



# Assemblée générale

Distr. générale  
17 mars 2017  
Français  
Original : anglais

---

## Soixante-douzième session

Points 137 et 145 de la liste préliminaire\*

### Planification des programmes

#### Rapport d'activité du Bureau des services de contrôle interne

## **Renforcement du rôle de l'évaluation et meilleure application des conclusions des évaluations lors de la conception et de l'exécution des programmes et dans les directives de politique générale**

### **Rapport du Bureau des services de contrôle interne**

#### *Résumé*

Le présent rapport est un examen de la capacité d'évaluation dans l'ensemble de l'Organisation, à partir d'une analyse des fonctions, des ressources, des produits et de leur utilisation. Le rapport recense les bonnes pratiques qui ont amélioré l'efficacité des évaluations. En outre, le rapport présente à la fois les conclusions dégagées d'un échantillon de rapports d'évaluation à l'échelle de l'Organisation en 2014-2015, et inclut le plan de travail, s'agissant de l'évaluation, du Bureau des services de contrôle interne (BSCI) pour 2018-2019.

Par rapport à l'exercice biennal précédent, les conclusions sont mitigées :

- a) Il y a bien eu un renforcement des fonctions d'évaluation;
- b) Le nombre d'entités ayant adopté des politiques et des plans d'évaluation a augmenté, mais l'adoption de procédures appropriées, notamment le suivi des plans de travail, reste limitée;
- c) Le nombre de rapports d'évaluation élaborés par les diverses entités a baissé, mais leur qualité est restée la même, et les résultats publiés sont plus nombreux;

---

\* A/72/50.



d) Dans la moitié des entités, les crédits prévus au budget pour les auto-évaluations discrétionnaires ont dépassé de loin les dépenses consacrées aux rapports d'évaluation, ce qui donne à penser que les budgets d'évaluation ont été comptabilisés de façon imprécise et que des activités autres que l'évaluation ont été attribuées à celle-ci;

e) L'appui de la direction, une fois encore, est apparu comme déterminant pour la solidité de la fonction d'évaluation. Le choix d'un calendrier stratégique, l'approche participative et la production de recommandations utilisables, ont amélioré l'utilité des rapports d'évaluation.

L'Assemblée générale, par sa résolution [70/8](#) du 13 novembre 2015, a fait siennes les quatre recommandations formulées par le Comité du programme et de la coordination dans le rapport sur les travaux de sa cinquante-cinquième session ([A/70/16](#), par. 99, 104 et 106) invitant le Secrétaire général à prendre des mesures concrètes pour développer les capacités et renforcer la culture de l'évaluation dans l'ensemble de l'Organisation. Le Bureau des services de contrôle interne rendra compte des progrès accomplis à cet égard dans son prochain rapport, qui paraîtra en 2019.

Le BSCI formule une recommandation importante :

La budgétisation des ressources consacrées à l'évaluation devrait mieux correspondre aux plans d'évaluation, et les produits de l'évaluation devraient être mieux pris en compte dans les plans et budgets.

## Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction .....	4
II. Méthode suivie .....	4
III. Structure, processus et pratique de l'évaluation .....	6
A. On constate un certain renforcement des fonctions d'évaluation dans diverses entités, car 11 d'entre elles ont évolué vers une plus grande indépendance structurelle .....	6
B. Le nombre d'entités dotées d'une politique d'évaluation et d'un plan de travail a augmenté; cependant, l'adoption de procédures appropriées demeure incomplète .....	9
C. Le nombre de rapports d'évaluation a diminué en 2014-15, mais les interlocuteurs signalent une augmentation de l'impact et de l'utilisation des rapports d'évaluation par rapport aux années précédentes .....	11
D. Une différence de 90 % ou même plus a été constatée entre les ressources allouées aux « autoévaluations discrétionnaires » et les coûts de la production des rapports d'évaluation dans 13 entités, ce qui semble attester l'imprécision des budgets communiqués et l'inclusion d'activités qui ne se traduisent pas par la production de rapports d'évaluation, mais qui sont menées à l'aide des crédits prévus pour les autoévaluations discrétionnaires .....	15
IV. Les pratiques optimales en matière d'évaluation .....	17
V. Qualité des rapports et choix de résultats des évaluations produites en 2014-2015 .....	19
VI. Plan de travail du Bureau des services de contrôle interne en matière d'évaluation .....	27
VII. Suite donnée aux recommandations du Comité du programme et de la coordination .....	29
VIII. Conclusions .....	31
IX. Recommandations .....	32
Annexes	
I. Liste des entités traitées dans le présent rapport .....	33
II. Méthode d'échantillonnage des rapports d'évaluation .....	35
III. Observations reçues de diverses entités du Secrétariat sur le projet de rapport .....	36

## I. Introduction

1. Le présent rapport est le quinzième d'une série d'études présentées tous les deux ans depuis 1988 à l'Assemblée générale par l'intermédiaire du Comité du programme et de la coordination en vertu des dispositions du Règlement et règles régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation (ST/SGB/2000/6). Le processus de planification, de programmation, de budgétisation, de contrôle et d'évaluation de l'ONU utilise trois séries d'instruments : le cadre stratégique, qui donne un aperçu des activités de l'Organisation; le budget-programme et les rapports sur l'exécution des programmes, qui présentent des plans de travail, ainsi que le suivi et l'établissement de rapports sur la mise en œuvre; et enfin le système d'évaluation, « qui permet un examen critique continu des réalisations, une réflexion collective à leur sujet et la formulation de plans ultérieurs »<sup>1</sup>. Conformément à ces règles, le présent rapport :

- a) Décrit et évalue les structures, les procédures et les pratiques d'évaluation de l'Organisation (sect. III);
- b) Recense les pratiques optimales pour les évaluations à fort impact (sect. IV);
- c) Présente un récapitulatif des évaluations menées au cours de l'exercice biennal 2014-2015 et expose les principaux résultats des rapports dans les huit domaines prioritaires stratégiques de l'Organisation (sect. V);
- d) Présente le plan de travail du BSCI pour l'exercice biennal 2017-2018 s'agissant de l'évaluation (sect. VI).

## II. Méthode suivie

2. Le présent rapport se fonde sur des informations recueillies dans les 31 entités des Nations Unies soumises au contrôle du BSCI<sup>2</sup> les méthodes suivantes ont été employées pour la collecte des données :

- a) Examen des 446 rapports communiqués par 25 entités; 273 rapports d'évaluation de 21 entités ont été spécialement sélectionnés<sup>3</sup>;
- b) Évaluation de la qualité, faite par deux consultants extérieurs, d'un échantillon aléatoire stratifié de 100 rapports d'évaluation provenant de 21 entités<sup>4</sup>;

<sup>1</sup> ST/SGB/2016/6, par. 2 c).

<sup>2</sup> Le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions se partagent un interlocuteur du BSCI et sont traités comme une seule entité aux fins du présent rapport.

<sup>3</sup> Les critères suivants ont été retenus : a) le rapport est-il daté entre le 1<sup>er</sup> janvier 2014 et le 31 décembre 2015? b) le rapport a-t-il pour auteur le BSCI, le Corps commun d'inspection, le Comité des commissaires aux comptes ou un donateur? (critère d'exclusion); c) le rapport évalue-t-il un élément de la performance du programme par rapport à son mandat ou ses objectifs? d) le rapport comprend-il une description de la méthode suivie (sources, méthodes de collecte et d'analyse des données, hypothèses de travail)? f) le rapport contient-il des constatations ou conclusions? g) le rapport contient-il un élément prospectif, par exemple des recommandations ou des plans d'action?

<sup>4</sup> La méthode retenue pour l'échantillonnage est présentée à l'annexe II. Les rapports établis par le BSCI sont inclus dans i) le choix des rapports retenus et ii) le contrôle de la qualité des rapports.

c) Examen sur pièces de 26 politiques, 20 plans de travail et 429 documents relatifs à des procédures d'évaluation;

d) Enquête en ligne auprès des interlocuteurs attachés aux 31 entités, y compris les questions sur le renforcement et l'utilisation des procédures d'évaluation, des rapports et des recommandations, des pratiques optimales et des enseignements tirés de l'expérience, et des risques rencontrés par l'entité. Le taux de réponse a été de 100 %;

e) Entretiens avec les interlocuteurs de 29 entités;

f) Recensement et analyse des allocations de mois de travail et de l'utilisation faite et de l'impact de chacun des rapports d'évaluation (20 entités, 249 rapports)<sup>5</sup>;

g) Étude de cas sur les pratiques optimales;

h) Analyse des ressources financières, en consultation et avec les directives du Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité (BPPBC) inscrites aux différents chapitres du projet de budget programme pour l'exercice biennal 2014-2015 et les données tirées du formulaire 12 du BPPBC, sur la répartition des crédits entre le suivi et l'évaluation pour l'exercice 2014-2015;

3. Le rapport est sujet à plusieurs limitations :

a) L'examen sur pièces et la sélection des rapports se limitent aux documents soumis par les interlocuteurs;

b) Quand les interlocuteurs ne sont pas des spécialistes de l'évaluation, l'établissement des rapports peut présenter certaines imprécisions;

c) Les données relatives aux ressources consacrées aux fonctions d'évaluation centralisée et décentralisée, de même que les rapports à leur sujet, sont parfois confondus;

d) La méthode d'évaluation des crédits budgétaires n'a pas pris en compte les délais intervenus entre la phase de budgétisation, la dépense des crédits et la publication des rapports. Les résultats consignés dans le présent examen ne tiennent donc compte que des rapports d'évaluation;

e) Il existe des disparités appréciables entre les entités s'agissant de la précision et du niveau de désagrégation des crédits budgétaires consacrés au suivi et à l'évaluation. Les données provenant du formulaire 12 ont été regroupées avec les données provenant du projet de budget programme, de façon à améliorer la comparabilité des allocations de ressources dans les différentes entités;

f) Les informations communiquées directement par chaque entité n'ont pas été vérifiées de manière indépendante, sauf pour certains rapports à fort impact.

---

L'échantillon retenu pour le contrôle de qualité inclut six rapports d'évaluation du BSCI. Le BSCI a également été inclus dans l'analyse financière s'appuyant sur les données provenant des budgets programmes et du formulaire 12. En revanche, le BSCI n'est pas inclus dans l'examen sur pièces, l'enquête auprès des interlocuteurs et l'analyse des rapports sélectionnés.

<sup>5</sup> La différence entre le nombre total des rapports examinés (273) et le nombre (249) de rapports figurant dans l'enquête est due à l'exclusion de 18 rapports du BSCI et de 6 rapports du Département des affaires politiques (produits par le Bureau de l'appui à la consolidation de la paix); les autres rapports du Département des affaires politiques ont été examinés par l'intermédiaire de l'interlocuteur du Département.

### III. Structure, processus et pratique de l'évaluation

#### A. On constate un certain renforcement des fonctions d'évaluation dans diverses entités, car 11 d'entre elles ont évolué vers une plus grande indépendance structurelle

4. Comme le montre le tableau 1, à la fin de l'exercice biennal, la plupart des entités avaient confié leur fonction d'évaluation à un groupe spécialisé d'une unité multifonctionnelle. Sur les sept entités qui, lors de l'exercice biennal précédent, signalaient une activité minimale ou inexistante en matière d'évaluation, une (le Département de la sûreté et de la sécurité) s'est maintenant dotée d'un groupe spécialisé de l'évaluation, trois (le Bureau des affaires juridiques, le Bureau des affaires spatiales et l'Office des Nations Unies à Genève) ont signalé une activité d'évaluation en dépit de l'absence d'un groupe spécialisé de l'évaluation, et les trois dernières (Le Bureau des affaires de désarmement, l'Office des Nations Unies à Nairobi et l'Office des Nations Unies à Vienne) signalent n'avoir toujours pas d'activité d'évaluation,

Tableau 1

#### Structures du Secrétariat chargées des fonctions d'évaluation à la fin de 2015

<i>Groupe autonome de l'évaluation</i>	<i>Groupe spécialisé de l'évaluation au sein d'une division multifonctionnelle</i>	<i>Groupe ne s'occupant pas exclusivement de l'évaluation (chargé d'autres activités au sein d'une division multifonctionnelle)</i>	<i>Absence de groupe de l'évaluation mais réalisation d'activités d'évaluation</i>	<i>Absence de groupe de l'évaluation, pas d'activité d'évaluation</i>
DPI	DGACM	CEE	DESA	ODA
PNUE	DPKO-DFS	CEPALC	DM	ONUN
ONUDC	DSS	CESAO	DPA	ONUV
CNUCED	CEA		BCSA	
ONU-Habitat	CESAP		BAJ	
ONU-Femmes	CCI		OSAA	
HCR	OCHA		OHRLLS	
	HCDH		UNOG	
	UNRWA			

*Abréviations* : BAJ : Bureau des affaires juridiques; BCSA : Bureau du Conseiller spécial pour l'Afrique; CCI : Centre du commerce international; CEA : Commission économique pour l'Afrique; CEE : Commission économique pour l'Europe; CEPALC : Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes; CSAO : Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale; CESAP : Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique; CNUCED : Centre des Nations unies pour le commerce et le développement; DESA : Département des affaires économiques et sociales; DGACM : Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences; DI : Département de l'information; DM : Département de la gestion; DPA : Département des affaires politiques; DPKO-DFS : Département des opérations de maintien de la paix et Département de l'appui aux missions; DSS : Département de la sûreté et de la sécurité; HCDH Haut-Commissariat aux droits de l'homme; HCR : Haut-Commissariat pour les réfugiés; OCHA : Bureau du coordonnateur des affaires humanitaires; ODA : Bureau des affaires de désarmement; OHRLLS : Bureau du Haut-Représentant pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement; ONU-Femmes : Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes; ONU-Habitat : Office des Nations Unies pour les établissements humains; ONUDC : Office des Nations Unies contre la drogue et le crime; ONUG : Office des Nations Unies à Genève; ONUN : Office des Nations Unies à Nairobi; ONUV : Office des Nations unies à Vienne; OSAA : Bureau des affaires spatiales; PNUE : Le programme des Nations Unies pour l'environnement UNRWA : Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient.

