d'un éventail de partenaires des Nations Unies, de la société civile, des gouvernements et des milieux universitaires. Le Bureau indépendant d'évaluation a également participé à l'atelier régional de formation organisé à Bangkok en octobre 2016 et au deuxième Forum international francophone de l'évaluation organisé par le PNUD et l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche en décembre au Maroc.

50. Cet appui a été coordonné pour faire en sorte de maintenir l'élan concernant l'évaluation, le Programme 2030 et les objectifs de développement durable et que la discussion et le débat sur l'inclusion de l'évaluation et des objectifs de développement durable se poursuivent alors que le Bureau prépare la cinquième Conférence internationale sur les capacités nationales d'évaluation, qui se doit se tenir au quatrième trimestre de 2017 dans la région Europe et Communauté d'États indépendants.

IX. Appui au renforcement de la fonction d'évaluation décentralisée du PNUD

51. Conformément aux dispositions de la nouvelle politique d'évaluation et à la demande du Conseil d'administration, le Bureau indépendant d'évaluation fournit un appui prenant diverses formes aux évaluations décentralisées. Il s'agit notamment de réviser les directives et formations en matière d'évaluation, d'organiser des ateliers de formation et de consultation au niveau régional, et d'exercer un contrôle du processus d'évaluation décentralisé en suivant la réalisation des évaluations.

Appui du Bureau indépendant d'évaluation aux évaluations décentralisées

52. En réponse aux demandes du Conseil faisant suite à un examen externe de la politique d'évaluation en 2014, qui a relevé un certain nombre de problèmes et de déficiences apparentes dans la fonction d'évaluation décentralisée du PNUD, le Bureau a revitalisé et élargi ses activités dans ce domaine, comme prévu et convenu dans les précédents rapports au Conseil. En exécutant ces travaux et conformément aux rôles et responsabilités convenus énoncés dans la nouvelle politique d'évaluation du PNUD, le Bureau travaille en coordination avec le PNUD.

53. Une série d'ateliers au niveau du bureau régional est en cours avec le personnel d'appui à l'évaluation des bureaux régionaux et les personnes référentes pour le suivi et l'évaluation des bureaux de pays afin d'identifier les problèmes de mise en œuvre, des évaluations décentralisées, les orientations nécessaires et les besoins de formation, et de clarifier la planification des évaluations et les conditions de mise en œuvre. Le Bureau indépendant d'évaluation travaille en étroite collaboration avec le PNUD et tous les bureaux régionaux pour tenir les ateliers, et un appui initial a été fourni au Bureau régional pour les États arabes en novembre 2016. L'atelier qui s'est tenu à Amman a été organisé conjointement avec un atelier du Bureau régional à l'appui de l'élaboration du descriptif de programme de pays, traitant de l'appui du PNUD à l'établissement du rapport annuel axé sur les résultats. Le Bureau a prêté un appui à la participation des coordonnateurs du suivi et de l'évaluation de 25 bureaux de pays et de membres du personnel de 18 pays et de sept membres du Bureau régional. L'alignement de l'appui à d'autres activités dans la région a réduit les coûts et offert la possibilité au Bureau indépendant d'évaluation de contribuer au processus de planification des descriptifs de programme de pays afin de garantir que ceux-ci incluent un meilleur examen de la planification de l'évaluation. Des ateliers analogues, alignés sur un appui à la planification, doivent avoir lieu en 2017 dans d'autres bureaux régionaux.

54. Le premier atelier tenu dans les États arabes a constaté les grandes capacités des coordonnateurs de l'évaluation au niveau des bureaux de pays; toutefois, la

demande d'appui à la mise en œuvre des évaluations décentralisées demeurait forte. Les discussions avec les coordonnateurs des bureaux de pays ont permis de constater que ceux-ci continuent d'avoir besoin de conseils des bureaux régionaux dans l'évaluation décentralisée, leurs activités étant souvent entravées par des budgets limités qui restreignent le nombre des évaluations, et par un nombre limité d'évaluateurs indépendants parmi lesquels choisir lors de la planification et de la mise en œuvre des évaluations.

