



# Assemblée générale

Distr. générale  
18 mars 2021  
Français  
Original : anglais

## Soixante-seizième session

Points 141 et 148 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 dans 75 entités du Secrétariat au cours de l'exercice biennal 2018-2019 et détermine les principaux résultats institutionnels tels que jugés à l'aune des évaluations, ainsi que les défis à relever pour renforcer l'évaluation.

La pratique de l'évaluation est restée très inégale au sein du Secrétariat, avec une pratique significative limitée à une poignée d'entités ayant des fonctions établies et des ressources propres, principalement dans le cadre des piliers du développement et des droits de l'homme, et largement axée sur les projets et dictée par les donateurs. La pratique de l'évaluation était marginale ou inexistante dans la plupart des entités dans le pilier de la paix et de la sécurité et dans les domaines de la gestion et du soutien. L'évaluation des sous-programmes par les directeurs de programme, telle que prévue dans la circulaire [ST/SGB/2018/3](#), était limitée dans l'ensemble de l'Organisation.

La qualité des rapports d'évaluation était bonne et s'est légèrement améliorée par rapport à la période biennale précédente. La démonstration de l'utilisation de l'évaluation a également été améliorée, bien que les faiblesses passées concernant l'utilisation de l'évaluation et les systèmes de suivi aient persisté. L'importance excessive accordée aux évaluations de projets a également limité la transférabilité et l'utilisation plus large de leurs résultats et recommandations. En outre, la plupart des

\* [A/76/50](#).



membres du personnel interrogés ne savaient pas si les évaluations avaient positivement influé sur leurs entités.

Il ressort des rapports d'évaluation que les performances globales des programmes du Secrétariat étaient satisfaisantes pour ce qui est d'atteindre leurs objectifs immédiats et de procurer des avantages aux groupes cibles, mais que leur capacité d'opérer des changements systémiques plus larges restait limitée.

La priorité accrue accordée à la direction et les initiatives de réforme connexes menées par le Secrétaire général en 2017 n'ont pas encore permis de relever efficacement les défis permanents qui affectent les fonctions d'évaluation. L'insuffisance des ressources, le manque de capacités et de compétences du personnel, l'absence d'activité ou de politique d'évaluation formelle, la culture institutionnelle, les priorités de gestion concurrentes et la faiblesse du renforcement des capacités et du soutien de l'évaluation centrale ont principalement entravé la consolidation des pratiques d'évaluation dans l'ensemble du Secrétariat.

Le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) formule les quatre recommandations importantes ci-après :

- a) Établir la fonction d'évaluation et en définir le mandat dans les entités qui n'en disposent pas et adopter ou mettre à jour les politiques d'évaluation ;
- b) Renforcer les pratiques d'évaluation dans les entités dont les capacités sont insuffisantes ;
- c) Améliorer la planification des évaluations et le suivi des recommandations ;
- d) Accroître la qualité des présentations liées à l'évaluation dans les budgets et suivre les plans de travail, l'allocation des ressources et les dépenses dans Umoja.

## Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction . . . . .	4
II. Méthodologie . . . . .	4
III. Résultats . . . . .	6
A. La pratique de l'évaluation était très inégalement répartie au sein du Secrétariat, moins de la moitié des entités menant la plupart des évaluations et d'autres menant peu ou pas d'activités à cet égard . . . . .	6
B. La qualité générale des rapports d'évaluation était bonne, mais plusieurs domaines doivent être améliorés . . . . .	13
C. Les initiatives de réforme de la gestion ont amélioré la démonstration de l'utilisation de l'évaluation, mais les faiblesses relevées au cours des exercices précédents concernant l'utilisation de l'évaluation et les systèmes de suivi ont subsisté . . . . .	19
D. La plupart des programmes évalués ont atteint leurs objectifs immédiats et près de la moitié ont eu un effet systémique plus large . . . . .	23
E. La plus grande priorité accordée par les dirigeants à l'évaluation n'a pas encore permis de relever efficacement les défis permanents auxquels se heurtent les fonctions d'évaluation . . . . .	28
IV. Suite donnée aux recommandations du Comité du programme et de la coordination . . . . .	35
V. Conclusions . . . . .	35
VI. Recommandations . . . . .	36
VII. Plan de travail du BSCI en matière d'évaluation . . . . .	37
Annexes	
I. Entités examinées, par groupes . . . . .	39
II. Observations des entités sur le projet de rapport . . . . .	42

## I. Introduction

1. L'évaluation fait partie intégrante du cycle de gestion des programmes de l'ONU, comme le prévoit la circulaire [ST/SGB/2018/3](#), afin de renforcer la responsabilité et l'apprentissage en vue d'améliorer les performances et les résultats<sup>1</sup>. Conformément à l'article 7.4 de la circulaire [ST/SGB/2018/3](#), le présent examen a lieu tous les deux ans depuis 1988 et porte sur les principaux programmes du Secrétariat. Dans le cadre des initiatives de réforme du Secrétaire général en 2017, notamment la délégation de pouvoirs aux chefs d'entité, l'examen actuel couvre les 75 entités du Secrétariat, y compris les missions sur le terrain<sup>2</sup>.
2. L'examen donne un aperçu systématique de l'état de l'évaluation dans les 75 entités du Secrétariat pour l'exercice 2018-2019. Il comprend une évaluation de la structure, de la capacité et de la pratique des fonctions d'évaluation, définit les principales tendances en matière de performance qui se dégagent des évaluations et formule des recommandations visant à renforcer davantage l'évaluation au sein de l'Organisation.
3. Les observations des entités sur le projet de rapport (annexe II) ont été prises en compte dans le rapport final.

## II. Méthodologie

4. Le présent examen contient une description de l'état général de l'évaluation du Secrétariat au cours de l'exercice 2018-2019<sup>3</sup>, qui répond aux questions suivantes :
  - a) Comment a été établie et pratiquée l'évaluation au sein du Secrétariat ?
  - b) Quelle a été la qualité globale des évaluations ?
  - c) Comment ont été utilisées les évaluations ?
  - d) Quelles ont été les principales tendances en matière de performance qui se sont dégagées des évaluations ?
  - e) Que fallait-il pour renforcer la fonction d'évaluation ?
5. L'examen a consisté à utiliser une approche mixte et à procéder aux recoupements des informations recueillies de juillet à novembre 2020 à l'aide des éléments suivants :
  - a) Analyse de 448 rapports soumis par 54 entités, dont 261 provenant de 31 entités ont satisfait aux critères de sélection des rapports d'évaluation ;
  - b) Évaluation de la qualité et méta-analyse de 111 rapports d'évaluation sélectionnés au hasard en utilisant les normes et standards du Groupe d'évaluation des Nations Unies ;

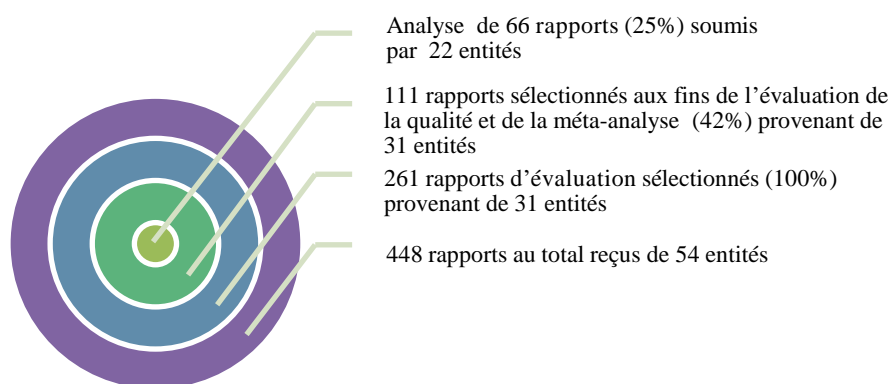
<sup>1</sup> Dans la [ST/SGB/2018/3](#), l'évaluation est définie comme un processus qui vise à déterminer de manière aussi systématique et objective que possible la pertinence, l'efficacité et l'impact d'une activité au regard de ses buts, objectifs et réalisations.

<sup>2</sup> Les travaux d'évaluation du Bureau des services de contrôle interne (BSCI) ont été exclus.

<sup>3</sup> Sur la base du tableau de bord de l'évaluation des Nations Unies publié en tant que rapport complémentaire disponible sur le site Web du BSCI.

- c) Synthèse de 66 rapports (voir fig. I) jugés de haute qualité sur divers aspects de la performance du programme<sup>4</sup> et analyse de leurs recommandations ;
- d) Examen des bonnes pratiques en matière de rapports d'évaluation de haute qualité ;
- e) Examen des documents ;
- f) Enquête auprès de 75 entités (taux de réponse de 96 %) ;
- g) Enquête auprès d'un échantillon aléatoire de 715 membres du personnel du Secrétariat appartenant à la catégorie des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur (y compris les administrateurs nationaux)<sup>5</sup> ;
- h) Analyse des ressources financières sur la base des fascicules budgétaires et des données fournies par les entités ;
- i) Entretiens semi-structurés avec 58 responsables de programmes (45 % de femmes, 55 % d'hommes).

Figure I  
**Résumé des analyses de rapports**



6. L'examen a été limité par le fait qu'il reposait sur des données autodéclarées et l'analyse d'un échantillon de rapports d'évaluation en raison d'un manque de ressources. Pour les atténuer, les analyses ont été triangulées avec des données provenant de sources multiples. 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. Au total, 45 entités nouvellement intégrées n'ont pas produit de montants estimatifs pour les dépenses de suivi et d'évaluation dans le cadre de leurs projets de budget pour l'exercice biennal 2018-2019, vu qu'elles n'y étaient pas tenues. Cela a réduit la possibilité qu'avait l'examen de calculer le coût global du suivi et de l'évaluation de l'Organisation.

<sup>4</sup> Critères adaptés des orientations 2012 de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) sur l'évaluation de l'efficacité des organisations multilatérales.

<sup>5</sup> Échantillon statistiquement représentatif du personnel de toutes les entités : niveau de confiance de 95 %, marge d'erreur de 3,57 %, composé de 38 % de femmes, 60 % d'hommes et 2 % de personnes dont l'identité n'a pas été révélée.

### III. Résultats

7. Les résultats sont structurés en fonction des questions clés de l'examen concernant : a) l'état de la fonction et de la pratique de l'évaluation ; b) la qualité des rapports d'évaluation ; c) l'utilisation de l'évaluation ; d) les principales tendances en matière de performance ; et e) le renforcement de l'évaluation.

8. Pour les besoins de l'analyse et de la présentation, les 75 entités ont été classées en cinq groupes sur la base de leur mandat et de leur taille, comme suit<sup>6</sup> :

- Groupe A – grandes opérationnelles (14 entités)<sup>7</sup>
- Groupe B – petites opérationnelles (14 entités)
- Groupe C – opérations de maintien de la paix (15 entités)
- Groupe D – affaires politiques (23 entités)
- Groupe E – principalement gestion et soutien (9 entités)

#### A. La pratique de l'évaluation était très inégalement répartie au sein du Secrétariat, moins de la moitié des entités menant la plupart des évaluations et d'autres menant peu ou pas d'activités à cet égard

9. Sur les 75 entités, 31 (42 %) ont produit 261 rapports d'évaluation, tandis que 44 entités (58 %) n'ont procédé à aucune évaluation. Ces 44 entités représentaient 48 % (11,3 milliards de dollars) du budget opérationnel total estimé du Secrétariat<sup>8</sup>. Au total, 9 des 10 entités ayant fait l'objet du plus grand nombre de rapports d'évaluation étaient de grandes entités opérationnelles relevant du pilier « développement » (voir tableau 1).

Tableau 1

#### Entités ayant produit le plus de rapports d'évaluation au cours de l'exercice biennal 2018-2019

<i>Entité</i>	<i>Nombre de rapports</i>
PNUE	58
CEE	26
ONUDC	26
ONU-Habitat	15
DESA	14
UNOP	13
CNUCED	12
CESAP	10

<sup>6</sup> L'annexe I comprend des listes détaillées des groupes.

<sup>7</sup> Les grandes entités opérationnelles disposaient en moyenne d'un budget biennal de 330 millions de dollars et figuraient dans les examens antérieurs, à l'exception du Bureau de coordination du développement nouvellement créé.

<sup>8</sup> Budget total de 23,4 milliards de dollars, toutes sources confondues.

<i>Entité</i>	<i>Nombre de rapports</i>
CESAO	10
CEA	9

*Abréviations* : CEA = Commission économique pour l'Afrique ; CEE = Commission économique pour l'Europe ; 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 ; ONUDC = Office des Nations Unies contre la drogue et le crime ; ONU-Habitat = Programme des Nations Unies pour les établissements humains ; PNUE = Programme des Nations Unies pour l'environnement ; UNOP = Bureau des Nations Unies pour les partenariats.

*Source* : Examen du rapport

10. Le fait de disposer d'une fonction d'évaluation propre ou d'un personnel en charge semble être essentiel à la capacité des entités de mener des évaluations, puisque 75 % des rapports ont été produits par 17 entités (23 %) qui avaient des fonctions d'évaluation propres (voir tableau 2). Au total, 51 entités (68 %) qui en étaient dépourvues ont constitué 13 % du total des rapports.

Tableau 2

**Structure des fonctions d'évaluation et rapports d'évaluation produits**

<i>Type de fonction d'évaluation</i>	<i>Entités</i>	<i>Rapports</i>	<i>Rapports (en pourcentage)</i>
Groupe d'évaluation autonome	6	113	44
Groupe spécialisé dans l'évaluation au sein d'une division multifonctionnelle	11	82	31
Groupe ne s'occupant pas exclusivement de l'évaluation	7	32	12
Absence de groupe de l'évaluation mais réalisation d'activités d'évaluation	37	34	13
Pas d'activité d'évaluation	14	—	—
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>261</b>	<b>100</b>

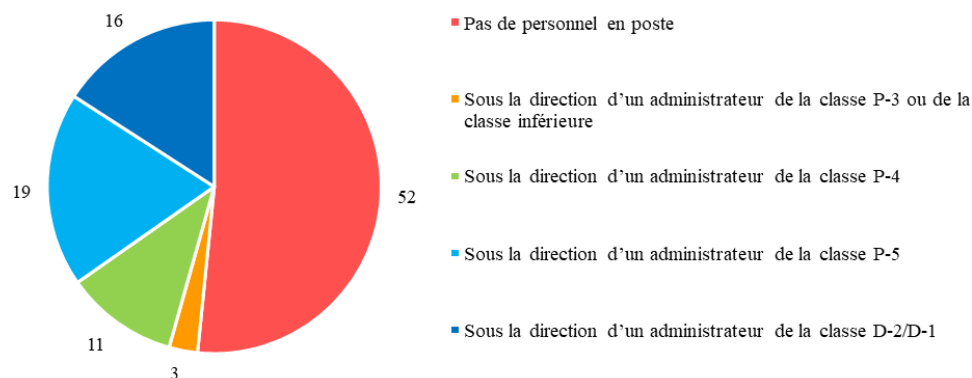
*Source* : Enquête auprès des interlocuteurs et examen documentaire.

11. Dans le même temps, la moitié des entités du Secrétariat n'avaient pas de poste de direction ou de personnel affecté aux activités d'évaluation (voir fig. II)<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Conformément aux normes et standards du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, le responsable de l'évaluation de l'entité doit rendre compte directement à l'organe directeur de l'organisation et/ou au chef exécutif afin de garantir l'indépendance de l'évaluation.

Figure II  
**Direction de la fonction d'évaluation**

(En pourcentage)



Source : Enquête auprès des interlocuteurs et examen documentaire.

### **L'évaluation était généralement dictée par les donateurs et les exigences spécifiques des projets**

12. Les évaluations ont été largement axées sur les activités extrabudgétaires, les exigences des donateurs étant un facteur clé de l'évaluation des projets qu'ils financent. Au total, 74 % des rapports d'évaluation achevés au cours de l'exercice biennal (193/261) ont été produits par les 10 entités énumérées dans le tableau 1, qui dépendaient de fonds extrabudgétaires pour 75 % de leurs budgets opérationnels cumulés.

13. Lorsque des entités du Secrétariat, telles que le Bureau des Nations Unies pour les partenariats et le Bureau d'appui à la consolidation de la paix, ont fourni des fonds à des partenaires d'exécution ne relevant pas du Secrétariat, elles les ont également assujettis à une obligation d'évaluations systémiques, ce qui a donné lieu à un nombre relativement élevé d'évaluations menées par leurs partenaires d'exécution<sup>10</sup>.

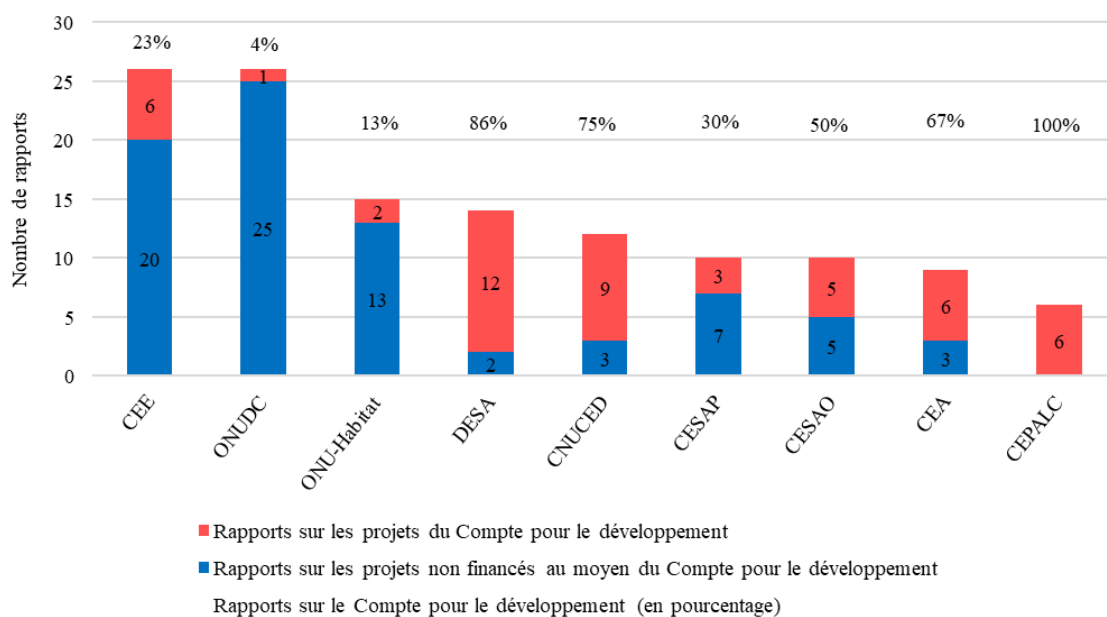
14. Dans la plupart des cas, les évaluations ont été menées dans le cadre d'activités qui avaient été inscrites au budget au titre des ressources consacrées à l'évaluation et qui prévoyaient une obligation à ce titre. Dans 9 des 10 entités qui ont mis en œuvre des projets du Compte pour le développement, 39 % des évaluations ont porté sur ces projets, qui, de par leur conception, comportaient un budget d'évaluation propre. Ces chiffres varient de 4 % pour l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC) à 100 % pour la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC) (voir fig. III). En outre, dans 138 évaluations de projets, les ressources d'évaluation ont été fournies par les donateurs dans le cadre du budget du projet<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> Sont exclues les évaluations menées par des partenaires de mise en œuvre ne relevant pas du Secrétariat.

