



Assemblée générale

Distr. générale
20 mars 2015
Français
Original : anglais

Soixante-dixième session

Points 135 et 142 de la liste préliminaire**

Planification des programmes

Rapport d'activité du Bureau des services de contrôle interne

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

Rapport du Bureau des services de contrôle interne

Résumé

Établi en application des dispositions de l'article 7.4 du Règlement et règles régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation ([ST/SGB/2000/8](#)), le présent rapport biennal est le quatorzième d'une série d'études présentées à l'Assemblée générale par l'intermédiaire du Comité du programme et de la coordination. Le Bureau des services de contrôle interne a, pour l'exercice biennal 2012-2013 et à l'aide de méthodes d'ordre qualitatif et quantitatif, examiné les moyens du Secrétariat en matière d'évaluation, apprécié la qualité et l'intérêt des rapports y relatifs et dégagé les principaux résultats d'un échantillon de ces rapports. On trouvera également ici exposés le plan de travail du Bureau en matière d'évaluation pour l'exercice biennal 2016-2017 ainsi que la suite donnée aux recommandations du Comité visant à améliorer la qualité des évaluations réalisées par le Secrétariat.

* Nouveau tirage pour raisons techniques (2 juillet 2015).

** [A/70/50](#).



Par comparaison avec l'exercice biennal précédent, des avancées ont été enregistrées en 2012-2013 en ce qui concerne la fonction d'évaluation du Secrétariat. Les méthodes et procédures d'évaluation ont été renforcées, comme en témoignent, par exemple, l'adoption de nouvelles politiques en la matière dans six entités et l'augmentation du nombre d'entités qui donnent suite aux recommandations découlant des évaluations. Ces progrès ne se sont toutefois pas traduits par une meilleure qualité des rapports d'évaluation. Moins de rapports ont reçu dans l'ensemble des appréciations positives en 2012-2013 qu'en 2010-2011 (38 % contre 49 %) et un nombre relativement restreint d'entités continue de procéder à des évaluations.

En outre, les lacunes mises en évidence au cours de l'exercice biennal précédent, notamment l'insuffisance des ressources, l'inadaptation des compétences du personnel et le manque d'intérêt des hauts responsables et du personnel, ont persisté. Selon les coordonnateurs des entités du Secrétariat, ces questions constituaient les plus grandes difficultés qu'ils rencontraient dans leurs efforts pour améliorer leurs fonctions d'évaluation.

Le Bureau fait trois recommandations importantes à l'intention des entités du Secrétariat en vue de renforcer la fonction d'évaluation :

- a) Élaborer une politique d'évaluation;
- b) Établir des procédures d'évaluation essentielles, notamment un plan de travail relatif à l'évaluation, un plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et un plan de diffusion des résultats de l'évaluation;
- c) Améliorer les directives en vigueur concernant la planification et les ressources à prévoir pour les activités de suivi et d'évaluation.

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	4
II. Méthodologie	5
III. Pratique en matière d'évaluation	6
A. Des avancées ont été enregistrées en 2012-2013 en ce qui concerne les fonctions d'évaluation du Secrétariat	6
B. Dans l'ensemble, la qualité des rapports d'évaluation ne s'est pas améliorée	13
C. Un renforcement général des capacités et de la culture du Secrétariat en matière d'évaluation demeure nécessaire, et des lacunes non négligeables subsistent en ce qui concerne la portée des évaluations	17
IV. Résultats extraits d'un échantillon de rapports d'évaluation de bonne qualité	22
V. Plan de travail du Bureau des services de contrôle interne pour les évaluations	27
VI. Suite donnée aux recommandations du Comité du programme et de la coordination	29
VII. Conclusion	31
VIII. Recommandations	32
Annexes	
I. Liste des entités concernées par le rapport	34
II. Méthode retenue pour l'examen des rapports d'évaluation	36
III. Observations faites par les entités du Secrétariat à propos du projet de rapport	37

I. Introduction

1. Le présent rapport est le quatorzième d'une série d'études présentées tous les deux ans depuis 1988 à l'Assemblée générale par l'intermédiaire du Comité du programme et de la coordination en vertu des dispositions du Règlement et règles régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation (ST/SGB/2000/8)¹. Les observations des entités du Secrétariat ont été incluses selon qu'il convenait.