55. Outre des ateliers au niveau régional, le Bureau a également mis en œuvre une refonte majeure du Centre de gestion en ligne des évaluations, qui a rendu celui-ci plus utile pour les bureaux de pays. Les bureaux de pays ont à présent accès à plus de 3 500 évaluations et mandats pour un large éventail d'évaluations couvrant l'ensemble des domaines d'action et activités thématiques. Par ailleurs, le centre héberge un fichier détaillé d'experts en évaluation, qui est mis à jour et révisé continuellement et fera l'objet d'une nouvelle révision en 2017.

Mise en œuvre des évaluations décentralisées en 2016

56. En 2016, le budget total pour le Bureau et pour les évaluations décentralisées au niveau des bureaux régionaux et des bureaux de pays s'est élevé à 19 854 524 dollars, soit 0,44 % des crédits utilisés par le PNUD¹. Ce montant couvre trois types de dépense ayant trait à l'évaluation. Les dépenses du Bureau indépendant d'évaluation imputées au budget se sont élevées à 8 490 000 dollars, couvrant les dépenses de personnel et les coûts d'évaluation pour les évaluations indépendantes des programmes de pays, les évaluations thématiques et les activités de renforcement des capacités, y compris l'appui aux évaluations décentralisées. Les bureaux de pays ont engagé des dépenses s'élevant à 9 724 524 dollars pour le personnel et les évaluations décentralisées², les bureaux régionaux des dépenses s'élevant à environ 1 640 000 dollars pour le personnel et les évaluations³.

57. En 2016, 256 évaluations ont été effectuées dans 101 bureaux de pays du PNUD, dont 12 évaluations au niveau régional. Il s'agissait notamment de 204 évaluations de projet [110 évaluations du PNUD et 94 du Fonds pour l'environnement mondial (FEM)], 31 du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) et d'autres évaluations (notamment des évaluations de descriptifs de programme de pays) et 21 évaluations de résultats. L'évaluation finale des projets du FEM est obligatoire et ces évaluations constituent donc une part importante des évaluations effectuées en 2016 (46 % des évaluations de projet). Il semble y avoir une tendance au niveau de la planification des évaluations dans les bureaux de pays à mettre de plus en plus l'accent sur les évaluations obligatoires. Cela se traduit par une surreprésentation des évaluations finales du FEM dans les plans d'évaluation par rapport aux autres évaluations de programme ou projet et aux évaluations de domaines d'action.

¹ Le rapport annuel de l'Administrateur de 2016 indique des dépenses s'élevant à 4,48 milliards de dollars.

² Données budgétaires relatives au personnel et aux évaluations des bureaux de pays tirées du rapport annuel axé sur les résultats de 2016, PNUD, Bureau des politiques et de l'appui aux programmes.

³ Données chiffrées du Bureau indépendant d'évaluation basées sur les crédits et effectifs relatifs à l'évaluation du Centre de gestion en ligne des évaluations communiqués par les bureaux régionaux.

58. Il y a également une tendance nette à la baisse du nombre des évaluations décentralisées au niveau des bureaux de pays, le nombre total des évaluations décentralisées ayant chuté de 34 % entre 2013 et 2016 (passant de 387 évaluations à 256)⁴, la plus forte diminution étant enregistrée pour les évaluations des projets du PNUD (-48 %) et les évaluations des résultats (54 %) Le nombre d'évaluations du PNUAD et des autres évaluations a augmenté de 55 %. Cela va de pair avec une diminution des budgets d'évaluation décentralisée, passés de 9,5 millions de dollars en 2013 à 7,7 millions de dollars en 2016⁵, soit une réduction de 19 %.

