



# Assemblée générale

Distr. générale  
20 mars 2019  
Français  
Original : anglais

## Soixante-quatorzième session

Points 138 et 146 de la liste préliminaire\*

### Planification des programmes

#### Rapport sur les activités 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 fait le point sur l'état de l'évaluation, telle qu'elle a été mise en œuvre dans 31 entités des Nations Unies pendant l'exercice biennal 2016-2017, à partir d'une analyse de ses fonctions, ressources et pratiques. Il présente également l'analyse d'un échantillon d'évaluations de grande qualité portant sur différents aspects de la performance institutionnelle et inclut le plan de travail, s'agissant de l'évaluation, du Bureau des services de contrôle interne (BSCI) pour 2020-2021.

Par rapport à l'exercice précédent, les entités ont légèrement amélioré leurs fonctions d'évaluation sur le plan de l'indépendance institutionnelle et des résultats, leurs rapports d'évaluation étant globalement plus nombreux et de meilleure qualité.

Toutefois, les capacités d'évaluation sont restées insuffisantes. Seules six entités ont rempli les critères minimaux fixés pour les dépenses d'évaluation et les projections en la matière ont globalement été inférieures aux crédits prévus, comme cela avait déjà été observé lors de l'exercice précédent. En outre, les rapports d'évaluation n'ont pas respecté les règles en vigueur à l'échelle du système en ce qui concerne la prise en compte des questions de genre et des droits de l'homme.

Au niveau des entités, on a relevé des disparités notables entre celles qui ont renforcé leur capacité d'évaluation et celles qui n'ont pas progressé, voire qui ont encore perdu du terrain. L'engagement pris par le Secrétaire général de renforcer la culture de la responsabilité et de l'évaluation en créant le Département des stratégies

\* [A/74/50](#).



et politiques de gestion et de la conformité, en particulier sa Section de l'évaluation, offre l'occasion unique de s'attaquer aux problèmes communs et d'aider à résorber ce retard.

Il ressort de l'échantillon d'évaluations que les objectifs fixés dans le cadre des programmes ont été atteints, ce qui est satisfaisant. Néanmoins, un examen plus global des progrès réalisés ne révèle pas de grands changements dans la plupart des évaluations. L'aptitude à nouer des relations à différents niveaux avec les partenaires de programmes a été un facteur essentiel de performance, de même que certains aspects de la gestion des programmes, notamment la qualité des approches adaptatives, des pratiques administratives et de la communication.

Le BSCI formule trois recommandations importantes en vue de renforcer l'évaluation :

- Chaque service d'évaluation devant répondre à ses propres besoins pour atteindre les objectifs fixés par l'Organisation en matière d'apprentissage et de responsabilisation, le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité devrait soutenir en priorité les entités aux capacités les plus faibles.
- Le Département devrait élaborer et publier des directives imposant aux programmes de tirer les enseignements des évaluations réalisées et d'en tenir compte dans les plans et budgets ultérieurs.
- En coordination avec le Département, les entités devraient procéder à des évaluations conjointes dans des domaines transversaux qui contribuent à la réalisation des objectifs de développement durable.

Le BSCI soulève également les points suivants en ce qui concerne son plan de travail, dont le Comité du programme et de la coordination souhaitera peut-être se saisir : a) le passage à un examen annuel des rapports d'évaluation du BSCI à compter de 2020, pendant la période d'essai du cycle budgétaire annuel ; b) dans cette hypothèse, l'examen annuel de trois évaluations tirées de la liste proposée (voir tableau 2).

## Table des matières

	<i>Page</i>
Sigles et abréviations utilisés dans les tableaux et les figures . . . . .	4
I. Introduction . . . . .	5
II. Méthode suivie . . . . .	5
III. État de l'évaluation . . . . .	7
A. Plusieurs aspects essentiels de la fonction et de la pratique de l'évaluation ont été renforcés, du point de vue de la structure, des politiques mises en œuvre et de la qualité des rapports . . . . .	7
B. Les problèmes structurels de la fonction d'évaluation perdurent, notamment le non-respect des normes institutionnelles en matière de ressources, de normes et de culture d'évaluation . . . . .	11
C. Le recours à l'évaluation et la qualité des systèmes de suivi se sont avérés inégaux d'une entité à l'autre . . . . .	17
D. Selon les résultats des évaluations, les entités ont atteint leurs objectifs immédiats mais ne sont que rarement parvenues à concrétiser des changements à plus grande échelle . . . . .	21
E. Les entités font toujours face à des difficultés communes qui pèsent sur leurs capacités respectives en matière d'évaluation . . . . .	24
IV. Suite donnée aux recommandations du Comité du programme et de la coordination . . . . .	26
V. Conclusions . . . . .	27
VI. Recommandations . . . . .	28
VII. Programme de travail relatif aux évaluations . . . . .	29
VIII. Questions soumises à l'examen du Comité du programme et de la coordination . . . . .	31
Annexes	
I. Entités classées dans l'étude, par groupe . . . . .	32
II. Observations des entités sur le projet de rapport . . . . .	34

## Sigles et abréviations utilisés dans les tableaux et les figures

BSCI	Bureau des services de contrôle interne
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
CESAO	Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale
CESAP	Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
DESA	Département des affaires économiques et sociales
DFS/DPKO	Département de l'appui aux missions/Département des opérations de maintien de la paix
DGACM	Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences
DM	Département de la gestion
DPA	Département des affaires politiques
DPI	Département de l'information
DSS	Département de la sûreté et de la sécurité
HCDH	Haut-Commissariat aux droits de l'homme
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
OCHA	Bureau de la coordination des affaires humanitaires
ODA	Bureau des affaires de désarmement
OHRLLS	Bureau de la Haute-Représentante pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement
OLA	Bureau des affaires juridiques
ONUDC	Office des Nations Unies contre la drogue et le crime
ONU-Femmes	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
ONUG	Office des Nations Unies à Genève
ONU-Habitat	Programme des Nations Unies pour les établissements humains
ONUN	Office des Nations Unies à Nairobi
ONUV	Office des Nations Unies à Vienne
OOSA	Bureau des affaires spatiales
OSAA	Bureau de la Conseillère spéciale pour l'Afrique
PNUE	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

## I. Introduction

1. Composante essentielle du cycle de programmation des Nations Unies, l'évaluation a pour objet d'améliorer l'efficacité et les résultats par des mécanismes renforcés de responsabilisation et d'apprentissage. Le présent rapport vise à dresser un état des lieux systématique de l'évaluation, telle qu'elle a été mise en œuvre dans 31 entités des Nations Unies pendant l'exercice biennal 2016-2017, afin de contribuer au renforcement de cette fonction dans l'Organisation<sup>1</sup>. Menée pour la première fois en 1994, cette étude est la seizième d'une série de rapports présentés tous les deux ans depuis 1988. Conformément à son mandat<sup>2</sup>, le rapport fait le point sur la structure, les capacités et les pratiques actuelles des fonctions d'évaluation.
2. Les entités ont été invitées à formuler leurs observations sur le projet de rapport, lesquelles ont été examinées dans le rapport final (voir annexe II).

## II. Méthode suivie

3. La présente étude s'attache à répondre aux questions générales suivantes :
  - D'après les indicateurs du tableau de bord du BSCI<sup>3</sup>, quel est l'état actuel de la fonction d'évaluation ?
  - Quelles ont été l'utilisation et l'utilité globales des évaluations ?
  - Quelles tendances principales peut-on tirer des résultats des évaluations et qu'apportent ces dernières à la programmation ?
  - Comment peut-on renforcer la fonction d'évaluation ?
4. Les données ont été recueillies entre juillet et novembre 2018. Les conclusions sont issues de la triangulation des sources (documents, entretiens et analyses) recueillies à l'aide des méthodes suivantes :
  - Sélection de pièces et classement de 439 rapports d'évaluation présentés par 26 entités pour examen ;

<sup>1</sup> Le rapport couvre le Secrétariat et trois entités qui ne relèvent pas du Secrétariat mais qui sont soumises au contrôle du BSCI, à savoir le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) et l'Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient (UNRWA) (voir annexe I). 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 entité unique. Les évaluations du Bureau d'appui à la consolidation de la paix ont été comptabilisées au titre du Département des affaires politiques. Le Cabinet du Secrétaire général n'a été pris en compte ni dans l'enquête auprès des interlocuteurs ni dans les tableaux de bords d'évaluation. Il a été tenu compte de certains rapports du BSCI dans l'évaluation de la qualité, la métaévaluation et la synthèse des rapports de l'échantillon. En revanche, le BSCI a été exclu de toutes les autres collectes et analyses de données.

<sup>2</sup> Voir 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/2018/3). Dans ce document, le type d'évaluation effectuée par les entités objet de l'étude est appelé « auto-évaluation », terme qui, dans le présent rapport, sera synonyme d'« évaluation ». Les évaluations indépendantes réalisées par le BSCI en sont donc exclues, sauf mention contraire. Les évaluations décentralisées ne sont pas détaillées dans le présent rapport.

<sup>3</sup> Le BSCI publie des rapports sur les tableaux de bord des Nations Unies pour l'évaluation en même temps que les rapports biennaux sur l'évaluation qu'elle soumet à l'Assemblée générale. Le dernier en date (IED-19-002), qui fait fond sur les données utilisées dans le cadre de la présente étude, est disponible en anglais sur le site Web du BSCI (<https://oios.un.org/page?slug=evaluation-report>).

- Évaluation de la qualité, d'après les normes et règles du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation<sup>4</sup>, de 100 rapports choisis délibérément et établis par 21 entités dont les rapports remplissent les critères de sélection<sup>5</sup> ;
- Examen sur pièces des politiques, plans de travail et documents que l'entité consacre aux procédures d'évaluation, selon des critères de qualité établis ;
- Enquête auprès des interlocuteurs des entités sur les aspects structurels, financiers et pratiques des fonctions d'évaluation (100 % de taux réponse sur 30 entités) ;
- Entretiens semi-structurés avec les interlocuteurs de 31 entités, y compris les dirigeants de cinq entités sélectionnées ;
- Enquête auprès d'un échantillon aléatoire de 1 727 directeurs de programme<sup>6</sup> sur les aspects de la qualité et de l'utilisation des évaluations (41 % de taux de réponse sur 708 fonctionnaires)<sup>7</sup> ;
- Analyse quantitative du texte et des données de tous les rapports d'évaluation, sur la base des mots clefs liés aux objectifs du développement durable et aux questions de genre et des droits de l'homme ;
- Analyse des ressources financières fondée sur les fascicules du budget et les données fournies par le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité ;
- Métaévaluation et synthèse d'un sous-ensemble de 54 rapports d'évaluation de grande qualité portant sur divers aspects de l'efficacité des programmes, des capacités de suivi et d'évaluation et des facteurs de performance<sup>8</sup>.

5. L'étude est sujette à certaines limites, liées essentiellement à la nature autodéclarative des documents collectés et à la taille de l'échantillon de rapports d'évaluation. Pour les atténuer, les analyses ont été triangulées avec des données provenant de sources multiples, ce qui permet de renforcer les résultats de l'étude. Toutefois, les données financières agrégées issues d'autodéclarations n'ont pas fait l'objet de vérifications indépendantes et ont donc donné lieu à des estimations et non à des montants de dépenses vérifiés. Pour ce qui est de l'évaluation de la qualité, l'échantillon de rapports retenu n'était pas entièrement représentatif des évaluations qui ont été effectuées dans certaines entités au cours de l'exercice biennal.

<sup>4</sup> Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, « Normes et règles d'évaluation », 2016. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.unevaluation.org/document/detail/1914>.

<sup>5</sup> Trois rapports d'évaluation du Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences et du Bureau de la Conseillère spéciale pour l'Afrique n'ont pas été pris en compte lors de l'évaluation de la qualité, en raison de leur présentation tardive.

<sup>6</sup> Les réponses ont été apportées par un échantillon statistiquement représentatif de directeurs de programme issus de l'ensemble des entités et présentaient un intervalle de confiance de 99 % et une marge d'erreur de 5 %.

<sup>7</sup> La population visée était composée d'administrateurs des classes P-4, P-5, D-1 et D-2. À sa demande, le personnel du HCR n'a pas été sondé.

<sup>8</sup> Sous-ensemble d'un groupe de 100 rapports d'évaluation de la qualité. Critères adaptés des directives pour l'évaluation de l'efficacité des organisations multilatérales, publiées en 2012 par le Réseau pour l'évaluation du développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques.

### III. État de l'évaluation

#### A. Plusieurs aspects essentiels de la fonction et de la pratique de l'évaluation ont été renforcés, du point de vue de la structure, des politiques mises en œuvre et de la qualité des rapports

##### Peu de progrès ont été enregistrés en ce qui concerne l'indépendance concrète des fonctions d'évaluation

6. L'indépendance organisationnelle<sup>9</sup> des services d'évaluation dépend en partie de la place qu'elles occupent dans la hiérarchie, qui est un bon indicateur du degré d'autonomie dont elles jouissent pour définir leur programmes d'évaluation et s'acquitter de leurs obligations avec un minimum d'ingérence. Si la plupart des entités ont conservé le même niveau d'indépendance organisationnelle, deux d'entre elles ont déclaré avoir gagné en autonomie depuis l'exercice précédent (voir tableau 1).

Tableau 1  
Structure des fonctions d'évaluation à la fin de 2017

<i>Groupe autonome d'évaluation</i>	<i>Groupe spécialisé dans 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>
CNUCED	DFS/DPKO	CEE	DM	ODA
DPI	DGACM	CEPALC	OHRLLS	ONUN
HCR	DPA <sup>a</sup>	CESAO	OLA	ONUV
ONU-Femmes <sup>b</sup>	DSS	DESA <sup>a</sup>	ONUG	
ONU-Habitat	CCI		OOSA	
ONUDC	CEA		OSAA	
PNUE	CESAP			
	HCDH			
	OCHA			
	UNRWA			

Source : Enquête auprès des interlocuteurs.

<sup>a</sup> Plus grande indépendance organisationnelle par rapport à l'exercice biennal précédent.

<sup>b</sup> En janvier 2018, ONU-Femmes a créé un groupe spécialisé dans l'évaluation au sein d'une division multifonctionnelle, après que son Conseil d'administration a approuvé en août 2017 le regroupement du Service indépendant d'évaluation et de la fonction d'audit (voir [UNW/2018/4](#)).