<sup>11</sup> Par exemple, le Bureau des Nations Unies pour les partenariats (Fonds des Nations Unies pour la démocratie) alloue environ 10 % du budget des projets à l'évaluation ; le cadre d'évaluation du Compte pour le développement prévoit l'évaluation obligatoire des projets sélectionnés. Des conditions similaires sont en place dans d'autres entités où des fonds sont alloués aux évaluations.



Figure III  
Évaluations de projets du Compte pour le développement



*Abréviations :* 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 ; ONU-Habitat = Programme des Nations Unies pour les établissements humains ; ONUDC = Office des Nations Unies contre la drogue et le crime.

*Source :* Examen documentaire.

15. L'évaluation des sous-programmes par les directeurs de programme, comme le prévoit la règle 107.2 de la [ST/SGB/2018/3](#), a été limitée dans l'ensemble de l'Organisation, constituant 6 % du total des rapports (18). En outre, les évaluations au niveau du programme ou de l'entité représentaient 3 % (7) des rapports (voir fig. V).

### Les activités d'évaluation se sont principalement concentrées sur les grandes entités opérationnelles relevant du pilier développement et droits de l'homme

16. Le tableau 3 donne un aperçu de l'état d'avancement de l'évaluation dans les cinq groupes. Tous les groupes présentent des faiblesses majeures, à l'exception du groupe des grandes entités opérationnelles (groupe A).

17. Les entités du groupe A avaient des fonctions d'évaluation plus établies, comprenant soit des groupes d'évaluation autonomes, soit des divisions multifonctionnelles avec des fonctions d'évaluation, dirigées par des membres du personnel de la classe P-4 et des classes supérieures. Elles disposaient également de lignes hiérarchiques claires: neuf entités rendaient compte directement au responsable de l'entité et cinq à d'autres fonctions de gestion.

18. À l'exception du Département des opérations de paix, du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix et du Bureau d'appui à la consolidation de la paix, aucune des entités des groupes B, C ou D ne disposait de

fonctions d'évaluation spécifiques. Sur les 61 entités des groupes B, C, D et E, seules 15 avaient des politiques d'évaluation et 7 des plans d'évaluation.

Tableau 3  
**Fonctions d'évaluation à travers les groupes**

<i>Groupe</i>	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>
	<i>Grandes entités opérationnelles</i>	<i>Petites entités opérationnelles</i>	<i>Opérations de maintien de la paix</i>	<i>Affaires politiques</i>	<i>Principalement gestion et appui</i>
Nombre d'entités	14	14	15	23	9
Nombre de fonctions d'évaluation propres	11	0	1	1	4
Nombre de politiques d'évaluation	13	7	1	2	5
Nombre de plans d'évaluation	13	2	0	3	3
Pourcentage du budget total du Secrétariat	20	1	58	11	10
Financées par des ressources extrabudgétaires(en pourcentage)	69	67	1	4	16
Pourcentage (nombre) du total des rapports d'évaluation	79 (206)	7 (19)	4 (11)	6 (15)	4 (10)
Pourcentage du budget consacré aux rapports d'évaluation	0,32	0,07	0,00	0,03	0,03

Source : Enquête auprès des interlocuteurs et examen documentaire.

### **Certaines entités ont apporté des améliorations modestes à leur fonction d'évaluation**

19. Dans l'ensemble, pour les entités qui figurent dans le précédent rapport pour l'exercice biennal 2016-2017 ([A/74/67](#)), le nombre de rapports d'évaluation a diminué de 1, passant à 230 pour l'exercice 2018-2019. Toutefois, six entités ont signalé une plus grande indépendance de leurs fonctions d'évaluation depuis la période précédente (voir tableau 4), et cinq (le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences, le Département de la sûreté et de la sécurité, le Bureau des affaires juridiques, le Bureau de la lutte contre le terrorisme et l'Office des Nations Unies à Genève) ont adopté ou mis à jour leur politique d'évaluation. Au total, 20 entités avaient mis en place des plans d'évaluation, soit le même nombre que lors de l'exercice biennal 2016-2017 et, parmi elles, seules 5 répondaient aux normes de qualité<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> Normes de qualité élaborées sur la base des normes et standards du Groupe d'évaluation des Nations Unies appliqués lors des examens biennaux précédents.

Tableau 4  
**Structure des fonctions d'évaluation des entités figurant dans les études biennales antérieures**

<i>Groupe d'évaluation autonome</i>	<i>Groupe spécialisé dans l'évaluation au sein d'une division multifonctionnelle</i>	<i>Groupe ne s'occupant pas exclusivement de l'évaluation</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>
OLA <sup>a</sup>	DGACM	ECE	DOS	EOSG
CNUCED	DPO	ECLAC	OHRLLS	ODA
PNUE	DPPA	DMSPC <sup>a, b</sup>	OOSA	
ONUDC	DSS		OSAA	
ONU-Habitat	DESA <sup>a</sup>		ONUG	
	CEA		ONUN <sup>a</sup>	
	CESAP		ONUV <sup>a</sup>	
	CESAO <sup>a</sup>			
	ITC			
	OCHA			
	HCDH			

*Abréviations* : 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 ; CNUCED = Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement ; CESAO = Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale ; CESAP = Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique ; DESA = Département des affaires économiques et sociales ; DGACM = Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences ; DMSPC = Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité ; DOS = Département de l'appui opérationnel ; DPO = Département des opérations de paix ; DPPA = Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix ; DSS = Département de la sûreté et de la sécurité ; EOSG = Cabinet du Secrétaire général ; HCDH = Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme ; OCHA = Bureau de la coordination des affaires humanitaires ; ODA = Bureau des affaires de désarmement ; OHRLLS = Bureau du Haut Représentant pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement ; OLA = Bureau des affaires juridiques ; ONUDC = Office des Nations Unies contre la drogue et le crime ; ONU-Habitat = Programme des Nations Unies pour les établissements humains ; ONUG = Office des Nations Unies à Genève ; 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.

*Source* : Enquête auprès des interlocuteurs et examen documentaire.

<sup>a</sup> Plus grande indépendance institutionnelle par rapport aux exercices biennaux précédents.

<sup>b</sup> Par rapport aux entités précédentes.

20. Le nombre d'entités utilisant une ou plusieurs procédures d'évaluation clés est passé de 24 à 25 au cours de l'exercice 2018-2019. Les procédures d'évaluation les plus couramment utilisées comprennent l'intégration des résultats dans la planification et la mise en œuvre (57 %), la diffusion des rapports (53 %) et l'intégration de la dimension de genre dans les évaluations (52 %). Malgré ces mises

à jour autodéclarées, les rapports d'évaluation analysés n'ont pas intégré ces éléments de manière satisfaisante<sup>13</sup>.

21. Si l'on retient l'approche axée sur les résultats, le montant global des dépenses consacrées aux rapports d'évaluation en 2018-2019 est estimé à 17 millions de dollars, contre 19,3 millions de dollars lors de l'exercice biennal 2016-2017.

**Le suivi du budget de contrôle et d'évaluation a été interrompu, ce qui rend encore plus difficile le suivi des dépenses d'évaluation par rapport aux critères de référence établis**

22. Conformément à la résolution 58/269 de l'Assemblée générale, les ressources estimées nécessaires aux fonctions de suivi et d'évaluation ont été enregistrées et présentées séparément dans le projet de budget-programme biennal. Les budgets de suivi et d'évaluation de 27 entités qui figuraient dans le précédent examen biennal ont diminué de 6 % pour atteindre 44,5 millions de dollars au cours de l'exercice 2018-2019, contre 47,2 millions de dollars en 2016-2017<sup>14</sup>. Les budgets d'évaluation allaient de 107 400 dollars à 6,3 millions de dollars, soit entre 0,03 % et 1,4 % des budgets-programmes biennaux des entités.

23. Ce budget de suivi et d'évaluation auto-déclaré n'était pas un indicateur fiable des ressources consacrées aux évaluations, en partie parce qu'il englobait les budgets des activités de suivi. Certaines entités ont fait état de budgets de suivi et d'évaluation élevés mais n'ont produit que peu ou pas de rapports d'évaluation<sup>15</sup>. En outre, la méthodologie de son calcul était subjective et donc appliquée de manière incohérente, et n'était pas utilisée par la plupart des entités des groupes B, C et D. Dans le cadre de la réforme du processus budgétaire et du passage à la budgétisation annuelle, cette pratique a été abandonnée pour le budget annuel 2020. Les chiffres ont créé la confusion et n'ont pas abordé un élément clé de la réforme budgétaire du Secrétaire général, à savoir démontrer comment les évaluations ont influé sur les plans futurs et amélioré l'efficacité.

24. L'absence de tout mécanisme interne, distinct du processus budgétaire, permettant de suivre et de rendre compte du financement de l'évaluation, affectera la capacité de l'Organisation de mesurer les performances des entités par rapport aux critères de référence consistant à consacrer 0,5 % à 3 % de leurs dépenses à l'évaluation<sup>16</sup>, comme le propose le Corps commun d'inspection<sup>17</sup>. Deux grandes entités ont fait remarquer qu'une telle interruption posait des problèmes de programmation du financement approprié de l'évaluation.

**Les entités dont les pratiques d'évaluation sont faibles ou inexistantes s'appuient sur d'autres examens pour la responsabilisation et l'apprentissage et considèrent l'évaluation comme une charge**

25. En ce qui concerne la responsabilité des résultats, la plupart des entités n'ayant pas de pratique d'évaluation ont estimé être couvertes de manière adéquate par les

<sup>13</sup> Voir par. 30.

<sup>14</sup> Données compilées à partir du formulaire 12 (budgets) du Département de la gestion, Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité au titre des projets de budget biennaux 2018-2019 et 2016-2017.

<sup>15</sup> L'inexactitude des chiffres auto-déclarés a également été reflétée dans le rapport sur l'exercice biennal 2014-2015 (A/72/72, par. 18 à 21).

<sup>16</sup> Voir par. 62.

<sup>17</sup> Voir [JIU/REP/2014/6](#), par. 77.

audits, ainsi que par les processus de budgétisation et d'établissement de rapports sur les performances et les évaluations externes (par exemple, les audits du Comité des commissaires aux comptes, les audits et évaluations du Bureau des services de contrôle interne (BSCI), les recherches des groupes de réflexion et la couverture médiatique). Alors que les responsables et le personnel de ces entités ont exprimé une certaine lassitude à l'égard du contrôle, une lacune importante a été constatée en ce qui concerne l'évaluation des résultats par des évaluations indépendantes et crédibles qui pourraient fournir un retour d'information utile pour améliorer la conception des programmes ou démontrer les résultats obtenus.

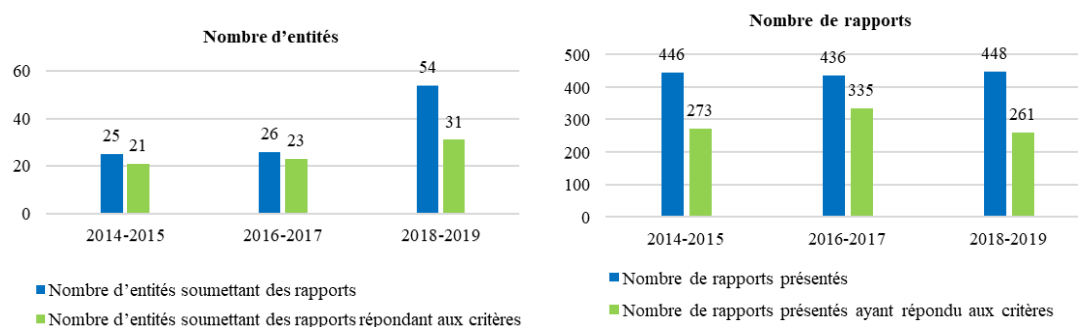
26. Malgré le nombre apparemment élevé d'examens non liés à l'évaluation (par exemple, les examens après action, les examens de gestion et stratégiques, les rapports de fin de mission et de situation, etc.), rien n'indique comment ces rapports ont contribué à améliorer la conception et l'exécution du programme, ni comment ils ont été utiles pour mesurer les résultats obtenus. Les entretiens ont révélé une faible compréhension de ce qu'est l'évaluation et de ce qui la différencie du suivi, de l'audit et des rapports de gestion. En outre, l'aspect apprentissage de la pratique de l'évaluation n'a été, dans une large mesure, ni reconnu ni compris.

## B. La qualité générale des rapports d'évaluation était bonne, mais plusieurs domaines doivent être améliorés

27. L'augmentation du nombre d'entités dans le présent rapport n'a pas entraîné un accroissement de celui des évaluations, puisque 44 entités n'ont pas produit de rapports qui y sont liés. Sur les 488 rapports soumis par 54 entités, 261 (53 %) rapports de 31 entités ont été considérés comme des évaluations, sur la base de critères de sélection prédéfinis (voir fig. IV).

Figure IV

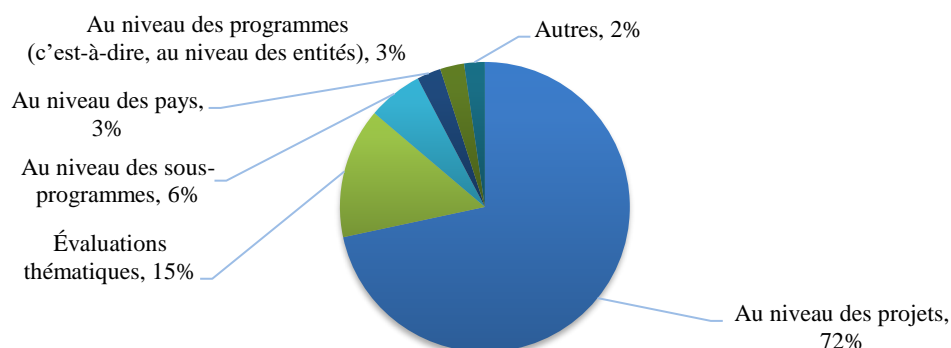
### Nombre d'entités et de rapports, trois derniers exercices biennaux



Source : Examen documentaire.

28. La plupart des rapports (72 %) étaient des évaluations de projets, bien que l'on ait constaté une tendance positive dans l'augmentation des évaluations thématiques depuis l'exercice précédent, lesquelles sont passées de 6 % à 15 %, ce qui témoigne d'une utilisation plus stratégique des évaluations (voir fig. V).

Figure V  
**Champ de l'évaluation**

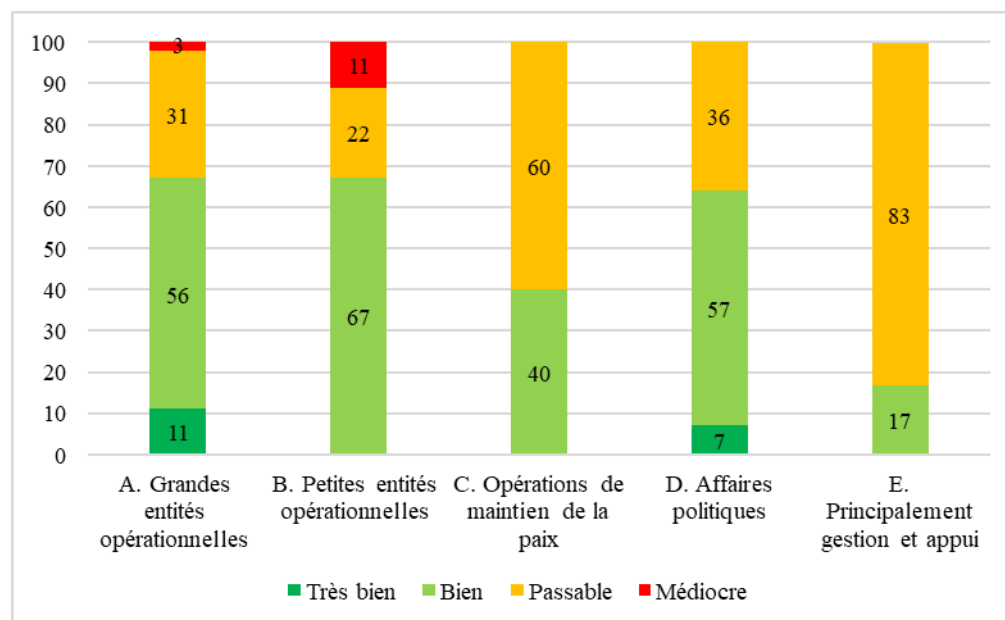


Source : Examen documentaire.

29. La plupart des rapports étaient de bonne qualité. Sur l'échantillon de 111 rapports évalués, 60 % ont été jugés de haute qualité, 37 % de qualité moyenne et 3 % de qualité médiocre. Les rapports des groupes A, B et D ont été jugés de meilleure qualité que ceux des groupes C et E (voir fig. VI).

Figure VI  
**Qualité des rapports par groupes d'entités**

(En pourcentage)

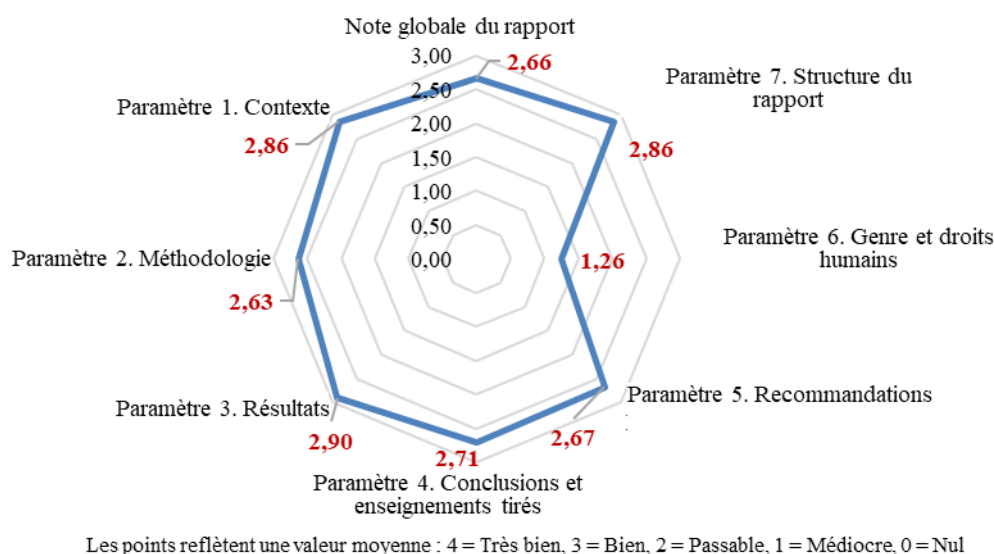


Source : Évaluation de la qualité de l'échantillon de 111 rapports.