59. Les bureaux régionaux et bureaux chargés des politiques du PNUD ont effectué au total 12 évaluations, dont neuf 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 huit autres évaluations ont été réalisées par le Bureau régional pour l'Europe et la Communauté d'États indépendants (quatre), le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes (deux), le Bureau régional pour l'Afrique (une) et le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique (une).

60. Toutes les évaluations prévues dans les plans d'évaluation des bureaux de pays sont obligatoires et exigent une réponse de l'administration et la réalisation des principales mesures en réponse aux recommandations formulées par les évaluateurs indépendants. Sur les 256 évaluations achevées en 2016, 98 % (251 évaluations) avaient reçu une réponse de l'administration montrant la reconnaissance de leur importance par les bureaux de pays, ainsi que de leurs besoins au moment de la notification dans le rapport annuel axé sur les résultats. Bien que le taux de réponse de l'administration soit élevé, le suivi effectif des actions clefs demeure faible et souvent retardé, 46 % seulement des actions clefs entre 2013 et 2016 ayant été menées à bien.

Évaluation de la qualité des évaluations décentralisées du PNUD

61. Après une pause de deux ans, le Bureau indépendant d'évaluation a relancé une version révisée du processus d'évaluation de la qualité des évaluations décentralisées. Le Bureau a évalué la qualité de toutes les évaluations de résultats et de projet ou programme effectuées en 2016 (170) et d'un échantillon d'évaluations effectuées en 2015 (85). L'évaluation de la qualité s'effectue en s'appuyant sur quatre critères : a) la qualité du mandat des évaluations; b) la méthode, l'utilisation des données et la structure de l'évaluation; c) le niveau auquel l'exercice évalue ou prend en compte les questions transversales telles que l'égalité des sexes, les droits de l'homme et les questions relatives aux minorités; d) la qualité et l'utilité des constatations, conclusions et recommandations de l'évaluation.

62. Sur les 255 évaluations dont la qualité a été évaluée, 75 % ont été jugées satisfaisantes ou moyennement satisfaisantes, en ce sens qu'elles répondaient aux critères minimaux d'une évaluation conformément aux orientations énoncées dans le Guide jaune de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement. La réponse des évaluations aux exigences minimales a été jugée moins que satisfaisante (mention « moyennement insuffisant » ou « insuffisant » ou moins) dans 25 % des cas.

⁴ Centre de gestion en ligne des évaluations au 31 janvier 2017.

⁵ Comme indiqué par les bureaux de pays par le biais du Centre de gestion en ligne des évaluations.

63. L'évaluation de la qualité donne des informations en retour immédiates, par l'intermédiaire du Centre de gestion en ligne des évaluations, aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays sur la qualité de leurs évaluations.

64. Le Bureau indépendant d'évaluation supervise également les plans d'évaluation au niveau des pays, alignés sur les descriptifs de programme de pays, pour garantir le respect de leurs plans d'évaluation. En 2016, 29 descriptifs de programme de pays ont été menés à bien; sur ceux-ci, 19 (66 %) étaient « pleinement conformes » à leur plan d'évaluation (90 à 100 % de toutes les évaluations prévues réalisées), 8 (28 %) étaient « partiellement conformes » (40 à 89 % de toutes les évaluations prévues réalisées); et 2 (6 %) n'étaient « pas conformes » (moins de 39 % des évaluations prévues réalisées).

X. Engagement auprès du Fonds d'équipement des Nations Unies et du Programme des Volontaires des Nations Unies

65. Le Bureau indépendant d'évaluation a renforcé son appui au Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU) et aux Volontaires des Nations Unies (VNU) durant l'année 2016 et il continuera de développer ses activités en 2017. Les évaluations du FENU et des VNU sont à présent soumis au même processus d'évaluation de la qualité que les évaluations du PNUD et le Bureau fera rapport au Conseil sur les conclusions à compter de 2017. En 2017, le Bureau appuiera l'élaboration des nouveaux plans et cadres stratégiques des deux organisations, assurant une vision indépendante pour appuyer les orientations futures.

