



**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  
23 mars 2020  
Français  
Original : anglais

**Deuxième session ordinaire de 2020\***

31 août-4 septembre 2020, New York

Point 8 de l'ordre du jour provisoire

**Évaluation**

**Rapport annuel sur les activités d'évaluation en 2019**

*Résumé*

Dans le présent rapport annuel sur les activités d'évaluation menées en 2019, le Bureau indépendant d'évaluation du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) fait le point sur les principales initiatives menées en 2019 et retrace les progrès accomplis dans l'application des principes d'indépendance, de crédibilité et d'utilité des fonctions d'évaluation dans le cadre de sa professionnalisation. Le présent rapport contient également le rapport de fin de mandat du Directeur sortant du Bureau indépendant d'évaluation pour la période allant de 2012 à 2020.

*Éléments de décision*

Le Conseil d'administration est invité : a) à prendre note du présent rapport annuel ; b) à prier le PNUD de régler les questions qui y sont soulevées.

\* Nouveau tirage effectué en raison de l'impact de la COVID-19 sur les séances.



## Table des matières

	<i>Page</i>
Rapport du Directeur sur l'ensemble de son mandat (2012 à 2020) . . . . .	3
I. Introduction . . . . .	6
II. Principales évaluations menées en 2019 . . . . .	9
III. Promotion de la culture et de la pratique de l'évaluation dans le monde en 2019 . . . . .	13
IV. Supervision des évaluations décentralisées et appui à ces dernières. . . . .	16
V. Fonds d'équipement des Nations Unies et programme des Volontaires des Nations Unies . . .	19
VI. Effectifs et finances pour l'année 2019 . . . . .	21
VII. Programme de travail pour 2020 et 2021 . . . . .	22

## Rapport du Directeur sur l'ensemble de son mandat (2012 à 2020)

1. Le présent rapport du Directeur sortant sur l'ensemble de son mandat (2012-2020), présenté dans le cadre du rapport annuel sur les activités d'évaluation menées en 2019, donne un aperçu des principaux changements survenus au cours des trois phases de l'évolution du Bureau indépendant d'évaluation. Ces changements comprennent : a) l'évolution du modèle d'évaluation à partir de 2012 ; b) l'engagement pris par l'Administratrice d'assurer une couverture complète des programmes et d'augmenter le budget du Bureau ; c) la révision de la politique d'évaluation et l'expansion régionale et mondiale des activités d'évaluation du PNUD.

### A. Phase 1 : évolution du modèle d'évaluation (2012)

2. Lors de sa nomination, en 2012, le Directeur du Bureau de l'évaluation<sup>1</sup> a hérité d'une base solide, établie par son prédécesseur, pour ce qui était de satisfaire aux impératifs et aux principes de l'évaluation. Après analyse du contexte et des besoins d'évaluation du PNUD, organisme de développement clé œuvrant dans des environnements complexes au moyen de ressources limitées, le Directeur a estimé que le profil et les produits du Bureau de l'évaluation devaient être élargis et approfondis afin d'optimiser les effets de l'évaluation et de mieux guider l'organisation.

3. Dans une organisation internationale de la taille du PNUD, il faut, pour que l'évaluation ait un effet, que sa couverture soit suffisamment large pour, d'une part, justifier les dépenses occasionnées et, d'autre part, produire des constatations, des conclusions et des recommandations crédibles et des échantillons statistiquement valables concernant la performance de l'organisation qui permettent, par extrapolation, de répondre avec un certain degré de certitude à des questions d'ordre général.

4. En 2012, la démarche suivie par le Bureau consistait essentiellement à gérer la commande d'évaluations auprès de parties externes. Or, cela ne suffisait pas à satisfaire les besoins en évaluation d'une organisation aussi grande et complexe que le PNUD, qui devait parvenir à mieux saisir, intégrer et utiliser les connaissances pour couvrir ses besoins en matière d'apprentissage institutionnel et d'amélioration de son fonctionnement. Cette démarche n'était pas non plus adaptée à la nécessité absolue de donner naissance à une culture d'évaluation dans laquelle toutes les parties perçoivent l'intérêt de l'évaluation pour l'apprentissage et l'amélioration. La commande d'évaluations n'est pas un modèle durable pour la conduite d'évaluations indépendantes, cohérentes et harmonisées, dont dépend la crédibilité de la fonction d'évaluation. Plusieurs changements s'imposaient à l'échelle de l'organisation en vue de relever le statut de cette fonction, allant du cadre général aux directives en matière d'évaluation, en passant par l'amélioration des relations du Bureau avec les pays de programme, le Conseil d'administration et l'administration du PNUD.

5. C'est dans ce contexte que le Bureau a entamé un processus de professionnalisation en adoptant un modèle pour la conduite d'évaluations, selon lequel ses évaluations doivent être réalisées par ses propres évaluateurs et non pas confiées à des entités externes. Il a fallu pour cela mettre en place plusieurs initiatives

---

<sup>1</sup> Rebaptisé Bureau indépendant d'évaluation en 2014.

destinées à ancrer le modèle dans la pratique, à renforcer la confiance envers le Bureau et ses produits et à créer et entretenir une culture de l'évaluation pour que celle-ci devienne une activité non plus périphérique mais centrale de l'organisation.

6. Cette période de changement s'est également accompagnée d'un accroissement de la demande et de la réceptivité des États Membres à l'égard des évaluations, tant au niveau des pays qu'au niveau du Conseil d'administration, ainsi que d'une tendance à davantage considérer l'évaluation comme un moyen utile de promouvoir l'apprentissage et non comme une procédure de routine axée sur la responsabilisation. Dans le souci d'étoffer l'équipe existante, le Bureau a lancé une campagne de recrutement afin d'élargir l'éventail de ses compétences en se diversifiant et de se donner une plus grande crédibilité en démontrant une compréhension concrète des travaux à l'examen et du contexte qui les influence, grâce à la constitution d'une équipe d'évaluateurs professionnels des Nations Unies particulièrement qualifiés. Ce changement a également eu pour avantage non négligeable de réduire le délai et le coût des évaluations, ce qui a permis d'en élargir la couverture dans la limite des crédits alloués et de mieux lier les évaluations des programmes de pays et les évaluations thématiques et institutionnelles.

7. L'un des éléments clés de la professionnalisation a été la création d'une structure de soutien technique et méthodologique, le Groupe consultatif de l'évaluation, composé de professionnels renommés du domaine de l'évaluation issus du monde entier. Au cours de leur mandat, les membres du Groupe ont fait part de leurs réflexions et de leurs conseils concernant plus de 200 produits du Bureau et participé à six réunions annuelles, offrant ainsi à l'équipe du Bureau l'occasion de collaborer avec des meneurs d'opinion du domaine de l'évaluation, ce qui a débouché sur une réflexion plus aboutie à ce sujet au sein du Bureau et permis de faire évoluer les pratiques en matière d'évaluation des activités de développement à la lumière de nouveaux éclairages de dimension mondiale.

## **B. Phase 2 : engagement pris par l'Administratrice d'assurer une couverture complète des programmes et d'augmenter le budget du Bureau (2016)**

8. Le Conseil d'administration, chargé d'arrêter la politique de l'organisation en matière d'évaluation, a joué un rôle important dans la promotion du Bureau et de ses travaux. En 2016, sur la base d'un précédent examen, il a adopté une politique d'évaluation révisée. Dans le même temps, il a été annoncé que les évaluations du Bureau couvriraient l'ensemble des programmes de pays arrivant à leur terme, ce qui revenait à multiplier la production par cinq, obligeant le Bureau à mener une réflexion approfondie en interne pour déterminer comment mener à bien cette tâche, comment effectuer des évaluations à une plus grande échelle en couvrant un plus grand nombre de postes budgétaires relatifs aux programmes du PNUD, et comment mener les évaluations dans des délais plus courts sans que cela nuise à la coopération et à la qualité. L'objectif a été atteint, et le Bureau dispose à présent d'une base d'évaluations dont il peut se servir pour examiner les effets, sur le plan stratégique, des politiques et de la vision d'ensemble du PNUD, et pour étayer davantage ses évaluations institutionnelles et thématiques. C'est donc fort d'une solide connaissance des faits qu'il pourra entamer la prochaine évaluation du Plan stratégique du PNUD, portant sur la période 2018-2021. Pour atteindre cet objectif de couverture complète, il a également dû procéder à une réorganisation interne, notamment à l'adoption de nouveaux protocoles, d'une charte de l'évaluation et de nouvelles lignes directrices, qui visaient à intégrer pleinement l'évaluation dans le quotidien de l'organisation, dont elle était auparavant détachée.