2. Les objectifs du rapport sont les suivants :

a) Examiner et évaluer les moyens en matière d'évaluation au sein du Secrétariat, ainsi que la qualité et l'intérêt des rapports d'évaluation, pendant l'exercice biennal 2012-2013²;

b) Recenser les principaux résultats énoncés dans un échantillon de rapports d'évaluation établis au cours de l'exercice biennal 2012-2013.

3. Le rapport présente le plan de travail du Bureau des services de contrôle interne (BSCI) en matière d'évaluation et un examen de la suite donnée aux recommandations formulées par le Comité du programme et de la coordination après la publication du précédent rapport biennal. Le Bureau entend présenter un rapport de suivi au deuxième trimestre de 2015, qui donnera des appréciations sur chaque entité du Secrétariat et un complément d'information sur les moyens et les pratiques en matière d'évaluation.

4. À l'issue de son examen du précédent rapport biennal, le Comité a souligné que l'évaluation était une fonction essentielle pour l'adoption de décisions budgétaires, du fait qu'elle contribuait non seulement à l'amélioration de la conception et de l'exécution des programmes, ainsi qu'à l'élaboration de directives de politique générale, mais encore à la transparence. Dans le même temps, elle permettait aux États Membres de suivre les résultats des programmes de manière systématique. Le Comité a également souligné que l'autoévaluation était un outil de gestion essentiel et qu'il incombait aux hauts responsables de veiller à la réalisation des résultats escomptés³.

5. Deux types d'évaluation sont menées au Secrétariat : a) l'évaluation effectuée par le Bureau des services de contrôle interne ou des organes de contrôle externe, auquel cas le dispositif d'évaluation est externe à l'entité concernée; et b) l'évaluation menée par les entités elles-mêmes, auquel cas le dispositif d'évaluation est intégré à l'entité concernée. Les deux types d'évaluation sont complémentaires et indispensables, le but étant que toutes les entités du Secrétariat abordent cette opération de manière globale, et contribuent à garantir l'application du principe de responsabilité et des enseignements tirés de l'expérience en vue

¹ Le présent rapport est établi en vertu de l'article 7.4 de ce texte, aux termes duquel un bref rapport récapitulant les conclusions du Secrétaire général sur toutes les évaluations effectuées dans le cadre du plan d'évaluation est présenté à l'Assemblée générale en même temps que le texte du projet de plan à moyen terme (c'est-à-dire du cadre stratégique).

² Dans le présent rapport, on entend par « Secrétariat » les 32 entités relevant de la compétence du Bureau des services de contrôle interne (y compris le Bureau lui-même), et qui sont énumérées à l'annexe 1.

³ Voir A/68/16, par. 151 et 152.

d'améliorer les programmes. En outre, la fonction d'évaluation va de pair avec le principe de l'indépendance, qu'il s'agisse de l'indépendance totale de l'entité, comme dans le cas du Corps commun d'inspection, ou de l'intégration avec d'autres fonctions de gestion des programmes, comme dans le cas de certaines fonctions intégrées.

II. Méthodologie

6. Dans le présent rapport, l'étude a porté sur 32 entités du Secrétariat et les méthodes ci-après ont été retenues :

- a) Analyse quantitative et qualitative des rapports d'évaluation établis en 2012-2013 par 32 entités, l'objet étant d'en déterminer les caractéristiques, la qualité et les principaux résultats (on trouvera à l'annexe II des indications quant à la collecte et à la sélection de ces rapports);
- b) Enquête en ligne auprès de 31 entités du Secrétariat, menée entre juillet et septembre 2014, à laquelle les interlocuteurs de toutes les entités ont participé⁴;
- c) Entretien en face à face ou par téléphone avec les interlocuteurs de 31 entités du Secrétariat⁵;
- d) Analyse des politiques d'évaluation (nouvelles ou révisées) pour 2012-2013⁶;
- e) Examen des enveloppes budgétaires consacrées à l'évaluation.