7. La position hiérarchique des plus hauts fonctionnaires chargés de l'évaluation indique dans quelle mesure leurs équipes jouissent de l'autonomie nécessaire pour planifier leur travail et soumettre leurs résultats au niveau décisionnel approprié. Trois entités ont transféré à leur chef la responsabilité de cette fonction, ce qui porte à 17 le nombre d'entités ayant adopté une telle organisation. Parfois, les améliorations formelles apportées aux fonctions d'évaluation ont eu des effets positifs appréciables

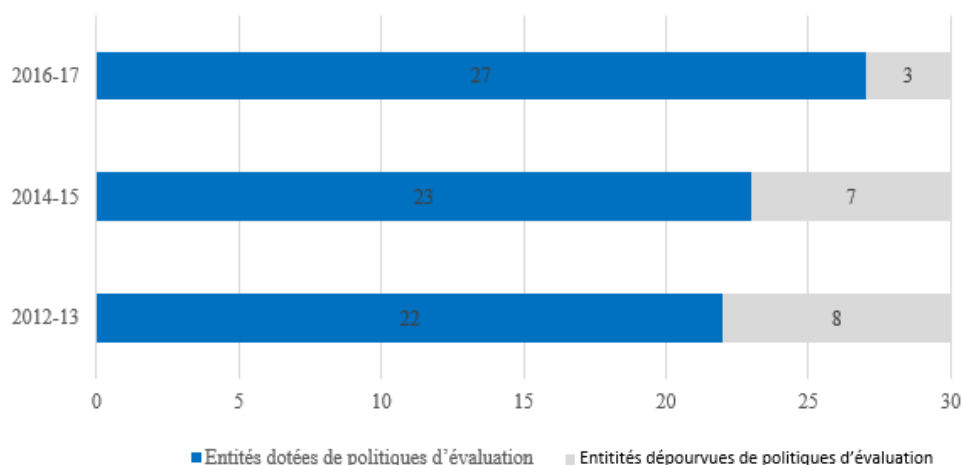
<sup>9</sup> Telle que définie dans la norme 4 des Normes et règles d'évaluation du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation.

sur l'organisation de l'entité. Par exemple, le Département des affaires politiques a transféré sa fonction d'évaluation à son Bureau du Secrétaire général adjoint et a créé un poste spécial. Trois entités (le Département de l'appui aux missions/Département des opérations de maintien de la paix, la Commission économique pour l'Afrique et le Département de la gestion) ont indiqué que les changements intervenus dans leur structure hiérarchique avaient conduit à moins d'indépendance.

**Toutes les entités, sauf trois, ont adopté des politiques d'évaluation, et les autres ont renforcé celles qui étaient déjà en place**

8. Quatre entités ont élaboré de nouvelles politiques d'évaluation pendant l'exercice biennal (voir fig. I) et 11 ont revu celles qui existaient déjà, ce qui a permis de préciser les buts et les plans de l'évaluation, ainsi que les liens que celle-ci entretient avec la gestion du savoir. La plupart des entités ont cité l'apprentissage institutionnel, la responsabilisation et l'amélioration des performances comme étant les principaux objectifs de leur fonction d'évaluation. Toutefois, l'enquête a également révélé que certains points restaient à améliorer, en particulier l'intégration des droits de l'homme et la définition des compétences des évaluateurs. Les mesures ne prenaient pas systématiquement en compte les normes d'évaluation, les cadres institutionnels, l'assurance de la qualité, la divulgation et la diffusion de l'information, et les pratiques d'intégration des questions de genre. Les bureaux hors Siège n'avaient toujours pas adopté de mesures concrètes bien qu'ils aient envisagé de mettre en place une politique d'évaluation commune.

Figure I  
**Politiques d'évaluation existantes**



Source : Examen sur pièces des politiques.

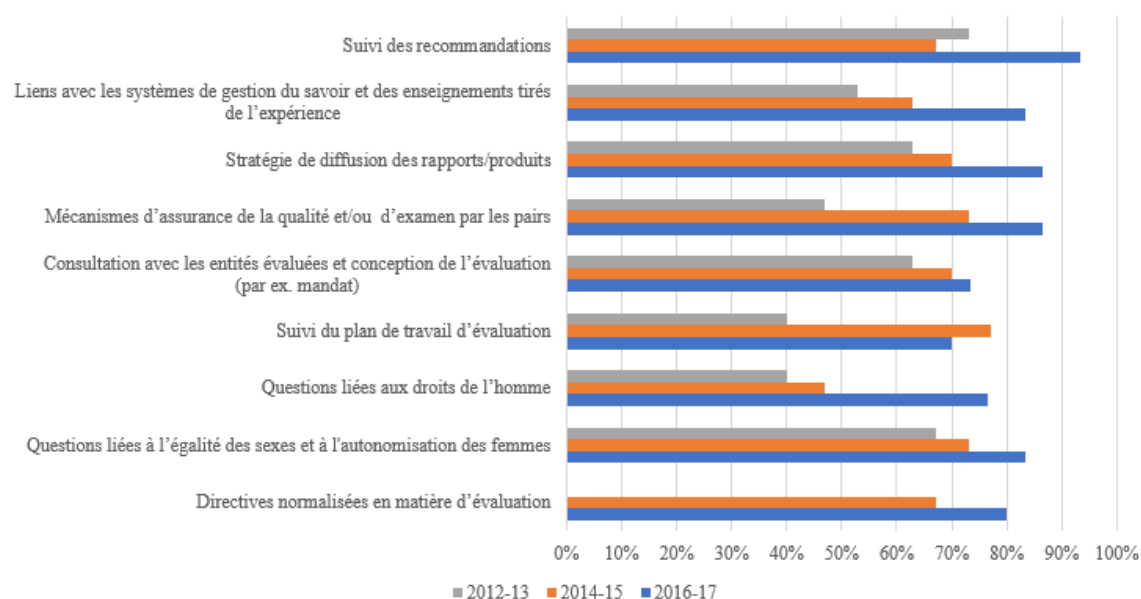
**Le nombre d'entités appliquant une ou plusieurs procédures d'évaluation clefs a augmenté**

9. Vingt-huit entités ont déclaré avoir eu recours à une ou plusieurs procédures pour appuyer leurs activités d'évaluation en 2016-2017, contre 23 lors de l'exercice précédent<sup>10</sup>. La proportion de celles ayant appliqué toutes les procédures d'évaluation

<sup>10</sup> Ces chiffres sont tirés d'autodéclarations et n'ont pas été vérifiés de manière indépendante par le BSCI.

clefs, à l'exception du suivi des plans de travail d'évaluation (voir fig. II), a également augmenté. Le développement et le déploiement par l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC) de l'application Unite Evaluation, qui permet un suivi systématique de ses budgets, activités, résultats et recommandations en matière d'évaluation, fait partie des pratiques optimales observées<sup>11</sup>.

Figure II  
**Procédures intégrées dans la pratique de l'évaluation**



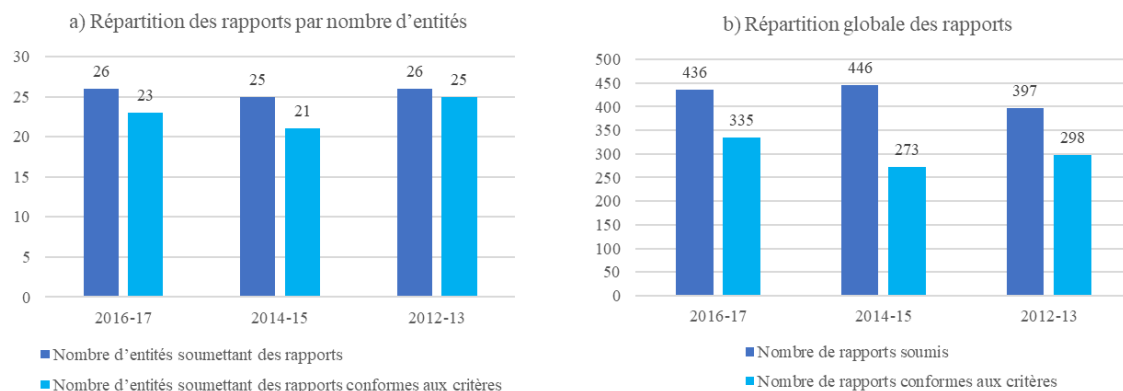
Source : Enquête auprès des interlocuteurs.

### **Le nombre de rapports d'évaluation publiés au cours de l'exercice biennal a augmenté et la qualité globale des rapports a légèrement progressé**

10. Le nombre de rapports d'évaluation répondant aux critères de sélection du BSCI est passé à 335, soit une augmentation d'environ 23 % par rapport aux 273 rapports de l'exercice précédent. Cette hausse est principalement imputable à quelques entités prolifiques, à savoir l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) et le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), qui ont chacune produit 75 évaluations. De ce fait, le nombre d'entités produisant des rapports d'évaluation a légèrement augmenté [voir fig. III a)].

<sup>11</sup> Unite Evaluation est une application Web qui permet à l'ONUDC de systématiser la gestion de l'évaluation et de compiler les rapports sur les résultats d'évaluations, entre autres activités.

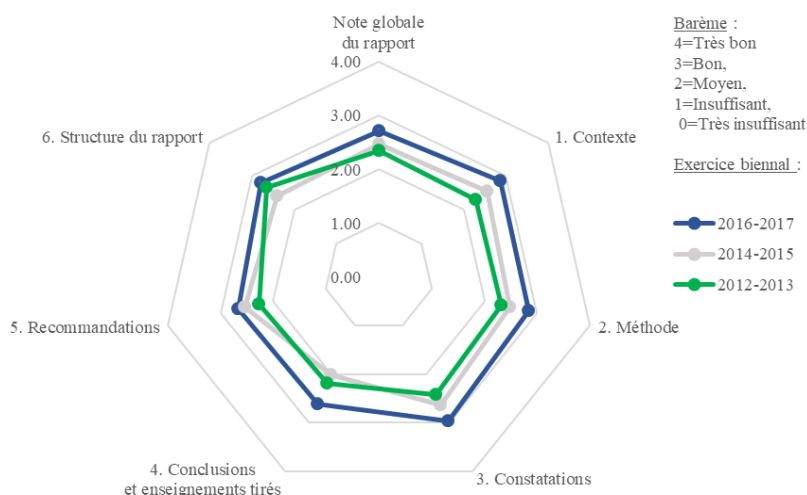
Figure III  
Répartition des rapports d'évaluation



Source : Examen sur pièces des rapports.

11. Par rapport aux deux exercices précédents, la qualité globale des rapports s'est améliorée, dans une certaine mesure : 55 % des rapports de l'échantillon ont été jugés globalement de meilleure qualité, contre 47 % de ceux de l'exercice précédent<sup>12</sup>. En moyenne, la qualité de l'évaluation était légèrement supérieure pour six des sept paramètres évalués (voir fig. IV). Les conclusions et les enseignements tirés de l'expérience sont restés le paramètre le moins évalué, si l'on exclut celui relatif aux questions de genre et des droits de l'homme<sup>13</sup>.

Figure IV  
Qualité moyenne des rapports d'évaluation au fil du temps



Source : Examen de la qualité.

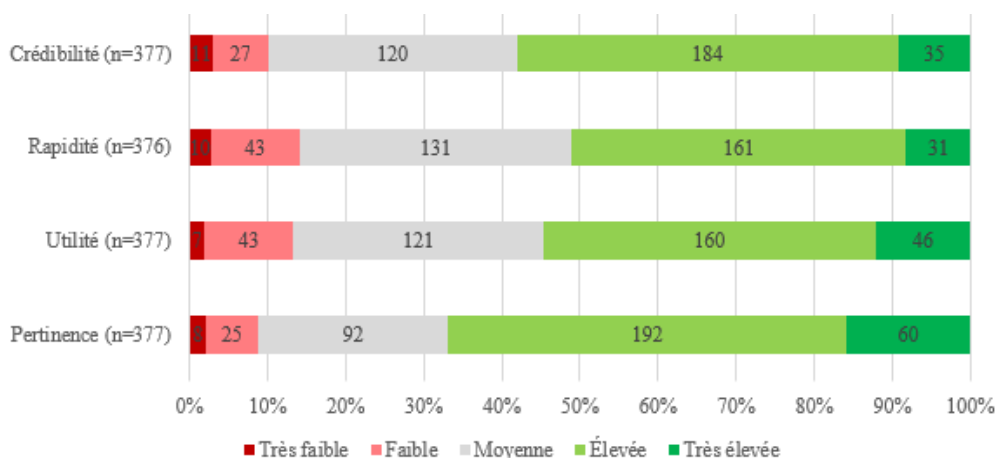
<sup>12</sup> Les rapports de meilleure qualité ont été jugés « bons » ou « très bons ». Certains des paramètres utilisés pour évaluer la qualité ont été modifiés par rapport à l'exercice précédent. Cinq évaluations du BSCI ont été retenues pour l'enquête sur l'évaluation de la qualité.

<sup>13</sup> Le paramètre relatif aux questions de genre et des droits de l'homme a été évalué selon un barème distinct, par souci de conformité avec la méthode adoptée dans le cadre du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Il est donc présenté séparément dans la figure VIII.

12. Près de 60 % du personnel s'est dit globalement satisfait des évaluations. Le degré de satisfaction était plus élevé parmi les dirigeants des entités. Le personnel a également salué dans une large mesure la crédibilité (58 %), la rapidité (51 %) et la pertinence (67 %) des évaluations (voir fig. V).

Figure V

#### Avis du personnel sur les aspects qualitatifs de l'évaluation



Source : Enquête auprès du personnel.

Abréviation : n, nombre de répondants.

13. Néanmoins, l'enquête a révélé plusieurs faiblesses, communes à l'ensemble des évaluations de l'échantillon. Ainsi, 44 % des rapports contenaient des recommandations trop vagues, qui auraient mérité d'être plus concrètes et plus immédiatement exploitables et 58 % d'entre eux ont été jugés insuffisants, pour leur incapacité à formuler des conclusions raisonnables et à apporter une valeur ajoutée aux constatations.

## B. Les problèmes structurels de la fonction d'évaluation perdurent, notamment le non-respect des normes institutionnelles en matière de ressources, de normes et de culture d'évaluation

**Plusieurs entités ont eu peu d'activités d'évaluation, voire aucune, bien qu'elles disposent pour cela de ressources budgétaires, ce qui souligne la difficulté persistante à faire correspondre les budgets aux activités et aux produits d'évaluation<sup>14</sup>**

14. Les crédits prévus pour le suivi et l'évaluation dans l'ensemble des entités visées par l'étude sont passés de 56,6 millions de dollars en 2015-2016 à 67,9 millions de dollars en 2016-2017, d'après les données autodéclarées. Au niveau des entités, les budgets ont varié de 60 400 dollars à 14,1 millions de dollars. En pourcentage, les budgets consacrés au suivi et à l'évaluation ont représenté de 0,02 à 4,58 % des dépenses afférentes aux programmes. Les ressources allouées plus particulièrement à

<sup>14</sup> Ce constat, dressé pour la première fois dans le rapport précédent (A/72/72), avait conduit à formuler la recommandation suivante pour l'exercice biennal 2018-2019 : 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.

l'évaluation se sont montées au total à 28 millions de dollars en 2016-2017, contre 26,4 millions de dollars en 2014-2015.