### C. Phase 3 : politique d'évaluation de 2019 et expansion mondiale et régionale du Bureau

9. Les changements et l'évolution évoqués plus haut, qui ont permis au PNUD d'endosser un rôle de chef de file dans le système d'évaluation des Nations Unies, ont été répercutés dans la politique d'évaluation de 2019, et les travaux du Bureau ont été choisis par le Programme international de formation à l'évaluation des activités de développement pour faire l'objet d'une étude de cas internationale. Le nouveau directeur devra poursuivre sur cette voie, en offrant un appui plus important aux capacités d'évaluation décentralisées et nationales afin d'aider les gouvernements à atteindre les objectifs du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

10. En 2020, le Bureau :

a) Occupe une place de premier plan dans le système des Nations Unies, tant par sa portée géographique que par le nombre de programmes couverts, et est doté d'un budget annuel de 14,7 millions de dollars et d'un effectif de 34 personnes ;

b) Est doté d'un cadre général sur lequel il peut s'appuyer pour poursuivre son expansion géographique, élargir la portée de ses travaux et contribuer à satisfaire les besoins en évaluation découlant de ses priorités et de celles des Nations Unies, en faisant fond sur les conférences qu'il consacre aux capacités nationales d'évaluation, qui jouent un rôle central ;

c) Est doté d'une politique d'évaluation robuste fondée sur des principes solides et reconnue pour la large place qu'elle accorde aux impératifs d'indépendance, de crédibilité et d'utilité, énoncés dans les conclusions de l'examen indépendant de la politique effectué en 2019 ainsi que dans les déclarations faites par les délégations lors des sessions du Conseil d'administration et les décisions de ce dernier concernant le rapport annuel sur les activités d'évaluation ;

d) Dispose d'une structure de gestion mature et complète, reposant notamment sur des chefs de section, des mécanismes de délégation des pouvoirs et des protocoles, ainsi que sur un personnel issu d'un important réseau d'évaluation mondial, caractérisé par sa diversité sur le plan des secteurs et des pays représentés et par la richesse de son expérience en matière d'évaluation ;

e) Assure une couverture complète des programmes, ce qui lui a permis de se constituer un important répertoire de travaux d'évaluation, comprenant plus d'une centaine d'évaluations indépendantes de programmes de pays, 25 évaluations thématiques et divers documents ayant servi de base aux évaluations ;

f) Jouit d'une présence mondiale, ses travaux étant présentés dans le monde entier lors des grandes manifestations consacrées à l'évaluation, ce qui lui permet de jouer un rôle de meneur d'opinion et de démontrer l'importance de l'évaluation pour le développement, la transparence, l'apprentissage et la responsabilisation, et est reconnu pour son savoir-faire, en témoigne sa contribution aux formations organisées par le Programme international de formation à l'évaluation des activités de développement, une première dans le système des Nations Unies ;

g) S'est associé au Groupe indépendant d'évaluation de la Banque mondiale dans le cadre d'une initiative mondiale de renforcement des capacités d'évaluation, preuve de la qualité de ses travaux et de l'étendue de ses capacités.

## I. Introduction

11. Le présent rapport annuel consacré aux activités d'évaluation passe en revue les travaux menés par le Bureau en 2019, qui comprenaient 38 évaluations indépendantes de programmes de pays et les préparatifs de plusieurs évaluations thématiques, ainsi que les travaux menés dans l'ensemble du PNUD et auprès des partenaires nationaux pour renforcer leur fonction d'évaluation.

### A. Examen de la politique d'évaluation et politique d'évaluation révisée (2019)

12. Le Bureau a dirigé un examen de la politique d'évaluation de 2016 et de sa mise en œuvre, comme le lui avait demandé le Conseil d'administration. Un groupe externe indépendant composé de trois experts en évaluation a procédé à un examen détaillé de la politique, et s'est entretenu à cette fin avec des parties prenantes de l'ensemble du PNUD, notamment l'Administratrice, les chefs de bureaux et le personnel, ainsi que l'administration et le personnel du Bureau. L'examen portait sur les travaux d'évaluation menés par le PNUD au cours de la période allant de septembre 2016 à janvier 2019, et tenait compte de l'évolution du contexte et des changements intervenus au sein de l'organisation depuis l'approbation de la politique d'évaluation de 2016 par le Conseil d'administration.

13. L'examen indépendant a débouché sur une évaluation globalement positive de la politique d'évaluation de 2016 et de sa mise en œuvre, accompagnée de recommandations d'amélioration. Dans son rapport, le groupe d'experts a formulé 11 recommandations concernant les principes énoncés dans la politique d'évaluation du PNUD, le dispositif d'évaluation, les procédures et l'assurance de la qualité, qui ont été examinées lors d'une réunion informelle du Conseil d'administration tenue en mai 2019 (DP/2019/13). L'administration du Bureau et celle du PNUD ont examiné en détail ces conclusions et recommandations et présenté une réponse conjointe (DP/2019/14).

14. L'examen de la politique d'évaluation a jeté les bases d'une révision de la politique d'évaluation de 2016, qui a elle aussi été menée conjointement par l'administration du Bureau et celle du PNUD. La politique révisée tient compte de 8 des 11 recommandations suggérées par le groupe d'experts. Lors de la deuxième session ordinaire de 2019, la politique d'évaluation révisée du PNUD (DP/2019/29) a été présentée au Conseil d'administration, qui l'a approuvée. Le plus gros changement proposé était une augmentation du pourcentage des ressources réservées aux travaux du Bureau parmi le montant annuel affecté à la fonction d'évaluation, qui correspond à 1 % de l'ensemble des ressources programmatiques (ressources de base et autres ressources). Le pourcentage des ressources annuelles réservées aux travaux du Bureau est ainsi passé de 0,2 % à 0,3 % de l'ensemble des ressources programmatiques, soit une augmentation de 50 %.

15. La révision de la politique donne suite aux conclusions de l'examen concernant la nécessité de mener une action concertée en vue d'améliorer la qualité, l'indépendance et l'impartialité de la fonction d'évaluation décentralisée, une question constamment soulevée par le Conseil d'administration. Ces dernières années, le Bureau a travaillé en étroite collaboration avec le PNUD pour répondre à ces préoccupations et renforcer la direction et la supervision de la fonction d'évaluation décentralisée, comme indiqué dans le présent rapport annuel et les rapports précédents.

16. Grâce à l'augmentation des crédits qui lui sont affectés, le Bureau pourra, tout en poursuivant sa collaboration avec l'administration du PNUD, élargir considérablement sa supervision de la fonction d'évaluation décentralisée et offrir un soutien et des conseils techniques aux bureaux de pays dans le cadre de la planification et de l'exécution des évaluations. Pour remplir ce nouveau rôle, il envisagera diverses possibilités, notamment la constitution à l'échelle régionale d'une équipe de conseillers particulièrement qualifiés en matière d'évaluation. L'approche choisie sera suivie à partir d'avril 2020 par le nouveau directeur, qui réfléchira également à d'autres possibilités visant à renforcer l'influence du Bureau sur l'action menée pour appliquer les priorités de l'organisation et mener les réformes voulues par les Nations Unies.

17. D'autres modifications de la politique d'évaluation, bien que plus éloignées de l'aspect opérationnel, sont également très importantes. Les principes d'évaluation font désormais explicitement référence au Programme de développement durable à l'horizon 2030 et aux valeurs universelles d'équité, de justice, d'égalité des genres et de respect de la diversité. Enfin, la nouvelle politique met l'accent sur le rôle que jouent les évaluations menées par le PNUD dans la responsabilisation et l'apprentissage à l'échelle du système, en tenant compte des nouveaux mandats issus de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies et des réformes du système des Nations Unies pour le développement voulues par le Secrétaire général.

## **B. Le Conseil d'administration**

18. Le Bureau continue de collaborer étroitement avec le Conseil d'administration du PNUD, chargé d'arrêter la politique d'évaluation de l'organisation, auquel il a présenté en 2019, lors de sessions formelles et informelles, les résultats de l'examen des travaux et de la politique d'évaluation. Un rapport d'évaluation indépendante de programme de pays accompagne désormais chaque nouveau descriptif de programme de pays soumis au Conseil. Cela n'a été possible que grâce à la couverture intégrale dont il est question plus loin dans le présent rapport. En 2019, les principales évolutions sur le plan des politiques ont été les suivantes :

- a) Première session ordinaire de 2019 : présentation de l'évaluation de l'appui du PNUD aux efforts de réduction de la pauvreté dans les pays les moins avancés ;
- b) Session annuelle de 2019 : rapport annuel sur les activités d'évaluation menées en 2018 et examen de la politique d'évaluation du PNUD ;
- c) Deuxième session ordinaire de 2019 : présentation et adoption de la politique d'évaluation révisée du PNUD.