30. Sur les sept paramètres de qualité évalués, les paramètres relatifs aux conclusions, au contexte et à la structure du rapport ont reçu les notes les plus élevées,

et les paramètres relatifs au genre et aux droits de l'homme les notes les plus basses (voir par. 34 et 35), suivis de la méthodologie et des recommandations (voir la fig. VII). La plupart des rapports contenaient des recommandations trop vagues et ne déterminaient pas clairement les responsabilités liées à leur mise en œuvre. Les principales faiblesses du paramètre méthodologique tenaient au manque général de clarté des méthodologies appliquées, des sources de données et de la pertinence des méthodes sélectionnées.

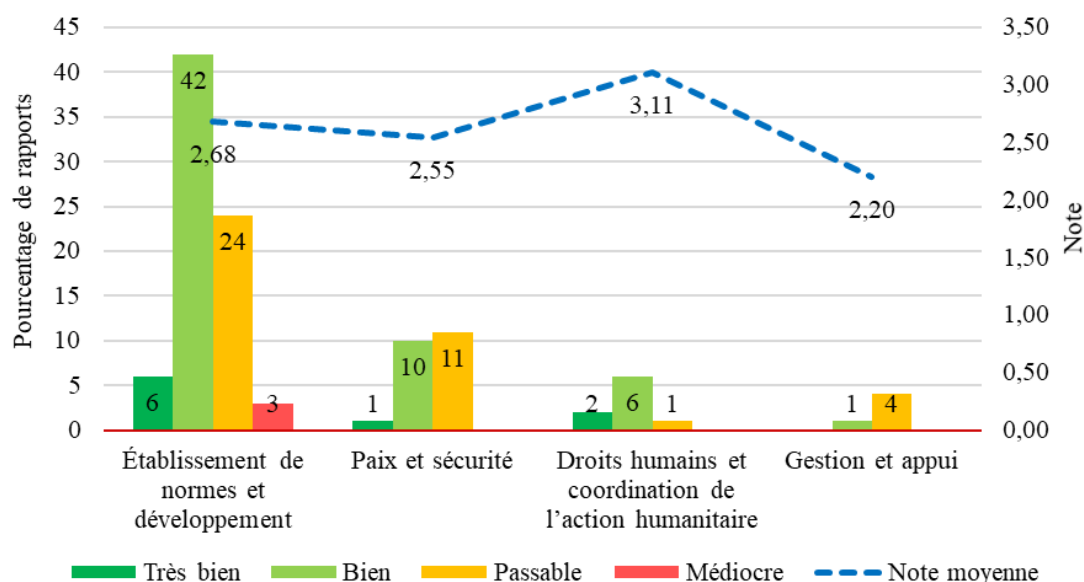
Figure VII  
**Qualité des rapports d'évaluation 2018-2019**



Source : Évaluation de la qualité de l'échantillon de 111 rapports.

31. Par domaines thématiques (voir fig. VIII), la plupart des rapports ont été produits par des entités dans les domaines de l'établissement de normes et du développement, tandis que peu de rapports l'ont été par les autres. Les rapports des entités « paix et sécurité » et « gestion et appui » ont reçu des notes relativement plus faibles, avec la mention « passable » (note inférieure à 2,59). Les rapports dans les trois autres domaines étaient de « bonne » qualité (note supérieure à 2,59). La plupart des entités dans les domaines de la paix et de la sécurité et de la gestion et de l'appui n'avaient pas de fonctions ou de compétences en matière d'évaluation, et plusieurs de leurs rapports n'étaient pas des rapports d'évaluation formels.

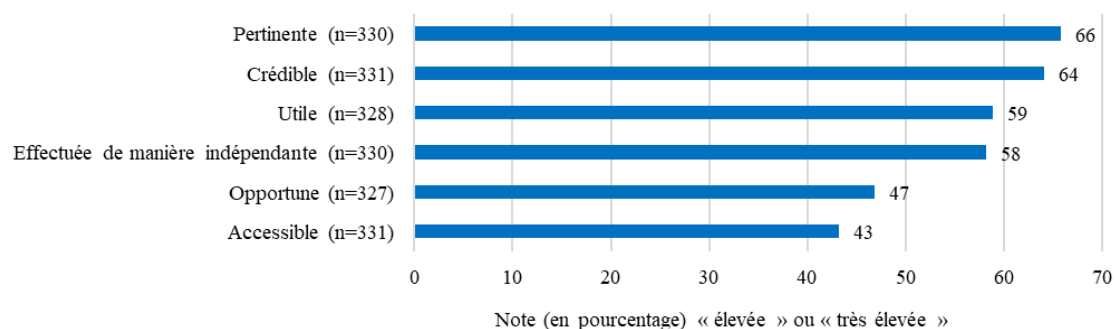
Figure VIII  
Qualité moyenne des rapports par domaine thématique



Source : Évaluation de la qualité de l'échantillon de 111 rapports.

32. Dans l'ensemble, le personnel a jugé la qualité des rapports d'évaluation positive, 56 % des personnes interrogées ayant en moyenne évalué les six aspects liés à la qualité comme étant « élevés » ou « très élevés ». Cela représente une légère baisse par rapport aux 60 % de l'exercice biennal 2016-2017, l'enquête de l'examen actuel ayant été élargie à de nouvelles entités. La plupart des membres du personnel ont jugé la pertinence, la crédibilité, l'utilité et l'indépendance des rapports d'évaluation dont ils avaient connaissance comme étant « élevées » ou « très élevées », alors que l'opportunité et l'accessibilité ont été évaluées de manière relativement faible (voir fig. IX).

Figure IX  
Avis du personnel sur la qualité des rapports d'évaluation



Source : Enquête auprès du personnel, n = répondants.

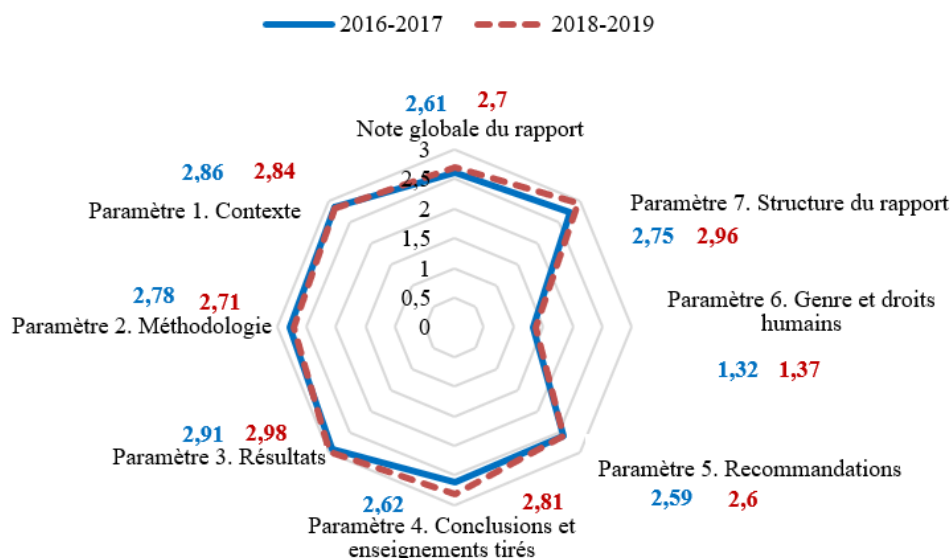
33. Pour les entités figurant dans les deux examens biennaux, la qualité globale des rapports s'est améliorée, 63 % des rapports échantillonnés de l'exercice biennal 2018-



2019 ayant été évalués comme étant de meilleure qualité, contre 53 % pour l'exercice 2016-2017. La note moyenne de qualité globale a également augmenté à 2,7 en 2018-2019, contre 2,61 en 2016-2017. En moyenne, la qualité de l'évaluation était légèrement supérieure pour cinq des sept paramètres évalués (voir fig. X)<sup>18</sup>.

Figure X

**Note de qualité des rapports pour les entités ayant des rapports dans les deux exercices biennaux**



Source : Évaluations de la qualité de 83 rapports.

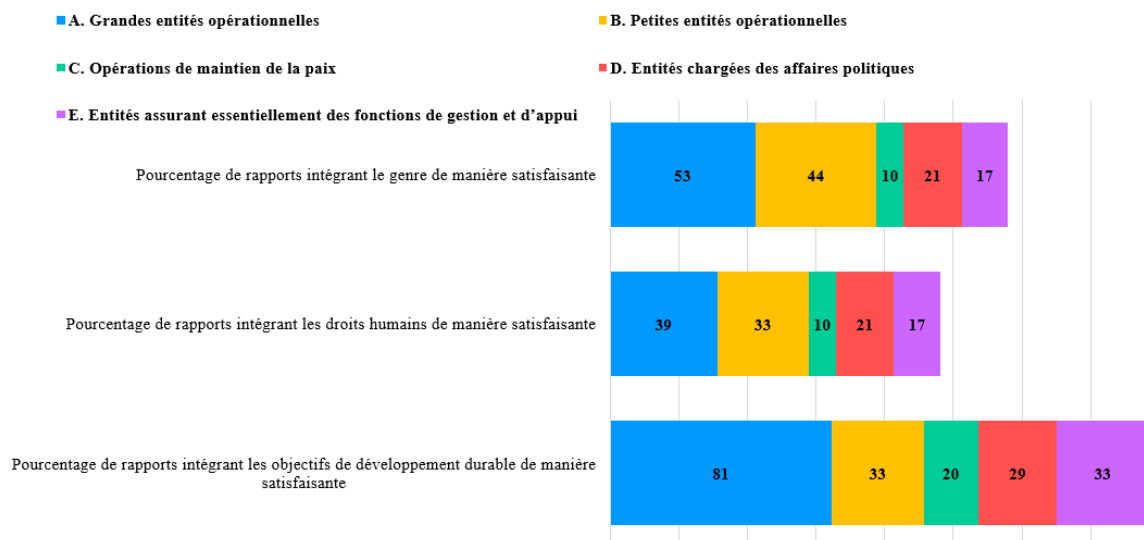
**L'intégration des droits humains, du genre et des objectifs de développement durable dans les pratiques d'évaluation est restée un défi**

34. Si les entités ont continué à signaler une adoption accrue des considérations de genre et de droits humains dans leurs procédures et produit quelques exemples notables<sup>19</sup>, leur intégration effective dans les rapports d'évaluation est restée faible, ce qui révèle la nécessité de renforcer le processus tout au long du cycle d'évaluation. Au total, 42 % des rapports ont atteint ou dépassé les normes d'intégration de la dimension de genre du Plan d'action du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (UN-SWAP). Les considérations relatives aux droits humains étaient également faibles, 32 % des rapports les intégrant de manière satisfaisante (voir fig. XI).

<sup>18</sup> Au total, 40 rapports de l'exercice précédent ont jugé la qualité supérieure, contre 52 pour l'exercice actuel. Au total, 17 entités ont produit des rapports au cours des deux exercices biennaux.

<sup>19</sup> Par exemple, l'évaluation de 2019 sur le genre du Département de la communication mondiale a utilisé une approche sensible au genre, y compris le développement d'indicateurs de genre pour le contenu et la pratique des médias.

Figure XI  
**Intégration du genre, des droits humains et des objectifs de développement durable dans les rapports d'évaluation par groupe**  
 (En pourcentage)



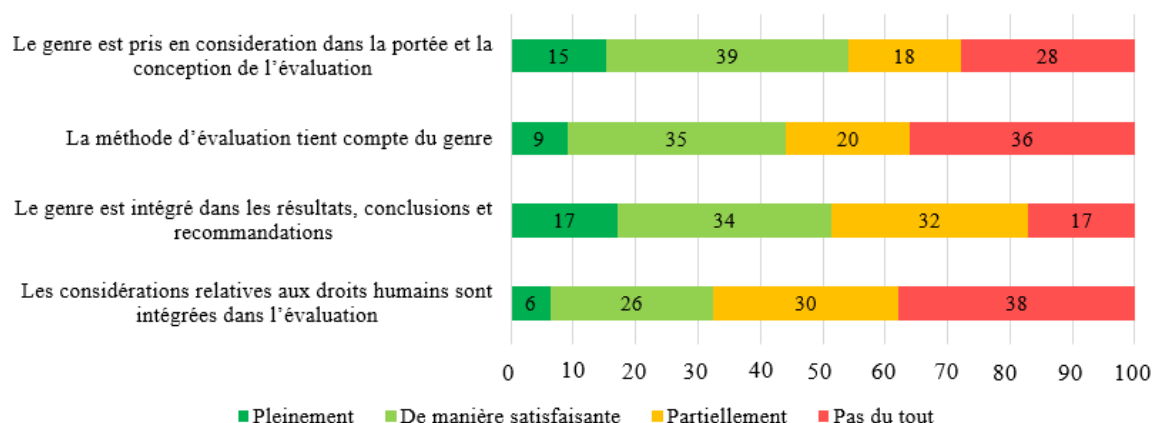
Source : Évaluation de la qualité de l'échantillon de 111 rapports.

35. Au total, la perspective de genre n'a pas été intégrée ou ne l'a été que partiellement dans 56 % des rapports dans la méthodologie, dans 49 % des rapports dans les résultats, conclusions et recommandations et dans 46 % des rapports dans le champ d'application (voir fig. XII). Plusieurs entités ont indiqué que les considérations de genre et de droits humains ne s'appliquaient pas à l'objet de leurs évaluations et exprimé le besoin d'organiser des formations et de définir des directives.

Figure XII

### Intégration des considérations relatives aux droits humains et au genre dans les rapports d'évaluation

(En pourcentage)



Source : Évaluation de la qualité de l'échantillon de 111 rapports.

36. Au total, 62 % des rapports (69/111) comportaient une référence explicite aux objectifs de développement durable, ce qui représente une amélioration par rapport aux 52 % du cycle précédent. Comme lors des deux derniers examens, l'objectif 16 a été le plus cité, suivi des objectifs 17, 5 et 13. L'absence d'une stratégie du Secrétariat visant à synthétiser les données d'évaluation sur les objectifs de développement durable dans l'ensemble des évaluations, comme indiqué précédemment, constitue toujours une faiblesse<sup>20</sup>.

### C. Les initiatives de réforme de la gestion ont amélioré la démonstration de l'utilisation de l'évaluation, mais les faiblesses relevées au cours des exercices précédents concernant l'utilisation de l'évaluation et les systèmes de suivi ont subsisté

37. Le processus budgétaire réformé exige que les entités indiquent comment les évaluations ont été utilisées dans la programmation (voir par. 61 et 62). L'examen des documents budgétaires 2020 de 75 entités a montré que 21 d'entre elles ont fourni des exemples de mesures prises sur la base des conclusions et recommandations des évaluations menées au cours de l'exercice 2018-2019. Cette démonstration d'utilisation était surtout le fait des entités du groupe A, mais était limitée ou absente dans les autres groupes. Toutefois, hormis la démonstration, l'état général de l'utilisation de l'évaluation et les faiblesses qui y sont liées ont subsisté<sup>21</sup>.

38. Dans l'enquête auprès des interlocuteurs, plus de la moitié des entités ont déclaré avoir intégré les résultats de l'évaluation dans la planification et la mise en œuvre (39/75), ou dans les systèmes d'analyse des enseignements à tirer et de gestion des connaissances (38/75). Près de deux tiers des entités ont fourni des exemples

<sup>20</sup> Voir A/74/67, par. 32.

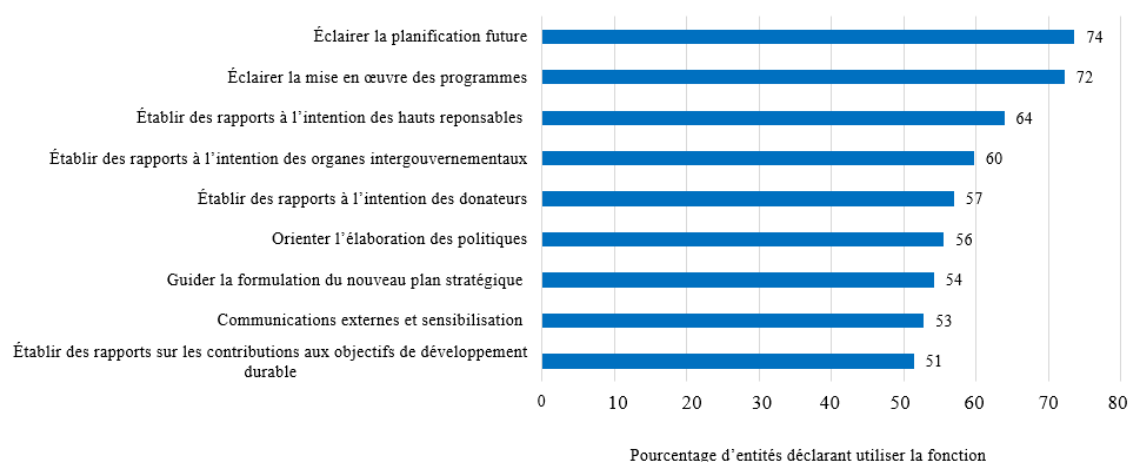
<sup>21</sup> Ibid., par. 24 à 32.

d'utilisation de l'évaluation pour éclairer la planification des programmes et les rapports établis à cet égard, tandis que 34 entités ont cité des changements dans la conception et l'exécution desdits programmes.

39. Les utilisations les plus courantes faites des évaluations, selon les interlocuteurs, étaient d'éclairer la planification future et la mise en œuvre des programmes et d'établir des rapports à l'intention des hauts responsables et des organes intergouvernementaux (voir fig. XIII).