66. Le FENU a mené à bien deux évaluations de projet externes, une à mi-parcours, l'autre finale en 2016 : un projet ciblant le développement économique local et l'amélioration de la sécurité alimentaire au Niger (PADEL), l'autre visant à appuyer le développement du système de financement inclusif en République démocratique populaire Lao (MAFIPP). Le FENU a également commencé deux autres évaluations à mi-parcours de programme multipays : la première d'une initiative mondiale relative au financement local introduisant de nouvelles modalités permettant de franchir la dernière étape de financement des infrastructures par les secteurs public et privé au Bénin, en Ouganda et en République-Unie de Tanzanie; la seconde du programme mondial CleanStart, qui favorise un financement accru et le développement des marchés pour les solutions énergétiques propres et abordables pour les ménages à faible revenu et les micro-entrepreneurs, au Cambodge, en Éthiopie, au Myanmar, au Népal et en Ouganda. Le montant total des dépenses du FENU pour l'évaluation en 2016 s'est élevé à environ 355 346 dollars, imputé à la fois sur les ressources de base et les autres ressources.

67. Les préparatifs du cadre stratégique du FENU pour la période 2018-2021 étant bien engagés, un axe supplémentaire important des travaux du Groupe de l'évaluation du FENU en 2017 consistera à fournir des données d'évaluation aux fins de la conception du nouveau cadre et de la matrice intégrée de résultats et de ressources connexe. Le Groupe commanditera deux examens externes à l'appui de cet exercice : le premier pour évaluer la qualité et l'adéquation des systèmes de mesure des résultats du FENU qui sous-tendent la présentation des résultats depuis 2014; le second pour présenter une synthèse des principaux résultats de huit évaluations indépendantes commanditées par le FENU depuis 2014.

68. Le budget des VNU pour l'évaluation en 2016 s'est élevé à environ 259 000 dollars, montant imputé sur les ressources de base et les autres ressources, y compris le Fonds bénévole spécial. Cela comprenait le coût d'une évaluation de projet, les premiers produits de l'évaluation du cadre stratégique institutionnel et les dépenses de personnel afférentes à un spécialiste de l'évaluation. Le Programme des VNU a continué de fournir un appui technique et un appui en matière d'assurance de la qualité aux évaluations décentralisées de projet, achevant l'évaluation finale du programme d'échange de jeunes volontaires asiatiques en République-Unie de Tanzanie et en Zambie.

69. En 2016, les VNU ont entamé le processus de renforcement des capacités d'évaluation au sein de l'organisation. Après le recrutement d'un spécialiste de l'évaluation, un plan d'évaluation transitoire en deux phases a été élaboré. La première phase consistera à répondre aux besoins d'information immédiats de l'organisation : les VNU procéderont à une évaluation du cadre stratégique des Volontaires des Nations Unies pour la période 2014-2017 et à une évaluation de l'action menée par les VNU pour promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

70. La seconde phase du plan offrira des possibilités de renforcer la fonction d'évaluation grâce à la mise en place d'un processus systématique de planification des travaux d'évaluation et à des directives actualisées et un appui pour les évaluations décentralisées.

XI. Profil, structure et orientation du Bureau

71. En 2016, le Bureau indépendant d'évaluation a décaissé 8,49 millions de dollars pour les évaluations et les autres activités institutionnelles, dont 8,06 millions de dollars prélevés sur les ressources de base. Cela a représenté un excédent de dépenses de près de 600 000 dollars, peut-être dû à une dérogation aux règles budgétaires concernant les dépenses de personnel du Bureau. Les gouvernements australien et norvégien et la Direction du développement et de la coopération de la Confédération suisse ont versé 430 000 dollars aux fins du financement du Bureau pour soutenir, entre autres activités, le renforcement des évaluations décentralisées.