## **C. Groupe consultatif de l'évaluation**

19. En 2019, cela faisait six ans que le Groupe consultatif de l'évaluation apportait un soutien au Bureau, en lui offrant des orientations utiles et une analyse de son travail visant à renforcer sa capacité à produire des évaluations de qualité. Le Groupe a permis au Bureau d'améliorer la qualité de ses évaluations, de renforcer ses capacités d'évaluation et d'approfondir son rôle d'évaluateur à l'intérieur et à l'extérieur du PNUD. Sa réunion annuelle de 2019 visait principalement: à dresser le bilan de ces six années de soutien et des enseignements tirés de cette période ; à examiner la

méthode d'évaluation des programmes de pays et à commenter les évaluations institutionnelles et thématiques réalisées au cours de l'année et celles en cours de réalisation ; à étudier les résultats de l'examen indépendant de la politique d'évaluation du PNUD ; à engager un débat approfondi sur ce que pourraient être le rôle et le sujet d'étude du Groupe consultatif de l'évaluation à l'avenir.

#### **D. Comité consultatif pour les questions d'audit et d'évaluation**

20. Le Bureau a poursuivi ses échanges avec le Comité consultatif pour les questions d'audit et d'évaluation, son directeur ayant présenté les travaux du Bureau à ce dernier à trois reprises en 2019. Le Comité consultatif est chargé d'examiner les activités des organes de contrôle du PNUD, y compris le Bureau indépendant d'évaluation, le Bureau de l'audit et des investigations et le Bureau de la déontologie, qui s'emploient à harmoniser leurs travaux. Son rôle auprès du Directeur du Bureau est purement consultatif ; il ne porte pas atteinte à l'indépendance du Bureau et ne remet pas en question son obligation de rendre des comptes au Conseil d'administration. L'examen de la politique d'évaluation effectué en 2019 offre des éclairages sur ce point.

#### **E. Collaboration avec les bureaux régionaux**

21. En 2019, le Bureau a organisé des réunions avec les responsables des cinq bureaux régionaux du PNUD pour faire le point sur ses évaluations et s'entretenir avec eux des travaux qu'il menait ou s'apprêtait à mener dans chaque région. Il a présenté un certain nombre de points clés tirés des récentes évaluations indépendantes de programmes de pays ainsi que le plan d'évaluation du Bureau pour 2020 et 2021, qui peuvent être résumés ainsi :

a) Diversité des contextes de développement à l'intérieur des régions et entre elles. Des stratégies doivent être mises en place au niveau des bureaux pour appuyer les opérations menées dans des contextes variés et des environnements évoluant rapidement. Une plus grande attention doit être accordée aux problèmes nouveaux (tels que les crises) ;

b) Pays à faible revenu. Il faut redoubler d'effort pour renforcer les capacités. Le transfert de connaissances et de capacités techniques dans le cadre du modèle de mise en œuvre national a été limité. Les résultats des activités de réduction de la pauvreté sont peu probants ;

c) Pays à revenu intermédiaire. Le rétrécissement de la base de donateurs s'est accompagné d'une dépendance accrue à la participation des gouvernements aux coûts ainsi qu'aux fonds verticaux. Les sources de fonds doivent être diversifiées et comprendre des modes de financement novateurs. Il faut également s'attacher en priorité à parvenir à un équilibre entre les objectifs de participation des gouvernements aux coûts et les valeurs et objectifs stratégiques des Nations Unies et du PNUD – droits de l'homme et égalité, notamment –, et à préciser le rôle du PNUD et ce qu'il peut apporter aux pays à revenu intermédiaire. Le PNUD pourrait faciliter la coopération Sud-Sud en tirant parti de sa présence mondiale ;

d) Pays contributeurs nets. L'offre du PNUD dans le contexte de ces pays doit être différente. Celui-ci devrait définir clairement son rôle et sa valeur ajoutée dans l'exécution des programmes financés ou dirigés par les gouvernements et forger des

partenariats solides avec les organisations de la société civile, le secteur privé, les milieux universitaires et les donateurs ;

e) Conception des programmes. Une plus grande souplesse s'impose dans la programmation et la prise de décision; le descriptif de programme de pays pourrait ainsi faire office de cadre stratégique plutôt que de « programme de transition » dans le cadre de la stabilisation après un conflit. Une plus grande attention doit être accordée à la pauvreté et aux problèmes touchant les jeunes. Il convient en outre de pousser davantage l'analyse des risques ;

f) Renforcer les pratiques de gestion axées sur les résultats. Les difficultés rencontrées à cet égard comprennent le recours limité aux théories du changement et aux cadres stratégiques pour orienter les programmes. Les rapports annuels axés sur les résultats contiennent des affirmations conséquentes qui ne peuvent être étayées. Les entités chargées de la gestion des programmes doivent être évaluées sur la base des résultats réels et non des réalisations financières ;

g) Baisse des ressources financières. Dans les pays à faible revenu, on observe une tendance à trop s'appuyer sur les montants ciblés pour l'allocation des ressources de base (et sur les fonds verticaux) et un faible effet de levier des fonds obtenus par ce moyen, qui s'accompagnent de choix peu stratégiques en ce qui concerne la répartition des ressources humaines et financières. Les sources de financement doivent être diversifiées (participation des gouvernements aux coûts, secteur privé, etc.) ;

h) Rôle du siège et des bureaux régionaux. Les bureaux de pays ont besoin d'un appui extérieur accru, notamment concernant la fourniture d'orientations thématiques, et de l'implication rapide et totale des bureaux régionaux afin de recevoir des orientations en temps utile ;

i) Partenariats du PNUD Le PNUD est considéré comme un partenaire précieux et digne de confiance, doté de compétences et de réseaux internationaux et capable de répondre rapidement aux besoins. Il est nécessaire de parvenir à un équilibre entre les services administratifs offerts à l'appui des gouvernements et ceux offerts à l'appui des programmes de fond, notamment en ce qui concerne la participation aux coûts des gouvernements des pays à revenu intermédiaire et des pays contributeurs nets ;

j) Redéfinition du rôle du PNUD. La redéfinition du rôle du PNUD dans les pays de programme s'est heurtée à des difficultés depuis que le système des coordinateurs résidents a été dissocié du PNUD. Il convient donc de mieux cerner le nouveau rôle du PNUD à l'égard des coordinateurs résidents, qui devrait davantage consister à intégrer et à rassembler.

## II. Principales évaluations menées en 2019

22. L'année a été chargée pour le Bureau en matière d'évaluations : tout son personnel a été occupé à mener les évaluations des programmes de pays et plusieurs évaluations institutionnelles clés, d'importance critique, sont entrées dans la phase d'établissement de l'avant-projet et d'examen sur dossier.

## A. Évaluations indépendantes des programmes de pays

23. En 2019, 38 évaluations indépendantes de programmes de pays ont été réalisées, qui couvraient des programmes dont le coût dans le budget-programme du PNUD était de 6,4 milliards de dollars, contre 14 évaluations indépendantes couvrant des programmes d'un montant de 1,9 milliard de dollars en 2018. Le Bureau compte terminer toutes les évaluations indépendantes à temps pour pouvoir les joindre aux descriptifs de programmes de pays qu'il présentera au Conseil d'administration en 2020, afin de faciliter et d'éclairer l'examen des descriptifs par le Conseil. Afin d'optimiser les ressources et de tirer parti de la proximité géographique et des similitudes dans l'exécution des programmes, plusieurs évaluations de programmes de pays ont été menées au moyen de missions de collecte de données conjointes (Maldives, Maurice et Seychelles ; Eswatini et Zimbabwe) ou ont été exécutées de façon groupée (Bureau régional pour l'Europe et la Communauté d'États indépendants et Plan régional de gestion de la situation des réfugiés et de renforcement de la résilience).

24. En 2019, les évaluations des programmes de pays ont porté sur 11 pays d'Afrique (Burkina Faso, Cameroun, Côte d'Ivoire, Eswatini, Éthiopie, Guinée-Bissau, Maurice, Mozambique, Ouganda, Seychelles, Zimbabwe), six pays de la région de l'Asie et du Pacifique (Afghanistan, Bangladesh, Chine, Indonésie, Malaisie, Maldives), cinq États arabes (Bahreïn, Iraq, Liban, République arabe syrienne, Somalie), 12 pays d'Europe et de la Communauté d'États indépendants (Arménie, Azerbaïdjan, Bélarus, Géorgie, Kazakhstan, Macédoine du Nord, Ouzbékistan, Serbie, Tadjikistan, Turkménistan et Turquie ainsi que Kosovo)<sup>2</sup>, et quatre pays d'Amérique latine et des Caraïbes (Argentine, El Salvador, Panama, Uruguay).