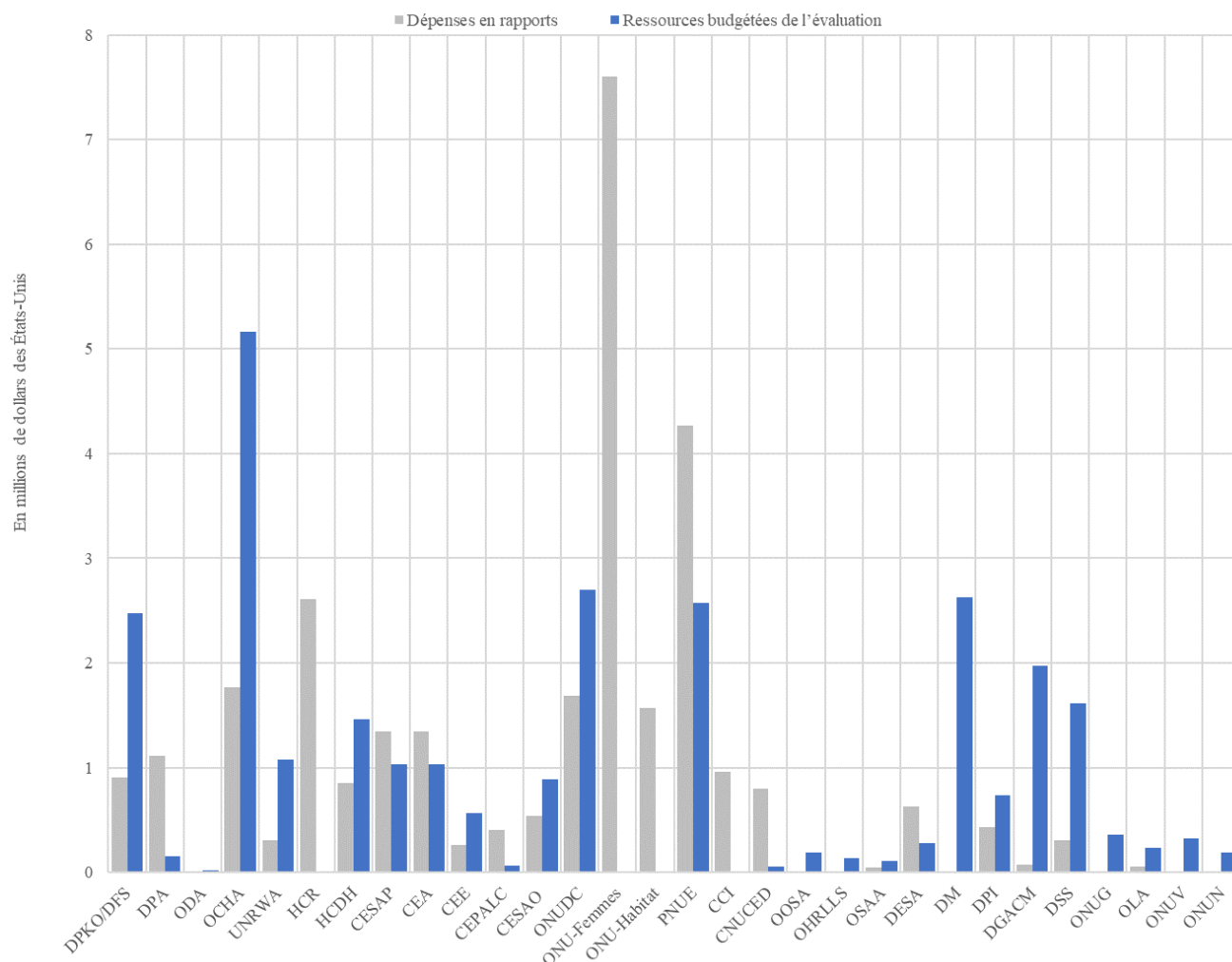
15. Si l'on retient l'approche axée sur les résultats<sup>15</sup>, le montant global des dépenses consacrées aux rapports d'évaluation en 2016-2017 est estimé à 29,9 millions de dollars, contre 19,5 millions de dollars lors de l'exercice biennal précédent. Cette augmentation tient principalement aux variations de ressources observées pour quelques entités<sup>16</sup>. Ces estimations de dépenses affectées à l'évaluation, fournies par 23 des 30 entités visées par l'enquête, allaient de 44 650 dollars à 7,6 millions de dollars, ce qui permet de conclure que 18 d'entre elles ont dépensé moins que prévu (voir fig. VI). Le Département de la gestion, le Bureau des affaires de désarmement, le Bureau de la Haute-Représentante pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement, le Bureau des affaires spatiales, l'Office des Nations Unies à Genève, l'Office des Nations Unies à Nairobi et l'Office des Nations Unies à Vienne n'ont produit aucun rapport d'évaluation bien qu'ils aient alloué des ressources à cette fonction.

---

<sup>15</sup> Le BSCI a chiffré le coût des évaluations produites au cours de l'exercice biennal d'après les informations tirées de l'enquête menée auprès des interlocuteurs.

<sup>16</sup> ONU-Femmes a représenté près de la moitié de cette augmentation. Certaines entités ont fait observer que cette augmentation était liée à l'évaluation des activités extrabudgétaires qui n'avaient pas été inscrites au budget.

Figure VI  
**Budget d'évaluation et dépenses afférentes aux rapports, par entité**  
 (En millions de dollars des États-Unis)



Sources : Département de la gestion, formulaire 12 (budgets) du Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité, et enquête auprès des interlocuteurs (dépenses).

Note : Le CNUCED et le HCR ne bénéficient pas des crédits alloués à l'évaluation car ils ne fournissent pas de données de suivi et d'évaluation lors de la préparation du budget ; ONU-Femmes a suivi la budgétisation des évaluations centralisées et décentralisées mais n'a pas compilé les budgets chaque année.

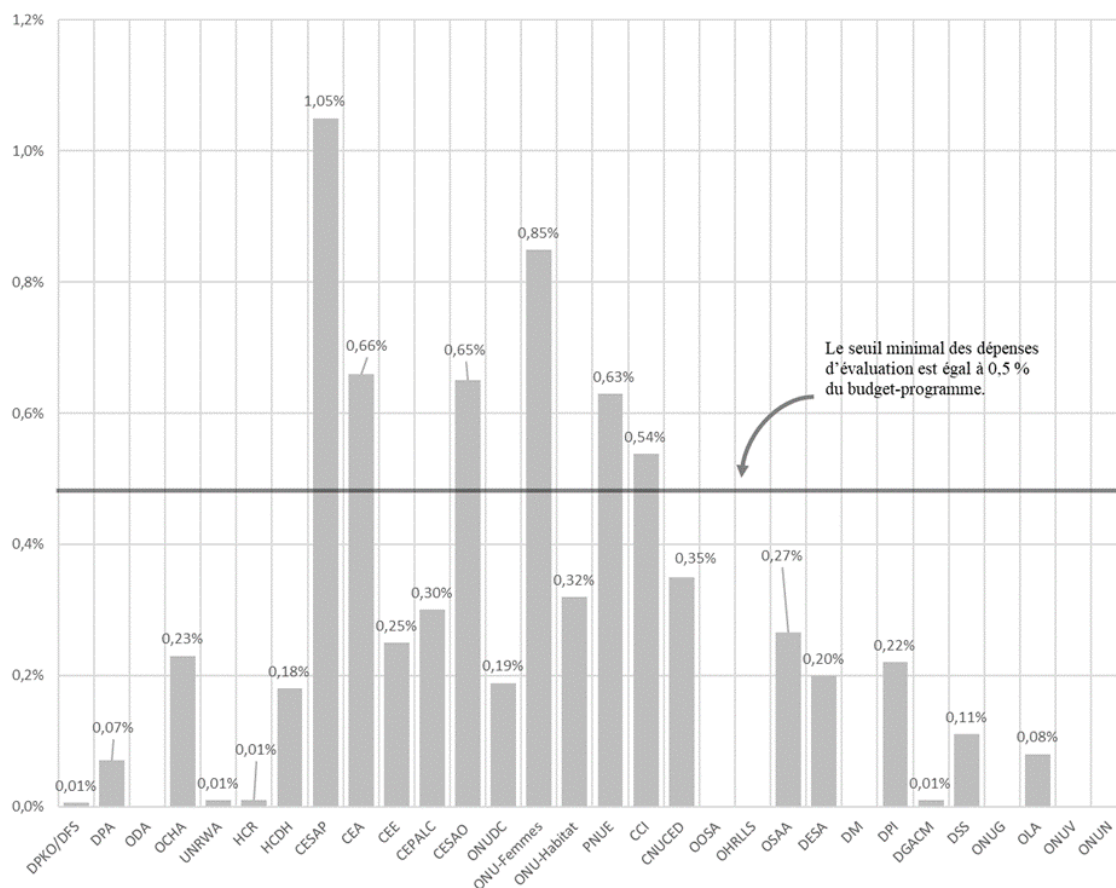
16. Certaines entités ont indiqué avoir mené d'autres activités d'évaluation, telles que la mise en œuvre de directives et de programmes de formation internes, d'actions à l'échelle du système avec le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation ou dans le cadre du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, ainsi que d'autres activités liées aux enseignements tirés de l'expérience et à la gestion du savoir, pour un montant total estimé à 13,8 millions de dollars. Indépendamment de ces déclarations, les dépenses d'évaluation ont continué, dans l'ensemble, de faire l'objet d'estimations financières inexactes et pouvant prêter à confusion.

**Bien qu'elles aient légèrement augmenté depuis le dernier exercice biennal, les dépenses consacrées à l'évaluation sont généralement restées, en proportion des budgets-programmes, en deçà des niveaux de référence institutionnels**

17. Les dépenses moyennes consacrées aux rapports d'évaluation ont représenté 0,31 % des budgets globaux, ce qui est inférieur à la fourchette indiquée par le Corps commun d'inspection<sup>17</sup>. Dans le détail, six entités ont dépassé le seuil minimal de 0,5 % du budget-programme alloué à l'évaluation (voir fig. VII).

Figure VII

**Dépenses consacrées aux rapports d'évaluation, en pourcentage des budgets-programmes, par entité**



Sources : Fascicules budgétaires et enquête auprès des interlocuteurs.

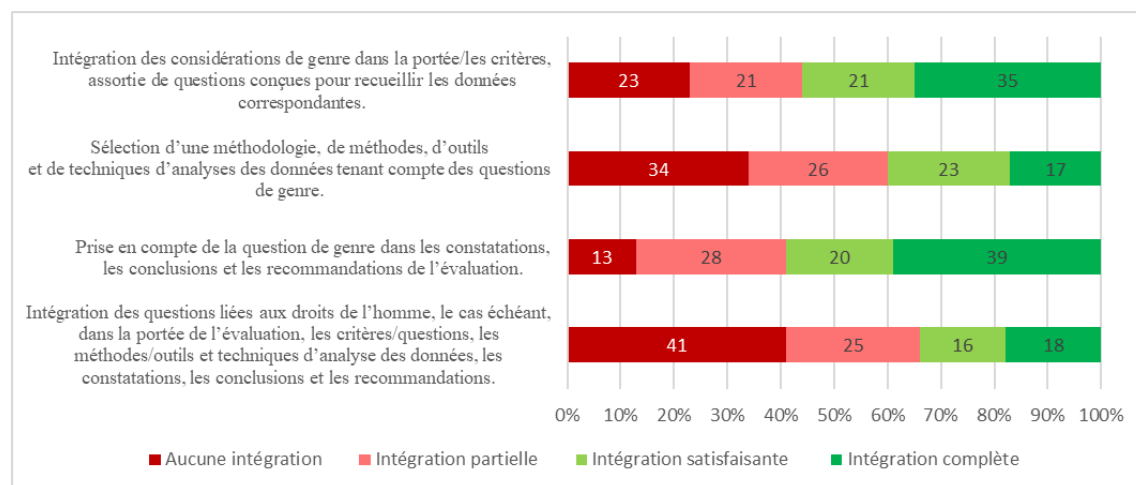
<sup>17</sup> Le Corps commun d'inspection a constaté que les dépenses d'évaluation se situent entre 0,5 % et 3 % des dépenses totales de l'Organisation, ce qu'il considère comme une fourchette de référence. Ces dépenses peuvent varier en fonction des différences de l'objet de la fonction d'évaluation, des types d'évaluation entreprise et des économies d'échelle réalisées, qui sont fonction notamment de la taille de l'entité (voir [JIU/REP/2014/6](#), par. 77).

**Si les normes des Nations Unies relatives aux droits de l'homme et aux questions de genre ont globalement été prises en compte dans les politiques et les procédures d'évaluation, elles ne l'ont pas suffisamment été dans les rapports d'évaluation**

18. D'après les entités, les questions de genre et des droits de l'homme ont davantage été prises en compte dans leurs procédures : 83 % d'entre elles ont déclaré que celles-ci intégraient les questions de genre dans la pratique de l'évaluation, contre 73 % lors du cycle précédent ; S'agissant des droits de l'homme, ce pourcentage atteindrait 77 %, contre 47 % l'exercice précédent (voir fig. III). La plupart des politiques respectaient des normes, en ce qui concerne les questions de genre et des droits de l'homme : 78 % d'entre elles étaient considérées comme prenant partiellement ou totalement en compte les questions de genre. S'agissant des droits de l'homme, ce chiffre atteignait 67 %.

19. En revanche, la prise en compte des questions de genre et des droits de l'homme dans les rapports d'évaluation était comparativement plus faible. Dans les quatre domaines évalués pour ce critère, entre 40 et 60 % des rapports étaient jugés insuffisants (voir fig. VIII). Deux tiers des rapports ne prenaient que partiellement en compte, voire pas du tout, les questions des droits de l'homme. Quant à la question de genre, 60 % des rapports n'en tenaient pas suffisamment compte dans la méthode d'évaluation retenue. Les résultats de l'évaluation de la qualité pour l'ensemble des critères de genre étaient en moyenne comparables à ceux du rapport établi en 2017 dans le cadre du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, et ne permettaient pas à cette question d'occuper une place de choix dans la portée ou la conception de l'évaluation<sup>18</sup>.

Figure VIII  
**Intégration des questions de genre et des droits de l'homme dans les rapports d'évaluation**



Source : Examen de la qualité.

Abréviation : n, nombre de rapports d'évaluation.

<sup>18</sup> La note moyenne de la métaévaluation était de 5,87. Le barème suivant a été appliqué dans le cadre du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes : 0–3,49 = critères non remplis ; 3,50–6,49 = critères partiellement remplis ; 6,50–9,0 = critères remplis.

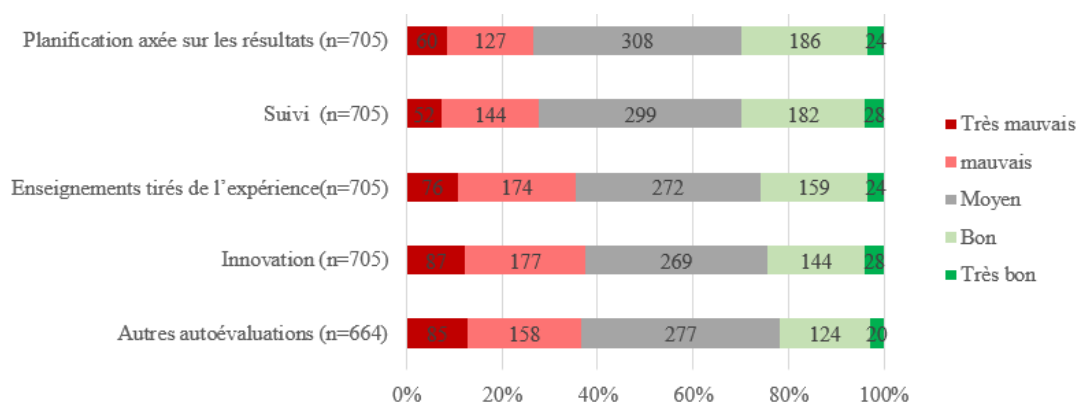
20. Malgré ces insuffisances, sept entités ont déclaré qu'elles avaient progressé dans ces domaines, en parvenant à intégrer les questions de genre et des droits de l'homme tant dans leurs politiques que dans leurs rapports d'évaluation<sup>19</sup>. Sur les 30 rapports d'évaluation produits par ce sous-groupe de sept entités, neuf ont dépassé les exigences fixées pour ces questions, tandis que 16 les ont pleinement satisfaites. Si ces chiffres rendent compte des efforts continus et constructifs déployés pour ancrer les politiques dans les directives, les normes et les règles adoptées sur ces sujets essentiels, ils n'en illustrent pas moins le retard persistant accumulé par d'autres entités.