*Source* : Enquête auprès des interlocuteurs.

5. Par rapport à l'exercice biennal précédent, les filières hiérarchiques sont devenues plus autonomes et dans 15 entités, le responsable de l'évaluation rend compte directement au chef de secrétariat; dans 2 de ces entités, il rend compte également au conseil d'administration. Pour neuf entités la filière hiérarchique n'aboutit pas au chef de secrétariat. À la fin 2015, 4 entités n'avaient toujours pas d'évaluateur<sup>6</sup>.

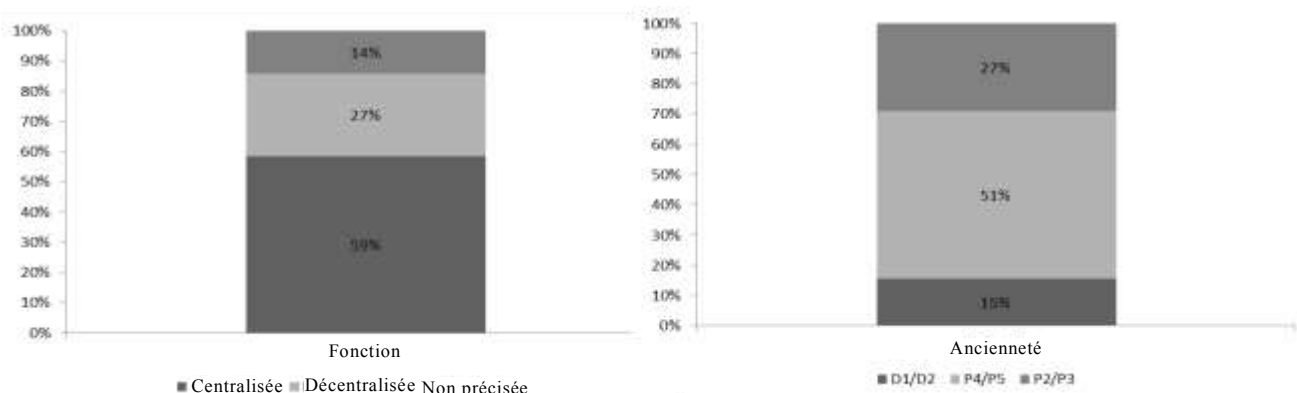
6. D'une manière générale, la culture de l'évaluation est jugée positive dans l'ensemble du Secrétariat<sup>7</sup>. Les deux tiers des interlocuteurs ont signalé que l'attitude à l'égard de l'évaluation a été excellente ou satisfaisante en 2014-2015<sup>8</sup>. L'intérêt porté par la direction à la fonction d'évaluation est à cet égard déterminant. Plusieurs entités ont cité le renforcement des politiques et des procédures et le développement des capacités parmi le personnel du programme comme exemples d'attitude positive à l'égard de l'évaluation. D'autres interlocuteurs ont désigné le manque de ressources et de capacités comme principale cause de leur incapacité à faire état d'activités d'évaluation, malgré une culture de l'évaluation positive,

7. Au total, dans 26 entités, 131 fonctionnaires travaillaient à l'évaluation. La figure I présente une ventilation des effectifs.

Figure I

**Fonction et ancienneté du personnel chargé de l'évaluation au Secrétariat**

**Pourcentage, distribution par grade du personnel chargé de l'évaluation dans 30 entités (131)**



Source : Enquête auprès des interlocuteurs.

<sup>6</sup> ODA, Bureau des affaires spatiales (OOSA), ONUN et ONUV.

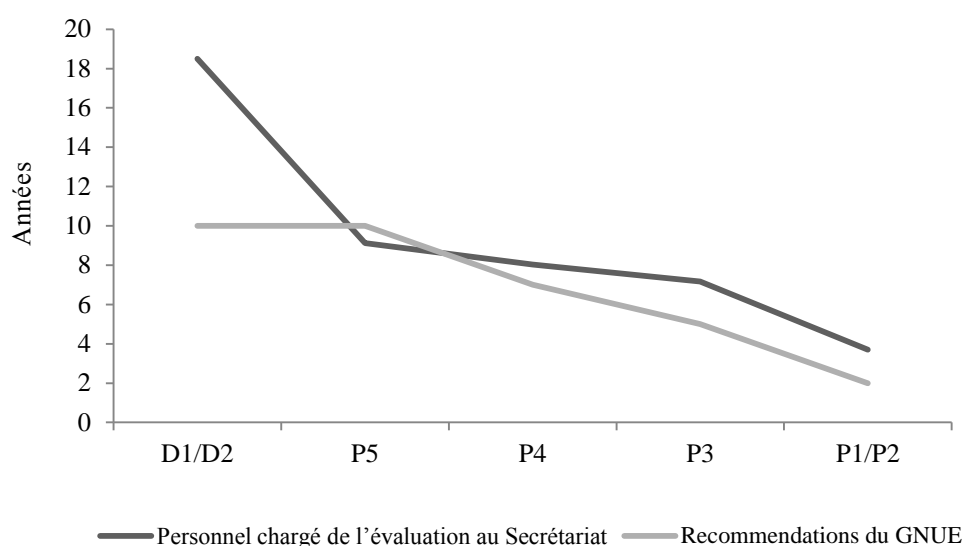
<sup>7</sup> La culture de l'évaluation, en 2014-2015, s'est détériorée dans six entités, est restée inchangée dans 11, et s'est améliorée dans 13 entités par rapport à 2012-2013.

<sup>8</sup> Six entités ont signalé une excellente culture de l'évaluation, 14 entités ont signalé qu'elle était bonne, six qu'elle était assez bonne, deux qu'elle était médiocre et deux d'une qualité très mauvaise. Il est à noter que cinq entités qui n'ont pas présenté de rapports d'évaluation ont qualifié leur culture d'évaluation de « bonne », cinq autres ont qualifié leur culture d'évaluation d'assez bonne, ajoutant que cela était suffisant pour leurs besoins.

8. Comme le montre la figure II, l'ancienneté moyenne, dans chaque grade, du personnel évaluateur, au Secrétariat est supérieure à la norme proposée par le GNUE, sauf pour le grade P5<sup>9</sup>.

Figure II

**L'ancienneté moyenne des évaluateurs dans leur grade et les normes du GNUE**  
Années, nombre d'évaluateurs, (131 dans les 30 entités)



Source : Enquête auprès des interlocuteurs.

<sup>9</sup> La description de poste des évaluateurs du système des Nations Unies établie par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) donne des directives sur l'ancienneté, dans chaque grade, que devrait avoir le personnel chargé de l'évaluation (10 ans à P-5, 7 ans à P-4, 4 ans à P-3, et 2 ans à P-1/P-2).

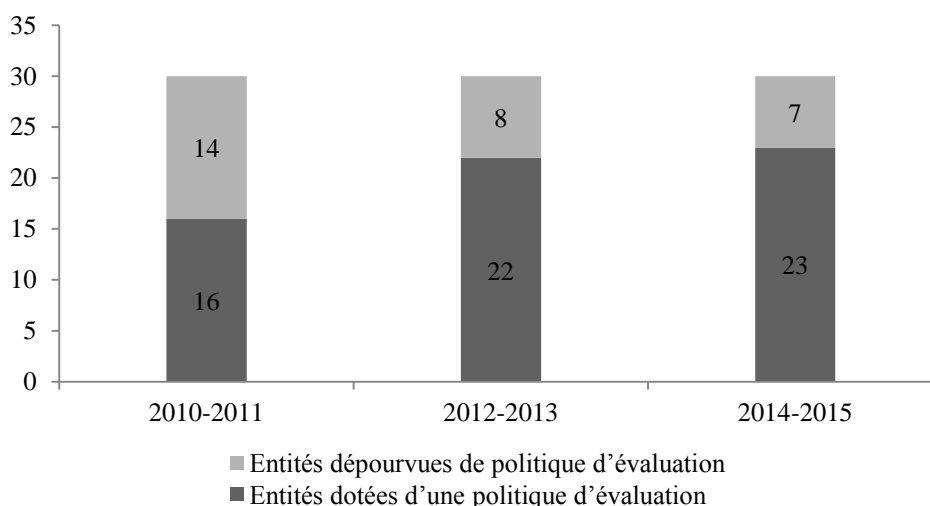


**B. Le nombre d'entités dotées d'une politique d'évaluation et d'un plan de travail a augmenté; cependant, l'adoption de procédures appropriées demeure incomplète**

Figure III

**Entités dotées d'une politique d'évaluation 2010-2015**

Nombre d'entités



Source : Rapports biennaux du BSCI 2010-2011, 2012-2013; examens sur pièces par le BSCI des politiques d'évaluation.

9. Comme le montre la figure III, le nombre d'entités dotées d'une politique d'évaluation a augmenté pour atteindre 23 à la fin de 2015<sup>10</sup>. Trois autres entités se sont dotées en 2016 d'une politique d'évaluation. La notation de la qualité moyenne des politiques demeurerait toutefois stable à 1,5 par rapport à l'exercice biennal précédent<sup>11</sup>. La place faite à l'égalité des sexes et aux droits de l'homme dans les politiques d'évaluation demeure insuffisante, avec des notes moyennes faibles.

10. Alors que 24 entités ont indiqué utiliser un plan de travail pour l'évaluation couvrant 2014-15 dans l'enquête menée auprès des interlocuteurs, 19 interlocuteurs en ont communiqué un au Bureau des services de contrôle interne<sup>12</sup>. L'examen des

<sup>10</sup> Le Département de la sûreté et de la sécurité a établi une politique d'évaluation durant l'exercice biennal 2014-2015; le Département de l'information, le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences et le Bureau des affaires spatiales ont fait de même en 2016. Le Bureau des affaires juridiques, les Offices des Nations Unies à Genève, à Nairobi et à Vienne continuent à fonctionner sans politique d'évaluation.

<sup>11</sup> L'examen des politiques d'évaluation repose sur 19 critères de qualité qui ont été définis en 2005 par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation. Sur la base de données factuelles, une note située entre 0 et 2 est affectée à chaque critère et on fait ensuite la moyenne arithmétique des notes des 19 critères. Les politiques d'évaluation instituées ou mises à jour en 2016 n'ont pas été prises en compte ici.

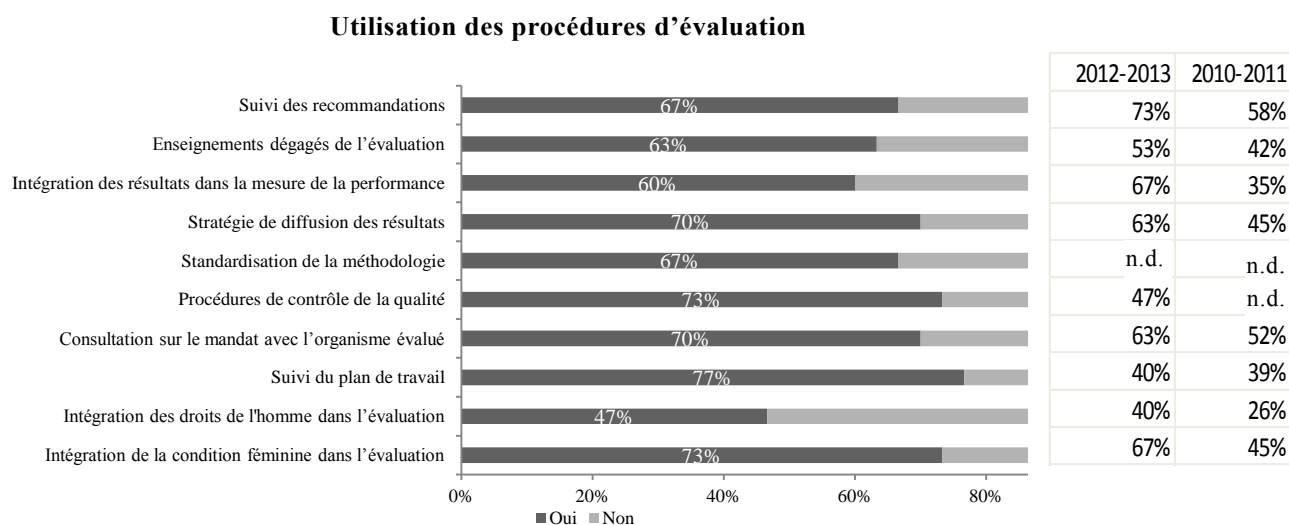
<sup>12</sup> Aucun plan d'évaluation relatif à l'exercice biennal 2014-2015 n'a été soumis par les entités suivantes : Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences; Département de la gestion, Département de la sûreté et de la sécurité; Bureau des affaires de désarmement, Bureau du Haut-Représentant pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et

plans de travail fait apparaître des lacunes dans les domaines de la planification, de l'affectation des ressources et la désignation des personnes chargées de l'évaluation.