25. Les évaluations menées en 2018 et 2019 ont porté sur les activités du PNUD dans des pays en situation de crise et de sortie de crise, notamment l'Afghanistan en 2019 (instabilité et conflit prolongé), le Burkina Faso en 2019 (accroissement des conflits localisés et crise humanitaire qui en découle), l'Iraq en 2019 (lendemain de conflit), le Mali en 2018 (sortie de conflit, attaques localisées), la Somalie en 2019 (instabilité chronique et insurrection de grande ampleur), la République arabe syrienne en 2019 (sortie de conflit, conflit ouvert localisé), le Venezuela en 2018 et le Yémen en 2018 (conflit). Les évaluations des programmes menés au Liban, en République arabe syrienne et en Turquie en 2019 ont porté sur le soutien aux interventions humanitaires liées à la crise des réfugiés en cours.

26. Les résultats de ces évaluations ont permis au PNUD de tirer des enseignements importants concernant la nécessité d'effectuer des évaluations sur les situations de crise et d'instabilité et les méthodes à employer pour y parvenir : ils ont montré que les évaluations portant sur ces environnements étaient encore plus vitales que les autres et qu'elles pouvaient être réalisées. Ils ont également permis de constater que la planification et les partenariats étaient la clé du succès des évaluations réalisées dans les pays en crise, et que les évaluateurs devaient faire preuve de patience et de souplesse et avoir accès à des ressources supplémentaires compte tenu du caractère particulièrement complexe de ces situations et de l'insécurité. Les enseignements tirés de ces évaluations sont venus renforcer encore les travaux et les méthodes du Bureau, ce qui lui sera particulièrement utile en 2020 lorsqu'il évaluera les travaux que mène le PNUD dans plusieurs pays touchés par des crises.

---

<sup>2</sup> Dans le cadre de la résolution [1244 \(1999\)](#) du Conseil de sécurité.

27. On peut également citer parmi les avancées enregistrées le renforcement des liens entre les évaluations des programmes de pays et la mise au point d'évaluations thématiques institutionnelles; ainsi, les évaluations de programmes portant sur le Liban, la République arabe syrienne et la Turquie ont servi de base à l'évaluation institutionnelle portant sur le soutien apporté par le PNUD aux interventions menées en réponse à la crise des réfugiés syriens et ont contribué à promouvoir des méthodes intégrées fondées sur la résilience face aux situations de migration humaine.

28. Onze évaluations indépendantes de programmes de pays réalisées dans des pays d'Europe et de la Communauté d'États indépendants ont été effectuées de façon groupée, ce qui a permis au Bureau de réaliser des économies. Les 11 programmes concernés ont fait l'objet d'évaluations individuelles qui ont porté sur les travaux menés par le PNUD au niveau des pays durant le cycle de programmation en cours (2016-2020). Les évaluations indépendantes déboucheront sur un ensemble de recommandations tournées vers l'avenir, qui serviront de base à l'élaboration de nouveaux programmes de pays et éclaireront les stratégies régionales.

## B. Évaluations thématiques et institutionnelles

*Évaluation de l'appui du PNUD aux efforts de réduction de la pauvreté dans les pays les moins avancés : réponse de l'administration*

29. Le Bureau a présenté les constatations, conclusions et recommandations issues de son évaluation de l'appui du PNUD aux efforts de réduction de la pauvreté dans les pays les moins avancés au Conseil d'administration lors de sa première session ordinaire de 2019 (DP/2019/4). Étant donné la complexité de l'évaluation et le niveau de détail des recommandations, l'administration du PNUD n'a présenté qu'une simple note à cette session et a présenté sa réponse complète (DP/2019/17) au Conseil lors de la session annuelle de 2019, exposant dans le détail les mesures prises et la méthode employée pour donner suite aux conclusions et recommandations issues de l'évaluation.

*À venir : évaluation du soutien apporté par le PNUD aux interventions menées en réponse à la crise des réfugiés syriens*

30. L'évaluation portera sur la contribution du PNUD aux interventions d'aide aux réfugiés syriens au niveau national ainsi qu'au Plan régional de gestion de la situation des réfugiés et de renforcement de la résilience, et mettra l'accent sur la méthode intégrée fondée sur la résilience qui a été suivie et promue dans le cadre des interventions d'aide aux réfugiés syriens et sur l'apprentissage institutionnel dans d'autres interventions liées aux migrations humaines. Elle s'appuiera sur les évaluations indépendantes de programmes de pays effectuées en Iraq, au Liban, en République arabe syrienne et en Turquie en 2019, afin d'offrir une analyse approfondie de la collaboration et des contributions du PNUD aux interventions d'aide aux réfugiés syriens. Elle contribuera au renforcement de ces interventions et à l'élaboration, à l'échelle de l'organisation, de stratégies de programme, de politiques sur la migration et de programmes d'aide aux déplacés.

31. Alors que la crise syrienne entre dans sa neuvième année, la nature prolongée, la complexité, la gravité et l'ampleur du conflit ont entraîné le plus grand déplacement de réfugiés au monde et eu des répercussions massives sur l'aide humanitaire et le développement. Le PNUD a appuyé l'adoption d'une nouvelle approche fondée sur le renforcement de la résilience et visant à combler le fossé entre l'aide humanitaire

et l'aide au développement. Les programmes du PNUD visent à atténuer les répercussions socio-économiques de la crise sur les plus vulnérables et à aider les gouvernements concernés à faire face aux conséquences de l'afflux de réfugiés, à s'en remettre et à y remédier. L'évaluation sera présentée au Conseil d'administration lors de la première session ordinaire de 2021.

*À venir : évaluation du chapitre commun des plans stratégiques du PNUD, de l'UNICEF, du FNUAP et d'ONU-Femmes*

32. Conformément à la demande formulée par l'Assemblée générale dans sa résolution 71/243 du 21 décembre 2016 portant sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, et dans le cadre des réformes du Secrétaire général concernant le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement, le PNUD, le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) se sont engagés à collaborer de manière plus efficace, en vue de gagner en cohérence et, partant, de favoriser l'obtention de résultats en matière de développement, comme indiqué dans un chapitre commun de leur plan stratégique respectif pour 2018-2021, qui définit six domaines de collaboration et quatre méthodes pour le renforcement de leur collaboration.

33. En 2019, les bureaux d'évaluation du PNUD, du FNUAP, de l'UNICEF et d'ONU-Femmes ont entrepris de réaliser une évaluation conjointe du chapitre commun en vue d'analyser de façon indépendante les progrès accomplis et les résultats obtenus. Celle-ci a commencé par une étude initiale et une étude d'évaluabilité (achevées en février 2019) visant à vérifier l'existence de paramètres d'évaluation de base – tels que la qualité de la conception et la disponibilité des données – et a permis de déterminer dans quelle mesure le chapitre commun a modifié la façon dont les quatre organisations collaborent dans le cadre des programmes et des opérations afin de tirer parti des résultats de chacune à l'échelle des pays. Le plan initial prévoyait une deuxième phase, qui consisterait à examiner la façon dont les quatre organisations collaborent entre elles et avec d'autres partenaires des Nations Unies dans le cadre de la réforme en cours du système des Nations Unies pour le développement, y compris le chapitre commun. Lors des sessions annuelles de leurs Conseils d'administration respectifs en 2020, il conviendra de décider s'il faut ou non poursuivre sur cette voie.

*À venir : évaluation de la coopération du PNUD au service du développement dans les pays à revenu intermédiaire*

34. La présence stratégique mondiale du PNUD repose sur le constat suivant : si les pays les moins avancés et les pays en crise font face à des défis évidents en matière de développement, la plupart des pays à revenu intermédiaire ou élevé ont eux aussi du travail à faire à cet égard, notamment éliminer les poches de pauvreté et les fortes inégalités spatiales et inégalités de revenus et de genre. Les dépenses afférentes aux programmes du PNUD dans les 83 pays à revenu intermédiaire où il est à l'œuvre se sont élevées à plus de 11,5 milliards de dollars pour la période 2014-2019, ce qui représente environ 59 % du total des dépenses consacrées à ses programmes. Les contributions des pays de programme aux projets menés chez eux (à savoir la participation des gouvernements aux coûts) sont plus importantes dans les pays à revenu intermédiaire, bien que les montants versés varient considérablement d'un pays à l'autre.