**Figure XIII**  
**Types d'utilisation des rapports d'évaluation**

(En pourcentage)



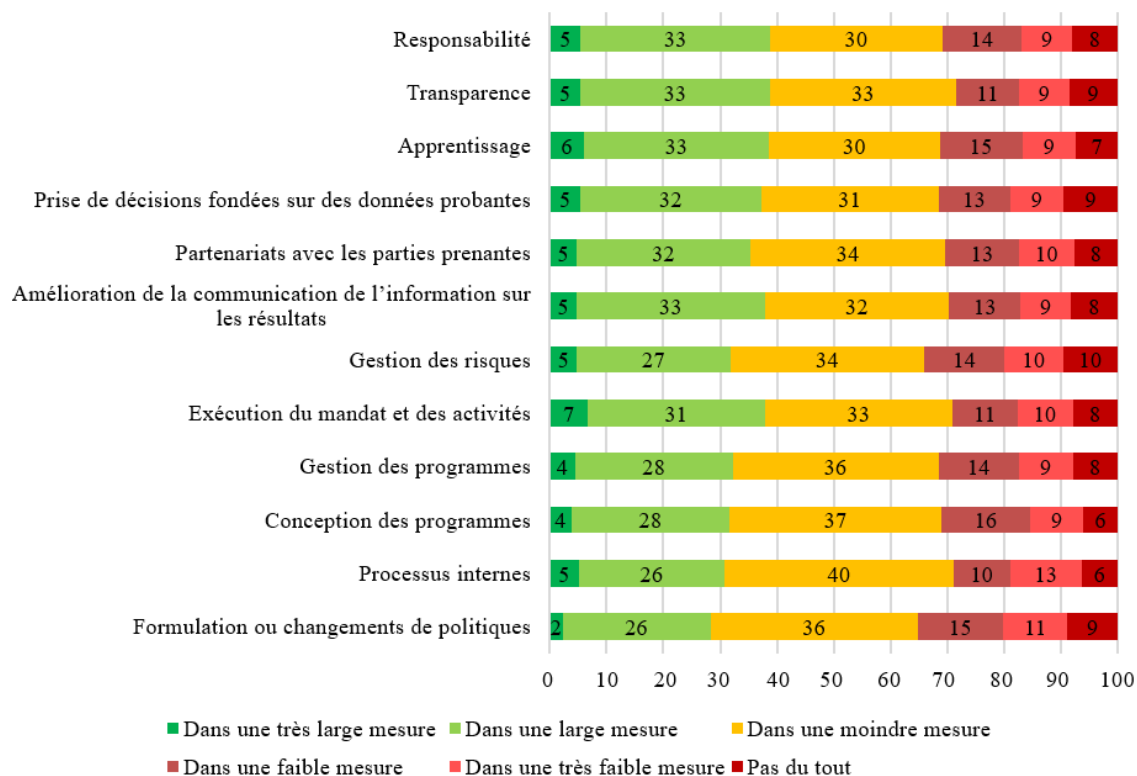
Source : Enquête auprès des interlocuteurs.

40. Toutefois, environ la moitié des membres du personnel interrogés (55 %) ne savaient pas si les évaluations avaient suscité des changements positifs dans leurs entités. Cela pourrait s'expliquer par le fait que la majorité des entités (59 %) n'ont produit aucun rapport d'évaluation au cours de l'exercice biennal, mais également refléter le manque de sensibilisation du personnel à l'utilisation de l'évaluation.

41. Parmi ceux qui ont répondu (voir fig. XIV), moins de 40 % considèrent que les évaluations ont engendré de grands changements positifs dans l'apprentissage (39 %) ; amélioré les rapports de performance, la responsabilité, la transparence et l'exécution des mandats (38 %) ; ou amélioré la prise de décision fondée sur des données probantes (37 %).

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

(En pourcentage)



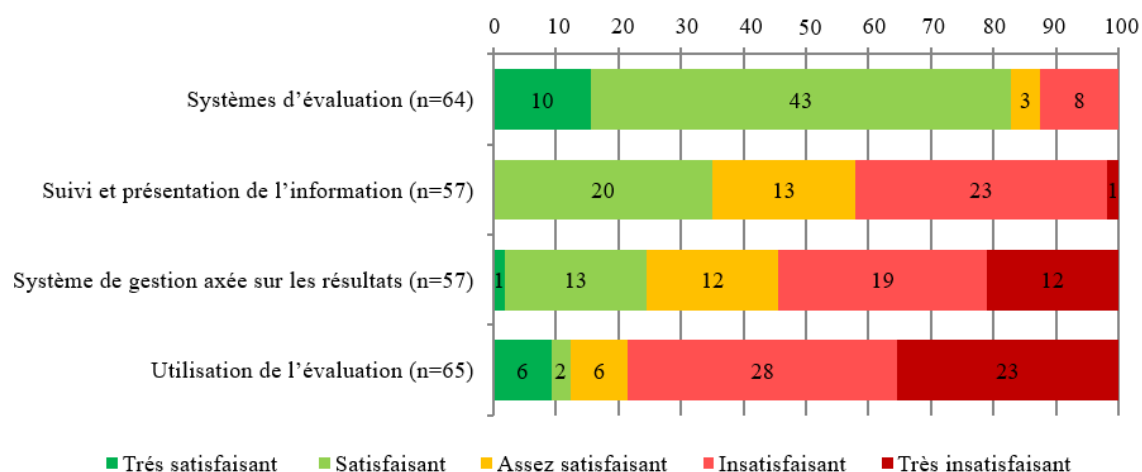
Source : Enquête auprès du personnel.

42. En outre, l'analyse du contenu de 66 rapports d'évaluation de haute qualité a montré très peu d'éléments concernant l'intention de leur utilisation et leurs faiblesses en termes de suivi et d'établissement de rapports et de gestion axée sur les résultats (voir fig. XV)<sup>22</sup>.

<sup>22</sup> Les notations et les critères d'évaluation de la figure XV sont adaptés des orientations 2012 de l'OCDE sur l'évaluation de l'efficacité des organisations multilatérales.

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

(En pourcentage)



Source : Analyse du contenu.

43. En outre, la démonstration de l'utilisation de l'évaluation dans les rapports était largement insuffisante, car la plupart des rapports ne contenaient pas de réponses de la direction ou de plans d'action. Seuls huit rapports de trois entités ont été jugés « satisfaisants » en ce qui concerne l'indication explicite de la manière dont les résultats ont été ou seront utilisés, tous appartenant au groupe A. L'importance excessive accordée aux évaluations axées sur les projets a limité la transférabilité et l'utilisation des conclusions et recommandations.

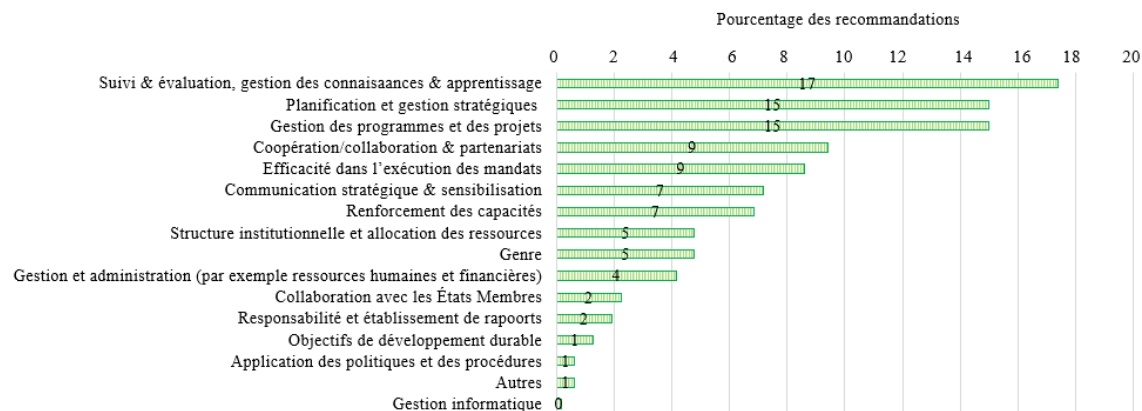
#### **La qualité des recommandations de l'évaluation et les progrès dans le suivi de la mise en œuvre sont restés faibles**

44. Moins de la moitié (44 %) des entités ont déclaré assurer le suivi des recommandations des rapports d'évaluation, et 38 % disposer d'un système de suivi de la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation. Toutefois, l'évaluation de la qualité de 111 rapports a montré que la plupart des recommandations n'étaient pas suffisamment exploitables. Près de 40 % des rapports contenaient des recommandations trop vagues. Dans l'ensemble, les recommandations ont reçu la troisième note la plus basse parmi les sept paramètres d'évaluation. Ces résultats sont conformes à ceux de la période biennale précédente.

45. Sur les 627 recommandations figurant dans les rapports d'évaluation de haute qualité (66), 76 % étaient adressées de manière générale aux entités concernées, au lieu d'identifier clairement les responsables de la mise en œuvre. En outre, seuls 11 % des rapports (7/66) comportaient une réponse de la direction ou un plan d'action.

46. Ces recommandations indiquaient les principaux points faibles de l'Organisation, les chiffres les plus élevés concernant le suivi et l'évaluation, la gestion des connaissances et l'apprentissage ; la planification stratégique ; et la gestion des programmes et des projets (voir fig. XVI).

Figure XVI  
Recommandations d'évaluation par domaines d'intervention



Source : Analyse du contenu.

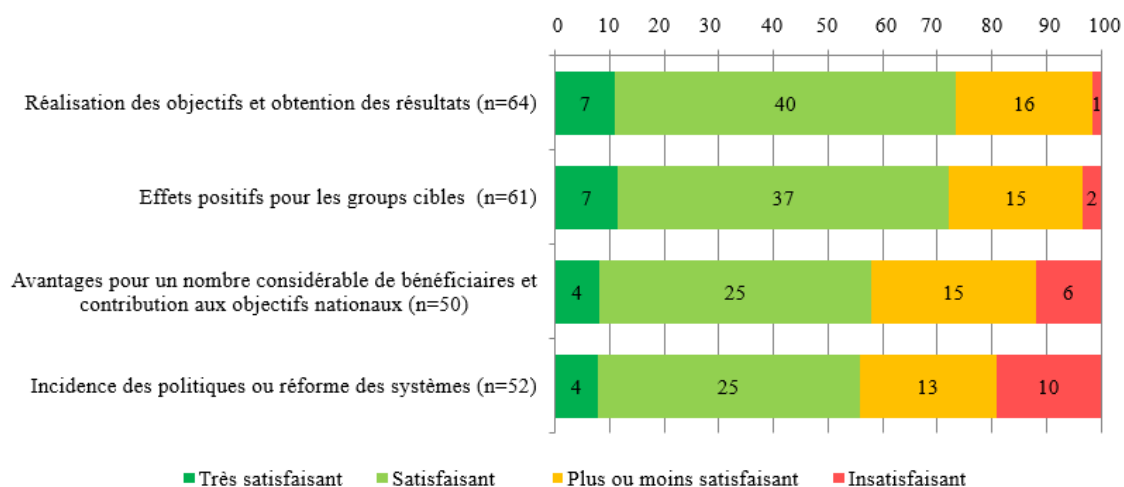
#### D. La plupart des programmes évalués ont atteint leurs objectifs immédiats et près de la moitié ont eu un effet systémique plus large

##### La plupart des programmes ont atteint les résultats escomptés

47. Dans l'analyse de synthèse de 66 rapports d'évaluation de haute qualité, plus de 70 % des évaluations ont conclu que les programmes avaient atteint, de manière satisfaisante ou très satisfaisante, leurs objectifs déclarés et les résultats escomptés, et qu'ils avaient procuré des avantages aux groupes cibles. Les programmes ont également réussi à apporter des avantages à un nombre important de bénéficiaires et à contribuer aux objectifs nationaux ou à influencer les réformes des politiques ou des systèmes, bien que dans une moindre mesure (voir fig. XVII).

Figure XVII  
Appréciations issues des rapports d'évaluation sur les résultats obtenus

(En pourcentage)

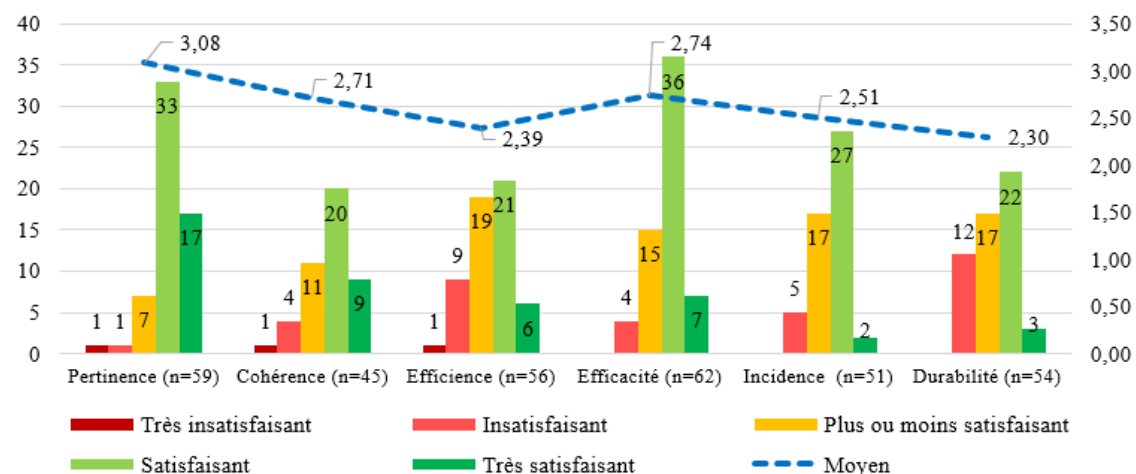


Source : Analyse du contenu.

### Les évaluations ont montré que les programmes étaient plus pertinents et efficaces qu'efficaces ou durables

48. Selon les critères d'évaluation utilisés dans les rapports, 85 % des évaluations ont jugé les programmes satisfaisants en termes de pertinence et plus de deux tiers en termes d'efficacité (voir fig. XVIII). L'efficacité et la durabilité ont été jugées moins satisfaisantes, avec moins de la moitié des programmes considérés comme satisfaisants en termes d'efficacité (48 %) et de durabilité (47 %).

Figure XVIII  
Notes attribuées dans les rapports sur la base des critères d'évaluation



Source : Analyse du contenu.

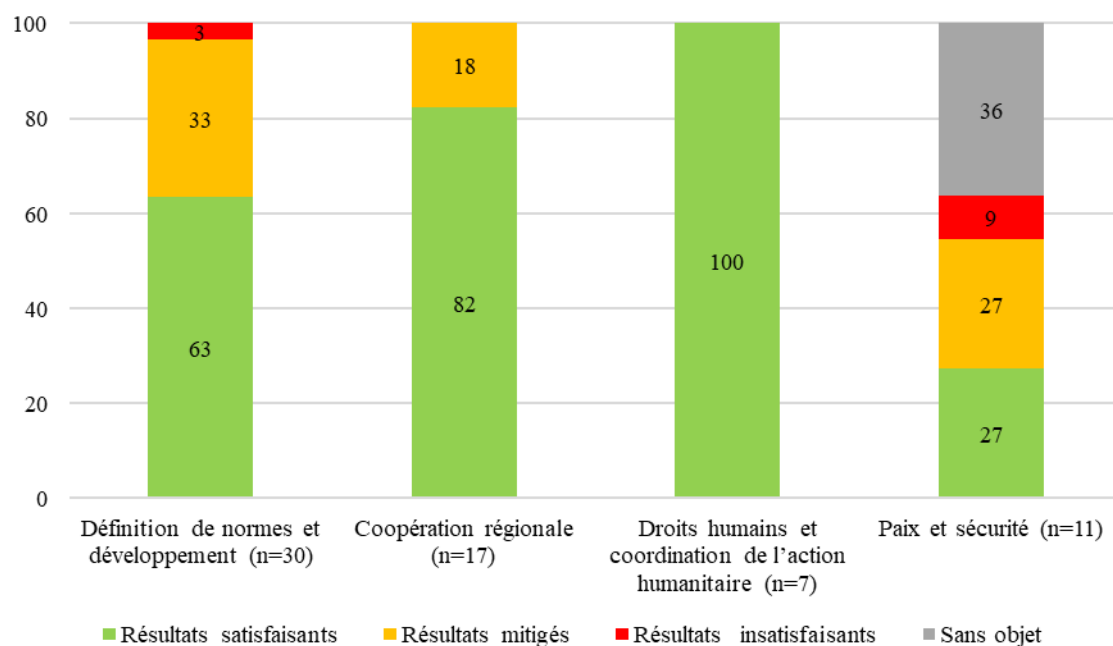


49. Par domaines thématiques, les programmes des entités chargées de la coopération régionale, des droits humains et de la coordination de l'action humanitaire, ainsi que de l'établissement de normes et du développement ont fait preuve d'un niveau d'efficacité satisfaisant, tandis que les résultats de l'évaluation des entités chargées de la paix et de la sécurité étaient mitigés (voir fig. XIX)<sup>23</sup>.

Figure XIX

**Efficacité par domaines thématiques**

(En pourcentage)

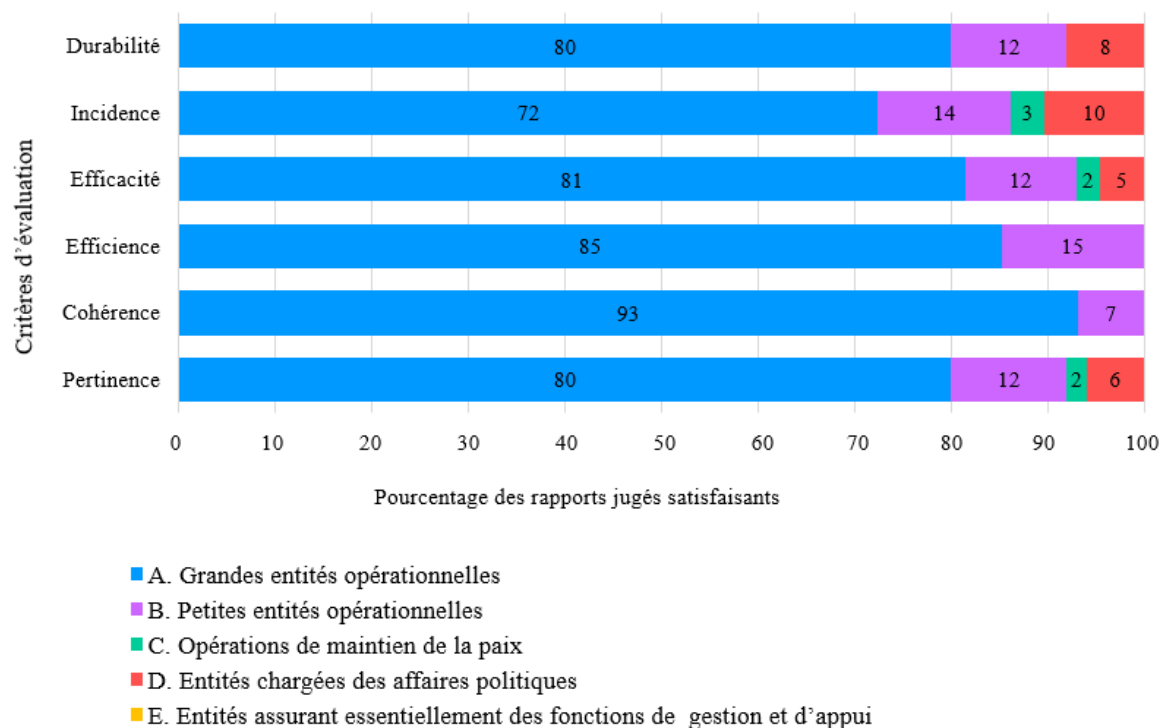


Source : Analyse du contenu.