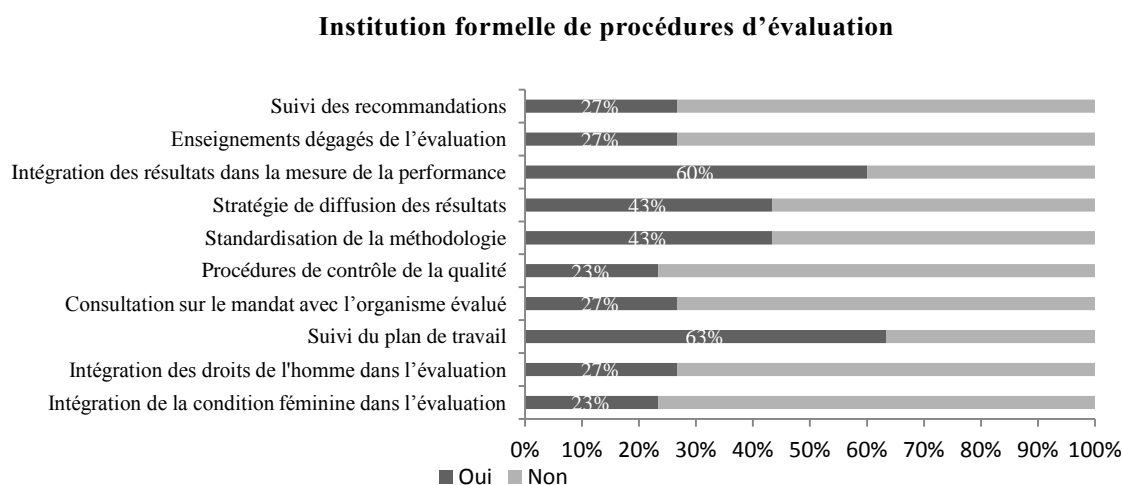
11. Vingt-trois entités ont indiqué avoir utilisé au moins une des principales procédures prévues pour mener leurs activités d'évaluation. Toutefois, comme le montre la figure IV, l'examen sur pièces a montré que les entités qui avaient formellement lancé ces procédures étaient moins nombreuses.

Figure IV

**Les procédures d'évaluation dans 30 entités en 2010-2011 et 2012-2013**  
**Pourcentage des entités**



Source : Enquête auprès des interlocuteurs.



Source : Examen sur pièces.

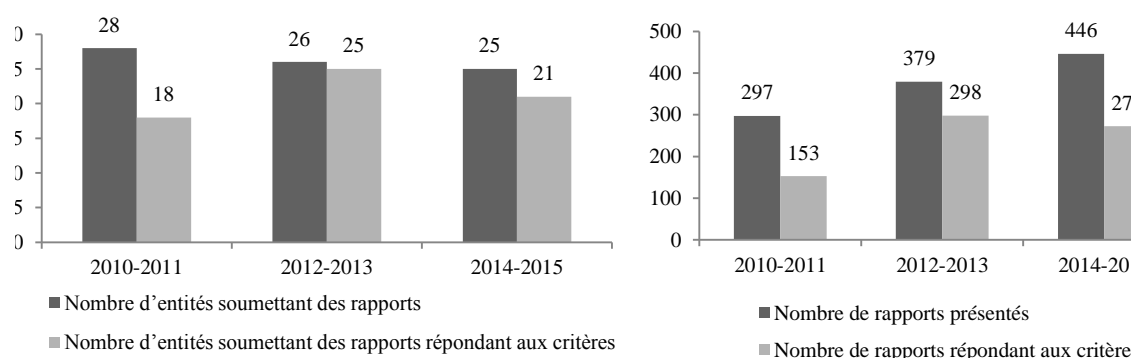
les petits États insulaires en développement, Bureau des affaires juridiques, Bureau des affaires spatiales, Bureau du Conseiller spécial pour l'Afrique, Office des Nations Unies à Genève, Office des Nations Unies à Nairobi et Office des Nations Unies à Vienne.

### C. Le nombre de rapports d'évaluation a diminué en 2014-2015, mais les interlocuteurs signalent une augmentation de l'impact et de l'utilisation des rapports d'évaluation par rapport aux années précédentes

Le nombre de rapports d'évaluation répondant aux critères de sélection a diminué de 8 % en 2014-2015, passant de 298 à 273. cependant, les autres activités d'évaluation ont augmenté, comme en témoigne le nombre de rapports soumis qui est en augmentation<sup>13</sup>

Figure V

Nombre d'entités soumettant des rapports, nombre d'entités soumettant des rapports répondant aux critères, nombre de rapports présentés et nombre de rapports répondant aux critères, 2010-2011, 2012-2013 et 2015



Source : Données du BSCI, et documents [A/70/72](#), [A/68/72](#).

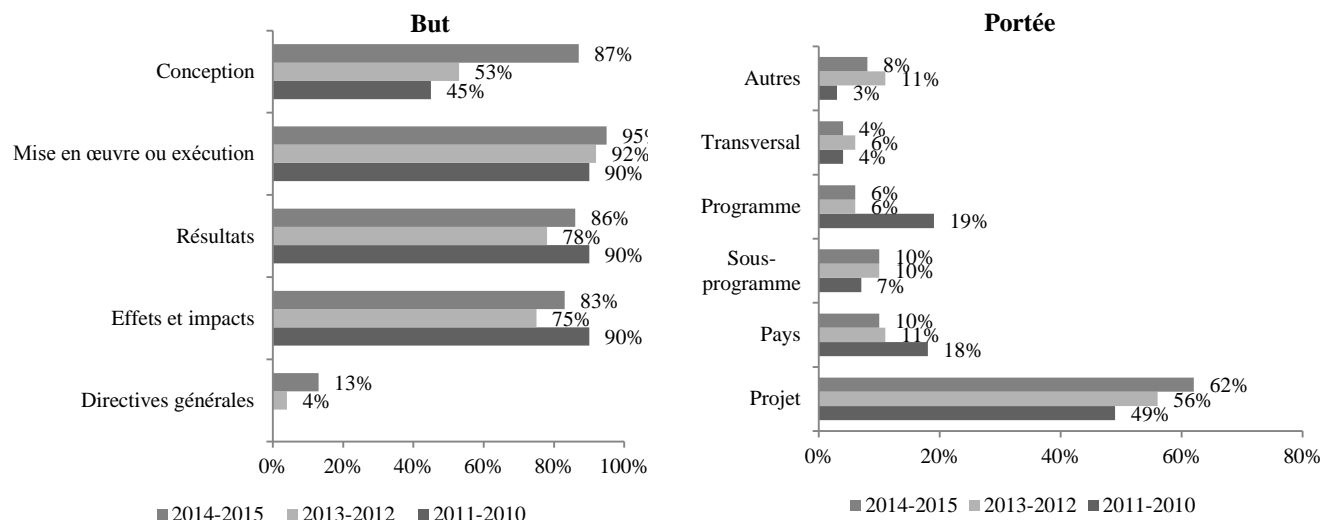
12. Comme le montre la figure V, le nombre et la proportion des rapports soumis répondant aux critères de sélection ont diminué entre 2012-2013 et 2014-2015.

13. L'évaluation de la qualité a amené à constater que les rapports couvraient tous les domaines d'intervention en dehors des directives de politique générale, comme l'indique la figure VI. Les évaluations axées sur des projets étroitement définis représentaient 62 % du total et beaucoup d'entre eux semblaient répondre aux exigences en matière d'établissement de rapports de projet. Comme 10 % des rapports ont un champ d'application se limitant au niveau du pays et que 4 % sont de nature transversale, le potentiel d'utilisation de ces évaluations pour informer les décisions prises à l'échelle des entités semble limité.

<sup>13</sup> Les documents soumis par le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences, le Département de la sûreté et de la sécurité, le Bureau des affaires juridiques et l'Office des Nations Unies à Genève ne répondaient pas aux critères retenus pour les rapports d'évaluation. Voir à la note 3 la liste de ces critères.

Figure VI  
**But et portée des rapports d'évaluation échantillonnés, 2010-2011, 2012-2013 et 2014-2015**

(Proportion de rapports échantillonnés)



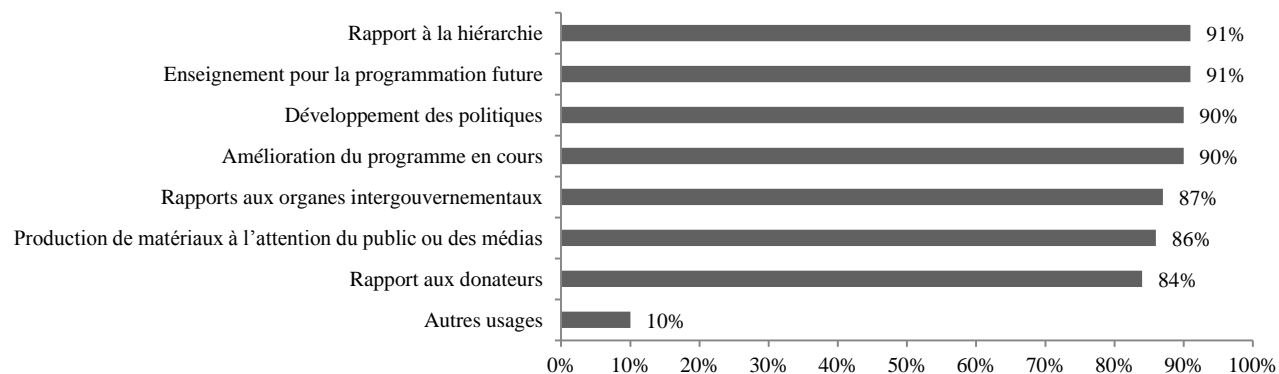
Source : Contrôle de qualité des rapports.

**Les interlocuteurs ont fait état d'une utilisation très large de leurs rapports sur le plan de leur utilité immédiate, des résultats à plus long terme et du suivi des recommandations.**

14. Comme le montre la figure VII les interlocuteurs, pour chacun des 249 rapports retenus aux fins de la présente enquête, ont fait état d'une ou de plusieurs utilisations des rapports d'évaluation.

Figure VII  
**Finalité de l'utilisation des rapports d'évaluation, 2014-2015**

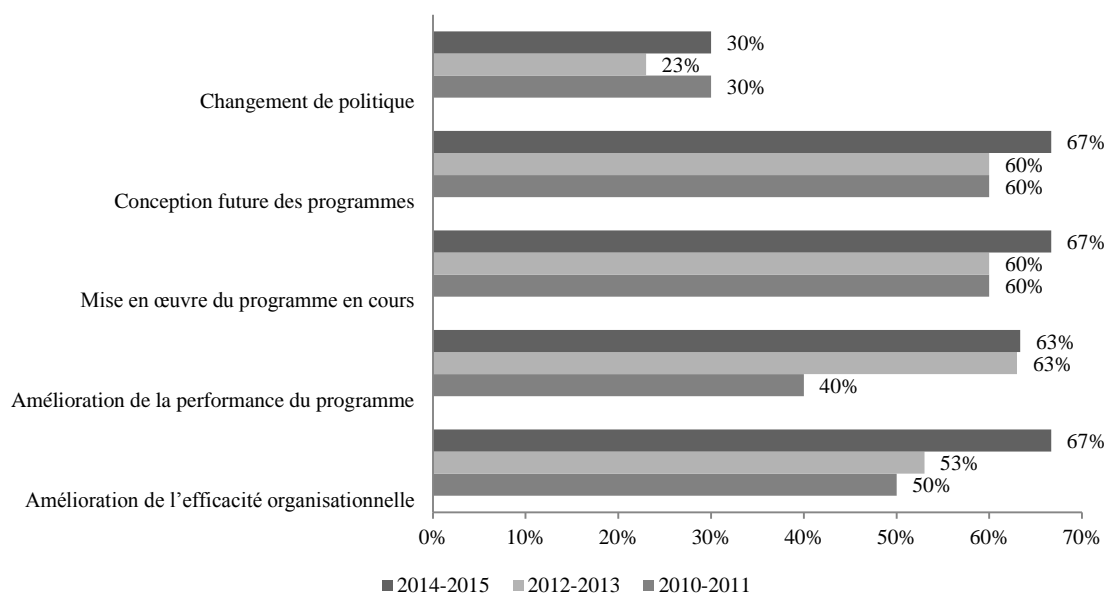
(Pourcentage de rapports)



Source : Enquête du BSCI sur les rapports d'évaluation retenus.

15. À l'exception de « l'amélioration de la performance des programmes », dont l'utilisation est restée stable, les interlocuteurs ont signalé une augmentation régulière des résultats (voir fig. 9). L'

Figure VIII  
**Résultats des rapports d'évaluation, 2010-2015**  
(Proportion de rapports)



Source : Enquête du BSCI auprès des interlocuteurs.

16. Vingt-cinq entités (83 %) ont, ensemble, émis 3084 recommandations en 2014-15. Durant la même période, 2023 recommandations ont été retenues pour être appliquées, dont 34 % étaient en suspens au moment de la rédaction du présent rapport. L'examen de la qualité des rapports permet de constater qu'environ la moitié (53 %) des recommandations figurant dans les rapports échantillonnés ont été jugées bonnes ou excellentes, tandis que 52 % étaient applicables, ce qui veut dire qu'un nombre considérable de recommandations figurant dans les rapports d'évaluation ne sont pas facilement applicables, et qu'un grand nombre d'entre elles sont encore non appliquées.