35. L'évaluation consistera : a) à analyser la nature, le type et l'ampleur du soutien du PNUD aux pays à revenu intermédiaire, compte tenu de la grande diversité de leurs conditions et de leurs besoins de développement ; b) analyser la contribution du PNUD aux activités de développement des pays à revenu intermédiaire par un examen des principaux domaines d'appui prioritaires, dans le cadre du Programme 2030 et des objectifs de développement durable ; c) recenser les facteurs influençant le positionnement et l'implication du PNUD dans les pays à revenu intermédiaire, en se penchant sur les deux premières années du plan stratégique actuel du PNUD (2018-2021) et sur les quatre années du plan précédent (2014-2017). Les résultats de l'évaluation devront être présentés au Conseil d'administration lors de la deuxième session ordinaire de 2020.

*À venir : évaluation des programmes du PNUD en faveur de la résilience climatique*

36. La « solution type n° 3 » visée dans le plan stratégique du PNUD (2018-2021) souligne qu'il importe d'adopter une approche intégrée pour aider les pays à faire face aux risques de catastrophes et à s'adapter aux effets des changements climatiques. La stratégie du PNUD fait un cas à part des pays qui sont très exposés aux dangers et aux crises à développement rapide ou lent, lesquels nécessitent une forme de soutien particulière. Les travaux du PNUD dans le domaine de la résilience climatique s'articulent autour de quatre domaines d'action interdépendants : la réduction des risques de catastrophe ; les changements climatiques; la reprise après un sinistre; l'énergie durable. Les activités menées dans ces quatre domaines s'inscrivent dans le prolongement de trois grands accords mondiaux : l'Accord de Paris sur les changements climatiques ; le Cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe (2015-2030) ; le Programme de développement durable à l'horizon 2030. Les travaux du PNUD sont financés à hauteur d'environ 250 millions de dollars par an, contre 182 millions de dollars il y a cinq ans. Cette évaluation portera en particulier sur les petits États insulaires en développement, un groupe de 58 pays particulièrement vulnérables sur le plan social, économique et environnemental.

37. Les objectifs de l'évaluation sont les suivants : a) évaluer les réalisations et la performance du PNUD en matière d'atténuation de la vulnérabilité des pays partenaires aux risques grandissants causés par les changements climatiques ; b) offrir des recommandations concrètes pour la planification stratégique et la mise en œuvre des programmes du PNUD à l'avenir. L'évaluation devra être présentée au Conseil d'administration lors de la deuxième session ordinaire de 2020.

### **III. Promotion de la culture et de la pratique de l'évaluation dans le monde en 2019**

38. Le Bureau est résolu à renforcer la culture de l'évaluation dans le monde, que ce soit au sein du PNUD et de l'ONU ou ailleurs, en collaborant avec un large réseau de praticiens à l'échelle régionale et globale, dont le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE), et en soutenant les gouvernements nationaux qui s'efforcent de développer leurs capacités d'évaluation.

## **A. Conférence internationale sur les capacités nationales d'évaluation de 2019**

39. En partenariat avec le Gouvernement égyptien, le Bureau a organisé la sixième Conférence internationale sur les capacités nationales d'évaluation, qui s'est tenue en 2019 à Ghardaqa (Égypte). Cette manifestation, qui a rassemblé plus de 500 participants venus de 107 pays autour du thème « Ne laisser personne de côté : l'évaluation à l'horizon 2030 », s'inscrivait dans une série de conférences biennales organisées en vue de promouvoir l'évaluation comme moyen d'améliorer l'efficacité du développement, un concept qui fait l'objet d'une attention accrue à l'ère des objectifs de développement durable.

40. Lors de la Conférence, des discours liminaires, des réunions plénières et de nombreuses réunions parallèles ont été consacrés au concept de « ne laisser personne de côté » et à ce qu'il représente pour les professionnels de l'évaluation dans le contexte de la réalisation du Programme 2030, un autre thème récurrent lors de la conférence. Les intervenants ont souligné à quel point il était important de se poser certaines questions (« pourquoi, et pour qui, menons nous des évaluations ? ») et de faire participer les différentes communautés aux évaluations afin d'accroître la crédibilité du processus et de faire entendre la voix des peuples. Un point important soulevé lors des débats était que « la collecte de données est parfois difficile, mais les gens sont bien là, prêts à raconter leur histoire ». En ce qui concerne le genre, on a constaté qu'en dépit des progrès accomplis, il restait nécessaire que les professionnels de l'évaluation s'engagent collectivement en faveur d'une meilleure prise en compte des questions de genre dans leur métier. Lors d'une réunion, des intervenants ont présenté six principes à respecter dans le cadre des évaluations pour garantir que personne ne soit laissé de côté, portant notamment sur l'importance d'identifier toutes les parties prenantes dès le début de l'évaluation et de veiller à ce qu'elles y participent de bout en bout.

41. Après trois jours d'échanges dynamiques et de mise en commun d'enseignements, d'expériences, de réflexions et d'idées, les plus de 500 participants sont repartis forts de nouvelles connaissances et encore plus motivés et déterminés à promouvoir des méthodes d'évaluation qui ne laissent personne de côté et qui contribuent à accélérer la réalisation des objectifs de développement durable. Ces échanges ont été complétés par une série de formations : avant la Conférence, 30 experts en évaluation du monde entier ont animé 21 ateliers, tenus sur deux jours en trois langues différentes, à l'intention de 280 participants issus de gouvernements, de la société civile, de l'ONU et d'autres organismes engagés dans le développement. Au total, 97 % des participants se sont déclarés satisfaits de la qualité et du contenu de la Conférence.

## **B. Programme international de formation à l'évaluation des activités de développement**

42. Le Programme international de formation à l'évaluation des activités de développement, créé en 2001, est un programme reconnu de formation de cadres, qui a pour but de munir des administrateurs et praticiens de l'évaluation des outils dont ils ont besoin pour évaluer des politiques, programmes et projets à l'échelle locale, nationale, régionale et mondiale et pour commander des évaluations, les gérer et en exploiter les résultats dans le cadre de la prise de décisions. En 2018, le Programme a déménagé à Berne (Suisse), où il s'est installé en partenariat avec le Centre de

formation continue universitaire de l'Université de Berne, le Centre d'évaluation de l'Université de la Sarre (Allemagne) et le Groupe indépendant d'évaluation de la Banque mondiale.

43. En 2019, le Programme a demandé aux membres du Bureau de concevoir et de dispenser une formation portant sur les activités d'évaluation dans le système des Nations Unies. Les formateurs ont abordé divers sujets lors du cours : le contexte global dans lequel s'inscrivent ces activités d'évaluation, l'importance de l'évaluation pour l'apprentissage et le respect du principe de responsabilité dans le système, les normes et règles du GNUE ou encore les objectifs de développement durable et leurs incidences sur les activités d'évaluation, qui doivent tenir compte de questions relatives aux droits de l'homme, à l'égalité des genres et à l'objectif de ne laisser personne de côté. Pour illustrer ces points, ils ont pris comme exemple le Bureau et ses activités. Au total, 24 personnes venues d'organismes des Nations Unies, du monde universitaire ou de l'administration publique et d'associations d'évaluation de 18 pays ont assisté à cette formation de deux jours et demi, qui a été appréciée des participants et du Programme, lequel a invité le Bureau à renouveler l'expérience en 2020.

### **C. Groupe des Nations Unies pour l'évaluation**

44. Le Bureau demeure un membre actif et central du GNUE : son Directeur en assure la vice-présidence et son personnel participe activement à divers groupes de travail. Les principaux débats lors de l'assemblée générale annuelle du Groupe tenue à Nairobi en mai 2019 ont porté sur la contribution et l'appui qu'apportent les membres du Groupe à certains volets de la réforme de l'Organisation, notamment la révision des directives pour l'élaboration des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable, sur le processus d'évaluation de ces plans-cadres et sur la création d'une entité indépendante chargée de l'évaluation à l'échelle du système.

45. Le GNUE a recommandé au Secrétaire général de mettre en place une nouvelle politique d'évaluation à l'échelle du système. En tant que coordonnateur du groupe de travail de l'UNEG chargé de la rédaction de la politique et de la conception des mécanismes d'appui, le Bureau a joué un rôle clé dans ce processus en 2019. L'objectif général de la nouvelle politique est de produire des données d'évaluation cohérentes et opportunes dans l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement, aux niveaux national, régional et mondial, en accordant une attention particulière : a) aux organes directeurs et législatifs assurant, pour l'ensemble du système des Nations Unies, des fonctions de contrôle, de prise de décisions et de définition des orientations ; b) aux responsables du système des Nations unies qui cherchent à mieux comprendre les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de développement durable, la contribution en la matière des différents acteurs et les obstacles auxquels ces derniers doivent faire face ; c) aux États Membres, qui se tournent vers l'Organisation pour obtenir des conseils et un soutien dans le cadre de la réalisation des objectifs de développement durable. La nouvelle politique devrait être adoptée par le Secrétaire général en 2020.