50. Par critères d'évaluation, les entités du groupe A ont représenté la plus grande part du total des activités de l'Organisation jugées satisfaisantes pour chacun des critères utilisés dans les rapports d'évaluation (voir fig. XX).

<sup>23</sup> Pour les entités de gestion et de soutien, un rapport a donné une évaluation satisfaisante en termes d'efficacité.

Figure XX  
**Notes attribuées dans les rapports sur la base des critères d'évaluation  
 par groupes**  
 (En pourcentage)



Source : Analyse de contenu, n=66.

**Dans l'ensemble, la capacité des programmes de prendre en compte les changements généraux à plus long terme et les réformes des systèmes est restée faible**

51. Comme lors de l'exercice précédent, les preuves d'un effet transformateur ou d'une contribution importante à un changement systémique plus large, y compris des modifications de politique et/ou des réformes de système, sont restées insaisissables dans un nombre important d'évaluations analysées au titre de l'exercice actuel. Néanmoins, près de la moitié (44 %) des évaluations ont clairement établi une contribution notable aux changements de politique ou aux réformes du système, ou des signes de progrès au niveau des résultats.

52. Seuls 30 % des rapports (20) ont été jugés dotés de systèmes de suivi et d'évaluation satisfaisants, ce qui constitue un obstacle à l'appréhension des progrès, à l'apprentissage et à la prise en compte de changements plus profonds. Au total, 36 % des rapports (24) ont également noté le manque de qualité du suivi des résultats, ce qui laisse à penser que le suivi était axé sur les niveaux de production et d'activité et ne parvenait pas à saisir les résultats obtenus. Il a été suggéré de consacrer suffisamment de temps, de capacités, de ressources et d'engagement, y compris en dehors de l'Organisation des Nations Unies, pour renforcer les moyens de suivi et d'évaluation des principales parties prenantes et promouvoir des systèmes de suivi efficaces, afin d'améliorer l'analyse et l'apprentissage.

**Une conception et des délais réalistes des programmes ont été des facteurs essentiels pour une performance satisfaisante**

53. Une conception trop ambitieuse et des délais irréalistes ont été fréquemment cités comme des obstacles à une mise en œuvre efficace. Les programmes ayant obtenu de meilleurs résultats ont montré l'importance d'une conception réaliste qui tient compte du temps et des ressources nécessaires à la concrétisation des résultats. Dans 33 % des rapports (22), l'existence d'une théorie du changement solide et détaillée, d'une séquence logique clairement définie entre les produits et les résultats et de solides systèmes de suivi ont été considérés comme des outils clés permettant de fournir une feuille de route qui mène aux résultats escomptés.

**Une stratégie de partenariat solide et la capacité de forger des alliances avec diverses parties prenantes ont été fréquemment reconnues comme des facteurs clés de succès**

54. Plusieurs évaluations ont noté l'importance d'une sélection minutieuse des partenaires et de la gestion des partenariats. Les programmes réussis ont montré que le niveau d'efficacité était fonction de la capacité de développer des relations porteuses de transformation et des rapports de confiance permettant de tirer parti de synergies plus vastes et des avantages relatifs.

55. Le rôle des partenaires gouvernementaux et la qualité de leur participation à la gouvernance et à la gestion des programmes est un autre aspect qui a été fréquemment souligné. La concertation et les consultations permanentes avec les homologues des gouvernements hôtes se sont avérés essentiels pour lancer les réformes des politiques ou des systèmes. Les programmes qui impliquaient activement les partenaires gouvernementaux dans la prise de décision et le suivi ont bénéficié d'un plus grand soutien des administrations locales. À l'inverse, certains programmes ont constaté que les changements institutionnels fréquents et la rotation du personnel des principaux partenaires gouvernementaux nuisaient au développement du partenariat et affaiblissaient les résultats.

56. Au niveau régional, la capacité de l'ONU d'organiser des plateformes multipartites inclusives de dialogue, d'échange et d'apprentissage par les pairs a souvent été saluée comme un facteur essentiel de consensus régional, de renforcement des capacités et de collaboration entre pays.

57. Les évaluations ont également montré qu'il ne suffisait pas d'établir des relations de travail avec les gouvernements ou les partenaires locaux, et que la promotion de processus participatifs inclusifs qui engagent et responsabilisent un large éventail de parties prenantes était nécessaire pour accroître la confiance mutuelle, améliorer la communication et la mise en œuvre effective. Le renforcement de la participation des organisations de la société civile et du secteur privé et un bon équilibre entre les acteurs nationaux et locaux ont été jugés essentiels à la réussite des programmes.

**Les questions liées à la gestion des programmes ont été les plus citées comme obstacles et facteurs contributifs**

58. L'affectation efficace des ressources humaines, des procédures administratives et programmatiques claires et des processus efficaces d'administration financière et d'établissement de rapports ont été identifiés comme des facteurs déterminants de la réussite de la mise en œuvre. À l'inverse, l'absence de solides systèmes de gestion axés sur les résultats a été la plupart du temps perçue comme un défi. Une analyse

des évaluations a révélé que seuls 21 % environ des programmes pouvaient s'appuyer sur un système solide de gestion axée sur les résultats et que dans plus de la moitié des programmes, le système de gestion axée sur les résultats était soit absent, soit inadéquat.

59. Parmi les autres aspects couramment cités comme faisant partie intégrante d'une mise en œuvre efficace figurent une analyse rigoureuse des risques, une gestion évolutive, des ressources suffisantes ainsi qu'une diffusion et une promotion adéquates des activités, y compris la nécessité de développer des stratégies de communication claires. La qualité de la gestion des projets et du personnel a également été fréquemment jugée comme étant l'un des principaux facteurs contribuant à une mise en œuvre efficace.

60. Les synergies entre les entités des Nations Unies et avec d'autres donateurs ont été fréquemment considérées comme essentielles pour garantir la rentabilité. Les programmes couronnés de succès se sont appuyés sur des expériences antérieures et ont exploité le capital social déjà établi. En outre, le partage de bureaux et l'utilisation de manifestations et de plateformes de haut niveau existantes ont permis d'améliorer le rapport coût-efficacité des programmes.

## **E. La plus grande priorité accordée par les dirigeants à l'évaluation n'a pas encore permis de relever efficacement les défis permanents auxquels se heurtent les fonctions d'évaluation**

**Les initiatives de réforme du Secrétaire général ont entraîné des changements positifs et une prise de conscience, mais l'amélioration tangible de la capacité et des activités d'évaluation doit encore se concrétiser**

61. Vu que le Secrétariat manque depuis longtemps de capacité d'évaluation, tant en termes de ressources que de compétences, les initiatives de réforme de la gestion de 2017 comprenaient plusieurs mesures visant à la renforcer<sup>24</sup>. Il s'agissait notamment : a) de l'inclusion obligatoire d'informations sur les activités d'évaluation dans les budgets annuels, comprenant un plan d'évaluation, les principaux résultats et enseignements des évaluations antérieures et la manière dont ils ont influencé la planification et la budgétisation des programmes ; b) de l'élaboration d'une politique d'évaluation ; et c) de la création d'une section d'évaluation spécialisée au sein du nouveau Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, afin de fournir un soutien méthodologique et de développer les compétences des entités du Secrétariat, en particulier celles dont les capacités sont insuffisantes<sup>25</sup>. Le contrat de mission des hauts fonctionnaires conclu avec le Secrétaire général pour 2020 comprenait également des engagements spécifiques de la part des chefs d'entités pour développer ou aligner les politiques d'évaluation propres aux entités sur la nouvelle politique du Secrétariat, entreprendre des auto-évaluations et refléter leurs résultats dans la planification et la budgétisation.

62. Les entités du budget ordinaire ont inclus des informations sur les activités d'évaluation dans les budgets annuels depuis 2019, mais les opérations de maintien de la paix et la plupart des entités financées par des fonds extrabudgétaires ne l'ont pas encore fait. La qualité des propositions soumises dans les documents budgétaires

<sup>24</sup> Voir A/72/492, par. 61 ; et A/72/492/Add.2, par. 156.

<sup>25</sup> La future politique d'évaluation prévoit des rôles d'appui pour le BSCI et le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité.

de 2020 était très variable. Sur 75 entités, 54 (72 %) ont présenté 150 documents liés à l'évaluation dans leur budget, tandis que 21 ne l'ont pas fait. Sur ces 150 soumissions, 88 (59 %) concernaient des rapports d'évaluation réels de 31 entités. Les autres (41 %) étaient indirectement liés (par exemple, rapports de suivi et de performance de routine, audits, examens) ou distincts de l'évaluation, certains sans thème d'évaluation spécifique. Les entretiens avec les responsables de programmes de plusieurs entités ont révélé un manque de clarté quant à ce qu'était l'évaluation, ce qui devait être considéré comme telle et ce qu'était la couverture d'évaluation adéquate pour leurs entités.

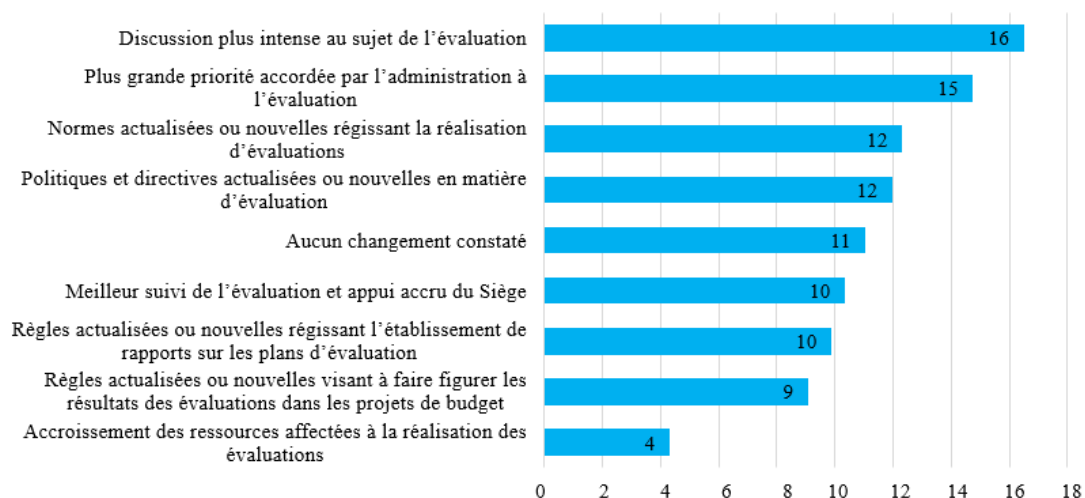
63. Le projet de politique d'évaluation, élaboré conjointement par le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et le BSCI en tant qu'instruction administrative, en était aux derniers stades de révision et d'approbation en mars 2021. Plusieurs entités ont indiqué qu'elles attendaient la publication de la politique du Secrétariat pour réviser leurs politiques. Le Département a également établi une liste de consultants en évaluation tenue à la disposition des entités du Secrétariat, organisé des ateliers avec les responsables de l'établissement du budget et s'est associé à l'École des cadres des Nations Unies pour mettre au point un projet de formation sur l'évaluation.

64. Sur les 72 entités qui ont répondu à l'enquête auprès des interlocuteurs, 14 ont indiqué avoir bénéficié de quelque soutien de la part du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, bien que certaines entités se soient inquiétées du fait que le Département ne disposait pas de suffisamment de moyens et de compétences pour fournir aux autres entités l'appui nécessaire. Sa section de l'évaluation ne fonctionnait pas avec l'ensemble des effectifs approuvés (sept postes) et l'équipe était dotée de compétences limitées en matière d'évaluation.

65. Néanmoins, ces efforts ont contribué à une plus grande sensibilisation à l'évaluation, 16 % des personnes interrogées dans le cadre de l'enquête auprès du personnel ayant constaté une augmentation des discussions sur l'évaluation et 15 % ayant noté une plus grande priorité accordée par la direction à l'évaluation depuis les initiatives de réforme (voir fig. XXI).

Figure XXI  
**Perception du personnel sur les changements concernant l'évaluation  
 depuis les initiatives de réforme de 2017**

(En pourcentage)



Source : Enquête auprès du personnel.

66. Par conséquent, alors que les initiatives de réforme en sont à divers stades de mise en œuvre et qu'aucun changement n'est intervenu dans les capacités ou les ressources consacrées à l'évaluation dans la plupart des entités du Secrétariat, certains directeurs de programme ont exprimé un sentiment d'incertitude quant à la manière dont l'évaluation était renforcée.

#### **Les entités du Secrétariat ont continué à faire face à des défis communs et uniques limitant la fonction et l'utilisation de l'évaluation**

67. Les défis auxquels les entités du Secrétariat se heurtent dans la mise en œuvre des activités d'évaluation prévues dans la circulaire administrative [ST/SGB/2018/3](#) sont pérennes et ont été signalés dans les rapports biennaux successifs<sup>26</sup>. L'insuffisance des ressources reste le principal obstacle au renforcement de la fonction d'évaluation, qui a été aggravée par la crise des liquidités, le gel des recrutements, les réductions budgétaires, la dépendance excessive à l'égard des donateurs et le manque de ressources consacrées à l'évaluation<sup>27</sup>. Les autres principaux défis signalés sont le manque de capacités et de compétences du personnel, l'absence de politiques ou d'activités d'évaluation formelles, la culture institutionnelle et les priorités concurrentes. En outre, six entités ont été créées au cours de l'exercice 2018-2019 qui étaient en transition<sup>28</sup>. Les répondants à l'enquête auprès du personnel ont confirmé cette évaluation en déterminant des domaines

<sup>26</sup> Voir [A/74/67](#) (par. 43 à 46).

<sup>27</sup> Signalé par 42 des 72 entités, selon l'enquête auprès des interlocuteurs

<sup>28</sup> Bureau intégré des Nations Unies en Haïti ; Bureau de la coordination des activités de développement ; Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité ; Département de l'appui opérationnel ; Bureau de lutte contre le terrorisme ; et Bureau de l'Envoyée spéciale du Secrétaire général pour le Myanmar.

similaires pour le renforcement de l'évaluation dans leurs entités respectives (voir fig. XXV).

68. En particulier, les entités du groupe A se sont heurtées à des défis liés à l'exploitation des enseignements tirés des évaluations aux fins de la planification des programmes, y compris le suivi efficace des recommandations. L'utilisation de l'évaluation a également été limitée par l'absence d'évaluations transversales et de sous-programmes et par l'importance excessive accordée aux évaluations de projets (voir par. 12 à 15). Quatre entités ont indiqué que la capacité de leurs unités était trop faible et qu'elle était souvent affectée à des missions non liées à l'évaluation pour répondre aux besoins immédiats de la direction, ce qui limitait le travail d'évaluation.

69. Les entités du groupe E, en particulier les bureaux hors siège (l'Office des Nations Unies à Genève, l'Office des Nations Unies à Vienne et l'Office des Nations Unies à Nairobi), ont réaffirmé le manque persistant de ressources consacrées à l'évaluation et la nette incompréhension de la manière dont les évaluations peuvent apporter une valeur ajoutée à la gestion et soutenir les opérations, en plus des autres contrôles effectués par les audits et le suivi interne des performances<sup>29</sup>. Les gestionnaires de programmes interrogés ont exprimé le besoin de disposer d'une capacité centrale, afin de définir des repères clés et de développer des méthodologies cohérentes pour l'évaluation de toutes les activités de gestion et de soutien dans l'ensemble du Secrétariat, notamment grâce à la possibilité d'adopter un modèle d'« évaluation en tant que service ».

**Les contraintes en matière de ressources et le manque de priorité de la part de la direction ont fait que l'évaluation dans le cadre du pilier « paix et sécurité » et des petits bureaux opérationnels a été faible, voire inexistante**

70. Tout en représentant la plus grande part du budget opérationnel de l'Organisation (57 %), les entités du groupe C (opérations de maintien de la paix et Département des opérations de paix) ont produit le plus petit nombre de rapports d'évaluation (4 %). Cela s'explique principalement par le fait qu'aucune des 14 missions de maintien de la paix ne disposait d'une fonction ou de ressources consacrées à l'évaluation, tandis que la seule fonction d'évaluation établie au sein du Département des opérations de paix avait suspendu ses travaux d'évaluation au début de 2018 afin de mettre en œuvre le Système complet d'évaluation de la performance pour améliorer les performances globales du maintien de la paix et l'évaluation de l'incidence. Le Département n'avait pas encore décidé de reprendre son travail d'évaluation.

71. Si 11 évaluations ont été réalisées par 5 entités de maintien de la paix au niveau des composantes, aucune ne disposait d'une politique ou d'un plan d'évaluation au niveau de l'entité. Les deux politiques de 2013 régissant l'évaluation des opérations de maintien de la paix<sup>30</sup> étaient dépassées et avaient été remplacées par des changements issus des initiatives de paix et de sécurité et de réforme de la gestion.

<sup>29</sup> Au cours de l'exercice 2018-2019, le BSCI a audité les trois bureaux hors Siège en moyenne deux fois par an, ce qui est inférieur ou égal aux audits réalisés dans certaines entités du groupe A ayant un nombre élevé de rapports d'évaluation (par exemple, le Programme des Nations Unies pour l'environnement, le Programme des Nations Unies pour les établissements humains, l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime).

<sup>30</sup> Politique d'auto-évaluation et politique d'évaluation des missions du Département du soutien opérationnel du Siège.