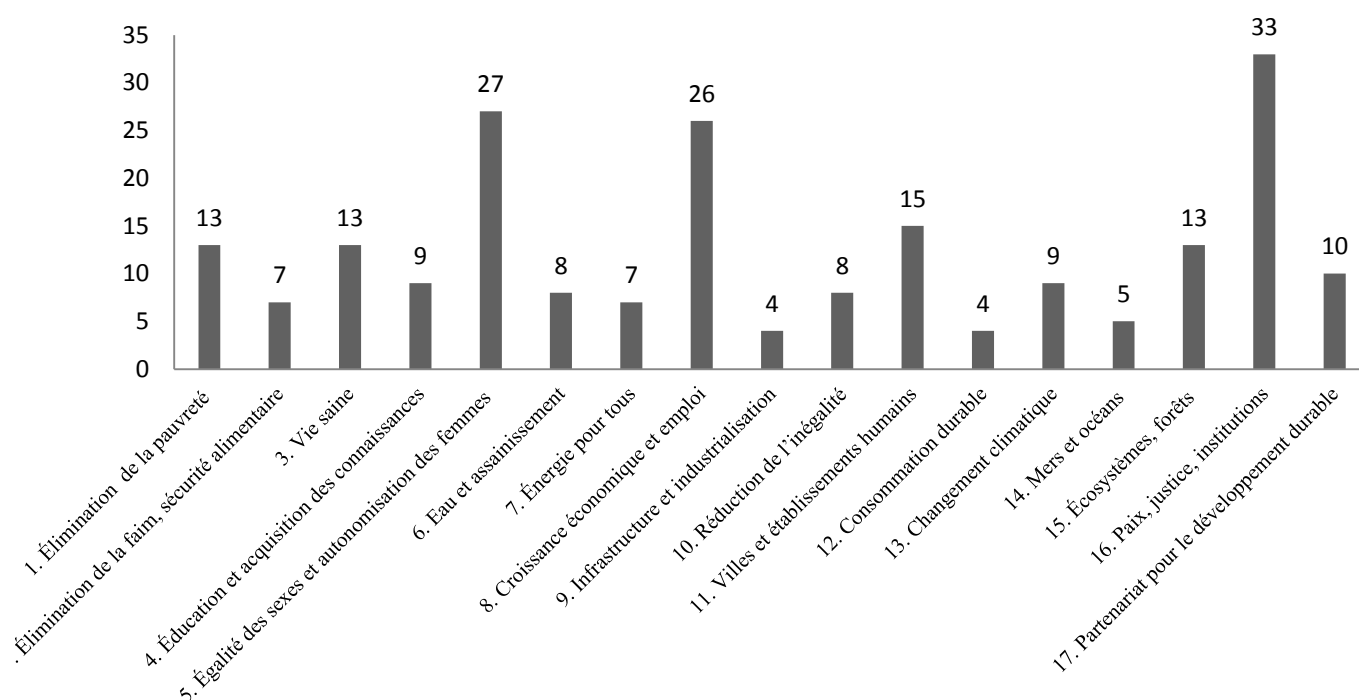
**Alors que la plupart des rapports d'évaluation évoquent un ou plusieurs des objectifs de développement durable, un quart seulement de toutes les politiques d'évaluation prenaient en compte la mesure des indicateurs cibles des objectifs de développement durable.**

17. L'examen de la qualité des rapports d'évaluation a montré que 95 % de ceux-ci font référence à un ou plusieurs objectifs de développement durable, surtout dans les domaines de la paix et de la justice, de l'égalité des sexes, ou de la croissance

économique, comme le montre la figure IX<sup>14</sup>. Comme les objectifs de développement durable n'ont été adoptés qu'à la fin de 2015, seules sept des 30 entités les mentionnent dans les politiques, plans ou procédures d'évaluation. Neuf entités ont indiqué que les évaluations réalisées en 2014-2015 pourraient servir de base de référence à de futures évaluations relatives aux objectifs de développement durable.

Figure IX

**Nombre de références aux objectifs de développement durable dans l'échantillon de 100 rapports d'évaluation, en 2014-2015**



Source : Contrôle de la qualité des rapports.

<sup>14</sup> Le total est supérieur à 100 car de nombreux rapports font mention de plusieurs objectifs de développement durable.

**D. Une différence de 90 % ou même plus a été constatée entre les ressources allouées aux « autoévaluations discrétionnaires » et les coûts de la production des rapports d'évaluation dans 13 entités, ce qui semble attester l'imprécision des budgets communiqués et l'inclusion d'activités qui ne se traduisent pas par la production de rapports d'évaluation, mais qui sont menées à l'aide des crédits prévus pour les autoévaluations discrétionnaires**

18. Les crédits de suivi et d'évaluation, en 2014-2015, sont estimés à 56,6 millions de dollars, ce qui ne représente que 0,23 % du budget total net estimé à 24,3 milliards de dollars<sup>15</sup>. Au niveau de chaque entité, ce pourcentage se situe entre 0,02 % et 5,72 %. Le Corps commun d'inspection a constaté que les dépenses d'évaluation se situent entre 0,5 % et 3 % des dépenses totales de l'Organisation et il a noté que les disparités s'expliquaient par les différences de l'objet de la fonction d'évaluation, des types d'évaluation entreprise, ou en raison des économies d'échelle, ce qui explique que dans les grandes organisations le budget d'évaluation représente une plus faible proportion du budget total<sup>16</sup>. Pour 12 entités distinctes de même que pour le Secrétariat dans son ensemble, le budget de suivi et d'évaluation rapporté au budget total s'inscrit bien dans cet intervalle.

19. Selon les estimations données par les entités dans leur projet de budget, moins de la moitié (46,7 %) des crédits alloués au suivi et à l'évaluation ont été affectés à l'évaluation, pour un montant de 26,4 millions de dollars, sur un total de 56,6 millions de dollars<sup>17</sup>.

20. Adoptant une approche axée sur les résultats pour estimer les coûts de l'évaluation, les entités ont été invitées à signaler les ressources en personnel et les autres ressources utilisées dans la production des rapports d'évaluation qui ont été présentés pour le présent examen. Le montant estimatif des ressources nécessaires pour produire les 249 rapports d'évaluation atteignait 19,47 millions de dollars. Ce montant comprenait 9,3 millions de dollars au titre des dépenses de personnel (48 %), 9,2 millions de dollars pour les consultants et autres non-fonctionnaires (47 %), et 1 million de dollars au titre des autres dépenses, notamment les frais de voyage (5 %)<sup>18</sup>. Les dépenses déclarées comme consacrées aux rapports d'évaluation représentaient 73,7 % du montant alloué aux « autoévaluations discrétionnaires », ce qui donne à penser qu'un montant de

<sup>15</sup> Sources: crédits de suivi et d'évaluation : calculs effectués par le BSCI pour les estimations de 2014-2015 établis à partir du projet de budget programme (A/68/6) et complétés par les chiffres donnés par le formulaire 12 pour la Commission économique pour l'Europe, le Département de la sûreté et de la sécurité et le Département de l'information. Selon les directives du Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité; le montant du budget total net est donné dans la section A de l'annexe à l'introduction du budget-programme de l'exercice biennal 2016-2017 [A/70/6 (Introduction)].

<sup>16</sup> JIU/REP/2014/6, par. 77. La recommandation du Corps commun d'inspection est uniquement relative aux dépenses d'évaluation, notion qui se distingue du suivi.

<sup>17</sup> Les valeurs manquantes pour le calcul de la proportion des crédits consacrés aux autoévaluations discrétionnaires ont été remplacées par le chiffre moyen de 46 % appliqué aux neuf entités pour lesquelles les données ne sont pas disponibles.

<sup>18</sup> Coût moyen par rapport d'évaluation : 78 202 dollars, coût médian = 81 944 dollars, intervalle = 10 650 – 409 167 dollars. (enquête sur les rapports sélectionnés).

6,9 millions de dollars (26,3 %) des fonds consacrés à l'évaluation ont été dépensés pour des activités qui ne figuraient pas dans les rapports d'évaluation. Au niveau de l'entité, un écart de 90 % ou plus a été observé entre les dépenses consacrées à la production des rapports et les allocations pour les autoévaluations discrétionnaires dans 13 entités, et cet écart se situe entre 25 % et 90 % pour quatre entités. Cinq entités ont indiqué des dépenses de production des rapports dépassant de 30 % à 2200 % les fonds alloués aux autoévaluations discrétionnaires, ce qui semble indiquer l'existence d'un financement extrabudgétaire disponible pour l'évaluation<sup>19</sup>. Dans certains cas, cet écart est dû à une absence ou quasi-absence de coordination entre l'évaluateur et le responsable de l'établissement du budget.

21. En septembre 2016, le Département de la gestion en consultation avec le BSCI a publié des principes directeurs révisés à l'intention des interlocuteurs spécialistes du budget et de l'évaluation sur les règles à suivre pour comptabiliser les crédits d'évaluation; ces directives précisent que les activités qui ne conduisent pas à la production de rapports d'évaluation doivent être qualifiées d'activités de suivi<sup>20</sup>. L'effet de ces nouvelles directives apparaîtra dans la comptabilisation des ressources d'évaluation dans le budget 2018-2019.

**La pratique de l'évaluation est fortement limitée dans certaines entités, en dépit de l'allocation de fonds à cet effet**

22. Six entités n'ont pas présenté de rapports pour le présent examen (le Bureau des affaires de désarmement, le Bureau du Haut-Représentant, le Bureau des affaires spatiales, le Bureau du Conseiller spécial pour l'Afrique, l'Office des Nations Unies à Nairobi et l'Office des Nations Unies à Vienne). Les communications présentées par quatre entités (le Département de la sûreté et de la sécurité, l'Office des Nations Unies à Genève, le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences et le Bureau des affaires juridiques) ne répondent pas aux critères retenus pour les rapports d'évaluation. Dans ces 10 entités, 3,7 millions de dollars au total ont été inscrits au budget en vue d'autoévaluations discrétionnaires, ce qui indique que ce montant a été utilisé pour des activités d'évaluation qui n'ont pas abouti à des rapports d'évaluation au cours de l'exercice biennal<sup>21</sup>. Certaines entités ont indiqué que les fonds inscrits au budget ont été affectés au suivi et à l'amélioration de la performance des activités et non à des évaluations.

23. Les entités disposant de budgets inférieurs à 100 millions de dollars ont produit moins de rapports d'évaluation que celles disposant de budgets plus importants. C'est le cas de sept des 10 entités qui n'ont pas remis de rapports d'évaluation. Mais comme le montre l'exemple de la Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale, ce n'est pas toujours le cas. En effet, cette commission n'a consacré que 0,40 % de son budget global au suivi et à l'évaluation mais a pourtant produit neuf rapports d'évaluation pendant l'exercice biennal. Cette robuste performance

<sup>19</sup> Ces résultats découlent d'une analyse des données sur les autoévaluations discrétionnaires comparées aux données communiquées par les auteurs et figurant dans l'enquête sur les rapports sélectionnés. Pour neuf entités, on ne dispose pas de données sur le coût des autoévaluations discrétionnaires.

<sup>20</sup> Voir aussi le paragraphe 54.

<sup>21</sup> Données sur les autoévaluations discrétionnaires. La valeur manquante a été remplacée, pour une entité, par la part moyenne de ces évaluations dans le crédit total de suivi et d'évaluation.



s'explique par l'impulsion donnée à l'évaluation par la Secrétaire exécutive de cette commission ainsi que par l'engagement actif du chef de l'évaluation.

24. À l'exception de trois d'entre elles, les entités disposant, pour leur programme, de budgets importants, supérieurs à 100 millions de dollars, ont généralement établi des rapports d'évaluation<sup>22</sup>. Le cloisonnement des structures et la difficulté d'évaluer les programmes visant la gestion et les activités d'appui expliquent sans doute le faible nombre de produits d'évaluation dans ces entités.

#### **IV. Les pratiques optimales en matière d'évaluation**

25. Alors que des politiques, des plans, des procédures, des ressources adéquats et l'indépendance structurelle de la fonction d'évaluation sont les conditions d'une robuste fonction d'évaluation, il est de plus en plus évident que ces éléments ne sont pas suffisants pour produire des évaluations à fort impact qui permettent aux entités de s'engager efficacement dans l'acquisition de connaissances tout en assurant une bonne responsabilisation. Dans le présent rapport on examine certaines pratiques optimales repérées par les interlocuteurs et par les entités évaluées, afin de déterminer les éléments qui sont de nature à faciliter une évaluation efficace.