72. Le budget de 2016 consacré au Bureau indépendant d'évaluation ne représente que 0,172 % de l'ensemble des ressources de base et autres ressources du PNUD.

73. En janvier 2017, le Bureau indépendant d'évaluation comptait 23 fonctionnaires, 17 administrateurs recrutés sur le plan international et 6 agents des services généraux. L'indice de parité des sexes au niveau des administrateurs du Bureau s'établit à 56 %.

74. Les effectifs actuels du Bureau indépendant d'évaluation au niveau des administrateurs sont extrêmement solides, représentant 11 pays, parlant plus de 15 langues, et ils sont d'une grande diversité quant à leur expérience en matière d'évaluation, leur éducation et leur appartenance à des associations professionnelles d'évaluateurs du monde entier. Le personnel du Bureau indépendant d'évaluation a également travaillé avec un large éventail d'organisations multilatérales, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du système des Nations Unies, notamment la Banque asiatique de développement, la Banque africaine de développement, l'Agence

internationale de l'énergie atomique (Bureau des services de contrôle interne), le Fonds International de développement agricole, l'Organisation de coopération et de développement économiques, le FNUAP, l'UNICEF, l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, la Banque mondiale, ainsi qu'avec un large éventail d'organismes bilatéraux.

75. Le Bureau a demandé une augmentation modérée de ses effectifs, sept postes supplémentaires de classes P-2 et P-3 et de la catégorie des services généraux en vue de renforcer encore le Bureau et ses objectifs stratégiques. Les nouveaux postes proposés permettront la formation de trois principales équipes/catégories d'activités du Bureau indépendant d'évaluation (direction et opérations) correspondant aux structures internes du Comité qui ont été élaborées au cours des 12 à 15 derniers mois, qui mettent l'accent sur : a) les évaluations indépendantes des programmes de pays; b) les évaluations au siège/les évaluations institutionnelles; c) le renforcement des capacités d'évaluation, notamment l'évaluation de la qualité pour les évaluations décentralisées. Alors que le Bureau évolue vers un nombre accru d'évaluations indépendantes de programme de pays, un appui décentralisé et un ensemble révisé de rapports institutionnels, en réponse aux demandes du Conseil, des ressources accrues seront essentielles pour assurer premièrement le maintien de la qualité; deuxièmement l'exécution de fonctions d'analyse statistique, à l'appui des évaluations; troisièmement des structures de gestion de la communication et de l'information qui permettent de maintenir le rythme d'établissement de rapports.

XII. Budget et plans du Bureau pour 2017

Évaluations thématiques

76. En 2017, le Bureau indépendant d'évaluation achèvera son évaluation du plan stratégique du PNUD pour 2014-2017, qui sera menée à bien à temps pour être examinée par les rédacteurs du plan stratégique pour la période 2018-2021. En attendant le nouveau cycle (2018-2021) du plan stratégique du PNUD, le Bureau mettra à profit cette occasion pour commencer à fournir au Conseil un éventail de nouveaux aperçus des aspects de l'évaluation, comprenant :

- a. Des synthèses des évaluations indépendantes au niveau des pays;
- b. Le renforcement des capacités d'évaluation;
- c. L'état d'avancement de l'application des recommandations du Bureau indépendant d'évaluation;
- d. L'évaluation de la qualité des évaluations décentralisées.

77. La présentation de rapports sera alignée sur l'échelonnement biennal des rapports sur le programme du Bureau indépendant d'évaluation présentés au Conseil. La présentation de rapports par le Bureau indépendant d'évaluation aux sessions du Conseil en 2017 et les plans préliminaires (sous réserve d'un examen plus détaillé, dont une proposition d'évaluations thématiques dans le cadre du plan d'évaluation pluriannuel) pour 2018 et 2019 seront les suivants.