72. Le groupe D comprenait le plus grand nombre d'entités (23) mais, à l'exception du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix et du Bureau d'appui à la consolidation de la paix, aucune des entités politiques sur le terrain ne disposait de capacités, de ressources ou d'activités d'évaluation. La politique d'évaluation de 2017 couvrant ces entités était également dépassée et avait été remplacée par des initiatives de réforme. La capacité d'évaluation du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix était très limitée, un seul membre du personnel étant chargé de gérer les évaluations financées par des fonds extrabudgétaires.

73. Outre les contraintes de ressources, les entités de terrain des groupes C et D ont indiqué que les principaux obstacles à l'évaluation étaient l'absence de politique d'évaluation formelle, une culture institutionnelle reposant principalement sur la budgétisation axée sur les résultats plutôt que sur la mesure des résultats et de l'incidence, une faible priorité de gestion et un soutien insuffisant du Siège. Il y a également eu une certaine confusion concernant la responsabilité de l'évaluation entre les chefs d'entités et les départements respectifs du Siège qui les soutiennent (le Département des opérations de paix pour le groupe C et le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix pour le groupe D), compte tenu de la délégation de pouvoir, ce qui devrait être clarifié dans les politiques d'évaluation actualisées pour les deux groupes.

74. Les petites entités opérationnelles du groupe B ont eu également à faire face à des défis similaires et exprimé le besoin d'un soutien plus ferme de la part du Siège en matière d'orientation, de formation et de réalisation d'économies d'échelle par le biais d'un prestataire de services central, à l'instar d'un modèle d'« évaluation en tant que service », en raison de leur petite taille.

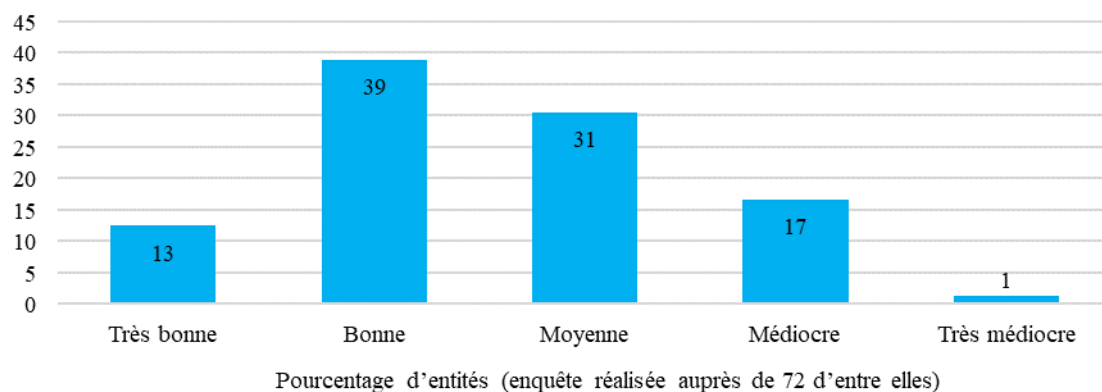
#### **La création d'une culture de l'évaluation reste un obstacle au renforcement de l'évaluation**

75. L'enquête auprès des interlocuteurs a donné une opinion plus nuancée de la culture d'évaluation, la moitié environ des répondants la jugeant « bonne » ou « très bonne », l'autre moitié la jugeant « moyenne » ou « mauvaise » (voir fig. XXII). Les interlocuteurs ont considéré l'augmentation des ressources humaines et financières, le renforcement des capacités et le soutien à la direction comme des éléments clés nécessaires au renforcement de la culture de l'évaluation dans leurs entités.



Figure XXII  
**Appréciation par les interlocuteurs de la culture d'évaluation au sein  
 de leurs entités**

(En pourcentage)

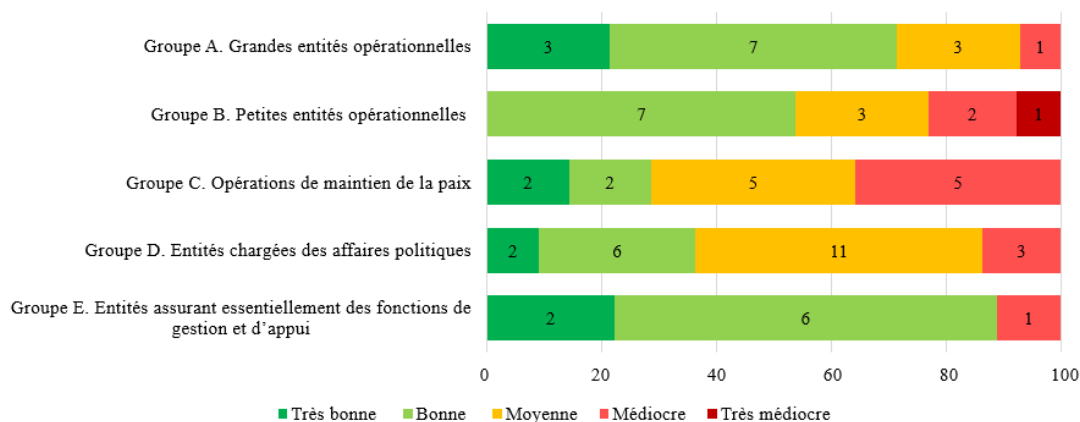


Source : Enquête auprès des interlocuteurs.

76. Les entités des grands groupes opérationnels et de gestion et d'appui avaient une vision plus positive de la culture d'évaluation de leur entité, tandis que la plupart des entités des groupes du maintien de la paix, des affaires politiques et des petits groupes opérationnels la jugeaient passable, mauvaise ou très mauvaise (voir fig. XXIII).

Figure XXIII  
**Culture d'évaluation dans les cinq groupes d'entités**

(En pourcentage)

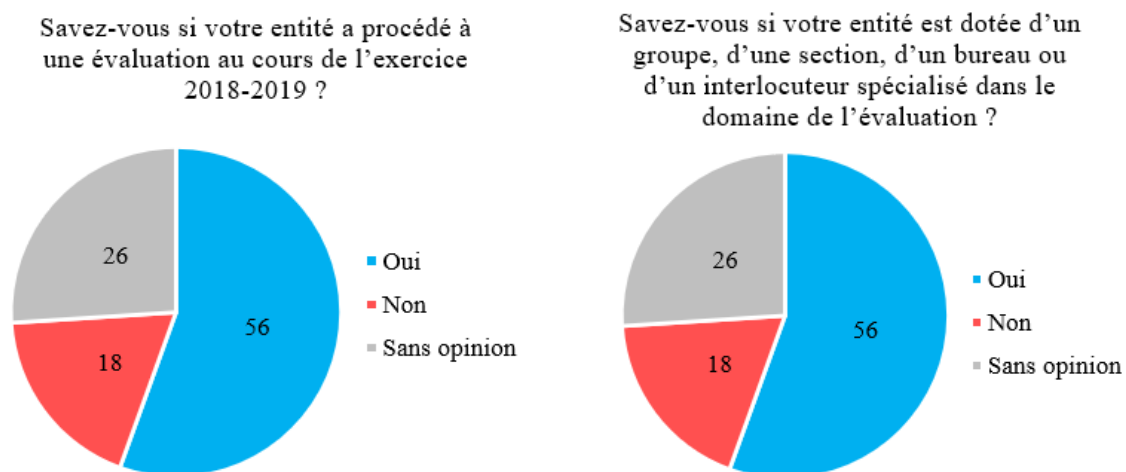


Source : Enquête auprès des interlocuteurs.

77. En ce qui concerne la connaissance par le personnel du travail d'évaluation de leur propre entité, 44 % ne savaient pas qu'un rapport d'évaluation avait été réalisé et un nombre égal ne connaissait pas de groupe, de bureau ou de personne chargé de l'évaluation dans leur entité (voir fig. XXIV).

Figure XXIV  
Sensibilisation du personnel à l'évaluation

(En pourcentage)

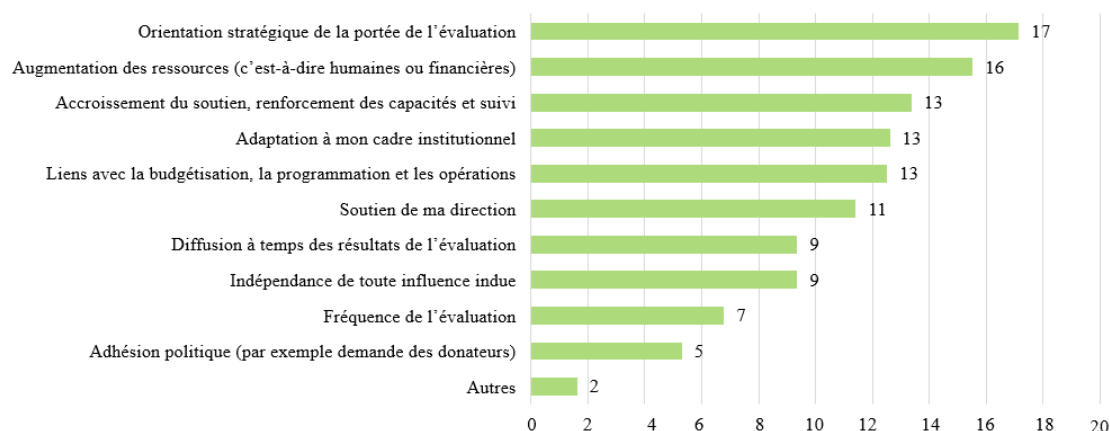


Source : Enquête auprès du personnel, n=715.

78. Les répondants à l'enquête ont défini des domaines clés pour renforcer l'évaluation, notamment l'orientation stratégique de la portée de l'évaluation, l'augmentation des ressources et le renforcement du soutien du Siège (voir fig. XXV). Lorsqu'on leur a demandé comment l'évaluation pouvait contribuer à leur travail, les trois principaux domaines identifiés étaient la communication de la planification, des décisions et des mesures ; apprendre ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas ; et la responsabilité en matière de résultats ou son absence.

Figure XXV  
Facteurs susceptibles de contribuer à renforcer l'évaluation

(En pourcentage)



Source : Enquête auprès du personnel.

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

79. Dans le rapport du Comité du programme et de la coordination sur les travaux de sa cinquante-neuvième session (A/74/16), le Comité n'a, lors de l'examen du rapport du BSCI pour l'exercice biennal 2016-2017, formulé aucune recommandation.

80. Dans le rapport du Comité sur les travaux de sa cinquante-septième session (A/72/16), le Comité a, lors de l'examen du rapport du BSCI pour l'exercice biennal 2014-2015, demandé qu'à partir de l'exercice biennal 2018-2019, la budgétisation des ressources d'évaluation soit mieux alignée sur les plans d'évaluation, et que les produits de l'évaluation reflètent mieux ces plans et budgets (voir A/72/72, par. 63). Le BSCI a assuré le suivi de la mise en œuvre de cette recommandation aux paragraphes 23 et 24 du présent examen. La pratique de la budgétisation du suivi et de l'évaluation a été abandonnée dans le cadre du processus de réforme budgétaire.

## V. Conclusions

81. Le manque de capacité de longue date et la qualité inégale des fonctions et des produits d'évaluation dans l'ensemble du Secrétariat ont été recensés dans la dernière série d'examens biennaux, et sont encore repris dans le présent rapport. Dans le contexte des exigences en matière d'évaluation prévues dans la circulaire ST/SGB/2018/3 et des initiatives de réforme du Secrétaire général, l'examen pour l'exercice 2018-2019 a permis de constater un profond décalage entre les attentes et la réalité dans la majorité des entités du Secrétariat en ce qui concerne leurs capacités, leurs ressources, la priorité et la qualité des évaluations.

82. Une pratique de l'évaluation digne de ce nom était limitée à un nombre restreint d'entités ayant des fonctions établies et des ressources propres, dont la plupart relevaient du pilier développement et étaient financées au moyen de ressources extrabudgétaires. La plupart des autres entités n'ont pas respecté les pratiques d'évaluation de base, en particulier pour ce qui est des piliers « paix et sécurité » et « gestion et appui ». Dans l'ensemble, les entités n'ont pas atteint le seuil minimal des dépenses d'évaluation.

83. Après le lancement de la politique d'évaluation en tant qu'élément clé des initiatives de réforme du Secrétaire général, il est nécessaire de souligner davantage la nécessité pour les chefs d'entités d'adopter l'évaluation et d'établir des plans d'action spécifiques dans leurs entités respectives pour renforcer les évaluations.

84. En outre, le renforcement des capacités centrales d'évaluation et l'appui technique au développement des fonctions d'évaluation, ainsi que le renforcement d'une culture de l'évaluation dans l'ensemble de l'Organisation, demeurent des lacunes graves. Les principaux domaines de ce soutien essentiel sont les suivants : a) l'élaboration d'orientations et d'outils pour la réalisation d'évaluations de haute qualité dans toutes les entités ; b) les méthodologies d'évaluation tenant compte du genre et des droits humains ; c) l'incorporation d'éléments d'évaluation essentiels (par exemple, preuves, indépendance, apprentissage et adaptation) dans les examens et évaluations existants ; d) l'évaluation de la formation du personnel, des responsables de programmes et des cadres supérieurs ; et e) la mise en œuvre des directives d'évaluation du Secrétariat. Toutefois, aucune recommandation n'est

formulée dans le présent examen étant donné que ces rôles d'appui sont envisagés pour le BSCI dans la prochaine politique d'évaluation du Secrétariat.

## VI. Recommandations

### Recommandation 1 (voir sect. III, résultats A, C et D)

85. Pour renforcer globalement les capacités d'évaluation, les petites entités opérationnelles, les opérations de maintien de la paix, les entités chargées des affaires politiques et les entités assurant des fonctions de gestion et d'appui devraient :

- a) Établir une fonction d'évaluation ou désigner un(e) interlocuteur(trice) et définir clairement leur mandat ;
- b) Mettre à jour leur politique d'évaluation ou en adopter une.

*Indicateurs de résultat* : Adoption d'un mandat et d'une politique en matière d'évaluation.

### Recommandation 2 (voir sect. III, résultats A, B, C et D)

86. Chaque petite entité opérationnelle, opération de maintien de la paix, entité chargée des affaires politiques et entité assurant des fonctions de gestion et d'appui devrait renforcer ses pratiques d'évaluation ou, le cas échéant, en établir. Pour ce faire, il faudra lancer une consultation interne permettant de décider du mécanisme d'évaluation à instituer, et notamment d'envisager la possibilité d'établir : a) une fonction d'évaluation centrale commune à chaque groupe ; b) au sein de chaque entité des fonctions d'évaluation décentralisées placées sous la supervision d'un groupe centralisé relevant de l'entité du Siège concernée ; et c) des fonctions d'évaluation indépendantes au niveau de chaque entité, en tenant compte de facteurs tels que les modalités de délégation de pouvoir, la taille, la similitude des mandats, les capacités disponibles et les économies d'échelle. Le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité devrait prendre la tête de ces efforts, en collaboration avec le BSCI, le Département des opérations de paix et le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix, selon le cas.

*Indicateur de résultat* : Pour chaque groupe d'entités, les meilleures approches concernant les pratiques d'évaluation sont définies et les dispositions voulues sont mises en place.

### Recommandation 3 (voir sect. III, résultat B)

87. Pour renforcer l'utilisation de l'évaluation, toutes les entités devraient :

- a) Élaborer un plan d'évaluation et évaluer tous leurs sous-programmes dans un délai de six ans ;
- b) Prévoir dans tous les rapports d'évaluation, des outils et des mécanismes de suivi obligatoires concernant les recommandations en matière d'évaluation, par exemple, l'inclusion d'une réponse de l'administration ou d'un plan d'action pour la mise en œuvre desdites recommandations.

*Indicateurs de résultat* : augmentation du nombre d'évaluations de sous-programmes et amélioration des outils de suivi des recommandations.

**Recommandation 4 (voir sect. III, résultat C et D)**

88. Pour améliorer le suivi des activités d'évaluation, le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité devrait :

a) Collaborer avec toutes les entités en vue de faire figurer des informations relatives aux plans de travail en matière d'évaluation dans les projets de budget et d'améliorer la qualité de ces informations ;

b) Développer un mécanisme de suivi des plans de travail d'évaluation, de l'allocation des ressources et des dépenses dans Umoja.

**Indicateurs de résultat :** les informations figurant dans les projets de budget renvoient à des évaluations réelles ; les ressources correspondantes sont allouées aux évaluations prévues ; le mécanisme est développé dans Umoja.

## VII. Plan de travail du BSCI en matière d'évaluation

89. Sur la base des plans de travail du BSCI en matière d'évaluation, les évaluations ci-dessous seront disponibles pour examen par le Comité du programme et de la coordination en 2022 et 2023.

Tableau 5

**Plan de travail du BSCI en matière d'évaluation pour 2022 et plan indicatif pour 2023**

<i>Année d'achèvement prévue</i>	<i>Type de projet</i>	<i>Portée</i>
Projets financés au moyen du budget ordinaire et de ressources extrabudgétaires	Examens	ODA, DGACM, PNUE, OLA, HCR, DGC, DM/OHR, SRSR pour CAAC, SVC et VAC
	Programme	DCO : Cohérence de la programmation des Nations Unies au niveau national pour aider les pays à atteindre les objectifs de développement durable
	Programme	CEA : Sous-programme 1 – Politique macroéconomique et gouvernance
	Programme	CEPALC : Sous-programme 3 – Politiques macroéconomiques et croissance
Projets relatifs au maintien de la paix en 2022	Programme	Contribution de la MINUSMA à l'état de droit
	Programme	Appui de la MONUSCO à l'état de droit et aux institutions chargées de la sécurité
	Domaine thématique	Les affaires politiques dans les opérations de maintien de la paix
	Domaine thématique	Les femmes et la paix et la sécurité
Projets financés au moyen du budget ordinaire et de ressources extrabudgétaires en 2023	Programme	DCO : sujet à déterminer
	Programme	CESAO : Sous-programme 3 – prospérité économique partagée
	Programme	CEE : Sous-programme 4 – coopération et intégration économiques

<i>Année d'achèvement prévue</i>	<i>Type de projet</i>	<i>Portée</i>
Projets relatifs au maintien de la paix en 2023	Programme	OCHA : Sous-programme 2 – coordination de l'action humanitaire et des interventions d'urgence
	Programme	CESAP : Sous-programme 1 – politique macroéconomique, réduction de la pauvreté et financement du développement
	Domaine thématique	Sujet à déterminer
	Programme-domaine thématique	Six évaluations à déterminer

*Abréviations* : CEA = Commission économique pour l'Afrique ; CEE = Commission économique pour l'Europe ; CEPALC = Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes ; CESAP = Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique ; CESAO = Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale ; DCG = Département de la communication globale ; DCO = Bureau de la coordination des activités de développement ; DGACM = Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences ; DM = Département de la gestion ; MINUSMA = Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali ; MONUSCO = Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo ; OCHA = Bureau de la coordination des affaires humanitaires ; ODA = Bureau des affaires de désarmement ; OHR = Bureau des ressources humaines ; OLA = Bureau des affaires juridiques ; PNUE = Programme des Nations Unies pour l'environnement ; SRSO CAAC = Bureau de la Représentante spéciale du Secrétaire général pour le sort des enfants en temps de conflit armé ; SRSO SVC = Bureau de la Représentante spéciale du Secrétaire général chargée de la question des violences sexuelles commises en période de conflit ; SRSO VAC = Bureau de la Représentante spéciale du Secrétaire général chargée de la question de la violence contre les enfants.