##### **L'intérêt pratique des rapports dépend beaucoup du moment choisi pour les publier**

26. L'utilité des évaluations dépend beaucoup, comme on l'a maintes fois répété, du moment choisi pour les publier. Les différents acteurs attendent avec impatience la publication des rapports d'évaluation et la haute direction l'attend aussi avec intérêt, car ces rapports ont un impact certain sur la direction et la planification stratégiques. Les responsables de l'évaluation pourraient adapter leur plan de travail pour faire en sorte que le moment choisi pour la publication du rapport d'évaluation coïncide à peu près avec le lancement de nouvelles initiatives de programme, l'infléchissement de l'orientation stratégique ou la décision de réaliser un nouveau programme ou projet. Plusieurs entités ont également décrit la nécessité de diffuser les résultats au bon moment, soit par des présentations fréquentes des résultats obtenus grâce à l'évaluation, soit dans le cadre d'une publication annuelle des résultats à l'intention des conseils d'administration. Par exemple, l'objectif de l'évaluation du sous-programme du Centre de la CESAO pour la condition de la femme, qui portait sur les orientations stratégiques et le programme de travail de ce centre pour la période 2012-2015, était de repérer les atouts et les enseignements dégagés du travail de cette division, dans l'optique de la promotion de l'égalité des sexes et de l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes. Le fait que l'évaluation a été achevée avant l'établissement du plan de travail pour 2016-2017 a permis à la direction de chercher à remédier au cloisonnement des programmes et de mieux recadrer son travail en rétablissant des programmes qui s'étaient déjà avérés réussis, tout en supprimant les activités susceptibles d'être mieux traitées par d'autres divisions du secrétariat de la CESAO.

<sup>22</sup> 22 entités disposent d'un budget supérieur à 100 millions de dollars; huit d'un budget inférieur à cette somme. Le Centre du commerce international n'a pas été inclus dans la présente analyse.

**Réalisation d'évaluations participatives**

27. Pour assurer le succès et l'utilité de l'évaluation, il est indispensable de faire participer les responsables de l'unité évaluée dès le début du cycle d'évaluation. Cette démarche participative s'appuyant sur une communication régulière aide beaucoup les responsables de l'unité évaluée à adopter volontiers les objectifs de l'évaluation, ce qui est susceptible de les rendre plus réceptifs à des constatations négatives, de les persuader de respecter les principes de la responsabilisation, et plus généralement d'améliorer l'utilité globale de l'exercice. Par exemple, dans le cadre de consultations de fond avec les multiples groupes de parties prenantes, l'Évaluation formative de la Stratégie à moyen terme du PNUE 2014-2017 a évalué le bien-fondé de la Stratégie à moyen terme. Le principal changement préconisé par cette évaluation a été l'adoption par les États Membres du long terme comme horizon de la Stratégie, cadre temporel qui est le plus indiqué pour que les divers programmes, notamment ceux ayant un caractère normatif, puissent donner des résultats probants. La Stratégie du PNUE intègre le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et les cibles correspondantes des objectifs de développement durable et par conséquent tous les autres processus de planification, qui s'inscrivent dans cette perspective à long terme.

**Élaboration de recommandations utilisables**

28. Pour assurer le succès des évaluations, les recommandations qu'elles contiennent doivent être précises et réalisables, les plans d'action doivent être assortis d'un calendrier, comme il ressort des entretiens avec les interlocuteurs et avec les responsables des unités évaluées. Comme cela ne va pas sans difficulté pour des consultants externes, en particulier dans le cadre d'une évaluation décentralisée, les entités ont proposé de faire appel à des comités directeurs et des groupes d'experts qui seraient chargés de formuler des recommandations plus nuancées et donc plus significatives. Par exemple, l'évaluation institutionnelle menée par ONU-Femmes du programme d'autonomisation économique des femmes a aidé à enrichir le travail de programmation à plusieurs égards. En soulignant la nécessité pour le personnel d'ONU-Femmes de s'intéresser durablement aux questions macro-économiques au niveau du pays, l'évaluation a amené les responsables du programme relatif à l'émancipation économique des femmes à définir des compétences spécifiques et à mesurer les lacunes des connaissances des membres du personnel dans cette optique. Cela a amené à organiser un stage de formation sur les questions macro-économiques relatives de la condition féminine et a aidé le personnel d'ONU-Femmes à communiquer avec les autorités gouvernementales et les responsables politiques au sujet des questions macroéconomiques. En outre, ONU-Femmes a renforcé ses partenariats stratégiques, par exemple avec le FMI, sur la budgétisation ventilée par sexe, ce qui a permis de suivre plus systématiquement l'impact des décisions budgétaires nationales sur la condition féminine. Enfin, l'évaluation a permis à la section de l'émancipation économique des femmes de regrouper plusieurs petits projets et de les intégrer dans des initiatives de programmation vedettes susceptibles d'avoir un impact plus fort.

29. Ces pratiques optimales, dans leur contexte propre, peuvent être étendues à toutes les fonctions d'évaluation, ce qui peut améliorer leur utilité et leur impact.

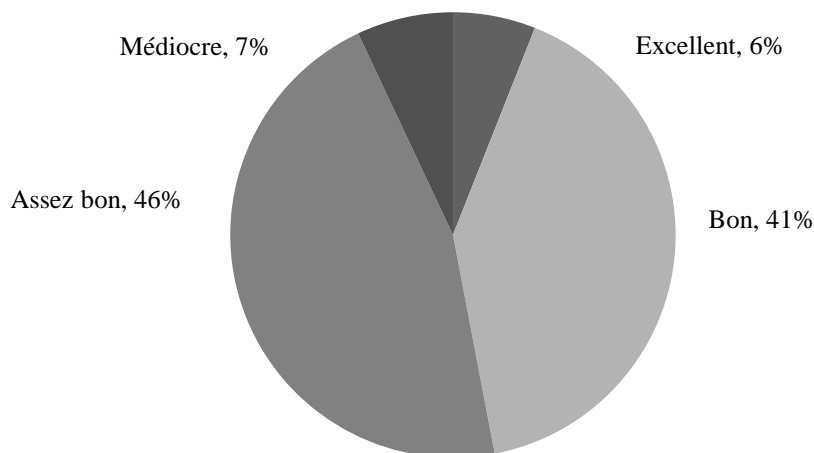
## V. Qualité des rapports et choix de résultats des évaluations produites en 2014-2015

### Qualité et couverture des rapports d'évaluation

30. L'examen de la qualité a amené à noter 100 rapports choisis au hasard en fonction d'un ensemble de normes; on a ensuite réuni les résultats des rapports jugés « excellents » ou « bons » pour faire la synthèse des résultats<sup>23</sup>. Cet examen a donné un bon aperçu d'ensemble des résultats des évaluations menées en 2014-2015 et a fourni une illustration des atouts et des lacunes que présentent ces rapports. La figure X donne la distribution en fonction de la qualité d'ensemble, assez proche de celle des années précédentes.

Figure XI

### Qualité d'ensemble des rapports d'évaluation, 2014-2015



Source : Examen de la qualité.

31. Six rapports, ceux de la Commission économique pour l'Europe, de la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes, du Centre du commerce international, du Bureau du coordonnateur des affaires humanitaires du Secrétariat de l'ONU, du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et d'ONU-Femmes ont été jugés « excellents ». La qualité d'ensemble des rapports d'évaluation est bonne (valeur moyenne : 2,54) ce qui est comparable à l'exercice biennal précédent (valeur moyenne : 2,65)<sup>24</sup>. la qualité de la plupart des sections des

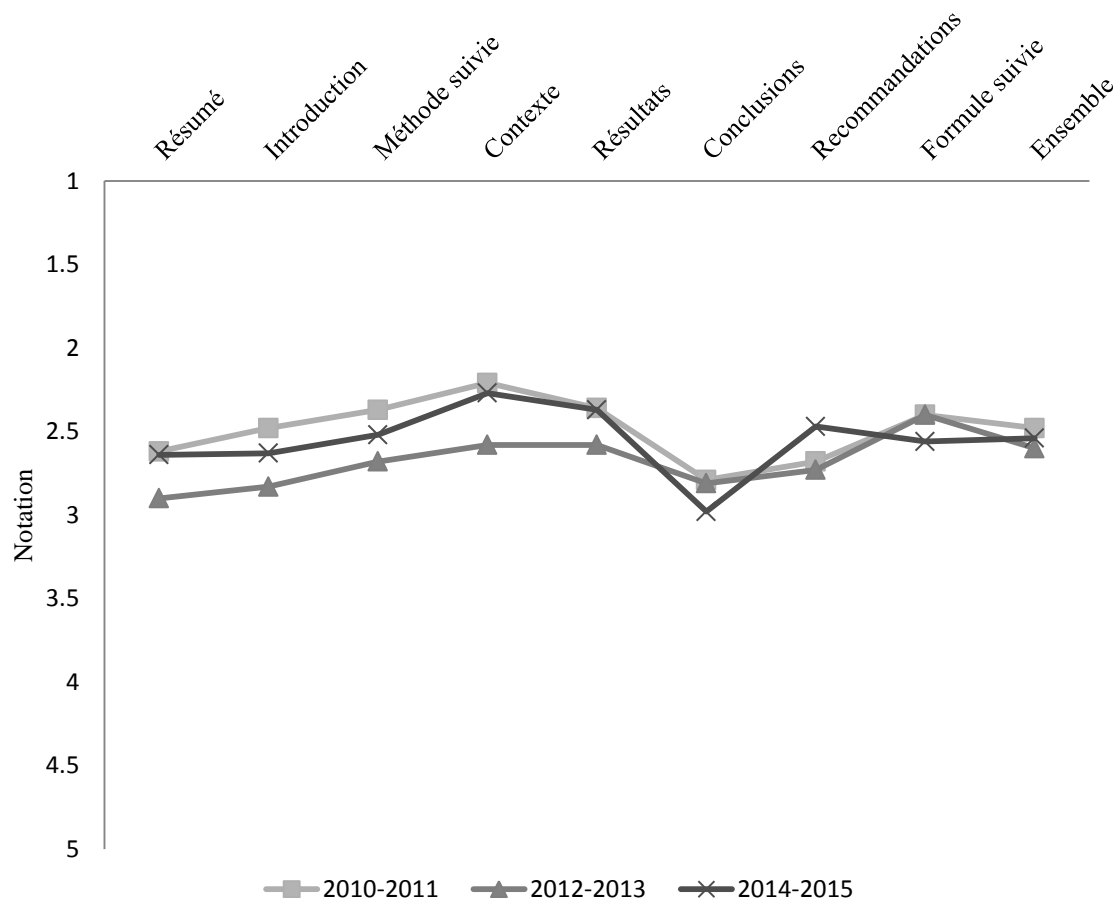
<sup>23</sup> La note moyenne d'ensemble fait la synthèse de 30 critères qui évaluent le résumé, l'introduction, la méthode suivie, le contexte, les résultats, les conclusions, les recommandations et la formule retenue.

<sup>24</sup> Figure XI : interprétation des notes : 1,50 - 2,49 = bon; 2,50 - 3,49 = assez bon.

rapports s'est améliorée, bien que les notes moyennes attribuées aux sections « structure » et « conclusions » font apparaître une diminution (fig. 12)<sup>25</sup>.

Figure XI

### Qualité des rapports d'évaluation selon la section 2010-2015



Source : Examen de la qualité.

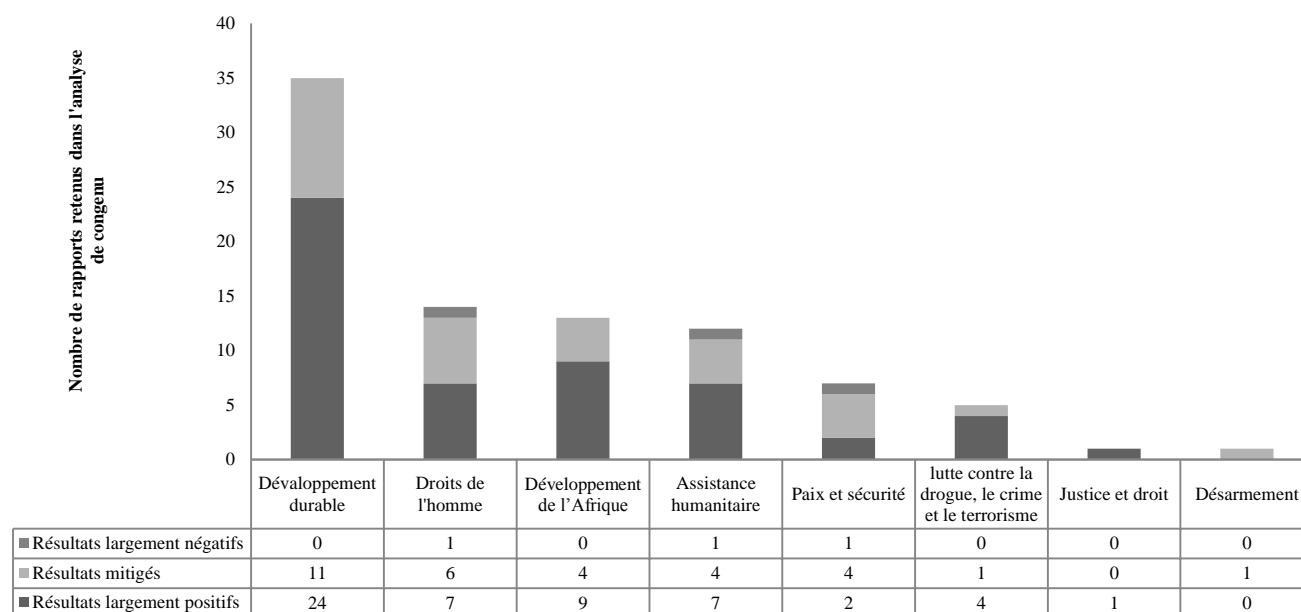
Notes : Notation moyenne pour l'ensemble des rapports : 1 = excellent, 2 = bon, 3 = assez bon, 4 = médiocre, 5 = très mauvais.

32. La figure XIII donne la répartition des rapports entre les huit domaines prioritaires choisis par le Secrétaire général et des rapports notés « bons » ou « excellents » quant à la qualité de leur section de résultats<sup>26</sup>.