7. Le rapport présentait les lacunes suivantes : a) il est possible que le Bureau n'ait pas reçu tous les rapports d'évaluation établis en 2012-2013, bien qu'il ait donné des directives en ce sens à tous les interlocuteurs; b) les différentes méthodes d'échantillonnage utilisées dans les rapports au cours des trois derniers exercices biennaux pour déterminer leurs caractéristiques, leur qualité et leurs principaux résultats ont pu compromettre la comparaison; et c) le Bureau n'a pas vérifié toutes les informations communiquées par les interlocuteurs qui ont participé à l'enquête et aux entretiens. Dans certains cas, les résultats variaient en fonction de la méthode de collecte des données. Les analyses ont été recoupées en s'appuyant sur de nombreuses sources de données afin de trouver un équilibre entre ces lacunes éventuelles et de renforcer les résultats du rapport. Tout en étant conscient du fait que les entités peuvent avoir des besoins et des pratiques d'évaluation différentes, le Bureau a utilisé les mêmes critères d'analyse pour toutes les entités dans le présent rapport de façon à présenter un examen de la fonction d'évaluation à l'échelle du Secrétariat.

⁴ Trente interlocuteurs, représentant 31 entités, ont participé à l'enquête. Le BSCI a été exclu du champ de l'enquête. Un seul et même interlocuteur a représenté le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions. Les réponses n'étaient pas toutes exhaustives; les pourcentages se fondent sur le nombre de réponses pour une question donnée.

⁵ Des entretiens ont eu lieu avec les interlocuteurs de 31 entités. Le BSCI n'était pas au nombre des entités visées. Un seul et même interlocuteur a représenté le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions.

⁶ L'évaluation s'est fondée sur les normes et règles d'évaluation applicables au sein du système des Nations Unies du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation [UNEG/FN/Norms (2005) et UNEG/FN/Standards (2005)]. Le BSCI n'était pas au nombre des entités visées.

III. Pratique en matière d'évaluation

A. Des avancées ont été enregistrées en 2012-2013 en ce qui concerne les fonctions d'évaluation du Secrétariat

Les structures du Secrétariat chargées des fonctions d'évaluation ont été quelque peu renforcées

8. En 2012-2013, les structures du Secrétariat chargées de l'évaluation ont connu des avancées. Le tableau 1 illustre les différences dans les structures institutionnelles de 30 services d'évaluation au sein de 31 entités du Secrétariat; il montre que la grande majorité (23 sur 30) avait mené des activités d'évaluation et que plus de la moitié (17 sur 30) disposait d'un groupe de l'évaluation.

Tableau 1

Structures du Secrétariat chargées des fonctions d'évaluation à la fin de 2013^a

<i>Groupe autonome de l'évaluation</i>	<i>Groupe spécialisé de l'évaluation au sein d'une division multifonctionnelle</i>	<i>Groupe ne s'occupant pas exclusivement de l'évaluation (chargé d'autres activités au sein d'une division multifonctionnelle)</i>	<i>Absence de groupe de l'évaluation mais réalisation d'activités d'évaluation</i>	<i>Peu ou pas d'activités d'évaluation</i>
PNUE	DOMP/DAM	DGACM	DAES	DSS
ONU-Habitat	CEA	DPI	DG	ODA
ONUDC	CESAP	CEPALC	DAP	BAJ
ONU-Femmes	OCHA	CESAO	CEE	OOSA
	UNRWA	CCI	OHRLLS	ONUG
		HCDH	OSAA	ONUN
		CNUCED		ONUV
		HCR		

Source : Enquête et entretiens menés par le BSCI.

Abréviations : DAES, Département des affaires économiques et sociales; DAM, Département de l'appui aux missions; DGACM, Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences; DG, Département de la gestion; DAP, Département des affaires politiques; DPI, Département de l'information; DOMP, Département des opérations de maintien de la paix; DSS, Département de la sécurité et de la sûreté; 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; CCI, Centre du commerce international; OCHA, Bureau de la coordination des affaires humanitaires; ODA, Bureau des affaires de désarmement; HCDH, Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme; OHRLLS, Bureau du Haut-Représentant pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement; BAJ, Bureau des affaires juridiques; OOSA, Bureau des affaires spatiales;

(Voir note page suivante)

(Suite des notes du tableau 1)

OSAA, Bureau du Conseiller spécial pour l'Afrique; CNUCED, Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement; PNUE, Programme des Nations Unies pour l'environnement; ONU-Habitat, Programme des Nations Unies pour les établissements humains; HCR, Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés; ONUDC, Office des Nations Unies contre la drogue et le crime; UNRWA, Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient; ONUG, Office des Nations Unies à Genève; ONUN, Office des Nations Unies à Nairobi; ONUV, Office des Nations Unies à Vienne; et ONU-Femmes, Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation de la femme.