**Les parties prenantes ont continué de considérer la culture institutionnelle comme un obstacle majeur au renforcement de l'évaluation, notamment en ce qui concerne le suivi, la planification et l'apprentissage axés sur les résultats**

21. Les interlocuteurs des entités ont constaté que pour mieux intégrer l'évaluation dans l'action de l'Organisation, il fallait continuer de renforcer les capacités et la culture en la matière dans les principaux secteurs à améliorer. Près de la moitié d'entre eux ont estimé que la culture institutionnelle était un obstacle majeur au renforcement de la fonction d'évaluation. Les fonctionnaires interrogés ont exprimé des avis mitigés au sujet de la culture de l'évaluation, considérant que l'innovation, les enseignements tirés de l'expérience et d'autres formes d'auto-évaluation étaient les points qui laissaient le plus à désirer (voir fig. IX).

Figure IX

**Avis du personnel sur les aspects de la culture de l'évaluation**



Source : Enquête auprès du personnel.

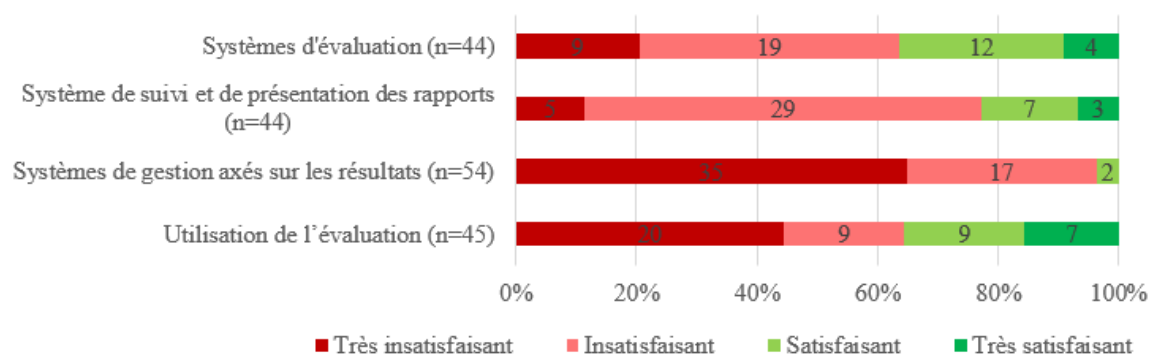
Abréviation : n, nombre de répondants.

22. Ces avis du personnel sur les obstacles à la culture de l'évaluation sont corroborés par le contenu des rapports d'évaluation tirés de l'échantillon. Dans la plupart des rapports, les systèmes et processus d'évaluation sont jugés insatisfaisants (63 %), de même que le recours à l'évaluation pour améliorer l'efficacité des programmes (64 %). Dans la presque totalité des rapports (94 %), aucune approche satisfaisante des systèmes de gestion axée sur les résultats (voir fig. X) ne semble avoir été mise en place, ce qui constitue le point le plus faible.

<sup>19</sup> Le HCR, le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (HCDH), la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes, la Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale, ONU-Femmes, le Département de la sûreté et de la sécurité et le Bureau des affaires juridiques.

Figure X

**Appréciation des systèmes de suivi, de présentation de l'information et d'évaluation dans les rapports d'évaluation**



Source : métaévaluation.

Abréviation : n, nombre de rapports d'évaluation.

23. Les résultats de la métaévaluation ont été analysés eu égard aux cinq domaines thématiques retenus pour classer les entités : normalisation et développement ; paix et sécurité ; gestion et appui ; droits de l'homme et coordination humanitaire ; et coopération régionale. Pour ce qui est du domaine de la normalisation et du développement, les systèmes d'évaluation ont globalement donné satisfaction dans environ la moitié des rapports. Néanmoins, le recours à l'évaluation était plus limité dans ce domaine thématique que dans ceux de la coopération régionale (45 %) et des droits de l'homme et de la coordination humanitaire (63 %). Très peu d'éléments, dans l'ensemble des cinq domaines thématiques, corroboraient l'existence de systèmes efficaces de suivi et de communication de l'information. Si de tels systèmes existent bel et bien, les informations ne sont pas communiquées régulièrement, du moins pas suffisamment, du point de vue de la fréquence, de la couverture ou de la fiabilité.

### C. Le recours à l'évaluation et la qualité des systèmes de suivi se sont avérés inégaux d'une entité à l'autre

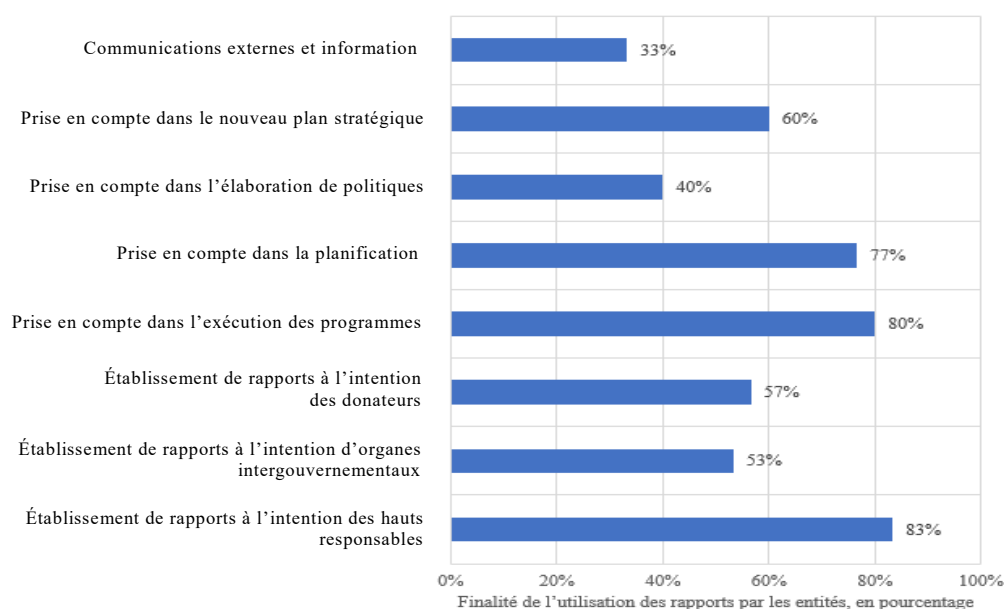
**Les entités ont indiqué qu'elles s'étaient appuyées sur l'évaluation dans des domaines divers, mais les systèmes de suivi, lorsqu'ils existaient, étaient de qualité inégale**

24. Les interlocuteurs ont estimé que l'évaluation était utile pour ce qui était du respect du principe de responsabilité, de l'apprentissage et de la gestion. Les objectifs du recours à l'évaluation différaient selon les entités : la quasi-totalité d'entre elles ont déclaré s'en servir aux fins de l'apprentissage institutionnel ; les deux tiers à des fins de gestion et de prise de décision ; et la moitié aux fins de l'application du principe de responsabilité. Parmi les principaux facteurs de progrès en matière d'apprentissage et de gestion étaient notamment cités l'utilisation des résultats des évaluations lors des réunions de planification et de gestion et leur prise en compte dans la conception, l'élaboration et l'approbation des programmes et stratégies.

25. Les entités ont indiqué qu'elles utilisaient principalement les évaluations pour nourrir les rapports établis à l'intention des hauts responsables et éclairer la mise en œuvre et la planification des programmes (voir fig. XI). Les entités qui ne disposaient

pas de services d'évaluation ont utilisé d'autres dispositifs, parmi lesquels les activités de gestion de la performance ont été les plus citées. Certains interlocuteurs ont fait valoir que ces dispositifs (par exemple les enquêtes ou les audits) alimentaient les retours d'expérience et les processus décisionnels et suffisaient à combler leurs besoins en matière d'évaluation.

Figure XI  
**Finalité de l'utilisation des rapports d'évaluation**



Source : Enquête auprès des interlocuteurs.

26. Il est ressorti de l'examen des politiques d'évaluation de 27 entités que toutes, sauf une, comprenaient des dispositions relatives à l'utilisation et au suivi des recommandations relatives à l'évaluation. Toutefois, seuls 21 interlocuteurs ont indiqué que leurs entités étaient d'une manière ou d'une autre dotées d'un mécanisme de suivi de l'application des recommandations (voir fig. II). Six entités devaient donc encore mettre au point les procédures de suivi des recommandations définies dans leurs politiques d'évaluation. Parmi les 21 entités dans lesquelles de telles procédures étaient en place, la plupart (15) utilisaient des outils de suivi de base (par exemple ceux du logiciel Excel) et les autres (6) des plateformes en ligne plus perfectionnées. Le type de procédure ou de mécanisme utilisé était sans effet sur le taux d'application des recommandations.

27. Les entités ont repéré des difficultés structurelles qui entravaient le suivi et l'application des recommandations relatives à l'évaluation. Si certaines des difficultés les plus courantes relevaient des entités concernées (par exemple le manque de personnel ou son renouvellement fréquent, l'absence de systèmes de suivi ou encore des problèmes d'ordre administratif), d'autres pouvaient échapper à leur contrôle (notamment l'évolution de la situation et des conditions opérationnelles, les éventuelles ressources nécessaires à l'application des mesures complémentaires ou encore des problèmes d'accès matériel). Les interlocuteurs ont indiqué que le suivi systématique de l'application des recommandations et la communication des résultats des évaluations aux donateurs et aux États Membres étaient de véritables facteurs de responsabilisation, même si des lacunes restaient encore à combler dans la pratique.

28. Certaines des entités ayant participé à l'établissement des 71 rapports d'évaluation concernant des projets financés par le Compte pour le développement ont déclaré que ceux-ci n'avaient guère servi. Le Département des affaires économiques et sociales jouant le rôle d'entité responsable de la gestion globale, ces rapports d'évaluation ont été établis au moyen des ressources prévues à cet effet en application d'une politique interne en vertu de laquelle une partie du budget alloué à chaque projet est consacrée à des activités d'évaluation menées par l'entité chargée de son exécution. Les interlocuteurs du BSCI dans ces entités d'exécution ont fait observer que ces rapports n'étaient pas utilisés et qu'aucune suite ne leur était donnée, alors même qu'ils constituaient une partie considérable de l'ensemble des activités d'évaluation entreprises<sup>20</sup>.

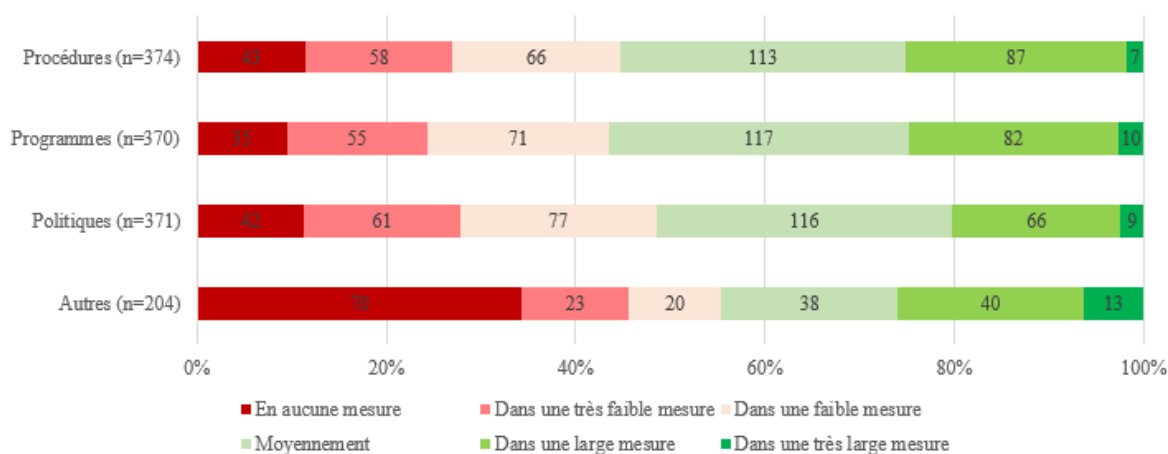
**Les appréciations des fonctionnaires concernant la qualité des évaluations ont été largement positives, mais ne se sont pas traduites par un sentiment de plus grand changement quant aux résultats attendus des activités d'évaluation**

29. Comme indiqué plus haut, la plupart des fonctionnaires interrogés qui avaient connaissance des activités d'évaluation menées dans leur entité ont estimé qu'elles étaient utiles, crédibles, pertinentes et conduites en temps voulu (voir fig. VI). Pourtant, cet avis positif sur la qualité globale des évaluations ne s'est pas traduit par un réel changement de point de vue des fonctionnaires quant aux progrès accomplis au regard du double objectif fondamental que les évaluations devaient remplir, à savoir, selon la politique applicable du Secrétariat pour la période 2016-2017 : permettre une réflexion et un apprentissage systématique et modifier la teneur des politiques, des programmes et des opérations, sur la base de données probantes ([ST/SGB/2018/3](#), art. VII).

30. Les personnes interrogées ont exprimé des avis mitigés concernant les incidences positives de l'évaluation sur l'apprentissage. Certaines ont précisé dans leurs commentaires que le rythme des progrès était trop lent ou qu'il n'était procédé à aucun suivi véritable. Invitées à évaluer la mesure dans laquelle des changements étaient intervenus dans les procédures, les programmes et les politiques à l'issue des évaluations, environ la moitié des personnes interrogées ont estimé que des changements n'étaient intervenus en aucune mesure ou dans une faible mesure, tandis que l'autre moitié a constaté des changements dans une mesure moyenne à large (voir fig. XII). Les avis les moins positifs ont été enregistrés dans la catégorie « Autres », y compris dans les domaines de la gestion, de la direction et de l'application du principe de responsabilité.

<sup>20</sup> Le Département des affaires économique et social a indiqué que ces évaluations étaient utilisées de manière formelle aux fins de l'établissement des rapports d'activité soumis par le Secrétaire général à l'Assemblée générale (par exemple, [A/72/92](#)).

Figure XII  
**Opinion des membres du personnel sur la mesure dans laquelle des changements  
sont intervenus à l'issue des évaluations**



Source : Enquête auprès du personnel.

Abréviation : n, nombre de répondants.

31. Les directeurs de programme interrogés sur la manière dont ils pouvaient tirer parti de l'évaluation dans l'exécution de leurs tâches ont le plus souvent mis l'accent sur les questions de gestion ; la conception et l'amélioration des projets ; l'apprentissage, la gestion des connaissances et les bonnes pratiques ; et l'évaluation des incidences des activités et la mesure des résultats obtenus. Si cela correspond certainement aux objectifs définis dans les orientations établies par le Secrétariat sur les méthodes d'évaluation, il est ressorti des enquêtes auprès du personnel qu'un décalage subsistait dans la pratique. Cela s'explique non seulement par des lacunes en termes de capacités d'évaluation, mais aussi par des facteurs institutionnels de plus large portée liés à la faiblesse de la culture de l'évaluation et de l'apprentissage.