<sup>25</sup> Près des deux tiers (61 %) des rapports contiennent des conclusions d'évaluation qualifiées de « bonnes » (51 %) ou « excellentes » (10 %) ce qui est une amélioration par rapport à l'exercice biennal précédent (2012-13). La part des résultats « bons » ou « excellents » est passée entre ces deux exercices de 50 à 61 %.

<sup>26</sup> La section des résultats de 61 rapports est jugée bonne ou excellente. Le total est supérieur à 61 car plusieurs rapports sont comptés deux fois ou plusieurs fois dans certains domaines prioritaires.

Figure XII

**Répartition des rapports d'évaluation par domaine d'action prioritaire, 2014-2015**

Source : Examen de la qualité.

33. La question de l'égalité hommes-femmes a été plus souvent traitée dans les rapports d'évaluation que celle des droits de l'homme (28 rapports d'évaluation évaluent l'action des Nations Unies dans le domaine des droits de l'homme ou intègrent les principes relatifs aux droits de l'homme. En revanche 33 rapports d'évaluation traitent bien systématiquement la dimension sexospécifique du sujet traité.

34. En vertu de l'article 107.2 b) du Règlement et des règles régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation, les directeurs de programme entreprennent, en collaboration avec leur personnel, une autoévaluation de tous les sous programmes dont ils ont la responsabilité. En outre, le même règlement dispose que le calendrier, le champ d'application et les autres caractéristiques de l'autoévaluation sont déterminés par la nature et les caractéristiques de l'activité programmée et d'autres facteurs pertinents [107.2 b) i)]. La figure XIV donnent, pour chaque entité, compte tenu de la périodicité des évaluations qui lui est propre, la proportion du nombre de sous- programmes évalués en 2014-2015<sup>27</sup>.

<sup>27</sup> Aucune donnée n'était disponible pour le HCR ou pour le Bureau de la coordination des affaires humanitaires du secrétariat de l'ONU.

Tableau 2  
**Proportion de sous-programmes examinés dans les rapports d'évaluation produits en 2014-2015**

<i>Moins de 50 %</i>	<i>De 50 à 74 %</i>	<i>De 75 à 99 %</i>	<i>100 %</i>
DG	DESA	DPKO	CESAP
DPA	DI	OHCHR	CESAO
CEE	CEPALC		CCI
CEA	ONUDC		CNUCED
			PNUE
			ONU-Habitat
			UNRWA
			ONU-Femmes

*Source* : Enquête auprès des interlocuteurs; examen des rapports sélectionnés.

*Note* : pour les abréviations voir la note du tableau 1 plus haut.

### Résultats sélectionnés par domaine prioritaire

#### Promotion d'une croissance économique soutenue et du développement durable

35. Dans ce domaine prioritaire, les résultats de 35 des 61 rapports ont jugé bons ou excellents. Parmi ceux-ci 24 rapports d'évaluation font état de résultats largement positifs, et 11 de résultats mitigés. On peut citer notamment les résultats suivants :

- Plus que les grandes conférences semblables antérieures, le Sommet de 2014 sur le climat a été clairement désigné comme une grande conférence des Nations Unies. Les Nations Unies et le Secrétaire général ont à cette occasion bénéficié d'une grande visibilité. Le Sommet a été mentionné dans 87 % des coupures de presse analysées et la couverture médiatique de la conférence a été généralement positive. L'utilisation, comme porte-parole, de personnalités en vue dans les médias sociaux a aidé à atteindre de nouvelles catégories de public et à les orienter vers les sites de l'ONU.
- Les examens collégiaux menés par la CNUCED des lois et politiques de la concurrence ont attiré l'attention pour le fait qu'ils donnent lieu à des recommandations pratiques, assorties de feuilles de route précises susceptibles de faciliter l'augmentation de la productivité économique. Les autorités de la concurrence ont ainsi pu prendre connaissance d'une analyse de grande qualité de leur régime de protection de la concurrence et elles ont bénéficié d'une assistance technique de suivi. Le processus d'examen collégial a aidé à améliorer le niveau général de la concurrence dans 10 des 12 pays examinés, grâce à une amélioration de la législation; l'application de celle-ci doit cependant encore être renforcée.
- Les États Membres et le secteur privé ont accueilli avec un intérêt considérable la notion de partenariat public-privé pro-pauvres (« 5P ») comme

moyen possible d'améliorer l'accès des populations rurales à l'énergie. Cependant, faute de l'assistance technique nécessaire, les projets de démonstration n'ont pas tous obtenus le même succès selon les pays et cela a entraîné une dilution des principes initiaux. De ce fait, plusieurs problèmes ont été signalés, s'agissant de la viabilité financière, du choix du modèle opératoire ou du choix des populations visées.

- Un projet a contribué de façon appréciable, par son analyse méthodologique et conceptuelle, à l'amélioration des instruments de mesure du travail non rémunéré des femmes dans la région de l'Amérique latine et les Caraïbes, et cela de deux façons : la classification normalisée des activités entrant dans les budgets- temps, qui permet des comparaisons internationales, et l'adoption de l'indicateur « temps de travail total ». Les utilisateurs ont constaté la qualité remarquable des activités menées dans le cadre de ce projet. Les activités de plaidoyer, les partenariats et le dialogue sur les politiques générales ont aidé à conserver à cette question un caractère prioritaire et à encourager la production et l'analyse de statistiques.
- Le Centre du commerce international, malgré des contraintes considérables, a continué à dispenser des services de grande qualité, pertinents et bien adaptés, efficaces et relativement efficaces. Les activités ont bien répondu à leurs objectifs immédiats de création de capacités, avec dans la plupart des cas des perspectives de contribution à des objectifs de plus haut niveau. En revanche, la situation générale des ressources, au Centre du commerce international limite gravement sa capacité de répondre systématiquement aux demandes de services qui lui sont adressées : il n'y a pas de catalogue des produits et pas non plus de méthode planifiée de détermination des besoins.

### **Promotion des droits de l'homme**

36. Dans le domaine de la promotion des droits de l'homme, 14 rapports ont été jugés bons ou excellents au regard de la qualité générale de leur section résultats. Six ont été jugés de qualité mitigée, et un a été jugé présenter des résultats largement négatifs. On citera notamment les résultats suivants :

- Le HCR s'efforce d'amener les réfugiés à se prendre en main, dans une action qui s'élargit progressivement, mais un rapport du BSCI parvient à la conclusion que le HCR a obtenu de moins bons résultats à long terme chez les personnes relevant de sa compétence et se trouvant dans des situations prolongées de déplacement, car son action est surtout inspirée par un modèle de réponse à une situation d'urgence et qu'en outre le cycle annuel de planification et de budgétisation ne privilégie pas les solutions à long terme. Néanmoins la réponse d'urgence de niveau 3 a permis de protéger les réfugiés du Soudan du Sud, en leur facilitant, sans obstacle et sans discrimination, l'accès au territoire ougandais où ils ont pu se faire enregistrer et bénéficier de services essentiels de protection. Le HCR a ainsi sauvé des vies et permis aux réfugiés d'acquérir une relative autonomie. L'expansion et l'amélioration des services sanitaires et nutritionnels ont eu un effet positif aussi bien pour les réfugiés que pour la population d'accueil, et on a pu presque toujours éviter les épidémies.
- L'action du Haut-Commissariat aux droits de l'homme contre la discrimination en République de Moldova a été menée sur plusieurs fronts. Une nouvelle

législation sur le service militaire en Transnistrie a été adoptée; la parade LGBT a eu lieu sans encombre. Dans plusieurs écoles, la séparation entre les élèves Rom et les autres élèves a été effacée. La compétence du pouvoir judiciaire et des organismes para-judiciaires dans les affaires de discrimination, conformément au droit international, a été renforcée, et la poursuite et la publicité de plus de 50 affaires emblématiques de discrimination ont de même été améliorées. Une organisation non-gouvernementale constituée dans le but de représenter les parents d'enfants handicapés a été invitée à conseiller le Ministère de l'éducation sur les moyens d'éviter l'exclusion de ces enfants.

### **Développement de l'Afrique**

37. La qualité de la section « résultats » de 13 rapports a été jugée élevée. Neuf d'entre eux ont présenté des résultats largement positifs et quatre des résultats mitigés. On citera les importants résultats suivants :

- Le Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat) est intervenu dans tous les domaines de la transition entre le relèvement immédiat et le développement, en appliquant ses principes directeurs, de façon à obtenir des résultats rapides en se concentrant sur les questions pertinentes d'aménagement du territoire propres à chaque pays qui peuvent influencer le processus de paix. Cependant, l'échelle parfois modeste des projets et la dépendance à l'égard d'un financement fourni par les donateurs ont limité la visibilité, la cohérence et la faisabilité d'une action visant, à long terme, à traiter les principaux problèmes de l'urbanisation. Néanmoins, ONU-Habitat a intégré dans divers projets les mêmes thèmes récurrents afin d'obtenir, par la répétition ou moyennant un changement d'échelle, un impact plus fort.
- Dans l'ouest de l'Ouganda, l'expérience de création d'un dispositif de paiement pour les services écosystémiques a révélé que s'il y a bien eu une réduction de la déforestation et une amélioration du reboisement dans les zones forestières situées en dehors des zones officiellement protégées, s'il faut en croire la comparaison avec le groupe de contrôle, les résultats ne sont pas statistiquement significatifs et ne peuvent donc fournir des arguments concluants pour la réplication de ce programme en dehors de l'Ouganda. Le dispositif de paiement pour services écosystémiques a distribué des revenus et des prestations sociales qui ont incité la population à renoncer à couper des arbres ou à dégrader les forêts, et un robuste réseau d'ONG et d'organisations de la société civile a été constitué.
- Au Mozambique, on a aidé le ministère chargé de la condition féminine à développer la mobilisation sociale en faveur d'un refus total de la violence contre les femmes. Parmi les interventions réussies il faut citer la campagne UNiTE menée auprès des élèves des établissements secondaires et une formation à l'intention des fonctionnaires chargés d'appliquer le mécanisme intégré d'assistance aux femmes et filles victimes de violences. Des membres du personnel du ministère ont appris les techniques de la budgétisation par sexe, et cela a abouti au développement et à l'utilisation d'un nouvel instrument, la matrice sexospécifique simplifiée. On a créé des capacités de promouvoir des politiques de l'emploi attentives à la problématique hommes-femmes et de développer les compétences professionnelles des femmes. Une



formation a été dispensée à des femmes pour les préparer à observer les élections d'octobre 2014 et des membres de partis politiques ont acquis des capacités de direction. Cependant la réalisation de l'action d'ensemble intitulée Égalité des sexes et autonomisation des femmes n'a connu qu'un succès limité.

### **Efficacité de la coordination des opérations d'assistance humanitaire**

38. Dans ce domaine prioritaire, 12 rapports d'évaluation ont été jugés excellents ou bons pour la qualité d'ensemble de leur section résultats. Sur ces 12 rapports, 7 font état de résultats largement positifs, quatre de résultats mitigés, et un de résultats négatifs. On peut mentionner les principaux résultats suivants :

- Les activités d'assistance humanitaire ont été évaluées au Soudan du Sud, en Somalie et en République Centrafricaine. Les évaluations relatives au Soudan du Sud et à la République Centrafricaine ont fait apparaître des indices de gains précieux réalisés dans ces pays grâce aux contributions des fonds humanitaires commun. En Somalie cependant, l'évaluation a constaté une diminution du financement global, attribuée à une compétition entre les priorités de l'assistance humanitaire et à un passage progressif à un mode de financement visant la reconstruction, à mesure que, sur le plan de la sécurité, la situation continue à s'améliorer dans le pays.
- La collaboration avec l'initiative Unis dans l'action, qui découle du caractère multidimensionnel de la pauvreté et des inégalités, peut être bénéfique pour le HCR en l'aidant à trouver des solutions durables pour les personnes relevant de sa compétence, comme le montre un ensemble petit mais grandissant d'éléments qui portent à croire que si le HCR participe au bilan commun de pays, les personnes relevant de la compétence du HCR bénéficient du même niveau de priorité que les autres dans le programme Unis dans l'action. Cependant, de façon générale, le HCR est assez mal préparé à galvaniser une volonté collective d'agir et donc un soutien général de l'initiative Unis dans l'action en raison de l'absence de directives internes systématiques à cet effet et de l'absence de conception d'ensemble de la façon de prendre en compte les droits de l'homme. De façon générale la démarche de programme et les systèmes opérationnels du HCR sont mal adaptés à une programmation commune.
- L'approche de de l'équipe de santé de la famille est d'une grande pertinence pour les réfugiés palestiniens; elle se prête à la prestation à ces réfugiée de soins de santé primaires. Cette approche de façon générale a amélioré l'état de santé d'ensemble de la population et le niveau des services fournis tout en diminuant les coûts au fil du temps. Le dépistage, le diagnostic et le traitement des maladies non transmissibles et les activités de proximité sont améliorées.