^a L'alinéa b) de l'article 107.2 du Règlement et règles régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation dispose que le système d'évaluation comporte l'auto-évaluation périodique des activités correspondant à des objectifs à échéance déterminée et des fonctions de caractère continu.

9. À la fin de 2013, quatre entités disposaient d'un groupe autonome de l'évaluation qui se consacrait exclusivement à la réalisation d'évaluations. Cinq disposaient d'un groupe spécialisé de l'évaluation au sein d'une division multifonctionnelle qui était également chargée de la planification stratégique, du contrôle, de la formation ou de l'orientation. Toutefois, le personnel de ces cinq groupes était exclusivement chargé des activités d'évaluation, ce qui permet d'assurer une cloison étanche entre l'évaluation et les autres activités de gestion. En outre, huit entités disposaient d'un service au sein de divisions multifonctionnelles dont l'ensemble du personnel participait à l'évaluation et à d'autres activités, notamment le suivi, la recherche, les partenariats, la planification et l'élaboration des politiques. Six autres entités menaient certaines activités d'évaluation sans disposer d'un service distinct à cette fin. De façon générale, ces entités disposaient d'un coordonnateur et d'un réseau de fonctionnaires faisant partie des effectifs des divisions organiques qui consacrent une petite partie de leur temps à des activités d'évaluation. Enfin, sept services d'évaluation ont mené peu ou pas d'activités d'évaluation au cours de l'exercice biennal 2012-2013.

10. Par rapport à 2010-2011, deux entités ont sensiblement renforcé l'indépendance de leurs services d'évaluation : le Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat) a détaché ses fonctions de suivi et d'évaluation, qui relèvent à présent d'un groupe spécialisé de l'évaluation créé en janvier 2012; quant à la CEA, elle a créé, vers la fin de 2013, un groupe de l'évaluation alors que jusque-là les activités d'évaluation étaient menées avec celles de suivi et intégrées à la planification des programmes.

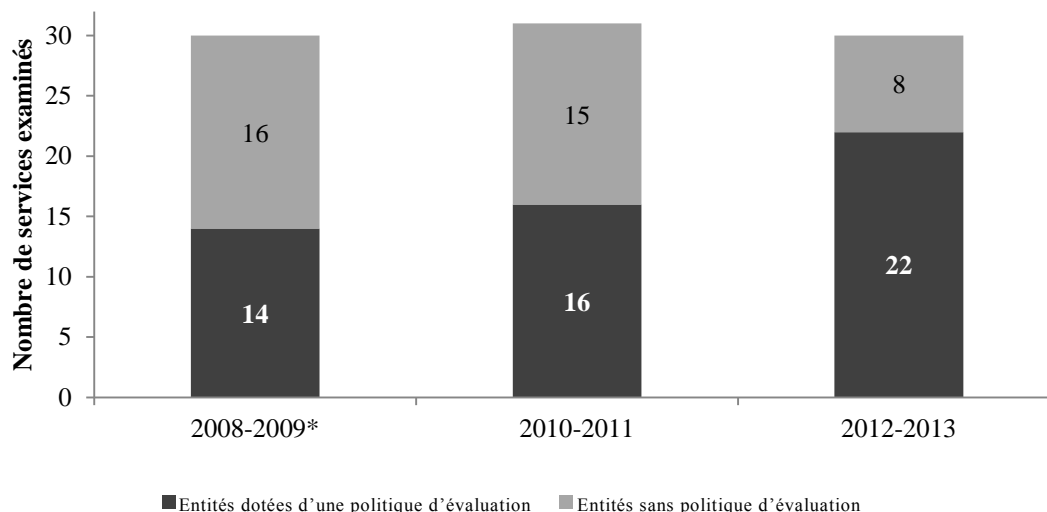
11. Les rattachements hiérarchiques restent comparables à ceux de 2010-2011. Trois des groupes d'évaluation autonomes relevaient directement du chef de l'entité, tandis que le Groupe de l'évaluation indépendante de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime relevait à la fois du Directeur exécutif et de son organe directeur. Les services chargés de l'évaluation au sein des divisions multifonctionnelles relevaient des directeurs de leurs divisions respectives, à l'exception de ceux du Département des opérations de maintien de la paix/Département de l'appui aux missions et du Département de l'information, qui faisaient rapport à leurs Secrétaires généraux adjoints respectifs. Au Centre du commerce international, l'indépendance des liens hiérarchiques a pris un coup en 2013 lorsque le Groupe de suivi et d'évaluation a commencé à rendre compte au Chef du Groupe de la planification stratégique plutôt qu'au Directeur exécutif.