**La moitié environ des évaluations échantillonnées faisaient référence aux objectifs de développement durable, mais on n'y trouvait pas systématiquement d'informations permettant d'évaluer la mesure dans laquelle les activités menées avaient contribué à la réalisation de ces objectifs**

32. La moitié environ des rapports d'évaluation échantillonnés faisaient explicitement référence aux objectifs de développement durable, l'objectif 16 étant le plus fréquemment cité, compte tenu du grand nombre d'entités œuvrant au service de la paix, de la non-violence et de la justice. Venaient ensuite l'objectif 5 relatif à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes, puis l'objectif 8 concernant la croissance économique et l'emploi. Seules six entités disposaient de politiques d'évaluation mettant en relation les objectifs de développement durable et ceux de l'Organisation<sup>21</sup>. Aucune entité n'a défini de mécanisme permettant de structurer ou de relier entre elles les données d'évaluation relatives à tel ou tel objectif de développement durable afin de les utiliser dans d'autres contextes. Aucune stratégie n'a été établie à l'échelle du Secrétariat pour regrouper les informations issues des

<sup>21</sup> Seules 18 politiques relatives à l'évaluation ont été publiées en 2015 et ultérieurement, ce qui explique que le nombre de politiques mises en place depuis l'adoption des objectifs de développement durable est inférieur au nombre des entités concernées par l'enquête.

diverses initiatives de collecte de données d'évaluation sur les objectifs de développement durable figurant dans les nombreux rapports issus des évaluations biennales<sup>22</sup>.

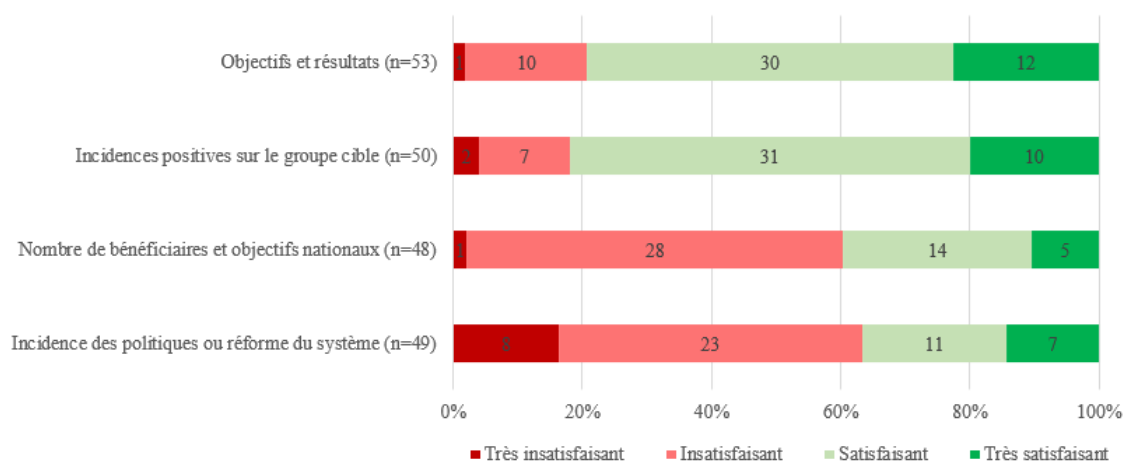
#### D. Selon les résultats des évaluations, les entités ont atteint leurs objectifs immédiats mais ne sont que rarement parvenues à concrétiser des changements à plus grande échelle

**Il est ressorti de la plupart des évaluations que les objectifs immédiats avaient été atteints de manière satisfaisante**

33. La métaévaluation et la synthèse des rapports échantillonnés ont permis d'établir que les rapports de grande qualité portaient, à 80 %, sur des programmes aux résultats satisfaisants compte tenu de leurs objectifs et résultats escomptés<sup>23</sup>. Dans 80 % des rapports environ, il était indiqué que les programmes avaient eu des incidences positives pour le groupe cible, les autres rapports ne relevant qu'un changement positif limité ou nul pour le public ciblé (voir fig. XIII). Cela correspond dans l'ensemble aux conclusions de l'exercice biennal précédent ([A/72/72](#), fig. XII).

Figure XIII

#### Appréciations issues des rapports d'évaluation sur les résultats obtenus



Source : métaévaluation.

Abréviation : n, nombre de rapports d'évaluation.

34. Pour ce qui est des résultats obtenus par domaine prioritaire, la plupart des évaluations échantillonnées portaient sur « la croissance économique soutenue et le développement durable » et faisaient état de résultats satisfaisants dans la majorité

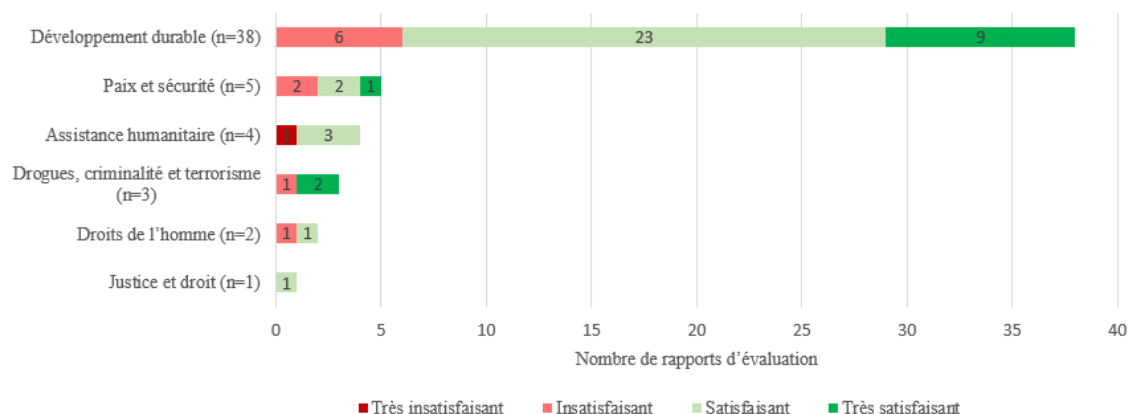
<sup>22</sup> Dans le cadre de son évaluation de l'état de préparation des entités du système des Nations Unies au service de la réalisation des objectifs de développement durable, le BSCI a constaté que l'absence de cadre permettant d'évaluer l'efficacité de l'appui apporté aux États Membres par ces entités aux fins de la réalisation des objectifs avait empêché la mise en place d'une approche cohérente et harmonisée à l'échelle du système (voir IED-19-001).

<sup>23</sup> Les programmes jugés comme satisfaisants étaient ceux pour lesquels, selon les rapports d'évaluation examinés, la plupart des objectifs en termes de produits et de résultats avaient été atteints. Quatre rapports du BSCI comptaient parmi ces 54 rapports de grande qualité.

des cas (85 %). Dans les autres domaines prioritaires, trop peu d'éléments probants étaient disponibles pour pouvoir tirer des conclusions utiles (voir fig. XIV).

Figure XIV

**Avis issus des rapports d'évaluation concernant les objectifs et résultats obtenus, par domaine prioritaire**



Source : métaévaluation.

Abréviation : n, nombre de rapports d'évaluation.

**Il est ressorti de la plupart des rapports sur les retombées positives des activités d'évaluation que celles-ci n'avaient pas d'incidences à plus grande échelle<sup>24</sup>**

35. Dans plus de 60 % des rapports, aucun élément ne permettait de dire que les activités menées avaient eu des incidences sur le nombre de bénéficiaires, sur les objectifs de développement nationaux, sur l'effet attendu des programmes ou sur la réforme du système (voir fig. XIII). Dans la plupart des rapports, il était observé que les activités d'évaluation n'avaient eu d'incidences positives que sur un petit nombre de bénéficiaires. Lorsque les politiques et programmes nationaux présentaient des lacunes, celles-ci n'étaient pas du tout comblées par les activités programmatiques (16 %) ou ne l'étaient pas de manière significative (47 %). Toutefois, dans 36 % des rapports d'évaluation, des éléments indiquaient que les activités programmatiques avaient largement contribué à la réorientation ou au maintien de l'efficacité des politiques et programmes nationaux. Différents facteurs ont pu entraver l'efficacité des activités menées, notamment le fait que les institutions publiques se soient trouvées en période de transition, ce qui a entraîné des retards et une adhésion politique moindre, et la faible portée des mandats des programmes humanitaires.

**L'aptitude à nouer des relations à différents niveaux avec les partenaires de programmes a été fréquemment citée parmi les facteurs influant sur les résultats**

36. La viabilité des programmes est tributaire de l'action du gouvernement du pays hôte. La stratégie consistant à privilégier les relations avec des parties prenantes bien placées permet de favoriser la prise en main des programmes par le pays hôte.

<sup>24</sup> Le fait que les activités d'évaluation aient des incidences à plus grande échelle, c'est-à-dire sur les politiques, sur un public élargi et sur les systèmes, n'est pas nécessairement défini comme un objectif lors de la phase de conception des programmes ; l'absence de résultats à cet égard ne doit donc pas s'entendre en soi comme un défaut de performance des programmes d'évaluation. Par ailleurs, des retombées positives peuvent être constatées après la période de finalisation et d'évaluation du programme, sans qu'il soit toujours aisé de les mesurer.

Concernant le renforcement des relations avec les gouvernements locaux, il a été noté que les programmes couronnés de succès accordaient une place importante aux interactions planifiées ou non avec les responsables locaux, grâce au partage des locaux, à la mise en commun du personnel auxiliaire et aux contacts, relations et réseaux informels aux fins de l'élaboration de politiques. Il était crucial aussi de faire intervenir différents niveaux de l'administration (nationale, régionale et locale) pour faire adopter des réformes législatives et faire évoluer les politiques publiques. La prise en main des programmes par les pays concernés s'est avérée être l'un des principaux facteurs de leur viabilité. Les programmes qui faisaient fond sur des activités existantes et les complétaient au moyen de produits techniques de grande qualité au lieu d'élaborer des activités nouvelles ont reçu davantage d'appui de la part des autorités locales. À l'inverse, dans certains programmes, la faiblesse des institutions publiques a entravé le développement de partenariats, en particulier en matière humanitaire.

37. Lorsqu'une collaboration fructueuse était mise en place avec les partenaires locaux, les programmes ont gagné en légitimité et en dynamisme. La participation de partenaires locaux solides, à toutes les étapes (conception, exécution, suivi, planification du retrait), et la mise à contribution de réseaux d'organisations ou de praticiens locaux pendant la phase d'exécution des activités influaient sur la viabilité des programmes. Dans certains cas, cela passait par le renforcement des capacités au niveau local et la promotion de ces réseaux. Des partenariats solides ont été établis lorsque les programmes facilitaient la création de relations franches et durables, notamment grâce à des activités d'intermédiation.

38. Lorsqu'ils étaient bien gérés, les partenariats entre entités et entre sous-programmes ont permis de réaliser des économies d'échelle et ont renforcé la légitimité et le dynamisme des efforts entrepris. Les avantages attendus des partenariats se sont concrétisés dans les différents organismes concernés lorsque leurs objectifs stratégiques étaient harmonisés et que les aspects logistiques étaient gérés avec soin, de manière à favoriser les économies d'échelle et à tirer parti de la complémentarité des ressources humaines. Les partenariats entre organismes des Nations Unies se sont révélés particulièrement utiles dans le domaine de l'action humanitaire, où les activités de développement et les opérations de secours se déroulaient concomitamment.

**Certains aspects de la gestion des programmes, notamment la qualité des approches adaptatives, des pratiques administratives et des dispositifs de communication, figurent également au nombre des facteurs de bonne performance**

39. Dans plusieurs rapports d'évaluation, il a été souligné que la bonne performance des programmes passait par l'adoption d'approches tenant compte du contexte d'opération des entités. Les interventions ciblées sur les politiques, étayées par des initiatives de plaidoyer, ont généralement été suivies d'effets positifs. Les programmes ont été renforcés par la mise à contribution, à toutes les étapes de leur élaboration, d'un ensemble divers de parties prenantes, par la consolidation des relations entre ces parties prenantes et par l'apprentissage de pair à pair. Pour comprendre la situation au niveau local et identifier les tendances de développement et la manière dont tel ou tel programme pourrait précisément répondre à un besoin existant, il a fallu procéder à un examen approfondi des données disponibles, notamment sur la situation sur le terrain, sans quoi il était impossible d'entretenir un dialogue fructueux avec les ministères du pays concernés. Les meilleurs résultats ont été obtenus lorsque les programmes tenaient compte du contexte local, tant du point de vue du développement régional que du développement humanitaire et normatif.

40. Les aspects de la gestion de programme qui retentissaient largement sur la performance étaient notamment la fiabilité et la transparence du plan d'exécution et le fait qu'il soit assorti de critères de sélection, l'allocation efficace des ressources humaines, la clarté des procédures administratives et programmatiques et l'efficacité des procédures de gestion financière et d'établissement de rapports, tous ces éléments devant être communiqués de manière claire et cohérente à l'ensemble des membres du personnel, des parties prenantes et des partenaires concernés. De fait, l'efficacité de l'exécution des programmes se trouvait compromise lorsque la communication interne n'était pas satisfaisante. Les systèmes de suivi et d'évaluation, lorsqu'ils étaient élaborés conjointement avec le cadre logique des programmes, pouvaient constituer un véritable atout en termes de direction et de gestion. De plus, une stratégie de gestion des connaissances efficace associée à des produits techniques solides et à une communication claire et ciblée permettait d'atteindre les objectifs fixés et d'assurer la viabilité du programme.

41. L'efficacité de la gestion et de l'administration est la pierre angulaire sur laquelle repose la solidité des programmes. Les principaux facteurs de succès cités dans les évaluations tenaient à des questions administratives, notamment à la clarté de la dotation en effectif et des procédures administratives et financières. Lorsque ces éléments n'étaient pas rationalisés, il s'avérait plus difficile de concrétiser les avantages qu'on espérait tirer de partenariats solides et d'une conception de programme adaptée. Les programmes qui obtenaient de très bons résultats se caractérisaient au contraire par des procédures de gestion et d'administration fluides, grâce auxquelles il était possible de mettre en place les stratégies et partenariats nécessaires pour saisir les occasions offertes et aboutir, à terme, à un résultat fructueux.

42. Il s'est avéré que, pour assurer l'efficacité des programmes compte tenu de la transition vers une approche intégrée de la programmation, il était indispensable de mettre davantage encore l'accent sur les stratégies de communication. Ces dernières devaient reposer sur la prise en compte des questions d'inclusivité et d'adaptabilité, la programmation transversale dans plusieurs sous-programmes et l'établissement de synergies entre le secteur privé, les acteurs publics et les donateurs, le tout au service d'objectifs communs sur le plan du développement et sur le plan humanitaire. Les progrès de la technologie des communications peut permettre de partager l'information grâce à des moyens novateurs, mais l'approche intégrée de la programmation exige que l'on prête aux communications une attention encore plus soutenue qu'auparavant.

## **E. Les entités font toujours face à des difficultés communes qui pèsent sur leurs capacités respectives en matière d'évaluation**

43. Les entités ont indiqué qu'elles faisaient face à des difficultés communes dans l'exécution des activités d'évaluation. La majorité d'entre elles a déclaré que le manque de ressources humaines et financières constituait le principal obstacle au renforcement de la fonction d'évaluation. Au deuxième rang des facteurs qui pesaient sur l'utilisation et l'utilité des évaluations, les personnes interrogées ont cité la faiblesse de la culture d'évaluation, notamment le manque de soutien au niveau institutionnel et de la part des hauts responsables et l'absence de services entièrement consacrés à l'évaluation.