### **Maintien de la paix et de la sécurité internationales**

39. Dans ce domaine, sept rapports ont été jugés bons ou excellents quant à la qualité de leur section de résultats. Sur ces sept rapports, deux ont présenté des résultats largement positifs, quatre des résultats mitigés et à des résultats négatifs. On peut citer les faits saillants suivants:

- Des mesures répressives et correctives ont été mises en œuvre contre l'exploitation et les atteintes sexuelles imputables au personnel des Nations

Unies ou au personnel apparenté dans les opérations de maintien de la paix, et elles ont contribué à une réduction du nombre d'allégations d'exploitation et d'atteintes signalées. Cependant, malgré une diminution, les allégations de violence sexuelle – au nombre de 480 entre 2008 et 2013 – dont plus d'un tiers concernaient des mineurs, ont persisté. Une répartition imprécise des attributions dans l'application de ces règles et la longueur des enquêtes compromettent l'efficacité de l'action entreprise. Les faits recueillis auprès des missions de maintien de la paix en Haïti et au Libéria donnent à penser que les relations sexuelles transactionnelles sont courantes et leur fréquence sous-estimée. En outre, les disparités très marquées dans les sanctions prononcées affaiblissent le principe d'un refus total de ce phénomène. L'assistance réparatrice dispensée aux victimes demeure très fragile.

#### **Contrôle des drogues, prévention du crime et lutte contre le terrorisme international**

40. Dans le domaine du contrôle des drogues, de la prévention du crime et de la lutte contre le terrorisme international, cinq rapports ont été jugés bons ou excellents pour la qualité d'ensemble de leur section de résultats. Sur ces cinq rapports, quatre présentent des résultats largement positifs ou et des résultats mitigés. Les rapports couvraient la fourniture d'une aide sociale de base aux populations à risque, dans le cadre de l'action de prévention et de gestion du sida, la création d'institutions s'agissant de la réforme des prisons et la lutte contre le blanchiment d'argent, ou encore la recherche sur la corruption et la drogue. De façon générale, les résultats reposent sur des évaluations au niveau des projets. Par exemple les rapports montrent l'efficacité des prestations d'assistance sociale en faveur des populations à risque dans la prévention et la gestion de l'épidémie de sida en Afrique de l'Est, ou encore l'impact de la réforme de la justice pénale au Kirghizistan. D'autres rapports font connaître des exemples plus limités de succès notamment dans l'évaluation des initiatives de lutte contre la corruption dans les pays du bassin du Mékong, où, si la législation nationale a été mise en conformité avec les normes internationales et où les fonctionnaires locaux connaissent maintenant mieux la question ou en sont plus conscients, les enquêtes, les saisies et les poursuites effectives deviennent moins fréquents.

#### **Promotion de la justice et du droit international**

41. Dans ce domaine prioritaire, un seul rapport a été obtenu, et pour la qualité de sa section résultats, il a été jugé bon ou excellent; il présente des résultats largement positifs. L'évaluation de la réponse du Fonds pour la consolidation de la paix à la nécessité de rétablir la justice et la réconciliation en Sierra Leone a amené à constater qu'avec l'aide de ce fonds, des réparations sont versées comme prévu aux victimes de guerre : 13 526 victimes de guerre ont reçu une assistance en espèces et en outre 1138 amputés, qui avaient déjà reçu une première aide en 2009, ont reçu un complément plus récemment. L'achèvement du processus de réparation et l'application des recommandations de la Commission Vérité et Réconciliation ont aidé à apporter une assistance matérielle aux victimes et donc à leur assurer des moyens d'existence tout en constituant un acte symbolique de reconnaissance de leur souffrance et l'affirmation d'une volonté de rétablir la justice.

## Désarmement

42. Comme dans le paragraphe précédent qui couvre la promotion de la justice et du droit international, dans ce domaine prioritaire on ne dispose que d'un seul rapport portant sur le désarmement, thème qui est proche des domaines prioritaires d'action du Fonds pour la consolidation de la paix. Les domaines prioritaires sont pertinents s'agissant des besoins de consolidation de la paix et ils sont suffisamment larges. Cependant, on s'est demandé si la programmation d'activités du Fonds dans les domaines de la réforme du secteur de la sécurité du désarmement, de la démobilisation et de la réinsertion des anciens combattants entraîne véritablement une valeur ajoutée distincte, d'après les propres critères du Fonds, et ne revient pas simplement à abonder les ressources déjà réunies par les donateurs.

## VI. Plan de travail du Bureau des services de contrôle interne en matière d'évaluation

43. En 2016-2017, le BSCI mènera à leur terme les évaluations des entités suivantes :

- Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) :
  - a) L'engagement du HCR en faveur des réfugiés et des personnes déplacées dans les situations mixtes où l'on trouve les uns et les autres;
  - b) Le rôle du HCR dans l'enregistrement des réfugiés et des demandeurs d'asile;
- Département des affaires politiques;
- UNRWA;
- Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme;
- Bureau du Coordonnateur des affaires humanitaires;
- CEE;
- CESA0;
- Cabinet du Secrétaire général;

44. Les évaluations thématiques suivantes seront achevées en 2016-2017 :

- L'action des commissions régionales.

45. Dans l'évaluation de maintien de la paix, les évaluations suivantes seront menées à leur terme entre le 1<sup>er</sup> janvier 2016 et le 30 juin 2017 :

- Convergence des opérations de maintien de la paix et des équipes de pays des Nations Unies;
- Résultats de la création de capacités dans les services nationaux de police;
- Stocks de déploiement stratégique;
- Constitution des forces;
- Robustesse du maintien de la paix;

- Redéfinition des attributions des missions de maintien de la paix.

46. Durant l'exercice biennal 2018-2019 le BSCI entend approfondir son examen des risques attachés à l'évaluation, notamment par un examen plus poussé des risques pour le Secrétariat. Les entités et thèmes suivants ont été retenus pour l'évaluation 2018-2019 :

- Les bureaux des représentants spéciaux du Secrétaire général chargés d'examiner la situation des enfants dans les conflits armés, la question de la violence sexuelle dans les conflits, et la question de la violence contre les enfants;
- Département de l'information;
- Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences;
- Bureau des affaires de désarmement;
- Département de la gestion;
- Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés;
- Bureau des affaires juridiques;
- Programme des Nations unies pour l'environnement.

47. En application du paragraphe 7 de la déclaration du Président du Conseil de sécurité ([S/PRST/2015/21](#)) et du paragraphe 22 de la résolution [2256 \(2015\)](#) du Conseil de sécurité, entérinée par la résolution [70/227](#) de l'Assemblée générale, l'évaluation suivante est prévue :

- Évaluation du travail et des méthodes du Mécanisme résiduel des tribunaux pénaux internationaux.

48. Pour garder la capacité de pouvoir examiner les demandes spéciales d'évaluation d'organes intergouvernementaux ou d'instances dirigeantes, c'est en l'absence de telles demandes reçues avant décembre 2017 que le BSCI évaluera les deux entités suivantes :

- Bureau des affaires spatiales;
- Bureau du Conseiller spécial pour l'Afrique.

49. L'évaluation thématique suivante devrait être achevée en 2018-2019 :

- Évaluation thématique du degré de préparation et de la cohérence des politiques des entités du Secrétariat de l'ONU et du HCR pour ce qui est d'appliquer, suivre et faire connaître leurs contributions à la réalisation des objectifs de développement durable

50. En dehors de ces évaluations, comme le demande la résolution 37/334 de l'Assemblée générale, le BSCI achèvera aussi en 2018 les examens triennaux faisant suite aux évaluations réalisées en 2015 :

- Examens triennaux de l'application des recommandations des évaluations de 2015 relatives au HCR, à ONU-Femmes, à la CNUCED, au CCI, à la CEPALC, à la CESAP, et à ONU-Habitat.

51. Les évaluations provisoirement prévues des opérations de maintien de la paix, entre le 1<sup>er</sup> juillet 2017 de 30 juin 2018 sont les suivantes :

- Évaluation de la protection des droits de l'homme dans les opérations de maintien de la paix;
  - Évaluation de la Mission des Nations Unies au Soudan du Sud (UNMISS);
  - Examen triennal de l'application des recommandations contenues dans le rapport d'évaluation du BSCI sur les mesures répressives et correctives mise en œuvre contre l'exploitation et les atteintes sexuelles imputables au personnel des deux Nations Unies ou au personnel apparenté dans les opérations de maintien de la paix.
52. Une autre évaluation des opérations de maintien de la paix devrait commencer et s'achever en 2017 :
- Examen triennal de l'application des recommandations consignées dans le rapport d'évaluation du BSCI sur la mise en œuvre et les résultats des mandats de protection des civils dans les opérations de maintien de la paix.

## **VII. Suite donnée aux recommandations du Comité du programme et de la coordination**

53. Lors de l'examen du précédent rapport biennal, le Comité du programme et de la coordination a recommandé ([A/70/16](#), par 95) que l'Assemblée générale approuve les recommandations figurant aux paragraphes 65 à 67 du document [A/70/72](#). Ces recommandations sont les suivantes :

- a) Les entités qui n'ont pas actuellement de politique d'évaluation devraient s'en donner une;
- b) Pour renforcer leur capacité globale d'évaluation, toutes les entités devraient s'assurer que chacune des procédures indiquées ci-après est en place.
- c) En consultation avec le BSCI, le Département de la gestion devrait améliorer les directives en vigueur relatives à la planification et à la formulation des prévisions de ressources (budget ordinaire et ressources extrabudgétaires) au titre des activités de suivi et d'évaluation dans les budgets-programmes.

54. À la date de la rédaction du présent rapport, des politiques d'évaluation ont été élaborées par le Département de la gestion, le Département de l'information, le Département de la sûreté et de la sécurité et le Bureau du Conseiller spécial pour l'Afrique. Le Bureau des affaires juridiques est en train d'établir la version définitive de sa politique d'évaluation, actuellement sous forme provisoire. L'Office des Nations Unies à Genève, l'Office des Nations Unies à Nairobi et l'Office des Nations Unies à Vienne ont décidé de coopérer à la rédaction d'une politique d'évaluation commune.

55. La situation actuelle en ce qui concerne l'adoption des procédures recommandées a été évaluée sur la base de preuves documentaires que les procédures pertinentes ont bien été officiellement engagées ou mises en service :

- a) Élaboration de plans de travail en matière d'évaluation : toutes les entités à l'exception du Bureau du Haut représentant pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement, le Bureau des affaires juridiques, l'Office des Nations Unies à Nairobi et l'Office

des Nations Unies à Vienne, ont soumis des preuves de l'existence de cette procédure;

b) Élaboration de plans d'action pour la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation : toutes les entités à l'exception du Bureau du Haut-Représentant, du Bureau du Conseiller spécial pour l'Afrique, du Bureau des affaires juridiques, de l'ONUG, de l'ONUN et l'ONUS ont soumis des preuves que cette procédure est engagée;

c) Suivi de la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation : toutes les entités à l'exception du Bureau du Haut-Représentant, le Bureau des affaires juridiques, du Bureau du Conseiller spécial pour l'Afrique, de l'ONUG, de l'ONUN et de l'ONUS ont soumis des preuves que cette procédure est engagée;

d) Communication et/ou diffusion des rapports d'évaluation : toutes les entités à l'exception du Bureau du Haut-Représentant, du Bureau des affaires juridiques, du Bureau des affaires spatiales, de l'ONUG, de l'ONUN et de l'ONUS ont soumis des preuves de cette procédure;

e) Partage et diffusion des enseignements dégagés de l'évaluation : toutes les entités à l'exception du Bureau du Haut Représentant, du Bureau du Conseiller spécial pour l'Afrique, du Bureau des affaires juridiques, de l'Office des Nations Unies à Nairobi et de l'Office des Nations Unies à Vienne ont fourni des preuves que cette procédure est engagée;

f) Prise en compte des résultats de l'évaluation de la planification et la mise en œuvre des programmes : Toutes les entités à l'exception du HCR, du Bureau des affaires juridiques, de l'Office des Nations Unies à Nairobi et de l'Office des Nations Unies à Vienne ont soumis des preuves que cette procédure est engagée.

56. Le Département de la gestion et le BSCI ont travaillé ensemble pour améliorer les directives en vigueur sur la façon de remplir le formulaire 12, relatif à la planification et la formulation des demandes de crédit consacrées au suivi et à l'évaluation dans le budget-programme pour 2018-2019. Les directives révisées engagent les entités à comptabiliser les ressources qui sont directement affectées aux autoévaluations et qui aboutissent à des rapports d'évaluation comme des ressources d'autoévaluation. Les autres activités d'examen et les ressources connexes qui n'aboutissent pas à des rapports d'évaluation doivent être obligatoirement comptabilisées comme activités d'autoévaluation et de suivi.

57. L'Assemblée générale, par sa résolution [70/8](#) du 13 novembre 2015, a approuvé les quatre recommandations formulées par le Comité du programme de la coordination ([A/70/16](#), par. 99, 104, 105 et 106) à l'intention du Secrétaire général, l'invitant à prendre des mesures concrètes pour développer les capacités et renforcer la culture de l'évaluation dans l'ensemble de l'Organisation. En réponse à ces recommandations et également à la résolution [70/255](#) de l'Assemblée générale, qui a souligné la nécessité de renforcer l'évaluation et son utilisation comme moyen d'améliorer les résultats, le Comité de gestion du Secrétaire général a examiné les difficultés du renforcement de l'évaluation lors de deux de ses réunions le 12 mai 2016, puis de nouveau le 17 novembre 2016, où il a été décidé que le BSCI et le Département de la gestion devraient agir de concert pour voir comment l'évaluation pourrait être renforcée. Dans le présent rapport, le BSCI a évoqué les recommandations encore en suspens à l'intention du cabinet du nouveau Secrétaire

général pour examen et application, et il rendra compte des progrès accomplis dans son prochain rapport, en 2019.