Les processus et procédures d'évaluation ont également été renforcés

12. L'exercice biennal 2012-2013 a été marqué par des avancées en ce qui concerne l'adoption de nouvelles politiques d'évaluation ou la révision de celles qui existaient déjà, comme en témoignent les principaux documents définissant les principes, normes et règles d'évaluation. Comme le montre la figure I, le nombre de services d'évaluation dotés de politiques en la matière n'a cessé d'augmenter depuis 2008. Il a considérablement augmenté en 2012-2013 de 20 %. Au total, 22 services disposaient d'une politique d'évaluation, contre 16 en 2010-2011 et 14 en 2008-2009. Deux de ces 22 services ont révisé leurs politiques en matière d'évaluation, tandis que 6 en ont introduit de nouvelles en 2012 ou 2013⁷. Environ un tiers des interlocuteurs interrogés au sujet des modifications importantes apportées à leurs pratiques en matière d'évaluation ont fait état d'une politique d'évaluation nouvelle ou révisée. Huit services (27 %) ne disposent toujours pas d'une politique d'évaluation⁸.

Figure I

Services d'évaluation dotés de politiques d'évaluation, 2008-2013



Source : Examen des politiques d'évaluation par le BSCI.

* Trente services ont été pris en compte dans les études pour les exercices biennaux 2008-2009 et 2012-2013, et 31 (y compris le Cabinet du Secrétaire général) dans le rapport de 2010-2011.

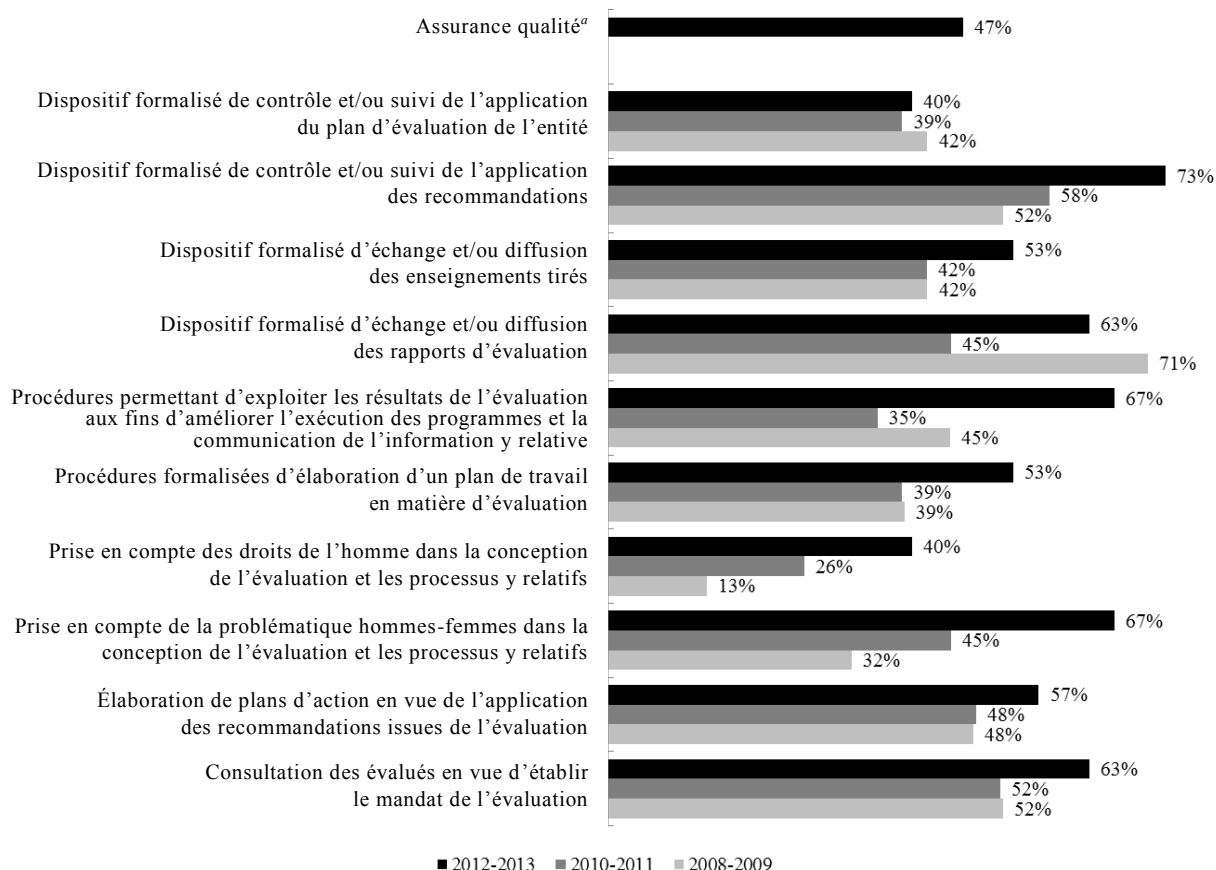
⁷ Politiques révisées : Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme en 2013 et Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) en 2012; nouvelles politiques : Département des affaires économiques et sociales, Département de la gestion, Département des affaires politiques, Commission économique pour l'Afrique, Bureau du Haut-Représentant pour les pays les moins avancés, pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement, et Organisation des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat).