44. Les autres obstacles rencontrés pendant l'exercice biennal tenaient notamment aux retards dans les processus de recrutement, à la portée limitée des évaluations et au manque d'évaluations conjointes ou transversales, à l'absence de mise en relation des évaluations avec la budgétisation, la programmation et les opérations, au manque

de volonté politique et à la difficulté pour les entités d'atteindre les résultats escomptés en temps voulu. Les entités ont également recensé un certain nombre de domaines dans lesquels des améliorations s'imposaient pour mieux intégrer l'évaluation dans les activités de l'Organisation, par exemple l'affectation de ressources aux activités d'évaluation, le renforcement des capacités et la conception d'orientations et de mécanismes de suivi plus robustes en matière d'évaluation.

**En sus de ces difficultés communes à la plupart des entités, les moyens consacrés à l'évaluation sont restés très insuffisants dans certains types d'entités dont les ressources étaient limitées et dont le personnel considérait que les évaluations faisaient double emploi avec d'autres procédures existantes**

45. Il existait un véritable écart entre les entités dotées de services d'évaluation solidement institués et celles qui ne disposaient pas de capacités à cet égard. Les premières, rassemblées dans le groupe A, comptant pour la moitié environ des entités, exécutaient des activités de nature largement programmatiques, allouaient à l'évaluation un montant estimatif de 500 000 dollars ou plus et affichaient de bons résultats pour ce qui était de l'examen des aspects qualitatifs de leurs rapports d'évaluation. Les secondes, rassemblées dans le groupe B, étaient essentiellement des entités plus petites chargées d'activités programmatiques ou d'activités dans les domaines de la gestion ou de l'appui (voir annexe I).

46. Quoique des progrès aient été faits, les entités du groupe B n'ont pas établi de rapports d'évaluation qualitative dans le cadre de leurs activités courantes<sup>25</sup>. La plupart des interlocuteurs appartenant aux entités du groupe B ont souligné que le manque de ressources les empêchait de procéder à des activités d'évaluation et certains ont fait part d'une certaine réticence de leur personnel de direction. Pour les entités spécialisées dans la gestion et l'appui, les évaluations faisaient double emploi avec le contrôle de supervision auquel elles étaient soumises dans le cadre des audits<sup>26</sup>. Certains interlocuteurs ont proposé de procéder, à titre d'essai, à des évaluations sur des domaines où elles pourraient se révéler particulièrement utile, en vue de susciter l'adhésion du personnel.

**La création par le Secrétaire général d'une équipe chargée de soutenir les capacités d'évaluation au Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité<sup>27</sup> constitue une véritable occasion de renforcer ces capacités et de faire des économies d'échelle**

47. Les interlocuteurs ont déclaré que la nouvelle Section de l'évaluation du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité pouvait faire une véritable différence. Les fonctions exactes de la Section étaient encore en cours de définition au moment de la publication de la présente étude, mais les entités se sont accordées à dire qu'elles avaient besoin d'orientation, de formation, de coordination et d'harmonisation. Cela s'avérerait particulièrement utile pour les petites entités dont les capacités d'évaluation sont faibles ou nulles et qui pourraient faire des économies d'échelle. Les interlocuteurs ont également recensé d'autres domaines d'intervention potentiels : répondre aux besoins d'évaluation au niveau des pays, établir un état des lieux des fonctions d'évaluation, centraliser les recommandations et assurer le suivi de leur application, œuvrer dans le domaine de la gestion des connaissances et diffuser

<sup>25</sup> On trouvera dans le rapport sur le tableau de bord de l'évaluation un examen approfondi de la question, fondé sur des indicateurs.

<sup>26</sup> Le BSCI a audité les bureaux hors Siège (ONUG, ONUN et ONUV) cinq fois par an en moyenne pendant l'exercice 2016-2017.

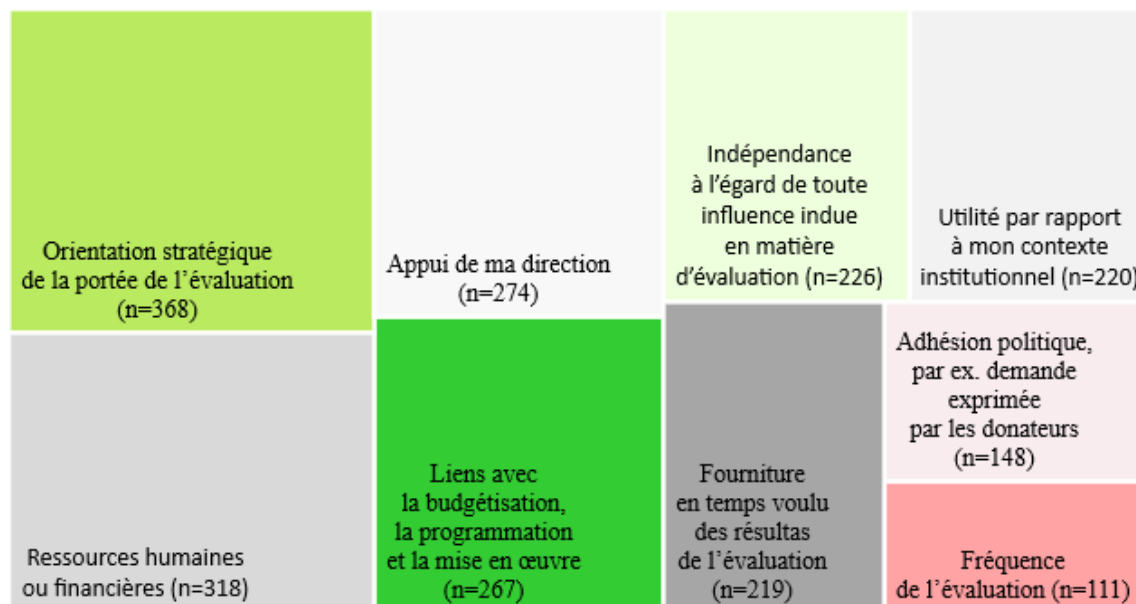
<sup>27</sup> [A/72/492](#), par. 61, et [A/73/688](#), par. 70 à 73.

les résultats, procéder à des évaluations à l'échelle du système et à des évaluations thématiques et promouvoir une culture de l'évaluation.

48. Les membres du personnel se sont fait l'écho de ces demandes, considérant que ces mesures étaient essentielles au renforcement de l'évaluation, et y ont le plus communément ajouté qu'il fallait donner une orientation stratégique aux évaluations, y consacrer plus de ressources et inciter les hauts responsables à appuyer les initiatives en la matière.

Figure XV

**Éléments cités par les membres du personnel comme les trois principaux facteurs propices au renforcement de l'évaluation**



Source : Enquête auprès du personnel.

Abréviation : n, nombre de répondants.

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

49. Pour donner suite aux recommandations formulées par le Comité du programme et de la coordination concernant les capacités d'évaluation et la culture de l'évaluation (voir [A/70/16](#) et [A/72/16](#), telles qu'approuvées par l'Assemblée générale dans ses résolutions [70/8](#) et [72/9](#), respectivement), le Secrétaire général a pris des mesures concrètes en vue de renforcer les activités d'évaluation dans le cadre de la réforme de la gestion, en créant une équipe spécialement chargée d'appuyer ces activités. Le Secrétaire général a également souligné qu'il fallait faire évoluer à long terme la culture institutionnelle pour récolter pleinement les fruits des différents volets de la réforme, en particulier l'instauration d'une culture d'apprentissage permanent et de responsabilité. Compte tenu des résultats de la présente étude, il faudra consentir des efforts concertés et soutenus pour y parvenir, et notamment renforcer l'application de la gestion axée sur les résultats et faire en sorte que les responsables rendent des comptes sur les résultats obtenus.

50. À l'issue de l'examen du précédent rapport biennal, le Comité avait recommandé, dans son rapport sur les travaux de sa cinquante-septième session

(A/72/16, par. 84), que l'Assemblée générale approuve la recommandation selon laquelle, à compter de l'exercice biennal 2018-2019, 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 (A/72/72, par. 63). Le BSCI rendra compte de l'état d'application de cette recommandation dans la prochaine étude qu'il conduira sur la question.

## V. Conclusions

51. Globalement, les entités examinées dans le cadre de la présente étude n'ont apporté que des améliorations modestes à leurs pratiques en matière d'évaluation pendant l'exercice 2016-2017. Plusieurs entités ont modifié leurs services d'évaluation sur le plan opérationnel et ont notamment renforcé les filières de remontée vers les hauts responsables. Toutes les entités, sauf trois, ont défini des politiques d'évaluation et la plupart de celles qui en étaient déjà dotées les ont amendées pour mieux tenir compte de certains critères clefs. En moyenne, les rapports d'évaluation ont été plus nombreux et leur qualité s'est améliorée, et les directeurs de programme interrogés se sont dits satisfaits de leur degré de qualité. Le BSCI a reconnu qu'il fallait déployer, en matière d'évaluation, des approches diversifiées adaptées à la taille, aux capacités et au mandat de chaque entité.

52. De graves défauts ont toutefois pesé sur la capacité des entités à atteindre les objectifs de l'Organisation. Seules 6 entités sur 30 ont atteint le seuil minimum fixé pour les dépenses consacrées à l'évaluation, la plupart des services d'évaluation n'étant dotés que de 0,5 % des ressources prévues à cet effet dans les budgets-programmes. Plusieurs des plus grandes entités d'exécution examinées, à savoir le Département des opérations de maintien de la paix et le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, n'ont alloué à l'évaluation qu'environ 0,01 % des montants inscrits à leurs budgets-programmes et huit entités n'ont pas présenté de rapports alors même que des ressources étaient prévues dans leur budget au titre des activités d'évaluation. Ces failles considérables, qui ont limité la portée des efforts d'évaluation, ont également empêché l'Organisation d'améliorer ses programmes et de tirer des enseignements de l'expérience. De plus, il s'est avéré que les activités d'évaluation ne répondaient pas suffisamment, dans la pratique, à un certain nombre de normes de l'Organisation. Les services d'évaluation ont continué d'éprouver des difficultés à concrétiser dans les faits la prise en compte de considérations relatives à l'égalité des genres et aux droits de l'homme, l'utilité de la plupart des rapports ayant été jugée inférieure aux attentes dans ces deux domaines.

53. Le recours aux évaluations et leur utilité ont varié selon les entités. Sur le plan formel, celles-ci ont axé le travail de leurs services d'évaluation sur le respect du principe de responsabilité, l'apprentissage et la gestion. Il est ressorti de l'enquête menée que les évaluations présentaient dans ces domaines une utilité modérée. Toutefois, selon les personnes interrogées, les résultats de ces évaluations n'avaient concrètement qu'une influence limitée sur les procédures, programmes et politiques. De la même manière, des défauts restaient à corriger dans les mécanismes de suivi si l'on voulait mieux tenir compte des résultats des évaluations dans les processus décisionnels. Le fait que les entités du Secrétariat ne disposaient pas d'outils communs leur permettant de gérer et de concevoir des activités d'évaluation de manière plus systématique et cohérente entravait l'efficacité de la communication de l'information et l'utilisation des données d'évaluation.

54. La conduite de l'enquête a coïncidé avec la mise en œuvre, toujours en cours, de la réforme du Secrétariat de l'Organisation, réforme dont se ressentent certains aspects du cycle de programmation. Parmi les changements introduits par le

Secrétaire général, la création de la Section de l'évaluation du Département de la stratégie, des politiques et de l'application de la gestion devrait combler un vide qui existait de longue date en comblant les lacunes en matière de capacités et de pratiques d'évaluation citées plus haut. Cela étant, la Section ne peut, à elle seule, agir de manière globale dans tous les domaines essentiels au renforcement de l'évaluation décrits dans la présente étude. L'instauration d'une culture où la responsabilité et l'apprentissage tiendraient davantage de place exigera une action concertée et coordonnée à tous les niveaux, en particulier au niveau des équipes de direction.

## VI. Recommandations

### Recommandation 1

**55. Compte tenu de la nécessité pour chaque équipe d'évaluation d'atteindre les objectifs que lui a fixés l'Organisation en matière d'apprentissage et de responsabilisation, le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité devrait privilégier l'appui aux entités qui accusent le plus grand retard en termes de capacités.**

*Indicateurs de succès* : Grâce à l'appui fourni par le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité aux entités du groupe B<sup>28</sup> :

- a) le nombre d'activités d'évaluation augmente et correspond aux normes de l'Organisation à cet égard, y compris pour ce qui est de l'établissement de rapports ;
- b) la qualité des rapports d'évaluation portant sur les questions liées au genre et aux droits de l'homme s'améliore, portée par des orientations et des activités de formation adaptées ;
- c) les produits et activités d'évaluation correspondent au niveau de ressources allouées à l'évaluation dans les budgets ;
- d) des outils communs de gestion de l'évaluation sont mis en place, notamment aux fins du suivi de l'application des recommandations.

### Recommandation 2

**56. Le Département devrait élaborer et publier des directives obligeant les programmes à tirer les enseignements des évaluations et à en tenir compte pour les plans et budgets ultérieurs.**

*Indicateur de succès* : Le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité met au point, concernant la conception et la gestion des programmes, des orientations fixant des exigences plus élevées notamment en matière d'utilisation des données d'évaluation.

### Recommandation 3

**57. En coordination avec le Département, les entités devraient procéder à des évaluations conjointes dans divers domaines transversaux de la contribution à la réalisation des objectifs de développement durable.**

<sup>28</sup> Le BSCI recommande que le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité privilégie les entités du groupe B, mais les entités du groupe A peuvent également bénéficier des activités menées dans certains domaines qui intéressent toutes les entités, par exemple la conception d'outils communs de gestion de l'évaluation et la formation du personnel à cet égard, ces activités devant être conduites selon une approche consultative.

*Indicateurs de succès :*

- a) les entités communiquent au Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité des plans de travail en matière d'évaluation indiquant, le cas échéant, les liens potentiels avec un ou plusieurs des objectifs de développement durable ;
- b) le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité recense les domaines d'activité communs ou transversaux contribuant à la réalisation des objectifs de développement durable qui peuvent faire l'objet d'évaluations conjointes et planifie et coordonne ces évaluations.

## VII. Programme de travail relatif aux évaluations

58. En vue de l'élaboration du programme de travail relatif aux évaluations pour 2020-2021, le BSCI a encore affiné ses méthodes d'évaluation des risques, notamment en prenant plus systématiquement en compte l'inventaire des risques établi dans le cadre du dispositif de gestion des risques institutionnels du Secrétariat, les initiatives de réforme de l'ONU et l'engagement pris par l'Organisation d'appuyer la réalisation des objectifs de développement durable. Les entités et les thèmes devant faire l'objet d'évaluations sont présentés dans le tableau 2 ci-après. En outre, conformément à la résolution [37/234](#) de l'Assemblée générale, le BSCI procédera à sept examens triennaux faisant suite aux évaluations réalisées en 2017. Un examen biennal de son évaluation du Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des Tribunaux pénaux sera effectué en application de la résolution [2422 \(2018\)](#) du Conseil de sécurité.