### **D. Association africaine d'évaluation**

46. Dans le cadre de ses activités d'appui au développement des capacités nationales d'évaluation, le Bureau soutient des organismes régionaux et mondiaux comme

l'Association africaine d'évaluation (AfrEA). La neuvième conférence de l'AfrEA s'est tenue à Abidjan en mars 2019, sous le thème « Accélérer le développement de l'Afrique : renforcer les écosystèmes nationaux d'évaluation ». Le Bureau y a participé activement : il a coorganisé, avec les organisations Centre for Learning on Evaluation and Results – Anglophone Africa, Twende Mbele<sup>3</sup> et Oxfam et la Banque africaine de développement, des réunions sur le thème « Rôle des systèmes judiciaire, exécutif et législatif dans l'évaluation : systèmes nationaux d'évaluation adaptables ». Il a également participé à une table ronde d'une demi-journée sur la professionnalisation de l'évaluation, organisée par le groupe de travail du GNUE sur la professionnalisation.

## **IV. Supervision des évaluations décentralisées et appui à ces dernières**

### **A. Ressources financières allouées aux activités d'évaluation en 2019**

47. Le PNUD a consacré 25,7 millions de dollars à l'évaluation en 2019.

48. En 2019, le budget du Bureau indépendant d'évaluation disponible pour les évaluations, les activités institutionnelles et les dépenses de personnel et de location s'élevait à 10,9 millions de dollars, dont 10,5 millions provenant des ressources ordinaires, un montant correspondant au budget annuel indicatif du Bureau approuvé par le Conseil d'administration dans sa décision 2018/1 (voir DP/2018/4). En 2019, le Bureau a engagé plus de dépenses que lors de la période précédente, en raison du plus grand nombre d'évaluations indépendantes de programmes de pays nécessaires pour assurer une couverture complète et des dépenses plus importantes que la moyenne associées aux évaluations dans des pays comme l'Afghanistan, l'Iraq, la République arabe syrienne et la Somalie.

49. En 2019, le siège du PNUD, ses bureaux régionaux et ses bureaux de pays ont dépensé 14,8 millions de dollars au titre de l'évaluation. Ce montant englobe le coût d'exécution des activités d'évaluation (7,25 millions de dollars), les dépenses de personnel (6,05 millions de dollars) et les autres dépenses relatives aux activités d'évaluation (1,5 million de dollars)<sup>4</sup>.

### **B. Informations sur l'exécution et la qualité des évaluations décentralisées en 2019**

50. En 2019, le PNUD a effectué 290 évaluations : 132 évaluations de projets (46 % du total), 126 évaluations finales et examens à mi-parcours de projets du Fonds pour

---

<sup>3</sup> Twende Mbele est un programme de collaboration entre les gouvernements de l'Afrique du Sud, du Bénin, du Ghana et de l'Ouganda, le Ministère du développement international du Royaume-Uni et la fondation Hewlett, qui a pour objectif de renforcer le suivi et l'évaluation pour aider les gouvernements de pays d'Afrique à obtenir de meilleurs résultats et mieux respecter le principe de responsabilité.

<sup>4</sup> Les heures de travail allouées à l'évaluation et les autres dépenses relatives à l'évaluation sont déclarées directement par les personnes et entités concernées, dans le cadre des rapports annuels axés sur les résultats. Le PNUD calcule les dépenses de personnel en se basant sur ces données relatives aux heures de travail. Il tire des documents publiés sur le Centre de gestion en ligne des évaluations les informations relatives au coût d'exécution des activités d'évaluation, qui est déclaré directement par les entités chargées des programmes.

l'environnement mondial (FEM) (43 % du total), 15 évaluations des réalisations (5 % du total) et 17 évaluations de plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD), évaluations thématiques et évaluations de programmes de pays (6 % du total).

51. Le nombre d'évaluations effectuées en 2019 était inférieur à celui prévu pour l'année (290 réalisées sur 531). Les dépenses effectives au titre de l'évaluation (7,25 millions de dollars, sans compter les dépenses de personnel et autres dépenses susmentionnées) ont également été inférieures au montant prévu (16,8 millions de dollars). Au total, 75 % des évaluations de projets du FEM prévues ont été effectuées, contre 55 % pour les évaluations de projets du PNUD, 30 % pour les évaluations de PNUAD et autres évaluations et 25 % pour les évaluations des réalisations.

52. Le Bureau reste préoccupé par le fait que les évaluations effectuées par le PNUD ne couvrent pas l'ensemble de ses projets, ce qui le prive de données d'expérience et d'informations sur les résultats obtenus qui seraient utiles au développement des activités relatives aux programmes. Par exemple, en 2019, comme l'année précédente, les évaluations de projets du FEM ont représenté 43 % du total des évaluations effectuées (contre 46 % pour les autres projets du PNUD). Dans certaines régions, elles représentaient une part encore plus importante du total, notamment en Afrique (33 évaluations sur 59, soit 56 %) et dans la région de l'Asie et du Pacifique (47 évaluations sur 89, soit 53 %).

53. Une analyse de l'allocation des ressources financières du PNUD, du niveau de priorité donné aux divers objectifs de développement durable et des activités d'évaluation en 2018 et 2019 montre que les activités relatives aux objectifs 1, 3 et 16<sup>5</sup> ont représenté 58 % du budget du PNUD<sup>6</sup>, mais n'ont fait l'objet que de 29 % des évaluations sur la même période. Les activités relatives aux objectifs 12, 13, 14 et 15<sup>7</sup>, qui sont axés sur des questions environnementales, n'ont représenté que 13 % du budget, mais ont fait l'objet de 42 % des évaluations<sup>8</sup>. Il semble y avoir un certain manque de cohérence entre la planification des évaluations et le niveau de priorité donné aux divers objectifs de développement durable. Sachant que l'on a plus que 10 ans pour tenir les engagements pris au titre du Programme 2030, une analyse évaluative plus large sera essentielle pour déterminer ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas en vue d'aider les gouvernements à atteindre les objectifs.

54. Le Bureau a évalué la qualité de 201 évaluations décentralisées effectuées en 2019<sup>9</sup> : il a considéré que 43 étaient satisfaisantes (soit 20,5 %), 112 étaient moyennement satisfaisantes (soit 53,33 %) et 55 étaient moyennement insatisfaisantes, insatisfaisantes ou très insatisfaisantes (soit 26,2 %). Ces résultats sont similaires à ceux des années précédentes.

<sup>5</sup> Éliminer la pauvreté, permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être, promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place des institutions efficaces.

<sup>6</sup> Portail de transparence du PNUD ([open.undp.org](http://open.undp.org)), 10 février 2020.

<sup>7</sup> Consommation et production durables, lutte contre les changements climatiques, écosystèmes marins, écosystèmes terrestres.

<sup>8</sup> Sur les 628 évaluations réalisées en 2018 et 2019, 468 (75 %) étaient désignées comme concernant au moins un objectif de développement durable. Parmi celles-ci, 209 concernaient plus d'un objectif et sont donc considérées comme étant rattachées à plusieurs d'entre eux dans notre analyse.

<sup>9</sup> Le Bureau n'évalue pas la qualité des évaluations des PNUAD et des examens à mi-parcours des projets du FEM.

## C. Appui aux évaluations décentralisées en 2019

55. En réponse aux préoccupations exprimées concernant la qualité des évaluations décentralisées et, par conséquent, leur crédibilité et leur utilité, le Bureau et le PNUD ont lancé un programme exhaustif visant à renforcer l'évaluation dans toute l'organisation, qui a pu être mis en place en partie grâce à un soutien financier de la Direction suisse du développement et de la coopération.

56. En janvier 2019, une nouvelle version du Guide d'évaluation du PNUD a été publiée en anglais, les versions en français et en espagnol ayant suivi en mars 2019. Le Guide a été mis à jour pour refléter plusieurs changements intervenus ces dernières années dans l'évaluation au sein du PNUD et pour le mettre en conformité avec le plan stratégique du PNUD pour la période 2018-2021 et le Programme 2030. Le Guide rappelle combien il est important de bien planifier les évaluations et de s'assurer qu'elles couvrent l'ensemble des projets du PNUD, contient davantage de détails sur les attributions prévues en matière d'évaluation et renvoie à des exemples d'évaluations bien menées, le but étant d'accroître la qualité et l'utilité des futures évaluations décentralisées.