⁸ Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences, Département de l'information, Département de la sûreté et de la sécurité, Bureau des affaires juridiques, Bureau des affaires spatiales, Office des Nations Unies à Genève, Office des Nations Unies à Nairobi et Office des Nations Unies à Vienne.

13. Dans l'ensemble, la qualité des politiques d'évaluation était la même qu'en 2010-2011. Les 22 politiques en vigueur en 2012-2013 ont été notées sur une échelle allant de 0 à 2 (0 indiquant la non-application des règles, 1 l'application de certaines règles et 2 l'application de toutes les règles) et la note moyenne s'établissait à 1,5. Les politiques de trois entités [Bureau de la coordination des affaires humanitaires, Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat) et Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes)] ont reçu 2 comme note pour toutes les règles. S'agissant des atouts, en général toutes les politiques définissaient la notion d'évaluation et son objectif (notamment le respect du principe de responsabilité et le perfectionnement) et décrivaient comment les entités donnaient suite aux résultats de l'évaluation. En revanche, les politiques ont généralement reçu une note plus faible pour le fait qu'elles ne précisaient pas les qualifications nécessaires pour mener les activités d'évaluation ou n'indiquaient pas les critères à retenir pour choisir les sujets à évaluer.

14. Par ailleurs, des améliorations ont été apportées aux principaux processus et procédures d'évaluation à l'échelle du Secrétariat au cours de l'exercice 2012-2013 (voir fig. II). Plus de la moitié des interlocuteurs (53 % ou plus) ont indiqué qu'au moins 8 des 11 processus et procédures d'évaluation ci-après étaient en place dans leurs entités.

Figure II
Processus et procédures appliqués dans 30 services d'évaluation, 2008-2013



Source : Enquête du BSCI.

^a Procédure signalée seulement pendant l'exercice biennal 2012 -2013.

15. Par rapport aux deux exercices biennaux précédents, des améliorations ont été signalées en ce qui concerne les processus et procédures de suivi des recommandations. Dans 73% des cas, les interlocuteurs interrogés ont indiqué que des procédures formalisées de suivi ou de contrôle de l'application des recommandations étaient en place pendant l'exercice 2012-2013, contre 58 % en 2010-2011 et 52 % en 2008-2009. En outre, 67 % des interlocuteurs ont indiqué qu'ils disposaient de procédures permettant d'exploiter les résultats de l'évaluation aux fins d'améliorer l'exécution des programmes et la communication de l'information y relative, contre 35 % en 2010-2011 et 45 % en 2008-2009. À la question de savoir quel était le succès le plus important remporté en matière d'évaluation dans leurs entités au cours de l'exercice 2012-2013, la réponse la plus courante donnée par les interlocuteurs était que les processus et procédures d'évaluation avaient été renforcés (50 % des interlocuteurs), avec notamment une meilleure utilisation des résultats de l'évaluation, un meilleur suivi des recommandations et la participation des responsables de programme et des parties prenantes.