59. Compte tenu de la circulaire [ST/SGB/2015/3](#), qui porte modification de l'organisation du Secrétariat et de la résolution [48/218 B](#), dans laquelle l'Assemblée générale arrête le mandat du BSCI en matière de contrôle, le BSCI propose d'axer ses activités d'évaluation de programmes sur les entités du Secrétariat. En ce qui concerne les trois entités ne relevant pas du Secrétariat qui sont soumises à son contrôle – le HCR, l'UNRWA et ONU-Femmes – le BSCI procédera à des inspections de leurs fonctions d'évaluation, et aura la possibilité de demander qu'une évaluation de leurs programmes soit réalisée si besoin est. Il a été établi que les fonctions d'évaluation d'ONU-Femmes et du HCR feraient l'objet d'une inspection au cours de l'exercice biennal 2020-2021. En conséquence, le Comité du programme et de la coordination pourrait souhaiter examiner les évaluations menées par les fonctions d'évaluation du HCR, de l'UNRWA et d'ONU-Femmes.

60. Compte tenu de la résolution [72/266](#) de l'Assemblée générale, par laquelle celle-ci a approuvé le remplacement à titre expérimental des exercices budgétaires biennaux par des exercices annuels pour les années budgétaires 2020 et 2021, le Comité du programme et de la coordination souhaitera peut-être revoir la périodicité de l'examen des rapports d'évaluation du BSCI. À l'heure actuelle, le Comité examine ces rapports tous les deux ans, en alternance avec les cadres stratégiques. L'adoption d'un calendrier annuel d'examen au cours de cette phase expérimentale permettrait au Comité, selon qu'il convient, d'inscrire cette tâche dans le cadre des processus annuels de budgétisation et de planification. Les évaluations du BSCI seraient ainsi examinées dans de meilleurs délais, ce qui les rendrait plus pertinentes<sup>29</sup>. Ce changement n'aurait pas pour effet d'accroître le nombre de rapports d'évaluation du BSCI soumis à l'examen du Comité, mais consisterait à répartir également la charge de travail sur deux ans.

<sup>29</sup> Les rapports sont généralement publiés en mars tous les deux ans ; ils sont ensuite examinés par le Comité du programme et de la coordination au mois de juin de l'année suivante, soit 15 mois après leur publication.

61. Afin de disposer de moyens suffisants pour mener à bien les évaluations prévues dans son programme de travail et répondre aux demandes ponctuelles émanant d'organes intergouvernementaux ou de hauts responsables, le BSCI a décidé de procéder à l'évaluation de quatre entités supplémentaires, sous réserve qu'aucune demande ponctuelle ne soit reçue avant juin 2019 et que des ressources extrabudgétaires soient affectées aux évaluations thématiques à mener en 2021 (voir tableau 2). Le nombre d'examens triennaux est en nette augmentation par rapport aux cycles précédents, du fait de l'accroissement proportionnel du nombre d'évaluations menées pour répondre à la demande du Comité selon laquelle le BSCI devrait examiner toutes les entités au cours d'un cycle de huit ans. Le Comité voudra peut-être envisager de restreindre le nombre d'évaluations examinées chaque année, en le ramenant par exemple à trois au maximum, comme le prévoit d'une des options énumérées dans le programme de travail ci-après.

Tableau 2

**Projets financés au moyen du budget ordinaire et de ressources extrabudgétaires**

<i>Année d'achèvement prévue</i>	<i>Type de projet</i>	<i>Champ d'application</i>
2020	Examen	DPA, CEE, CESAO, OCHA, HCR, UNRWA, Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des Tribunaux pénaux et évaluation thématique des commissions régionales
	Évaluation thématique	Exploitation et atteintes sexuelles au Secrétariat
	Inspection	Fonction d'évaluation d'ONU-Femmes
	Programme	Département des affaires économiques et sociales OHRLLS OSAA ONUDC <sup>a</sup> Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix <sup>a</sup>
2021	Rapport biennal sur le renforcement de l'évaluation	
	Évaluation thématique	Coordination à l'échelle du système des Nations Unies et appui à la réalisation des objectifs de développement durable (Cabinet du Secrétaire général/Bureau de la coordination des activités de développement) Système des coordonnateurs résidents
	Inspection	Fonction d'évaluation du HCR
	Programme	OCHA ONU-Habitat Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité <sup>b</sup> HCR <sup>b</sup>

<sup>a</sup> Fera l'objet d'une évaluation si aucune demande ponctuelle n'est reçue avant juin 2019.

<sup>b</sup> Fera l'objet d'une évaluation si les évaluations thématiques de 2021 sont financées au moyen de ressources extrabudgétaires.

62. Les évaluations des opérations de maintien de la paix qu'il est proposé de mener de juillet 2019 à juin 2020 sont présentées dans le tableau 3.

Tableau 3  
**Projets relatifs au maintien de la paix**

<i>Année d'achèvement prévue</i>	<i>Type de projet</i>	<i>Champ d'application</i>
2020	Programme	Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine Bureau d'appui des Nations Unies en Somalie
	Évaluation thématique	Appui fourni par l'ONU aux États Membres pour la formation des contingents chargés du maintien de la paix Activités relevant des affaires politiques au sein des opérations de maintien de la paix (y compris l'appui aux processus de paix et les fonctions de bons offices)
	Inspection	Inspection des efforts visant à accroître la proportion de femmes dans le personnel de maintien de la paix des Nations Unies (contingents et personnel de police)

63. Le Comité du programme et de la coordination devrait également noter que les rapports suivants, achevés en 2019, pourront être examinés en 2020 : l'évaluation des programmes du Bureau des affaires spatiales et l'évaluation thématique de l'état de préparation et de la cohérence des politiques de certaines entités des Nations Unies pour ce qui est de leur contribution à la réalisation des objectifs de développement durable. En outre, deux rapports d'évaluation relatifs aux activités de maintien de la paix seront disponibles, l'un sur les affaires civiles à la Mission des Nations Unies au Sud-Soudan et l'autre sur les droits de l'homme dans les opérations de maintien de la paix, ainsi qu'une inspection portant sur les commissions d'enquête des opérations de maintien de la paix.

## **VIII. Questions soumises à l'examen du Comité du programme et de la coordination**

64. Comme indiqué à la section VII, le BSCI soumet au Comité du programme et de la coordination, pour qu'il les examine, les questions suivantes au sujet de son programme de travail relatif aux évaluations. Le Comité pourrait envisager : a) de modifier la périodicité de l'examen des rapports d'évaluation du BSCI afin de procéder à des examens annuels à compter de 2020, pendant la période d'essai de la budgétisation annuelle ; b) s'il en décide ainsi, d'examiner trois évaluations par an parmi celles figurant sur la liste proposée (voir tableau 2) ; et c) de demander que les évaluations réalisées par le HCR, l'UNRWA et ONU-Femmes soient soumises à l'examen du Comité.

## Annexe I

### Entités classées dans l'étude, par groupe

Le classement des entités dans le groupe A ou dans le groupe B aux fins de l'étude est indiqué dans le tableau ci-après. Les entités qui ont été réorganisées ou ont changé de nom dans le cadre de la réforme menée par le Secrétaire général depuis l'exercice biennal 2016-2017 sont indiquées dans les notes accompagnant le tableau.

<i>Entité</i>	<i>Groupe A</i>	<i>Groupe B</i>
1. Département des affaires économiques et sociales		X
2. Département de l'appui aux missions <sup>a</sup> /Département des opérations de maintien de la paix <sup>b</sup>		X
3. Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences		X
4. Département de la gestion <sup>c</sup>		X
5. Département des affaires politiques <sup>d</sup>		X
6. Département de l'information <sup>e</sup>		X
7. Département de la sûreté et de la sécurité		X
8. Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique	X	
9. Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale	X	
10. Commission économique pour l'Afrique	X	
11. Commission économique pour l'Europe	X	
12. Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes	X	
13. Cabinet du Secrétaire général	X	
14. Centre du commerce international	X	
15. Bureau des affaires de désarmement		X
16. Bureau des affaires spatiales		X
17. Bureau de la coordination des affaires humanitaires	X	
18. Bureau des affaires juridiques		X
19. Haut-Commissariat aux droits de l'homme	X	
20. Bureau de la Haute-Représentante pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement		X
21. Bureau de la Conseillère spéciale pour l'Afrique		X
22. Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés	X	
23. Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement	X	
24. Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes)	X	
25. Programme des Nations Unies pour l'environnement	X	

<i>Entité</i>	<i>Groupe A</i>	<i>Groupe B</i>
<b>26. Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat)</b>	X	
<b>27. Office des Nations Unies à Genève</b>		X
<b>28. Office des Nations Unies à Nairobi</b>		X
<b>29. Office des Nations Unies à Vienne</b>		X
<b>30. Office des Nations Unies contre la drogue et le crime</b>	X	
<b>31. Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient</b>		X

<sup>a</sup> Département de l'appui opérationnel.

<sup>b</sup> Département des opérations de paix.

<sup>c</sup> Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité.

<sup>d</sup> Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix.

<sup>e</sup> Département de la communication globale.

## Annexe II

### Observations des entités sur le projet de rapport

#### Commission économique pour l'Europe

Je me réfère à votre mémorandum du 20 février 2019, par lequel nous a été communiqué le projet de rapport du Bureau des services de contrôle interne (BSCI) sur le renforcement du rôle de l'évaluation et la meilleure application des conclusions des évaluations lors de la conception et de l'exécution des programmes et dans les directives de politique générale.

La Commission économique pour l'Europe (CEE) apprécie les efforts que déploie actuellement le BSCI pour mettre en valeur l'importance de l'évaluation au sein du Secrétariat de l'ONU. Le recueil de bonnes pratiques en matière d'évaluation publié par le BSCI en décembre 2018 et mis au point dans le cadre du rapport susmentionné permettra d'améliorer la qualité des évaluations de la CEE.

En 2016-2017, la CEE a continué de renforcer le rôle de l'évaluation. Conformément au plan d'évaluation biennal, trois évaluations ont été menées par des consultants indépendants, dont une à l'échelle des programmes et deux à l'échelle des sous-programmes. La CEE a en outre évalué 12 projets en 2016-2017. Pour chaque évaluation, elle a publié les observations de l'administration et un rapport d'étape rendant compte de la suite donnée à chaque recommandation.

En septembre 2016, le Comité exécutif de la CEE a prié le Secrétariat de renforcer la fonction d'évaluation de la Commission. Il a donc été proposé, dans le projet de budget-programme pour l'exercice 2018-2019, de doter la composante Direction exécutive et administration d'un poste P-4 dont le ou la titulaire procéderait à des évaluations et audits de programme. Ce poste a été approuvé par l'Assemblée générale dans sa résolution [72/261](#).

La CEE est déterminée à tenir davantage compte des résultats des évaluations lors de la conception et de l'exécution des programmes et de l'élaboration de directives de politique générale. Je tiens cependant, à cette occasion, à faire part de la grave et constante inquiétude que suscite l'insuffisance des ressources inscrites au budget ordinaire pour évaluer les activités financées au moyen de ce budget et atteindre l'objectif minimal d'allocation de 0,5 % du budget-programme des organisations à l'évaluation. L'indépendance et la qualité des évaluations sont inextricablement liées aux ressources consacrées au recrutement d'évaluateurs externes.

#### Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité

Nous nous référons à votre mémorandum daté du 20 février 2019, adressé à M<sup>me</sup> Jan Beagle, Secrétaire générale adjointe chargée du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, par lequel nous a été communiqué le projet de rapport du BSCI sur le renforcement du rôle de l'évaluation et la meilleure application des conclusions des évaluations lors de la conception et de l'exécution des programmes et dans les directives de politique générale.

Étant donné que les observations du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité sur le projet informel de rapport ont été entièrement prises en considération, nous n'avons rien à ajouter.

Nous souscrivons aux trois recommandations adressées au Département et nous joignons au présent document le plan de mise en œuvre de ces recommandations.

Nous vous remercions de la possibilité que vous nous avez donnée de formuler des observations sur cet utile rapport consacré au renforcement des capacités d'évaluation du Secrétariat, ainsi que des excellents conseils et appui méthodologique continuellement fournis au Département à cet égard.

### **Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix**

Nous avons reçu avec intérêt le rapport sur le renforcement du rôle de l'évaluation et la meilleure application des conclusions des évaluations lors de la conception et de l'exécution des programmes et dans les directives de politique générale. Nous remercions nos collègues du BSCI de leur rapport et leur savons gré de nous avoir donné l'occasion de faire part de nos observations à ce sujet.

Je prends note du fait que, dans le rapport du BSCI, le Département des affaires politiques est classé parmi les entités disposant d'un groupe chargé de l'évaluation au sein d'une division multifonctionnelle (voir par. 6). Je suis heureux de constater que le BSCI prend acte des améliorations apportées par le Département, au premier rang desquelles figurent la plus grande indépendance de la fonction d'évaluation vis-à-vis de l'Organisation par rapport à l'exercice biennal précédent et la création, au sein de mon bureau, d'un poste consacré à l'évaluation.

Je constate que, dans le rapport du BSCI, le Département est classé dans le groupe B, au même titre que d'autres entités, pour la plupart de plus petite taille, qui ont des fonctions d'évaluation moins solides et moins bien établies. Le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix se félicite de la recommandation selon laquelle le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité devrait privilégier l'appui à apporter aux entités de ce groupe, et attend avec intérêt de recevoir de nouvelles directives, notamment sur la réalisation d'une évaluation conjointe des domaines transversaux de contribution à la réalisation des objectifs de développement durable.

Le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix a attaché une grande importance à la mise en place d'une solide fonction d'évaluation en son sein. Malgré le contexte actuel d'austérité budgétaire, il continuera d'investir en faveur du renforcement de l'évaluation aux fins de l'apprentissage et de l'application du principe de responsabilité.

À l'avenir, le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix est résolu à coopérer avec le BSCI et le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité en vue d'incorporer systématiquement des activités d'évaluation dans ses fonctions premières qui consistent à faciliter l'exécution des mandats. Nous travaillerons également en étroite collaboration avec le Département des opérations de paix et le Bureau d'appui à la consolidation de la paix pour obtenir des synergies en matière d'évaluation.

### **Centre du commerce international**

Nous vous remercions de votre mémorandum du 20 février 2019, par lequel vous nous avez communiqué le projet de rapport du BSCI sur le renforcement du rôle de l'évaluation et la meilleure application des conclusions des évaluations lors de la conception et de l'exécution des programmes et dans les directives de politique générale.

Nous vous sommes reconnaissants d'avoir soumis à notre examen le projet de rapport initial, ainsi que de nous avoir donné la possibilité d'en commenter la version finale.

L'administration du Centre du commerce international se félicite de la parution du rapport final et souscrit pleinement à la recommandation n° 3, tout en constatant que les recommandations n°s 1 et 2 ne concernent pas le Centre.

En ce qui concerne la recommandation n° 3, le Centre est prêt à partager les plans d'évaluation avec le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité en indiquant les liens éventuels avec un ou plusieurs objectifs de développement durable. Il attend avec intérêt de coopérer avec le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, si celui-ci établit que des évaluations conjointes pourraient être menées sur des domaines communs ou transversaux de contribution à la réalisation des objectifs de développement durable, et d'examiner les questions relatives à leur planification et leur coordination.

Le Centre salue la qualité de l'examen du BSCI et remercie le Bureau et son personnel de leur coopération à tous les stades du processus.