Tableau I
Cycle de présentation de rapports au Conseil d'administration

Session du Conseil	2017			2018			2019		
	Janvier	Juin	Septembre	Janvier	Juin	Septembre	Janvier	Juin	Septembre
Rapport annuel sur l'évaluation		X			X			X	
Plan d'évaluation à moyen terme			X						
Évaluations thématiques				À dét.		À dét.	À dét.		À dét.
Lutte contre la corruption	X								
Personnes handicapées	X								
Efficacité institutionnelle		X							
Plan stratégique			X						
Synthèse des évaluations indépendantes au niveau des pays					X			X	
Renforcement des capacités d'évaluation				X					
Application des recommandations du Bureau indépendant d'évaluation				X					
Évaluation de la qualité des évaluations décentralisées			X			X			X

À dét. : À déterminer

78. Dans le cadre de ce plan, le Bureau propose d'établir un mécanisme pour systématiquement suivre et évaluer l'état d'avancement de l'application des recommandations du Bureau indépendant d'évaluation publiées au titre de toutes les évaluations indépendantes et de faire rapport sur cet état d'avancement. Le mécanisme a pour objet de renforcer la responsabilisation du PNUD en faisant en sorte qu'il soit pleinement donné suite aux mesures proposées que les services compétents se sont engagés à prendre après les évaluations.

79. Pour plus de détails et la décision finale du Conseil d'administration, le Bureau indépendant d'évaluation propose de présenter un plan d'évaluation à moyen terme pour le cycle 2018-2021 pour examen par le Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire de 2017.

Passage des évaluations des résultats des activités de développement aux évaluations indépendantes des programmes de pays

80. Le passage des évaluations des résultats des activités de développement aux évaluations indépendantes des programmes de pays en 2017 donnera lieu à huit nouvelles évaluations indépendantes de programme de pays pour le Chili, le Congo, Cuba, le Koweït, la Namibie, les Philippines, le Rwanda, et le Togo, et la finalisation de deux évaluations indépendantes de programme de pays a commencé en 2016. À compter de 2018, une augmentation du nombre d'évaluations indépendantes de programme de pays permettra d'entreprendre jusqu'à 14 évaluations, couvrant 88 % des pays présentant un descriptif de programme de pays

au Conseil. Toutefois, dans les années à venir, le nombre de descriptifs de programmes de pays présentés au Conseil pourrait être considérablement plus élevé, ce qui nécessiterait un appui aux évaluations indépendantes de programme de pays. D'ici à 2019-2020, le Bureau devrait pouvoir commencer à évaluer à 100 %, mais pour cela, il faudra utiliser différentes approches et notamment effectuer des regroupements régionaux. Pour faciliter cette couverture élargie, il est important de faire en sorte que le Bureau dispose des ressources nécessaires pour plus que doubler le nombre de programmes de pays évalués chaque année.

Contrôle des évaluations décentralisées et appui connexe

81. Suite à un engagement renouvelé du Bureau indépendant d'évaluation en faveur des évaluations décentralisées et conformément aux orientations du Conseil, le Bureau continuera de faire fond sur le travail commencé en 2016 et de travailler en étroite collaboration avec le PNUD et ses bureaux régionaux aux fins du renforcement du processus d'évaluation décentralisée, notamment comme suit :