90. En outre, le plan de travail comprend une évaluation du Mécanisme international chargé d'exercer les fonctions résiduelles des Tribunaux pénaux conformément à la résolution 2529 (2020) du Conseil de sécurité et une autre sur le système de responsabilisation demandée par le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité à l'appui de la résolution 74/271 de l'Assemblée générale.

La Secrétaire générale adjointe aux services de contrôle interne  
(Signé) Fatoumata **Ndiaye**  
mars 2021

## Annexe I

### Entités examinées, par groupes

Les entités sur lesquelles a porté le présent examen ont été divisées en plusieurs groupes, à savoir : groupe A – grandes entités opérationnelles ; groupe B – petites entités opérationnelles ; groupe C – opérations de maintien de la paix ; groupe D – entités chargées des affaires politiques ; groupe E – entités assurant essentiellement des fonctions de gestion et d'appui.

<i>Groupe A</i>	<i>Groupe B</i>	<i>Groupe C</i>	<i>Groupe D</i>	<i>Groupe E</i>
1. BCAD	1. EOSG	1. DPO	1. BINUH	1. DGACM
2. DESA	2. UNGCO	2. MINURSO	2. DPPA	2. DCG
3. CEA	3. BLT	3. MINUSCA	3. OSASG-Chypre	3. DMSPC
4. CEE	4. ODA	4. MINUSMA	4. OESG Burundi	4. DOS
5. CEPALC	5. OHRLLS	5. MONUSCO	5. OESG Grands Lacs	5. DSS
6. CESAP	6. OOSA	6. MINUAD	6. OESG Corne de l'Afrique	6. OLA
7. CESAO	7. OSAA	7. FNUOD	7. OESG Myanmar	7. ONUG
8. ITC	8. OSC SEA	8. UNFICYP	8. OESG Syrie	8. ONUN
9. OCHA	9. OVRA	9. FINUL	9. OESGY	9. ONUV
10. ONUDC	10. SRSG CAAC	10. FISNUA	10. PBSO	
11. HCDH	11. SRSG SVC	11. MINUK	11. MANUA	
12. CNUCED	12. SRSG VAC	12. MINUSS	12. MANUI	
13. PNUE	13. UNDRR	13. UNMOGIP	13. BINUGBIS	
14. ONU-Habitat	14. UNOP	14. BANUS	14. BRENUAC	
		15. ONUST	15. BNUAA	
			16. UNOWAS	
			17. UNRCCA	
			18. UNRGID	
			19. UNSCO	
			20. UNSCOL	
			21. MANUL	
			22. MANUSOM	
			23. UNVMC	

(Voir note page suivante)

(Note de l'annexe I)

*Abréviations* : BANUS = Bureau d'appui des Nations Unies en Somalie ; BCAD = Bureau de la coordination des activités de développement ; BINUGBIS : Bureau intégré des Nations Unies pour la consolidation de la paix en Guinée-Bissau ; BINUH = Bureau intégré des Nations Unies en Haïti ; BLT = Bureau de lutte contre le terrorisme ; BNUUA = Bureau des Nations Unies auprès de l'Union africaine ; BRENUAC = Bureau régional des Nations Unies pour l'Afrique centrale ; 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 ; DCG = Département de la communication globale ; DGACM = Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences ; DMSPC = Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité ; DOS = Département de l'appui opérationnel ; DPO = Département des opérations de paix ; DPPA : Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix ; DSS = Département de la sûreté et de la sécurité ; EOSG = Cabinet du Secrétaire général ; FINUL = Force intérimaire des Nations Unies au Liban ; FISNUA = Force intérimaire de sécurité des Nations Unies pour Abyei ; FNUOD = Force des Nations Unies chargée d'observer le désengagement ; HCDH = Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme ; ITC = Centre du commerce international ; MANUA = Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan ; MANUI = Mission d'assistance des Nations Unies pour l'Iraq ; MANUL = Mission d'appui des Nations Unies en Libye ; MANUSOM = Mission d'assistance des Nations Unies en Somalie ; MINUAD = Opération hybride Union africaine-Nations Unies au Darfour ; MINUK = Mission d'administration intérimaire des Nations Unies au Kosovo ; MINURSO = Mission des Nations Unies pour l'organisation d'un référendum au Sahara occidental ; MINUSCA = Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine ; MINUSMA = Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali ; MINUSS = Mission des Nations Unies au Soudan du Sud ; MONUSCO = Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo ; 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 ; ONUG = Office des Nations Unies à Genève ; ONUN = Office des Nations Unies à Nairobi ; ONUST = Organisme des Nations Unies chargé de la surveillance de la trêve ; ONUV = Office des Nations Unies à Vienne ; UNOWAS = Bureau des Nations Unies pour l'Afrique de l'Ouest et le Sahel ; OOSA = Bureau des affaires spatiales ; OSAA = Bureau de la Conseillère spéciale pour l'Afrique ; OSA Chypre = Bureau de la Conseillère spéciale du Secrétaire général pour Chypre ; OSC SEA = Bureau de la Coordinatrice spéciale chargée d'améliorer les moyens d'action de l'Organisation des Nations Unies face à l'exploitation et aux atteintes sexuelles ; OSE Burundi = Bureau de l'Envoyé spécial du Secrétaire général pour le Burundi ; OSE Corne de l'Afrique = Bureau de l'Envoyé spécial du Secrétaire général pour la Corne de l'Afrique ; OSE Grands Lacs = Bureau de l'Envoyé spécial du Secrétaire général pour la région des Grands Lacs ; OSE Myanmar = Bureau de l'Envoyée spéciale du Secrétaire général pour le Myanmar ; OSESGY = Bureau de l'Envoyé spécial du Secrétaire général pour le Yémen ; OSE Syrie = Bureau de l'Envoyé spécial du Secrétaire général pour la Syrie ; OVRA = Bureau de la Défenseuse des droits des victimes ; PBSO = Bureau d'appui à la consolidation de la paix ; PNUE = Programme des Nations Unies pour l'environnement ; SRSR CAAC = Représentante spéciale du Secrétaire général pour la question des enfants et des conflits armés ; SRSR SVC = Représentante spéciale du Secrétaire général chargée de la question des violences sexuelles commises en période de conflit ; SRSR VAC = Représentante spéciale du Secrétaire général chargée de la question de la violence contre les enfants ; UNDRR = Bureau des Nations Unies pour la prévention des catastrophes ; UNFICYP = Force des Nations Unies chargée du maintien de la paix à Chypre ; UNGCO = Pacte mondial des Nations Unies ; ONU-Habitat = Programme des Nations Unies pour les établissements humains ; UNMOGIP = Groupe d'observateurs militaires des Nations Unies dans l'Inde et le Pakistan ; UNOP = Bureau des Nations Unies pour les partenariats ; UNRCCA = Centre régional des Nations Unies pour la



diplomatie préventive en Asie centrale ; UNRGID = Représentante de l'ONU aux discussions internationales de Genève ; UNSCO = Bureau du Coordonnateur spécial des Nations Unies pour le processus de paix au Moyen-Orient ; UNSCOL = Bureau de la Coordinatrice spéciale des Nations Unies pour le Liban ; UNVMC = Mission de vérification des Nations Unies en Colombie.

**Annexe II\*****Observations des entités sur le projet de rapport****Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité**

Comme suite à votre mémorandum daté du 26 février 2021 concernant le projet de rapport cité en objet, vous trouverez ci-après les observations formulées par le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité.

Le Département apprécie la possibilité qui lui est donnée de formuler des observations et a jugé que le rapport était utile. Il y a trouvé, concernant les capacités d'évaluation des différentes entités, des informations pratiques et pertinentes au regard des fonctions d'appui qu'il assure notamment auprès d'entités dont les capacités sont insuffisantes ou inexistantes. Fort des enseignements et des informations tirés de ce rapport, le Département attend avec intérêt de travailler avec le Bureau des services de contrôle interne (OIOS) et de montrer ainsi que l'évaluation est une fonction collaborative au Secrétariat de l'Organisation (observations générales).

Le Département tient à remercier le BSCI d'avoir tenu compte de nombre de ses observations durant le processus d'examen du projet de rapport. Il souhaite faire observer que bien qu'il soit la seule entité à être chargée de fonctions d'appui telles que définies dans les documents [A/72/492](#) et [A/72/492/Add.2](#), les règles 107.2 b) ii) et 107.3 a) de la circulaire [ST/SGB/2018/3](#) prévoient que le BSCI puisse également offrir un appui aux entités, dans le cadre de son rôle de Groupe de l'évaluation centrale du Secrétariat (*par. 64*).

Le Département accepte les recommandations formulées et a établi un plan d'action en vue de leur application. Certaines des mesures prévues seront prises en collaboration avec le BSCI, selon les modalités envisagées dans l'instruction administrative à paraître concernant l'évaluation (*par. 85 à 88*).

Nous vous remercions de nous avoir donné l'occasion de formuler des observations sur le projet de rapport.

**Département des opérations de paix**

Nous vous remercions de nous avoir fait parvenir le projet de 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 pendant l'exercice 2018-2019.

Le Département des opérations de paix salue les efforts déployés par le BSCI dans le cadre de cet exercice visant à faire le point sur les pratiques d'évaluation de chacune des 75 entités et prend note avec attention des conclusions et des recommandations formulées par le Bureau.

Comme le Département l'a fait observer dans le cadre de l'examen biennal, l'initiative Action pour le maintien de la paix a suscité au sein du partenariat pour le maintien de la paix un nouvel élan en faveur du renforcement de la performance et de

---

\* Dans la présente annexe, le Bureau des services de contrôle interne communique le texte intégral des observations reçues des entités. Cette pratique a été instituée en application de la résolution [64/263](#) de l'Assemblée générale, comme recommandé par le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit.

la responsabilité. Dans ce contexte, le Département a lancé une série d'initiatives, dont notamment la mise au point du cadre intégré de responsabilité et de gestion de la performance dans les missions de maintien de la paix et la mise en place du Système complet de planification et d'évaluation de la performance, et poursuivi la mise en œuvre du Plan d'action relatif à la sécurité du personnel de maintien de la paix. Ces initiatives ont porté leurs fruits sur le terrain et contribué à poser solidement les bases d'un renforcement de la gestion axée sur les résultats, ainsi qu'à étoffer et à améliorer les activités de suivi et d'évaluation.

Le Département élabore actuellement un document dans lequel seront présentées différentes possibilités concernant la structure idéale et la dotation en ressources des fonctions d'évaluation dans le contexte du maintien de la paix. Dans le cadre de cet exercice, il tiendra compte du rapport du BSCI et des recommandations que celui-ci a formulées. Le Département tiendra des consultations sur ce document avec le BSCI et le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité.

Nous attendons avec intérêt de collaborer avec le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, le BSCI et les autres entités concernées en vue de perfectionner les activités d'évaluation dans le contexte du maintien de la paix.

#### **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 formuler des observations à son sujet.

Je prends note du fait que, dans le rapport du BSCI, le Département des affaires politiques est classé parmi les entités du groupe D, qui recouvre également le Bureau d'appui à la consolidation de la paix et les missions politiques spéciales. Je prends note également du fait que bien que le Bureau d'appui à la consolidation de la paix relève du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix, ses pratiques d'évaluation sont examinées séparément de celles du Département, compte tenu du rôle que joue le Bureau à l'appui du Fonds pour la consolidation de la paix et de la conduite des activités d'évaluation prescrites.

Le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix accepte pleinement les recommandations n<sup>os</sup> 1 et 3, tout en constatant que les recommandations n<sup>os</sup> 2 et 4 ne le concernent pas. Le plan d'action du Département est joint au présent message.

Nous accueillons avec une satisfaction particulière la recommandation n<sup>o</sup> 2, qui tend à confier au Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité le soin de diriger l'action menée en vue de renforcer les pratiques d'évaluation dans les missions politiques spéciales. Le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix se tient prêt à épauler le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité dans cette entreprise. Nous souhaitons par ailleurs saisir cette occasion pour dire à nouveau que l'insuffisance des ressources prévues au budget ordinaire au titre des activités d'évaluations place toutes les entités dans une situation difficile. En conséquence, nous demandons au Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et au BSCI de tenir compte des contraintes avec lesquelles les entités doivent composer et qui bien souvent échappent à leur contrôle. Nous les encourageons également à envisager de

renoncer à imposer aux petites entités des obligations en matière d'évaluation lourdes et gourmandes en ressources et de leur préférer des pratiques analytiques et moins pesantes aboutissant aux mêmes résultats.

Je vous remercie, vous et votre équipe, de l'esprit de coopération dont vous avez fait preuve dans le cadre de cet examen biennal. Nous attendons avec intérêt de collaborer avec vos services dans l'optique de renforcer le rôle et l'impact des activités d'évaluation des entités du Secrétariat.

### **Commission économique pour l'Europe**

Je me réfère à votre mémorandum du 26 février 2021, 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 pendant l'exercice 2018-2019.

La Commission économique pour l'Europe (CEE) apprécie les efforts continuels que fait le BSCI pour mettre en valeur l'importance de l'évaluation au Secrétariat de l'ONU. 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 et le rapport biennal du BSCI lui est utile dans son entreprise d'amélioration constante de la qualité de ses évaluations.

Pendant l'exercice 2018-2019, la CEE a continué de renforcer le rôle de sa fonction d'évaluation. Conformément à la demande du Comité exécutif de la CEE tendant à étoffer et à renforcer cette fonction, il a été proposé, dans le projet de budget-programme pour l'exercice 2018-2019, de la doter d'un poste supplémentaire de la classe P-4. La création de ce poste a été approuvée par l'Assemblée générale dans sa résolution [72/261](#).

Conformément au plan de travail biennal concernant l'évaluation approuvé par le Comité exécutif de la CEE en septembre 2016, il a été procédé pendant l'exercice à une évaluation au niveau des programmes et à trois évaluations au niveau des sous-programmes. La CEE a également évalué 22 projets arrivés en fin de cycle en 2018-2019. Pour chaque évaluation, elle a publié la réponse de l'administration et un rapport d'étape rendant compte de la suite donnée à chaque recommandation. Les recommandations classées sont présentées au Comité exécutif de la CEE dans un rapport annuel ; tous les rapports d'évaluations, les réponses de l'administration et les rapports d'étapes peuvent être librement consultés sur la page Open ECE (<https://unece.org/evaluation-reports>).

Malgré ces avancées, dont le BSCI a pris note dans son projet de rapport, je reste préoccupée par l'insuffisance des ressources prévues au budget ordinaire au titre de l'évaluation des activités financées au moyen de ce budget. La baisse constante des ressources inscrites au budget ordinaire, à laquelle s'ajoute la crise de liquidités, compromet les activités d'évaluation. L'indépendance et la qualité des évaluations sont inextricablement liées aux ressources consacrées au recrutement d'évaluateurs externes.

La CEE prend note du fait qu'en mars 2021, le projet de directives relatives à l'évaluation au Secrétariat en était au dernier stade de sa procédure d'examen et d'approbation. Elle attend avec intérêt la publication de ce document, sur la base duquel elle révisera ses propres directives en matière d'évaluation, qui datent de 2014.

Je saisis cette occasion pour saluer le professionnalisme dont l'équipe d'évaluation du BSCI dirigée par Juan Carlos Peña a fait preuve et l'esprit constructif dans lequel nos entités respectives ont collaboré. Nous sommes très satisfaits des discussions fructueuses que nous avons eues et reconnaissants du temps qui a été investi en vue de garantir le caractère participatif de l'exercice.

### **Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes**

La Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC) accueille avec satisfaction ce projet de rapport global et la possibilité qui lui est offerte de formuler des observations à son sujet.

Vous trouverez, joint au présent message, le plan d'action établi par la CEPALC, dans lequel celle-ci a formulé des observations sur chacune des recommandations et indiqué celles qu'elle acceptait ou refusait\*\*.

La CEPALC saisit cette occasion pour remercier le BSCI de l'approche collaborative et participative qu'il a adoptée tout au long de l'établissement de son rapport.

### **Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique**

La Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (CESAP) accueille avec satisfaction le 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 pendant l'exercice 2018-2019 et apprécie la possibilité qui lui a été donnée de formuler des observations sur la version informelle antérieure du projet de rapport et sur sa version finale.

Tout en constatant que les recommandations n<sup>os</sup> 1, 2 et 4 ne la concernent pas, la CESAP accepte la recommandation n<sup>o</sup> 3, à laquelle elle estime avoir satisfait. Conformément à sa politique et à ses lignes directrices en matière de suivi et d'évaluation, la CESAP établit chaque année un plan d'évaluation qui prévoit l'évaluation de sous-programmes et de projets. Elle dispose d'un budget spécifique réservé à l'évaluation de tous les sous-programmes sur une base quinquennale, à raison de deux chaque année.

La CESAP s'emploie également à donner suite aux conclusions et aux recommandations issues de chaque évaluation, par l'intermédiaire d'une réponse de l'administration et d'un plan d'action validé par la Secrétaire exécutive. Elle contrôle la suite donnée aux recommandations au moyen de la page Évaluation et audit du tableau de bord des hauts responsables.

La CESAP apprécie l'approche participative et consultative qui a été adoptée au long du processus d'examen et félicite le BSCI et les membres de son personnel pour le rapport de qualité qu'ils ont établi.

### **Centre du commerce international**

Nous vous remercions de votre mémorandum du 26 février 2021, 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

---

\*\* Conservé dans les dossiers du Bureau des services de contrôle interne.

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 publication de cette version finale et souscrit pleinement à la recommandation n° 3, tout en constatant que les recommandations n°s 1, 2 et 4 ne concernent pas le Centre.