57. En 2019, le Bureau indépendant d'évaluation, le Bureau des politiques et de l'appui aux programmes (BPAP), le FEM et les bureaux régionaux ont collaboré à l'organisation de trois ateliers de deux jours chacun, tenus à l'intention de 158 membres du personnel chargés de l'exécution des programmes et coordonnateurs chargés du suivi et de l'évaluation, venus de 100 bureaux de pays. Les participants ont pu étudier les changements apportés au Guide d'évaluation et faire des exercices pratiques portant sur l'examen des plans d'évaluation visant à garantir une couverture complète, sur la rédaction de cahiers des charges bien conçus pour les activités d'évaluation, sur les moyens d'identifier les évaluateurs talentueux, sur la gestion des évaluations, sur l'examen des rapports d'évaluation et sur les moyens de garantir la qualité des services. Ils ont également pu mettre en commun des données d'expérience et discuter des défis auxquels ils doivent faire face et des solutions qu'ils ont trouvées pour améliorer la qualité des évaluations et promouvoir la culture de l'évaluation. Les ateliers se sont tenus à Istanbul en février 2019 pour la région Europe et Communauté d'États indépendants, à Addis-Abeba en juin 2019 pour la région Afrique (en anglais et en français) et à Ghardaqa (Égypte) en octobre 2019, en marge de la Conférence internationale sur les capacités nationales d'évaluation, pour la région des États arabes et la région de l'Asie et du Pacifique. En plus de ces ateliers en présentiel, le Bureau indépendant d'évaluation et le BPAP ont organisé une série de webinaires et de séances de formation à l'intention de membres du personnel du PNUD.

58. En 2019, le Bureau indépendant d'évaluation a mis au point un programme de formation et de certification en ligne que les membres du personnel du PNUD remplissant des fonctions de suivi et d'évaluation devront obligatoirement suivre. Il a également conçu une formation plus courte ne donnant pas droit à une certification, destinée à tous les membres du personnel du PNUD et également basée sur la mouture du Guide d'évaluation publiée en 2019, dans le cadre de laquelle il présente les principales obligations et méthodes de travail en matière d'évaluation au PNUD. Ces formations commenceront à être proposées en 2020.

## **D. Amélioration du Centre de gestion en ligne des évaluations**

59. Le Centre de gestion en ligne des évaluations est une plateforme en ligne qui sert à faciliter les activités du PNUD visant à planifier de façon stratégique les évaluations et à les utiliser efficacement aux fins de la responsabilisation, de la gestion axée sur les résultats et de la gestion des connaissances. À l'heure actuelle, plus de 4 500 évaluations et cahiers des charges d'évaluation couvrant près de 15 ans d'activité sont disponibles sur le Centre. Ces dernières années, le Centre a encore été amélioré en vue d'en faire un meilleur outil de supervision des évaluations pour les bureaux de pays et autres bureaux : on y a ajouté des tableaux de bord détaillés, qui permettent de voir d'un coup d'œil quelles évaluations sont en retard et de consulter les résultats des évaluations de la qualité. Ils permettent également aux responsables de suivre les réponses de l'administration, les principales avancées dans la mise en œuvre des activités et les éventuels retards. En 2019, le Bureau a encore amélioré le Centre et a confié aux coordonnateurs régionaux un certain nombre de responsabilités en matière de supervision.

## **V. Fonds d'équipement des Nations Unies et programme des Volontaires des Nations Unies**

60. Le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU) a continué de faire de l'évaluation une priorité en 2019, conformément aux engagements pris dans son cadre stratégique pour la période 2018-2021. Il y a consacré un total de 882 000 dollars, soit 1,3 % des dépenses au titre des programmes, conformément à la politique d'évaluation. Son Groupe de l'évaluation a effectué trois examens à mi-parcours et évaluations finales et a entrepris un examen conjoint à mi-parcours du programme Développement local inclusif et équitable du PNUD, d'ONU-Femmes et du FENU, dont l'objectif est d'appuyer l'autonomisation économique des femmes dans les pays les moins avancés en Asie et en Afrique subsaharienne grâce aux investissements et au renforcement des capacités des administrations locales et des petites et moyennes entreprises appartenant à des femmes.

61. Dans les conclusions de l'évaluation conjointe du Programme du Pacifique pour l'accès aux services financiers créé par le PNUD et le FENU, qui a pour objectif d'appuyer le développement inclusif du secteur financier dans le Pacifique, les évaluateurs ont salué le fait que le Programme était adapté aux besoins des six pays insulaires du Pacifique qui y participaient et qu'il avait permis d'obtenir de très bons résultats dans les domaines de l'amélioration des politiques et des règlements, de l'autonomisation et de l'éducation financière des consommateurs et des innovations financières visant à atteindre les membres de la population n'ayant qu'un accès restreint aux services de base. Les évaluateurs ont recommandé d'étendre la portée des activités d'appui relatives aux moyens de paiement en ligne, d'accorder davantage la priorité à l'inclusion des femmes et des autres groupes marginalisés et de poursuivre les activités d'appui à la protection et à l'éducation financière des consommateurs, en vue de garantir une meilleure inclusion financière à long terme.

62. Dans l'évaluation du programme de transition vers une finance accessible à tous (SHIFT) dans les pays de l'Association sud-asiatique de coopération régionale, dont l'objectif est d'accroître les débouchés économiques offerts aux femmes au Bangladesh grâce à l'inclusion financière numérique, les évaluateurs ont jugé que le programme permettait de répondre de manière satisfaisante aux priorités du pays en matière d'inclusion financière numérique et d'égalité des genres en lui fournissant un

appui, notamment en coopération avec le PNUD, en mettant en place un dialogue sur les politiques et en offrant des bourses à l'innovation pour les projets de numérisation de la chaîne logistique des biens de consommation. Les évaluateurs ont mis en lumière des lacunes dans la gestion du projet qui ont causé des retards ayant initialement entravé la réalisation des objectifs. Ils ont recommandé d'axer plus systématiquement les activités sur le développement des capacités et la promotion de l'égalité des genres.

63. Enfin, dans l'évaluation du programme « Rendre l'accès aux services financiers possible », qui a pour objet d'aider les gouvernements de 20 des pays les moins avancés en Afrique et en Asie à établir et à mettre en œuvre des plans d'action pour l'inclusion financière, les évaluateurs ont jugé que le programme présentait un grand intérêt pour les pays et qu'il complétait de façon pertinente les initiatives de développement du secteur financier lancées par le Ministère du développement international du Royaume-Uni et la Banque mondiale. Le programme a permis d'obtenir de très bons résultats en fournissant aux gouvernements de solides données d'expérience et un plan directeur clair. Les évaluateurs ont souligné qu'il était nécessaire de mettre en place une stratégie plus claire pour ce qui est d'aider les gouvernements partenaires à tirer pleinement parti de l'appui du FENU et de modifier les méthodes employées dans le cadre du programme pour aider les décideurs à mieux comprendre les différences entre groupes socioéconomiques en matière d'offre et de demande de services financiers.

64. En 2019, le FENU a continué de se prévaloir d'un partenariat avec le Bureau indépendant d'évaluation. Celui-ci a effectué des évaluations indépendantes des rapports d'évaluation du FENU et l'a fait participer à certaines évaluations thématiques. Le FENU a également maintenu ses activités de coopération en matière d'évaluation avec les États Membres intéressés, notamment les activités conjointes avec le Gouvernement australien dans le cadre de l'évaluation du Programme du Pacifique pour l'accès aux services financiers. Il a par ailleurs renforcé son soutien au GNUE : il a co-créé un groupe d'intérêt sur les méthodes d'évaluation en partenariat avec l'UNICEF et a appuyé l'élaboration de normes relatives à l'examen critique par les pairs dans le cadre des fonctions d'évaluation dans le système des Nations Unies.

65. Le budget du programme des Volontaires des Nations Unies (VNU) alloué à l'évaluation en 2019 s'élevait à 76 500 dollars environ. Ce montant, imputé sur les ressources de base et les autres ressources, a permis de couvrir le coût de la participation à la Semaine de l'évaluation de l'UNEG en 2019 et à la Conférence internationale sur les capacités nationales d'évaluation du Bureau indépendant d'évaluation, ainsi que les dépenses relatives à l'Équipe d'évaluation, basée au siège du programme à Bonn (Allemagne). Le programme a axé ses activités d'évaluation essentiellement sur le renforcement des capacités en interne, mais il a continué de fournir un appui aux évaluations décentralisées, sur le plan technique et dans le domaine de l'assurance qualité. Il a effectué une évaluation de projet en 2019, à savoir l'examen à mi-parcours d'un projet visant à mettre en place un programme national de volontariat en Côte d'Ivoire, exécuté conjointement par le programme des VNU, le PNUD et le Gouvernement.