- Des ateliers régionaux au niveau du Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique (mai 2017), du Bureau régional pour l'Europe et la Communauté des États indépendants (octobre 2017), du Bureau régional pour l'Afrique et du Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes (juin-septembre 2017), à l'appui de la planification de l'évaluation pour les cycles des descriptifs de programme de pays, de la mise en œuvre de l'évaluation, de la gestion et de l'utilisation des évaluations;
- Assurer le fonctionnement du Centre de gestion en ligne des évaluations et l'établissement de rapports périodiques présentés au Conseil et au PNUD sur la qualité des évaluations, la réponse de l'administration et les mesures clés de suivi;
- Révision des principes directeurs en matière de suivi et d'évaluation avec une amélioration des possibilités de formation offertes en ligne et en face à face à l'intention des coordonnateurs chargés du suivi et de l'évaluation et du personnel du programme;
- Contrôle des plans d'évaluation des bureaux régionaux et des bureaux de pays, et élaboration de directives sur la planification de l'évaluation;
- Poursuite de l'évaluation de la qualité des évaluations décentralisées et amélioration des rapports et des informations en retour communiqués aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays;
- Renforcement de l'appui fourni au FENU et aux VNU, comprenant l'examen de l'évaluation de leurs stratégies respectives pour appuyer l'élaboration des stratégies de leur prochain cycle, ainsi que l'inclusion de leurs évaluations décentralisées dans le processus d'évaluation de la qualité.

Capacité nationale d'évaluation

82. Au cours du quatrième trimestre 2017, le Bureau indépendant d'évaluation tiendra la cinquième Conférence internationale sur les capacités nationales d'évaluation en Europe et dans la Communauté d'États indépendants à la suite de conférences similaires tenues à Bangkok (2015), Sao Paulo (2013), Johannesburg (2011) et Casablanca (2009). Il est prévu qu'au moins 300 participants de plus de

100 pays, organisations internationales et organismes internationaux se réuniront pour définir comment l'évaluation peut être mieux renforcée au niveau national et intégrée dans les politiques de développement. La Conférence sera une initiative phare en 2017 du Bureau indépendant d'évaluation dans le domaine du renforcement des capacités, mais le Bureau fournira également un appui plus limité au moyen de sa participation à des initiatives choisies, notamment le Forum mondial Evalpartners et à des conférences régionales d'évaluation (Association africaine d'évaluation; Semaine asiatique de l'évaluation). En outre, le Bureau élaborera et mettra à l'essai un « guide de diagnostic » pour l'évaluation des besoins en matière de capacités nationales d'évaluation à l'époque des objectifs de développement durable.

Programme de travail chiffré pour 2017

83. Dans le cadre de son plan de travail intégré, le Bureau a demandé des crédits s'élevant à 10,2 millions de dollars – dont il utilisera 9,2 millions de dollars pour couvrir le coût des activités d'évaluation indépendantes prescrites par le Bureau indépendant d'évaluation et 1 million de dollars (financements supplémentaires) pour son appui direct prévu aux activités d'évaluation décentralisées et une couverture accrue des Volontaires des Nations Unies et du Fonds d'équipement des Nations Unies.

84. Au cours du plan d'évaluation pluriannuel en cours, le Bureau a entrepris d'apporter une importante modification au « modèle » de sa planification et de sa conduite des évaluations – passant d'un modèle où les évaluations étaient dirigées par des consultants externes à un modèle où les fonctions clés d'évaluateur principal sont assumées par le personnel du Bureau indépendant d'évaluation. Ce changement a accru la qualité globale des évaluations du Bureau, mais a considérablement alourdi la charge de travail du personnel du Bureau indépendant d'évaluation.

85. Afin d'exécuter son programme de travail chiffré approuvé pour 2017, de respecter son projet de calendrier pour la présentation des rapports, d'assumer son rôle à l'appui des évaluations décentralisées et du renforcement des capacités nationales d'évaluation, et de procéder à l'élargissement proposé de la couverture des évaluations indépendantes au niveau des pays, le Bureau indépendant d'évaluation cherche actuellement à accroître modérément ses effectifs, avec sept postes supplémentaires : deux postes d'agent des services généraux et cinq postes P-3 et P-2. Les nouveaux postes proposés renforceront la structure actuelle de comité pour : a) les évaluations indépendantes des programmes de pays; b) les évaluations au siège/les évaluations institutionnelles; c) le renforcement des capacités d'évaluation, y compris l'évaluation de la qualité pour les évaluations décentralisées.