Pour ce qui est de la recommandation n° 3, le Groupe de l'évaluation indépendante du Centre du commerce international continuera à étoffer son programme de travail annuel, qui prévoit qu'au moins un des programmes du Centre soit évalué chaque année. Il continuera également de veiller à ce que des réponses de l'administration et des plans d'actions soient présentés comme suite à chaque évaluation indépendante menée par le Groupe, qui poursuivra ses activités de suivi afin d'évaluer l'application de ses recommandations.

Le Centre est sensible à la qualité du rapport du BSCI et remercie le Bureau et son personnel de leur coopération à tous les stades de son établissement.

#### **Bureau des affaires de désarmement**

Je me réfère à votre mémorandum interne daté du 26 février 2021 sur la question citée en objet du présent message.

Le Bureau des affaires de désarmement a pris note de votre mémorandum et du projet de rapport biennal pour l'exercice 2018-2019. Il prend note également des recommandations qui y sont formulées et fera des efforts vigoureux pour les appliquer.

Comme il a déjà été dit à maintes reprises, l'exécution des activités d'évaluation présente toujours des difficultés non négligeables pour les petites entités telles que le Bureau des affaires de désarmement, dont les ressources humaines et financières sont limitées. Il est difficile pour les petites entités telles que le Bureau de satisfaire aux exigences en matière de communication de l'information, qui devront être définies sur la base des résultats du processus dirigé par le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité dont il est question dans les recommandations.

Cela étant, le Bureau souscrit pleinement à l'idée qu'il importe de renforcer les capacités de suivi et d'autoévaluation. Le Bureau n'a pas été en mesure de mener des activités d'évaluation musclées pendant la période concernée mais a récemment finalisé et lancé son premier plan stratégique (2021-2025), lequel comprend un plan de suivi, de communication de l'information et d'évaluation. Cet outil doit permettre au Bureau d'évaluer sa performance au regard des objectifs énoncés dans son plan stratégique et de progresser sur les plans de la responsabilité, de l'apprentissage institutionnel et de la prise de décision fondée sur des données probantes.

Je compte que ces informations vous seront utiles.

#### **Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme**

J'accuse réception par la présente du 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.

Les conclusions tirées dans le rapport concernant la conduite d'évaluations, leur suivi et leur utilisation sont utiles et mon Bureau en tiendra compte afin de continuer à renforcer sa fonction d'évaluation.

Les observations que nous avons formulées sur la version informelle du projet de rapport ayant déjà été prises en compte par le BSCI, nous n'avons pas de commentaire à faire sur sa version actuelle.

Vous trouverez ci-joint le formulaire dans lequel nous avons consigné des informations sur le plan d'action établi en vue d'appliquer les recommandations formulées dans le rapport.

Je vous remercie de votre attention.

### **Bureau des affaires juridiques**

Je me réfère à votre memorandum du 26 février 2021, par lequel vous nous avez communiqué le projet de 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 pendant l'exercice 2018-2019, et dans lequel vous nous avez prié le Bureau des affaires juridiques de formuler des observations formelles, d'indiquer explicitement si chaque recommandation était acceptée (ou refusée) et de communiquer le plan d'action et le calendrier connexe établis en vue de l'application desdites recommandations.

Depuis l'évaluation du Bureau des affaires juridiques par le BSCI ([E/AC.51/2019/9](#)), je me suis attaché en priorité à renforcer au sein du Bureau une culture de l'évaluation qui soit porteuse de changement et s'impose comme un élément central de la gestion et de l'exécution des activités prescrites.

En 2019, le Bureau s'est doté d'un Groupe de l'évaluation et de la planification stratégique chargé de diriger le renforcement de ses activités de suivi et d'auto-évaluation, l'évaluation de la performance, la mise en œuvre de ses plans de travail et les efforts déployés en ce sens. La même année, le Bureau a commencé à participer, en tant qu'observateur, aux travaux du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation. Toujours la même année, il a mené à bien la toute première autoévaluation de ses activités de coopération et d'assistance techniques en matière de droit commercial international.

Le Bureau des affaires juridiques a adopté une nouvelle politique d'évaluation en 2020 et mis la dernière main aux premières directives générales relatives à l'appui qu'il fournit s'agissant des procédures mises en place à l'ONU dans l'optique d'amener les auteurs d'infractions pénales à répondre de leurs actes.

Vous trouverez ci-joint la confirmation de l'acceptation par le Bureau des recommandations formulées dans le présent rapport, ainsi que le plan d'action établi dans la perspective de leur application\*\*.

Je salue le travail qu'a fourni l'équipe du BSCI en vue d'établir le projet de rapport et lui sait gré de s'être coordonnée avec mon bureau et de l'avoir aidé à améliorer ses activités d'évaluation pendant la période considérée.

---

\*\* Conservé dans les dossiers du Bureau des services de contrôle interne.

### **Organisme des Nations Unies chargé de la surveillance de la trêve**

Je vous écris en référence à votre mémorandum interne OIOS-2021-00196, dans lequel il était demandé à l'administration d'apporter une réponse formelle au rapport ci-dessus.

Nous avons examiné le projet de rapport qui nous a été communiqué. Compte tenu du champ d'application de la circulaire [ST/SGB/2018/3](#) pour l'exercice en cours et du fait que l'Organisme des Nations Unies chargé de la surveillance de la trêve est une mission non multidimensionnelle ne disposant pas de fonction d'évaluation établie (ni prévue au budget), mais qu'il conduit néanmoins des activités d'évaluation utiles (notamment par l'intermédiaire de son Inspecteur général), qui lui permettent d'assurer le contrôle de l'exécution de son mandat et le suivi de ses objectifs et d'en rendre compte, veuillez noter que :

- i) nous n'avons pas de commentaires à ajouter à ceux que nous avons formulés dans le cadre des consultations ;
- ii) nous établirons et communiquerons, le cas échéant, un plan d'action relatif à l'application des recommandations.

### **Bureau de l'Envoyé spécial du Secrétaire général pour la Corne de l'Afrique**

Merci de nous avoir fait parvenir le projet de 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 pendant l'exercice 2018-2019.

Je crois comprendre que mon équipe a collaboré avec vos services au cours des derniers mois et apporté sa contribution au rapport en question. Je n'ai pas de commentaire précis à formuler sur la dernière version du projet de rapport, mais plutôt une observation d'ordre général, dont je sais qu'elle a déjà été transmise par mon équipe dans le cadre des consultations, concernant la question des capacités.

Je souscris pleinement à l'idée qu'il faut évaluer les programmes et veiller à ce que ceux-ci soient conçus et exécutés le plus efficacement possible. Cela étant, mon Bureau est une entité de taille restreinte et ses capacités internes d'évaluation sont donc très limitées. Bien que nous évaluions, par exemple, dans le cadre du processus de budgétisation axée sur les résultats et par l'intermédiaire des rapports établis à l'intention des donateurs concernant l'utilisation des ressources extrabudgétaires, de nos exposés au Conseil de sécurité et de nos rapports semestriels sur l'application de la stratégie globale de prévention, je crois comprendre que ces activités n'ont pas été considérées comme des activités d'évaluation dans le cadre de l'établissement de votre rapport, car elles ne correspondaient pas à la définition que vous avez retenue à cet égard.

Pour toute activité d'évaluation supplémentaire et afin de satisfaire aux obligations fixées par l'Assemblée générale, il me faudrait pouvoir compter sur des évaluateurs externes et sur l'appui et les orientations du Siège. Je suppose que ce type d'appui peut être mis en place à l'intention d'entités de petite taille telle que la mienne. J'ai également souligné ce point dans mes observations sur les recommandations figurant dans le rapport, que j'ai jointes au présent message.

J'attends avec intérêt que la coopération entre nos équipes se poursuive. Merci et prenez soin de vous !



## **Bureau de la Défenseuse des droits des victimes**

Je me réfère à votre mémorandum daté du 2 mars 2021 concernant le projet de rapport biennal du BSCI cité en objet du présent message. Je vous sais gré de me donner l'occasion de faire des observations formelles sur le projet de rapport. Je prends note des recommandations formulées dans le rapport, en particulier des recommandations n<sup>os</sup> 1 et 2, qui s'appliquent au Bureau de la Défenseuse des droits des victimes.

Comme vous le savez, le Bureau est la plus petite entité du Secrétariat de l'ONU et n'est apparu au budget ordinaire qu'en 2019. Il n'est doté que de quatre postes financés au moyen de ce budget, dont celui de sa responsable.

La capacité du Bureau à établir des capacités et des pratiques d'évaluation formelles et permanentes est donc fortement restreinte, même si son programme de travail prévoit des évaluations de projets précis et l'évaluation régulière des progrès accomplis au regard des indicateurs de succès énoncés dans le budget-programme annuel.

Nous comptons sur votre compréhension et sur le fait que vous nous maintiendrez votre appui dans le cadre de notre réflexion sur des modalités d'évaluation adaptées à mettre en place à l'avenir, qui tiendraient compte de la taille et des capacités limitées du Bureau.

Je vous remercie.

## **Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement**

La CNUCED tient à remercier la Division de l'inspection et de l'évaluation du BSCI de lui avoir permis de formuler des observations sur 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.

La CNUCED est déterminée à renforcer encore sa fonction d'évaluation et continue à faire fond sur les améliorations en cours, qui ont été examinées dans le cadre de l'étude biennale conduite par le BSCI en 2019. À titre d'exemple, afin de renforcer la fonction d'évaluation et l'utilisation des évaluations, nous espérons pouvoir finaliser cette année la mise à jour et la mise en application de notre politique d'évaluation, conformément à la politique du Secrétariat sur la question, attendue de longue date.

Nous nous efforçons également de renforcer l'application et le suivi des recommandations en matière d'évaluation et nous attachons à faciliter davantage l'apprentissage institutionnel et la diffusion des travaux d'évaluation et des conclusions qui en sont tirées auprès de parties prenantes et de publics internes et externes. Concrètement, nous sommes en train d'élaborer une stratégie de communication et de gestion des connaissances et de réfléchir aux outils qui permettraient de faire en sorte que les résultats des évaluations soient accessibles et pleinement utilisés à l'échelle de toute notre entité, dans une perspective d'apprentissage et de responsabilité.

La CNUCED note que seule la recommandation n<sup>o</sup> 3 s'applique à toutes les entités et accepte sans réserve de la mettre en œuvre. La CNUCED dispose d'un plan annuel d'évaluation qui prévoit l'évaluation d'un sous-programme par an ainsi que des évaluations de projets et de programmes. Ce plan d'évaluation est établi en fonction des mandats confiés à la CNUCED par le Conseil du commerce et du développement ainsi que des accords relatifs aux projets ou des plans d'évaluation établis par les directeurs et directrices de programmes. Nous nous sommes également

employés à exiger plus systématiquement l'établissement de réponses de l'administration et de plans d'action à l'issue des activités d'évaluation et à examiner la suite donnée aux recommandations au moyen d'une base de données Excel. Nous envisageons actuellement la possibilité de recourir à la plateforme Unite Evaluations, qui a été conçue par l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC), afin de faciliter la gestion et le suivi de l'évaluation.

En ce qui concerne la recommandation n° 4, la CNUCED se tient prête à coopérer pleinement avec le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité en vue d'améliorer la qualité des informations présentées dans les projets de budget concernant les plans de travail en matière d'évaluation.

La CNUCED apprécie l'éclairage apporté par ces études biennales et remercie le BSCI et son personnel de leur coopération à tous les stades du processus.

Je vous remercie.

### **Force intérimaire des Nations Unies au Liban**

Nous nous référons à votre mémorandum daté du 26 février 2021 (OIOS-2021-00196) concernant la question citée en objet du présent message. Veuillez noter que la Force intérimaire des Nations Unies au Liban (FINUL) prend note des recommandations figurant dans le projet de rapport et les accepte. Vous trouverez, joint au présent message, le plan d'action qu'il a été demandé à la FINUL d'établir concernant l'application des recommandations qui la concernent.

### **Bureau de lutte contre le terrorisme**

Le Bureau de lutte contre le terrorisme tient à féliciter le BSCI de son projet de rapport issu du récent exercice d'évaluation portant 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 pendant l'exercice 2018-2019.

Le Bureau souscrit aux recommandations qui ont été formulées dans la perspective de renforcer les fonctions d'évaluation des entités du Secrétariat en général, et en particulier les siennes. Il sait combien il importe qu'il obtienne des résultats et puisse montrer l'impact de ses interventions. Depuis l'exercice d'évaluation, le Bureau a entrepris de développer et de renforcer sa culture du résultat, notamment en élaborant et en lançant sa propre politique d'évaluation. Vous trouverez ci-après une liste des mesures que le Bureau prendra en vue d'améliorer ses capacités d'évaluation. Le Bureau n'a pas d'autres observations à formuler sur le projet de rapport.

### **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. 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 mis sur l'évaluation des résultats au niveau stratégique. Il est essentiel d'investir dans la fonction d'évaluation pour répondre à ces besoins et faire en sorte que les conditions nécessaires à la réalisation du Programme 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 le concernant et a formulé des observations détaillées à différents stades du processus. Il tient à faire observer que les recommandations tiennent manifestement compte du niveau de maturité de la fonction d'évaluation des différentes entités. Dans le même esprit, il estime qu'il serait bon de disposer d'informations plus fines concernant chaque entité afin de mieux étayer l'application des recommandations et le suivi des progrès accomplis à cet égard.

L'ONUDC accueille avec satisfaction les conclusions et les recommandations tendant à exiger que des informations en matière d'évaluation soient obligatoirement consignées dans Umoja en vue de garantir le suivi adéquat des plans de travail, des budgets et des dépenses liés à l'évaluation. Il est essentiel de veiller à ce que les activités d'évaluation soient planifiées et budgétisées et que les entités du Secrétariat disposent d'outils de gestion de l'évaluation, afin de renforcer encore la culture de l'évaluation et le dispositif d'application du principe de responsabilité au Secrétariat.

L'ONUDC se félicite de la recommandation selon laquelle tous les sous-programmes devraient être évalués sur une base sexennale, qui cadre avec sa nouvelle stratégie pour 2021-2025 et avec les résolutions des organes directeurs, qui ont demandé que les évaluations indépendantes soient conduites à un niveau plus stratégique.

Il apprécie également la recommandation relative au renforcement des plans de travail en matière d'évaluation et du suivi de l'application des recommandations. Au vu des investissements que l'ONUDC a faits pour perfectionner Unite Evaluations, sa plateforme novatrice de gestion de l'évaluation, cette recommandation a déjà été appliquée pour le prochain exercice et sa mise en œuvre se poursuivra sur la base des enseignements tirés de l'expérience. L'ONUDC se concertera également avec le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité afin d'examiner la possibilité d'activités de collaboration grâce auxquelles d'autres entités du Secrétariat pourraient tirer parti de Unite Evaluations.

L'ONUDC réaffirme sa ferme volonté de renforcer encore sa fonction d'évaluation, afin de continuer à améliorer l'application du principe de responsabilité, la transparence et l'apprentissage conformément aux principaux objectifs des réformes de l'ONU et du Programme 2030.

#### **Office des Nations Unies à Genève**

L'Office des Nations Unies à Genève accepte les recommandations, sous réserve de la disponibilité des fonds supplémentaires nécessaires à leur application.

#### **Bureau d'appui des Nations Unies en Somalie**

En référence à votre mémorandum daté du 26 février 2021 (OIOS-2021-00196), le Bureau d'appui des Nations Unies en Somalie (BANUS) souscrit aux conclusions et recommandations formulées par le BSCI et n'a pas d'observations à formuler sur la version finale du rapport.

Le BANUS a déjà ancré certaines mesures de suivi dans son cadre de gestion de la performance et fera fond sur cette initiative en vue de se doter de capacités spécifiques de suivi et d'évaluation, conformément à la recommandation.

Nous vous remercions du soutien que vous continuez à nous apporter.

### **Mission des Nations Unies au Soudan du Sud**

La Mission des Nations Unies au Soudan du Sud (MINUSS) tient à remercier le BSCI d'avoir inclus, pour la toute première fois, les opérations de maintien de la paix dans son rapport biennal sur l'évaluation.

La Mission prend acte des conclusions du rapport. Elle est consciente notamment du fait que les opérations de maintien de la paix procèdent rarement à des évaluations programmatiques, comme la plupart des entités du pilier Paix et sécurité du Secrétariat, et que les évaluations qu'elles réalisent concernent généralement des projets spécifiques plutôt que l'exécution globale de leur mandat. La MINUSS est très attachée à l'idée d'évaluer l'impact des activités afin d'améliorer la prise de décision fondée sur des données probantes, comme en témoignent les progrès qu'elle a fait dans la mise en place du Système complet d'évaluation de la performance.

La MINUSS accepte les recommandations qui concernent les opérations de maintien de la paix et attend avec intérêt de collaborer avec le Département des opérations de paix, le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et le BSCI en vue de définir les modalités du fonctionnement de l'évaluation dans les missions.

### **Bureau de la Coordonnatrice spéciale chargée d'améliorer les moyens d'action de l'Organisation des Nations Unies face à l'exploitation et aux atteintes sexuelles**

Je me réfère à votre mémorandum daté du 2 mars 2021 concernant le projet de rapport biennal du Bureau des services de contrôle interne cité en objet du présent message. Je vous sais gré de me donner l'occasion de faire des observations formelles sur le projet de rapport. Je prends note des recommandations qui y sont formulées, en particulier des recommandations n<sup>os</sup> 1 et 2 qui s'appliquent au Bureau de la Coordonnatrice spéciale chargée d'améliorer les moyens d'action de l'Organisation des Nations Unies face à l'exploitation et aux atteintes sexuelles.

Comme vous le savez, le Bureau est l'une des plus petites entités du Secrétariat de l'ONU et n'est apparu au budget qu'en mars 2016. Il dispose en tout et pour tout de quatre postes, soit trois postes à temps plein financés au moyen de ressources extrabudgétaires, auxquels s'ajoute celui de la chef de l'entité, titulaire d'un engagement en vertu d'un contrat-cadre.

La capacité du Bureau à établir des capacités et des pratiques d'évaluation formelles et permanentes est donc fortement restreinte, même si les résultats des évaluations de projets précis et de l'évaluation régulière des progrès accomplis au regard des indicateurs fixés figurent dans les fiches d'information qu'il publie chaque trimestre et dans les rapports annuels du Secrétaire général sur les dispositions spéciales visant à prévenir l'exploitation et les atteintes sexuelles, dont le plus récent a été publié sous la cote [A/75/754](#).

Nous comptons sur votre compréhension et sur le fait que vous nous maintiendrez votre appui dans le cadre de notre réflexion sur des modalités d'évaluation adaptées à mettre en place à l'avenir, qui tiendraient compte de la taille et des capacités limitées du Bureau.