66. Au total, quatre évaluations de projets sont inscrites au plan d'évaluation du programme des VNU pour 2018-2021. Deux ont été effectuées en 2018 et 2019, les deux restantes seront effectuées en 2020. Le plan d'évaluation prévoit aussi la réalisation de deux évaluations d'impact, de deux évaluations thématiques (dont une

en 2020) et d'un examen à mi-parcours du cadre stratégique (prévu en 2020 également).

67. En 2019, le programme des VNU a maintenu ses efforts tendant à ce que les travaux qu'il effectue conjointement avec le PNUD soient pris en compte dans les évaluations indépendantes de programmes de pays et dans les évaluations thématiques du Bureau indépendant d'évaluation touchant à des sujets qui relèvent de ses domaines de spécialisation. Par ailleurs, la collaboration entre le Bureau indépendant d'évaluation et le programme des VNU a donné lieu à l'ajout, dans l'évaluation indépendante du programme de pays de l'Éthiopie, d'informations sur le programme des VNU, les Volontaires des Nations Unies et le volontariat. Le programme des VNU compte renforcer encore cette collaboration en fournissant des données au Bureau dans le cadre des évaluations indépendantes de programmes de pays à paraître en 2020. Les principaux problèmes auxquels doit faire face le programme des VNU restent le caractère limité de la culture de l'évaluation et les conflits de priorités au sein de l'organisation.

## **VI. Effectifs et finances pour l'année 2019**

### **A. Effectifs du Bureau indépendant d'évaluation**

68. Le Bureau a continué de tirer parti de sa structure divisée en sections : la coopération entre sections est encouragée et les tâches sont réparties de sorte que les évaluations s'appuient sur les connaissances diverses des membres des différentes sections. Le personnel du Bureau est désormais composé de 34 personnes, à savoir 25 administrateurs recrutés sur le plan international et 9 agents des services généraux. En 2019, une grande campagne de recrutement externe a été lancée pour pourvoir 10 postes nouvellement créés (7 postes d'administrateur recruté sur le plan international et 3 postes d'agent des services généraux). Cette campagne a permis de renforcer encore davantage les effectifs du Bureau en recrutant plusieurs personnes ayant des antécédents professionnels, une expérience et des compétences linguistiques et professionnelles très différentes.

### **B. Finances**

69. En 2019, le Bureau indépendant d'évaluation a consacré 10,9 millions de dollars aux évaluations et autres activités institutionnelles, ainsi qu'aux dépenses de personnel et de location. Ce montant inclut une allocation complémentaire au dernier trimestre visant à financer les frais extraordinaires (notamment de sécurité) liés aux évaluations indépendantes de programmes de pays menées dans plusieurs pays en crise.

70. Dans le cadre de partenariats stratégiques et sélectifs avec des organismes de développement et des gouvernements, le Bureau continue de promouvoir les mandats et activités d'évaluation qui vont au-delà de sa mission fondamentale actuelle. En 2019, il a poursuivi ses partenariats avec les Gouvernements norvégien et suisse visant à soutenir l'outil de diagnostic des capacités nationales d'évaluation et à renforcer le soutien à l'évaluation décentralisée. Les Gouvernements danois et allemand, l'UNICEF, ONU-Femmes et la Banque mondiale ont apporté une aide aux participants à la Conférence internationale sur les capacités nationales d'évaluation.

71. En 2020, le Bureau prévoit de recevoir une allocation de 14,7 millions de dollars, sachant que la politique d'évaluation révisée dispose que le Bureau doit recevoir 0,3 % des ressources du PNUD réservées à l'exécution des programmes (contre 0,2 % auparavant) et que, d'après les prévisions initiales, le budget annuel combiné (ressources ordinaires et autres ressources) du PNUD s'élevait à 4,9 milliards de dollars en 2019. La politique d'évaluation révisée autorise l'allocation de fonds supplémentaires au Bureau afin de lui permettre de soutenir l'évaluation décentralisée dans toute l'organisation.

## VII. Programme de travail pour 2020 et 2021

### A. Section de l'évaluation institutionnelle

72. Comme indiqué ci-dessous, 2020 et 2021 seront des années de grande activité pour la section chargée des évaluations institutionnelles et thématiques, puisque 11 évaluations actuellement en phase de conception doivent être terminées durant l'exercice biennal. Le calendrier de la remise des rapports au Conseil d'administration est basé sur le plan de travail approuvé du Bureau indépendant d'évaluation pour 2018-2021 (voir [DP/2018/4](#)).

<i>Session</i>	<i>Rapports sur des questions thématiques ou institutionnelles</i>
Session annuelle, juin 2020	Rapport annuel sur l'évaluation (pour information) Étude sur l'évaluabilité du chapitre commun (pour information)
Deuxième session ordinaire, septembre 2020	Contribution du PNUD dans les pays à revenu intermédiaire (pour décision) Contribution du PNUD dans le domaine de la résilience climatique (pour décision)
Première session ordinaire, janvier 2021	Prévention des conflits et relèvement après les conflits (pour décision) Migrations humaines et Plan régional pour les réfugiés et la résilience (pour décision)
Session annuelle, juin 2021	Plan stratégique pour la période 2018-2021 (pour décision) Programme de micro financements du Fonds pour l'environnement mondial (pour décision) Rapport annuel sur l'évaluation (pour information)
Deuxième session ordinaire, septembre 2021	Collaboration du PNUD avec le secteur privé (pour décision) Plan d'évaluation pluriannuel du Bureau indépendant d'évaluation (pour information)

### B. Section de l'évaluation des programmes de pays

73. Compte tenu de l'engagement pris par le Bureau d'assurer une couverture complète en évaluant chaque programme de pays avant l'examen des nouveaux

descriptifs de programmes de pays par le Conseil d'administration, 2020 sera une autre année bien remplie du point de vue de la charge de travail et du volume de documents à produire. Au total, 26 évaluations devront être effectuées et jointes aux descriptifs de programmes de pays soumis pour approbation en 2021.

74. Le Bureau va élargir ses méthodes d'évaluation des programmes de pays. En 2020, il commencera à effectuer dans plusieurs pays des examens indépendants de programmes de pays, qui viendront compléter les évaluations indépendantes de programmes de pays. Ces examens permettront de : a) collecter de manière rapide et indépendante des données sur l'exécution du programme de pays, qui serviront à orienter l'élaboration du descriptif de programme de pays pour la période suivante ; b) donner au Conseil d'administration une vue d'ensemble des progrès faits par le PNUD par rapport aux produits et réalisations fixés pour chaque programme pour la période en cours. Le Bureau a dialogué avec les bureaux régionaux au sujet des critères d'examen qu'il a fixés, afin de déterminer quels bureaux de pays feront l'objet d'évaluations indépendantes ou d'examens indépendants à l'avenir.

### **C. Section du développement des capacités**

75. Le Bureau continuera d'étendre son soutien au renforcement des capacités d'évaluation dans l'ensemble du PNUD, notamment en lançant deux formations en ligne, en proposant davantage de webinaires, en dispensant des formations aux bureaux de pays de la région Amérique latine et Caraïbes, en mettant à jour le Guide d'évaluation et en élaborant un certain nombre de documents complémentaires.

76. Il collaborera avec la direction du PNUD (directeurs de bureaux, Représentants résidents et Représentants résidents adjoints) en vue de renforcer la fonction d'évaluation, conformément aux engagements pris en 2019 par le Groupe d'appui à la performance de l'organisation. Les ressources supplémentaires allouées au Bureau aux fins de l'appui aux évaluations décentralisées conformément à la politique d'évaluation révisée revigoreront les échanges entre le Bureau et les bureaux régionaux et bureaux de pays.

77. Le Bureau donnera suite aux conclusions de la Conférence internationale sur les capacités nationales d'évaluation de 2019 en publiant un compte rendu des travaux de la Conférence, en poursuivant ses activités de formation sur l'évaluation dans le système des Nations Unies menées dans le cadre du Programme international de formation à l'évaluation des activités de développement et en mettant au point de nouvelles initiatives de renforcement des capacités en collaboration avec le Groupe indépendant d'évaluation de la Banque mondiale.

### **D. Passage de relais à la direction du Bureau indépendant d'évaluation**

78. Au début de l'année 2020, le Directeur du Bureau indépendant d'évaluation, M. Indran Naidoo, a vu son mandat s'achever après presque huit ans à la tête de l'entité (2012-2020). Son remplaçant, M. Oscar A. Garcia, connaît bien le Bureau et le PNUD, ayant travaillé pour le Bureau entre décembre 2005 et juillet 2013. Depuis 2014, M. Garcia occupait le poste de Directeur du Bureau indépendant d'évaluation du Fonds international de développement agricole.