### **Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes)**

Merci de nous avoir fait parvenir le projet de rapport sur le renforcement du rôle de l'évaluation et la meilleure application des conclusions des évaluations lors de la conception et de l'exécution des programmes et dans les directives de politique générale.

Je me félicite de cette initiative importante qui vise à promouvoir l'apprentissage et à favoriser l'amélioration de l'évaluation, et tiens à rappeler que le renforcement des capacités d'évaluation et la promotion des évaluations tenant compte des droits de la personne et des questions de genre au sein du système des Nations Unies constituent d'importantes priorités pour ONU-Femmes.

ONU-Femmes apprécie beaucoup les informations et les analyses fournies dans ce rapport, mais note avec préoccupation le peu de progrès réalisés en ce qui concerne la prise en compte des dimensions genre et droits de la personne dans les évaluations depuis la période précédente.

Les rapports annuels d'ONU-Femmes font apparaître un pourcentage plus important de dépenses consacrées à l'évaluation (2,9 % et 2,7 %) que ce qui est indiqué à la figure VII. Cet écart s'explique par la prise en compte d'autres activités d'évaluation, telles que la coordination à l'échelle des Nations Unies des évaluations tenant compte des questions de genre et le renforcement des capacités nationales d'évaluation, qui dépassent le cadre des rapports d'évaluation et des dépenses de personnel.

ONU-Femmes note que le sous-ensemble d'évaluations sélectionnées aux fins de l'examen de la qualité n'était pas représentatif des différents types d'évaluation qu'elle mène.

L'Entité souscrit aux trois recommandations formulées dans le rapport, ainsi qu'aux conseils portant sur la prise en compte des enseignements tirés des évaluations dans les programmes et sur l'évaluation conjointe des questions transversales. Elle accueille avec satisfaction la recommandation selon laquelle le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité devrait s'employer à améliorer « la qualité des rapports d'évaluation portant sur les questions liées au genre et aux droits de l'homme, portée par des orientations et des activités de formation adaptées ». Nous sommes prêts à collaborer avec le Département ou à lui apporter un appui à cet égard.

ONU-Femmes prend note du programme de travail relatif aux évaluations pour 2020 et de l'inspection de sa fonction d'évaluation. Nous attendons avec intérêt de

participer à ces activités et d'être informés des incidences de la proposition adressée au Comité du programme et de la coordination en ce qui concerne les demandes d'évaluation.

Je vous remercie à nouveau pour cet important rapport sur les fonctions d'évaluation. J'attends avec intérêt la mise en œuvre des recommandations et les prochaines étapes du renforcement de l'évaluation au Secrétariat.

### **Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés**

Le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) tient à remercier la Division de l'inspection et de l'évaluation du BSCI de lui avoir permis de formuler des observations sur l'examen par le BSCI des fonctions d'évaluation de 31 entités des Nations Unies, dont le HCR. Nous avons lu avec intérêt le projet de rapport final et pris note des conclusions et des recommandations qui y figuraient.

Nous notons que cet examen ne porte pas seulement sur le Haut-Commissariat, mais qu'il s'agit d'une analyse de plus grande portée de la fonction d'évaluation au Secrétariat de l'ONU et au Haut-Commissariat pendant l'exercice biennal 2016-2017. Le Haut-Commissariat attache beaucoup d'importance à l'évaluation, qu'il considère comme un important moyen de promouvoir l'application du principe de responsabilité et l'apprentissage dans l'ensemble de l'organisation. Conformément à cette priorité, le Haut-Commissaire a publié en octobre 2016 une politique d'évaluation qui a servi de cadre à la création, en 2017, d'un service d'évaluation indépendant, doté de spécialistes de l'évaluation. Bon nombre de ces améliorations apparaissent dans l'analyse globale. Le Haut-Commissariat tient à préciser que, grâce aux investissements en faveur de l'évaluation qu'il a réalisés en 2016 et 2017, de nouveaux progrès ont été observés dans trois domaines en 2018 et 2019 :

#### **a) Champ d'application des évaluations**

En 2018 et 2019, le Haut-Commissariat a établi des plans de travail annuels pour les évaluations centralisées et décentralisées. À ce jour, 29 évaluations ont été commandées en 2018 et 2019 (dont 14 sont achevées). Ces évaluations étaient axées sur d'importants domaines stratégiques, tels que : a) les interventions d'urgence ; b) la protection et les activités opérationnelles, y compris la prévention de la violence sexuelle et fondée sur le genre, ainsi que les mesures à prendre pour y faire face, et les interventions en espèces ; c) les domaines d'activité essentiels, présentant des perspectives à moyen et à long terme pour les personnes dont s'occupe le Haut-Commissariat, tels que les moyens de subsistance, la réinstallation et le lien entre action humanitaire et développement ; d) la promotion, les partenariats et la coopération interinstitutions du Haut-Commissariat ; e) les domaines clefs de l'efficacité et des résultats de l'organisation. Cela représente un accroissement significatif de la portée des évaluations par rapport aux années précédentes (quatre évaluations en 2016 et six en 2017).

#### **b) Dépenses d'évaluation**

Depuis la publication de la nouvelle politique, le Haut-Commissariat n'a cessé d'augmenter ses dépenses annuelles consacrées aux rapports d'évaluation, ainsi qu'en témoignent les données financières et les comparaisons entre 2016, 2017 et 2018.

## Budget des activités d'évaluation pour 2016-2018

(En dollars des États-Unis)

	2016	2017	2018
Dépenses	2 477 015,53	2 264 971,46	3 605 462,54
Augmentation/diminution			
2016-2017	-9 %		
2017-2018	59 %		

De plus, les évaluations effectuées au cours de cette période se sont caractérisées par un bon rapport coût-efficacité. En tirant parti d'un éventail de solutions d'achats pour conclure des contrats avec des entreprises, signer des accords de partenariat à long terme le cas échéant, et faire appel à des consultants individuels, le Haut-Commissariat a considérablement réduit le coût unitaire par évaluation. En d'autres termes, si le Haut-Commissariat a considérablement augmenté le nombre de ses évaluations en 2018, les sommes qu'il a consacrées à l'établissement des rapports d'évaluation correspondants ont été bien inférieures aux prévisions.

### c) Utilisation et utilité de l'évaluation

L'élargissement du champ d'application des évaluations du Haut-Commissariat a nécessité un engagement proportionnel aux besoins et des efforts supplémentaires de la part des hauts dirigeants et des équipes de pays, ainsi que du Service de l'évaluation. L'appui des hauts responsables et des représentants d'opérations menées dans le monde entier a été remarquable à cet égard et a permis de collaborer avec 32 opérations en 2018. Depuis 2017, deux méthodes ont été appliquées afin de faire en sorte que les conclusions des évaluations soient davantage utilisées et que les recommandations soient de meilleure qualité. Des évaluations longitudinales (ou développementales), conçues pour évaluer un programme ou une intervention au fur et à mesure de sa mise en œuvre, ont ainsi été adoptées. Des évaluations visant à faciliter l'élaboration de stratégies ont également été menées. Ces évaluations formatives comprennent une analyse contextuelle, l'établissement de points de repère à partir des normes d'autres organismes semblables et des analyses documentaires.

Le Haut-Commissariat a examiné les recommandations formulées dans le rapport et en a pris note. Bien que la première recommandation ne s'applique pas au Haut-Commissariat, le Service de l'évaluation continue de jouer un rôle actif au sein du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et du Groupe de l'évaluation de l'action humanitaire interinstitutionnelle, afin d'y apporter sa contribution et de tirer parti de l'expérience des autres en vue de renforcer ses propres pratiques en matière d'évaluation. Le Haut-Commissariat souscrit à la deuxième recommandation, qui porte principalement sur l'utilisation et l'exploitation des résultats des évaluations aux fins de la conception, de la planification et de la gestion des programmes. Le Haut-Commissariat a pris plusieurs mesures à cet égard, notamment en établissant des liens avec les activités de gestion axée sur les résultats afin d'intégrer l'évaluation et l'utilisation des données d'évaluation dans le cycle de gestion des opérations. Ces mesures et les enseignements qui ont été tirés de leur application pourraient aider le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité à mettre en œuvre cette recommandation. Enfin, le Haut-Commissariat souscrit au principe des évaluations conjointes et a formulé des observations sur les divers documents relatifs à la réforme de l'ONU qui préconisent une augmentation du nombre d'évaluations conjointes. Il note que, pour bien faire, il faut que les évaluations conjointes soient commandées et gérées au cas par cas à la demande d'entités des Nations Unies, et

précise qu'il a déjà pris part à de tels efforts, notamment par l'intermédiaire du Groupe de l'évaluation de l'action humanitaire interinstitutionnelle.

Le Haut-Commissariat a fait part à la Division de l'inspection et de l'évaluation du BSCI de son appui à une inspection de sa fonction d'évaluation pendant l'exercice biennal 2020-2021. Enfin, les plans de travail du Haut-Commissariat en matière d'évaluation sont rendus publics et affichés sur son site Web en janvier de chaque année ; il n'y a donc pas lieu de présenter de demande spéciale pour les obtenir.

En conclusion, le Haut-Commissariat se réjouit à la perspective de collaborer avec la Division de l'inspection et de l'évaluation du BSCI dans les années à venir, tout en déclarant son intention de continuer de renforcer le rôle de l'évaluation au sein de son organisation ainsi que dans l'ensemble du système des Nations Unies.

### **Office des Nations Unies contre la drogue et le crime**

L'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC) accueille avec satisfaction le rapport biennal du BSCI sur le renforcement du rôle de l'évaluation et la meilleure application des conclusions des évaluations lors de la conception et de l'exécution des programmes et dans les directives de politique générale. Dans ce contexte, les réformes en cours à l'ONU exigent une application plus rigoureuse du principe de responsabilité et davantage d'évaluations à tous les niveaux, un accent particulier devant être accordé à l'évaluation des résultats au niveau stratégique. Il est essentiel d'investir dans la fonction d'évaluation pour répondre à ces exigences et faire en sorte que les conditions nécessaires à la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et des réformes de l'ONU soient réunies, tout en continuant à évaluer l'efficacité des programmes et projets. Les rapports du BSCI constituent à cet égard un précieux apport.

L'ONUDC a collaboré activement avec le BSCI tout au long de l'évaluation la concernant et a formulé des observations détaillées à différents stades. Tout en étant pleinement consciente de la complexité de cette tâche, l'ONUDC souligne qu'il importe de renforcer l'approche méthodologique suivie pour examiner les rapports d'évaluation dans le cadre des futures études biennales. En particulier, la méthode d'échantillonnage des rapports d'évaluation devrait être affinée et l'examen devrait être plus objectif et se prêter davantage aux comparaisons. Ainsi, les examens de rapports d'évaluation de cette importance ne devraient pas être menés par une seule personne – comme cela a été le cas dans le rapport du BSCI considéré – mais par au moins deux, pour obtenir des résultats plus fiables et plus objectifs. En outre, des examens indépendants de la qualité des évaluations – s'ils existent – devraient figurer dans l'analyse pour mettre en évidence d'éventuelles divergences.

Alors que le BSCI n'a examiné que 10 rapports d'évaluation de l'ONUDC, qui ne sont pas représentatifs de l'ensemble des évaluations menées (l'échantillon ne comprend qu'une évaluation approfondie sur cinq et trois évaluations de projets ayant un budget inférieur à un million de dollars), l'ONUDC tient à souligner que tous les rapports d'évaluation font l'objet d'analyses et d'examens indépendants. Ces examens externes rigoureux de la qualité des évaluations, réalisés en pleine conformité avec les normes et règles du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, les documents d'orientation sur l'examen de la qualité des évaluations et l'indicateur de résultats relatif aux évaluations du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, sont effectués par deux experts indépendants expérimentés basés à New York, ce qui accroît la fiabilité des analyses. Les résultats ont fait apparaître une progression de la proportion de notes très satisfaisantes et satisfaisantes, qui sont passées de 4 % et de 41 %, respectivement, en 2015, à 33 % et 54 % en 2017, ce qui représente une nette amélioration de la qualité des évaluations par rapport aux années précédentes. En

outre, il est ressorti de l'examen de la qualité des évaluations mené en 2017 que les rapports d'évaluation de l'ONUDC s'étaient nettement améliorés par rapport à 2015 pour ce qui concerne la prise en compte des droits de l'homme et des questions de genre, 80 % des rapports ayant été jugés satisfaisants ou très satisfaisants à cet égard, ce qui témoigne des investissements accrus que la Section de l'évaluation indépendante a réalisés en faveur de l'intégration systématique des droits de l'homme et de l'égalité des sexes dans toutes les évaluations.

Toutefois, compte tenu de la complexité croissante des évaluations, l'ONUDC révisé actuellement sa politique d'évaluation de façon à tenir pleinement compte de ce facteur et de veiller à améliorer encore la qualité des rapports d'évaluation. En outre, différents modèles d'évaluation portant sur des initiatives de plus petite taille – principalement examinés par le BSCI – seront analysés et pris en compte dans la politique révisée.

L'ONUDC réaffirme en outre qu'il importe d'intégrer pleinement les droits de l'homme et l'égalité des sexes dans les évaluations, comme précédemment indiqué. La Section de l'évaluation indépendante de l'ONUDC investit depuis 2016 en faveur du renforcement de la prise en compte de ces deux dimensions dans toutes les évaluations. Pour ce faire, elle fait appel à des spécialistes des questions de genre dans le cadre de trois évaluations approfondies sélectionnées, élabore des documents d'orientation adaptés, renforce les capacités dans ces domaines et intègre pleinement et systématiquement ces problématiques importantes dans toutes les évaluations de l'ONUDC. La mention « respect des normes », obtenue en 2017 et en 2018, comme indicateur de résultat relatif aux évaluations du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, à l'issue de l'examen annuel indépendant de la qualité des évaluations, témoigne également de ces efforts.

L'ONUDC se félicite que le BSCI ait qualifié de « bonne pratique notable » l'application en ligne Unite Evaluation, mise au point par la Section de l'évaluation indépendante en coopération avec le pôle applications du Bureau de l'informatique et des communications de Vienne. Cet outil novateur se fonde sur une application antérieure, qui avait déjà été qualifiée de « meilleure pratique » lors de l'examen horizontal de la fonction d'évaluation de l'ONUDC mené en 2016 par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques. Unite Evaluation garantit l'efficacité des processus d'évaluation, permet de communiquer les résultats des évaluations relatifs aux objectifs du développement durable, améliore la diffusion des enseignements qui en sont tirés et renforce encore la transparence et l'application du principe de responsabilité auprès des États Membres, donnant pleinement suite au rapport du Secrétaire général publié sous la cote [A/72/492/Add.2](#) et à sa stratégie sur les nouvelles technologies (2018). Il s'agit là d'un exemple des mesures que prend l'ONUDC pour répondre au besoin accru d'évaluation dans le cadre des réformes de l'ONU.

Enfin, l'ONUDC prend acte du constat du BSCI selon lequel 0,19 % de son budget-programme est consacré aux rapports d'évaluation, ce qui ne correspond pas à la fourchette de 0,5 % à 3 % des dépenses d'une organisation recommandée par le Corps commun d'inspection ([JIU/REP/2014/6](#), par. 77). L'ONUDC réaffirme sa ferme volonté de renforcer encore l'évaluation au sein de l'organisation, afin de continuer à accroître l'application du principe de responsabilité, la transparence et l'apprentissage conformément aux principaux objectifs des réformes de l'ONU et du Programme 2030.