## VIII. Conclusions

58. Le Comité du programme et de la coordination a souligné que la solidité de la fonction d'évaluation demeurerait un élément critique pour mesurer la performance de l'Organisation, renforcer l'esprit de responsabilité et mettre à profit les données d'expérience pour obtenir de meilleurs résultats<sup>28</sup>. Le présent examen a amené à constater que si des progrès notables ont été accomplis, certaines entités n'ont toujours pas constitué une fonction d'évaluation efficace – ou bien fonctionnent sans politique d'évaluation (c'est le cas de quatre entités) ou bien n'ont pas les spécialistes nécessaires à cet effet (quatre entités également). Plusieurs entités sont encore loin d'avoir atteint les critères établis par le Corps commun d'inspection s'agissant de l'allocation des ressources. Elles ne peuvent donc entreprendre que des activités d'évaluation limitées. Faute d'une politique d'évaluation et de l'affectation de ressources à cette fonction, notamment du temps de travail de spécialistes, la fonction d'évaluation, au sein d'une entité, ne peut pas se développer.

59. Plusieurs entités qui se sont dotées d'une politique de l'évaluation n'ont pas pour autant réalisé d'évaluation pendant la période considérée. Ces entités sont ou bien des petites entités, ou bien des entités ayant uniquement un mandat de gestion et d'appui. Les efforts faits pour renforcer la fonction d'évaluation dans ces entités doivent viser le long terme et être adaptés aux besoins de ces entités et écarter les obstacles qui les empêchent de se doter d'une fonction d'évaluation plus robuste s'appliquant à leur travail.

60. La comptabilisation des ressources allouées à l'évaluation et sa relation avec la réalisation effective des activités aboutissant à la publication des résultats indiqués dans les rapports d'évaluation sont caractérisées par une certaine ambiguïté. La publication par le Département de la gestion, en consultation avec le BSCI, de nouvelles directives à l'intention des interlocuteurs pour le budget et pour l'évaluation cherche à mieux assurer la correspondance entre les plans de travail et les budgets consacrés à l'évaluation, ainsi qu'à assurer une meilleure différenciation entre le suivi et l'évaluation.

61. On ne saurait trop souligner l'importance d'une solide culture de l'évaluation. Comme on l'a noté dans les rapports précédents, l'adhésion de la haute direction est décisive à cet égard.

62. Comme les recommandations du Comité du programme et de la coordination (A/70/16) ne sont pas encore appliquées, le BSCI souhaite ajouter une recommandation importante dans le but de renforcer la budgétisation de l'évaluation.

<sup>28</sup> A/70/16, para 96.

## IX. Recommandation

**Recommandation 1 (voir sect. III, résultat D, par. 20) :**

**63. La budgétisation des ressources consacrées à l'évaluation devrait mieux correspondre aux plans de travail et les produits de l'évaluation devraient être mieux pris en compte dans ces plans et budgets.**

Les interlocuteurs pour l'évaluation devraient se concerter avec les interlocuteurs pour le budget concernant les produits d'évaluation prévus afin d'assurer une bonne allocation des ressources correspondant aux directives publiées<sup>29</sup>.

*Entités responsables* : toutes les entités

*Indicateur de succès* : Les ressources allouées à toutes les entités aux fins de l'évaluation sont compatibles avec les produits d'évaluation prévus.

---

<sup>29</sup> Section F de la note, « Aperçu sur l'évaluation », à consulter sur le site du Budget, à l'adresse suivante : [http://ppbd.un.org/Ppbd\\_bi18/ReviewDates.aspx#](http://ppbd.un.org/Ppbd_bi18/ReviewDates.aspx#)



## Annexe I

### Liste des entités traitées dans le présent rapport

1. Département des affaires économiques et sociales (DESA)
2. Département de l'appui aux missions
3. Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences (DGACM)
4. Département de la gestion
5. Département des opérations de maintien de la paix (DPKO)
6. Département des affaires politiques
7. Département de l'information
8. Département de la sûreté et de la sécurité (DSS)
9. Commission économique pour l'Afrique (CEA)
10. Commission économique pour l'Europe (CEE)
11. Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC)
12. Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (CESAP)
13. Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale (CESAO)
14. Centre du commerce international (CCI)
15. Bureau du coordonnateur des affaires humanitaires (OCHA)
16. Bureau des affaires de désarmement
17. Bureau du Haut Représentant pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement (OHRLLS)
18. Bureau des affaires juridiques (BAJ)
19. Bureau des affaires spatiales (OOSA)
20. Bureau du Conseiller spécial pour l'Afrique (OSAA)
21. Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme
22. Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR)
23. Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED)
24. Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes)
25. Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE)
26. Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat)
27. Bureau des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC)
28. Office des Nations Unies à Genève (ONUG)

29. Office des Nations Unies à Nairobi (ONUN )
30. Office des Nations Unies à Vienne (ONUUV)
31. Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient (UNRWA)

## Annexe II

### Méthode d'échantillonnage des rapports d'évaluation

Pour choisir 100 rapports d'évaluation à retenir dans l'examen de leur qualité on a utilisé une méthode d'échantillonnage aléatoire stratifié sur la base du nombre de rapports d'évaluation sélectionnés dans chaque entité. Le tableau suivant indique les strates utilisées pour déterminer le nombre des rapports échantillonnés pour chaque entité.

#### Strates d'échantillonnage aléatoire

<i>Nombre minimum de rapports sélectionnés</i>	<i>Pourcentage de rapports échantillonnés</i>
1	100
2-5	75
6-15	50
16-30	33
31-45	25
46-53	20

## **Annexe III**

### **Observations reçues de diverses entités du Secrétariat sur le projet de rapport**

#### **Cabinet du Secrétaire général**

Le rapport sur le renforcement du rôle de l'évaluation et la meilleure application des conclusions des évaluations lors de la conception et l'exécution des programmes et dans les directives de politique générale a été reçu avec intérêt par le Cabinet du Secrétaire général, qui a pris note des résultats du rapport relatif à la période 2014-2015.

Le Comité de gestion a examiné la question de l'évaluation en mai 2016. À l'époque, le Comité a souligné l'importance de la fonction d'évaluation et, tenant compte des demandes formulées par l'Assemblée générale aux paragraphes 15 à 18 de la résolution [70/255](#) du 1<sup>er</sup> avril 2016, le Comité de gestion a décidé de reprendre l'examen de la question au dernier trimestre de 2016. Conformément à cette décision, en novembre 2016, la question a été examinée par le Comité de gestion et le BSCI a informé celui-ci que si l'examen d'ensemble de la capacité d'autoévaluation, dans le Secrétariat, en 2014-2015 donne à penser que l'application des politiques d'autoévaluation s'est améliorée, il reste nécessaire de renforcer la capacité d'évaluation dans les diverses entités. Compte tenu des vues exprimées sur les besoins de ressources financières et sur les meilleurs moyens d'aider directement les départements et offices, le Comité de gestion a décidé que l'administration devait définir une démarche unifiée pour renforcer l'évaluation.

Le renforcement de la fonction d'évaluation est à nouveau au programme de travail du Comité de gestion en 2017. Il examinera à nouveau les moyens de renforcer la fonction d'évaluation, notamment par une démarche unifiée dont le but sera de développer et d'améliorer la capacité existante.

Le Secrétaire général attache une grande importance à la robustesse de la fonction d'évaluation au sein du Secrétariat, remplie au moyen de politiques, de méthodes, de plans, de ressources et de pratiques optimales appropriées. Pour constituer cette capacité, compte dûment tenu de l'indépendance opérationnelle du BSCI, le Secrétaire général compte au besoin sur le soutien et les directives de ce Bureau et conformément au mandat de celui-ci.

Merci de nous avoir donné l'occasion de faire des observations sur le projet de rapport.

#### **Département des affaires économiques et sociales**

S'agissant de la référence aux rapports d'évaluation comme des produits : cette notion, dans le contexte donné des départements organiques tels que le Département des affaires économiques et sociales doit s'entendre des produits inscrits dans son programme de travail obligatoire. Pour cette raison, on ne voit pas clairement si les plans et rapports d'évaluation entrent bien dans la même catégorie que les produits organiques du Département.

## Départements des affaires politiques

Le Département des affaires politiques a accueilli avec satisfaction le rapport du BSCI intitulé : « renforcement du rôle de l'évaluation et meilleure application des conclusions des évaluations lors de la conception et l'exécution des programmes et dans les directives de politique générale ». Nous remercions nos collègues du BSCI d'avoir établi ce rapport, qui dégage bien les points forts de l'exécution des programmes et repère des actions à mener en priorité pour assurer que le Département reste à la hauteur de sa mission. À cette fin, le Département des affaires politiques a pris des mesures immédiates pour appliquer les recommandations d'amélioration exposées dans l'évaluation, parmi lesquels la recommandation de recruter un évaluateur et d'allouer des ressources à la supervision du développement et de l'application des plans et résultats des évaluations.

Nous acceptons sans réserve la recommandation, consignée dans le rapport, tendant à assurer que la budgétisation des ressources consacrées à l'évaluation corresponde mieux au plan d'évaluation, et que les produits de l'évaluation soient mieux pris en compte dans les plans et budgets. Notre nouvel évaluateur travaille désormais étroitement avec le BSCI pour garantir la conformité aux nouvelles normes définies par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et nous tenons informés le BSCI et nos collègues du Département des opérations de maintien de la paix et du Bureau d'appui à la consolidation de la paix des futures activités menées pour valoriser les synergies dans l'évaluation et dans le partage des recommandations et des enseignements dégagés.

Je prends note du fait que le rapport du BSCI classe le Département des affaires politiques parmi les entités où il n'existe pas d'unité d'évaluation, mais ayant certaines activités d'évaluation (par. 4). Je tiens aussi à faire observer qu'au début de 2017, le Département des affaires politiques a désigné, dans mon propre bureau et au niveau d'administrateur, un évaluateur ayant une capacité d'évaluation et d'examen des travaux du Département, leur impact et les progrès réalisés dans l'application de notre mandat. L'évaluateur complète ainsi d'autres ressources internes consacrées traditionnellement à ces questions dans le tableau d'effectifs du bureau du Secrétaire général adjoint (un P5 et un agent des services généraux à temps partiel).

### Critères d'allocation des ressources consacrées à l'évaluation

Le Conseil de l'acquisition des connaissances et de l'évaluation du Département des affaires politiques a défini et approuvé les procédures administratives à suivre pour l'affectation des ressources aux activités prévues en 2017, tout en tenant compte de la diversité des objectifs et des types d'évaluation entreprises et des économies d'échelle attendues étant donné que les ressources disponibles à cet effet, au Département, sont très limitées.

Le plan d'évaluation du Département des affaires politiques en 2017 couvrira les domaines prioritaires désignés à l'annexe A. L'accent est mis sur les évaluations et sur les enseignements de fond dégagés, plus précisément à l'occasion de l'examen à mi-parcours du plan stratégique et du cadre de résultats du Département des affaires politiques, de l'évaluation de l'impact du détachement d'officiers de

liaison dans les gouvernorats de l'Iraq et de l'évaluation des activités de diplomatie préventive menées par le Département en Afrique de l'Ouest et en Afrique centrale.

Les projets d'évaluation portant sur les activités du Département inscrites dans le cadre stratégique 2016-2017 seront réalisées grâce à des ressources prélevées dans le budget ordinaire 2016-2017. Une évaluation plus générale portant sur les partenaires des Nations Unies sera financée grâce à des contributions extrabudgétaires.

Dans le budget ordinaire, les crédits prévus pour le suivi et l'évaluation dans le Département des affaires politiques en 2016-2017 sont estimés à 278 300 dollars. Dans le budget 2018-2019 ce chiffre est ramené à 212 300 dollars, malgré une réduction importante du budget du Département, de plus de 1,1 million de dollars. Les ressources extrabudgétaires pour le suivi et l'évaluation en 2016-2017 sont estimés à 33 300 dollars. Pour l'exercice 2018-2019, les ressources extrabudgétaires consacrées à l'évaluation se monteraient à 99 500 dollars.

En supposant que les ressources extrabudgétaires attendues seront effectivement reçues et que les donateurs poursuivront leur appui au niveau actuel, nous avons l'intention d'allouer des ressources aux futures activités d'évaluation de façon à compléter les ressources du budget ordinaire, qui sont limitées. En outre, à mesure que les fonds fournis par les donateurs seront versés, des ressources supplémentaires seront allouées aux activités d'autoévaluation et d'évaluation en 2017. On trouvera à l'annexe B des détails sur le budget proposé pour l'exercice 2018-2019.

S'agissant de l'avenir, le Département des affaires politiques s'est engagé à coopérer avec le BSCI pour garantir une bonne organisation de la fonction d'évaluation, de façon à répondre comme il convient aux exigences de l'exécution du mandat confié au Département.

Pour conclure, je tiens à vous signaler que les évaluations du Bureau d'appui à la consolidation de la paix sont reliées de façon erronée au Département des affaires politiques sur la base des « plans et priorités du programme biennal, programme 2 (affaires politiques), sous-programme 1 (Prévention, gestion et règlement des conflits) où le Bureau d'appui à la consolidation de la paix est également mentionné. On relira avec profit à ce propos les paragraphes 41 et 42 du rapport<sup>a</sup>.

---

<sup>a</sup> Dans le rapport final, le BSCI a tenu compte de cette observation.