16. Les pratiques en matière de diffusion des résultats se sont améliorées par rapport aux deux exercices biennaux précédents. Environ deux tiers des interlocuteurs ayant participé à l'enquête (63%) ont fait état de l'existence, dans leurs entités, d'un dispositif formalisé d'échange et/ou diffusion des rapports d'évaluation, contre 45 % pendant l'exercice biennal précédent. Dans 40 % des cas, les entités ne diffusaient les résultats qu'en interne (essentiellement par courrier électronique ou par intranet), contre 60 % qui les diffusaient aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisme (essentiellement au moyen d'Internet). Un peu plus de la moitié des interlocuteurs (53 %) ont indiqué que leurs entités avaient mis en place un dispositif formalisé d'échange et/ou diffusion des enseignements tirés de l'évaluation, contre 42 % en 2010-2011 et 2008-2009.

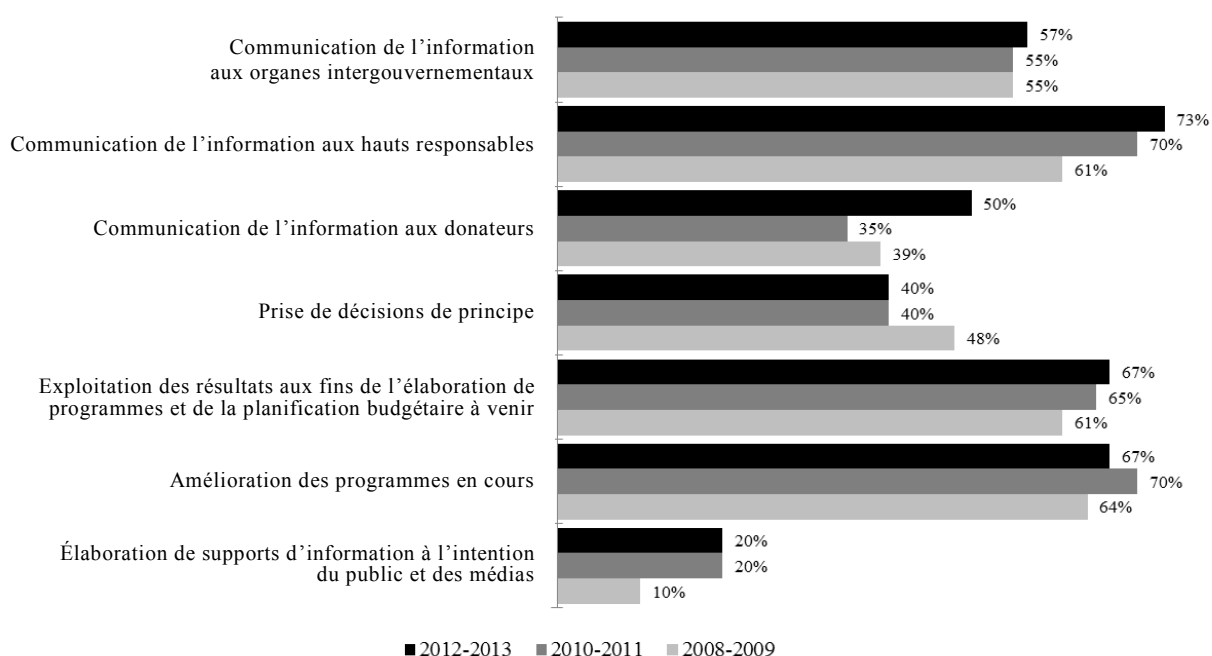
17. En outre, la problématique hommes-femmes était de plus en plus prise en compte dans la conception de l'évaluation et les processus y afférents. Deux tiers des interlocuteurs interrogés ont ainsi indiqué que les questions d'égalité entre les sexes ont été prises en compte lors des évaluations effectuées, contre 45 % en 2010-2011 et 32 % en 2008-2009.

18. Malgré ces améliorations, les progrès concernant certains processus et procédures restent inégaux. Moins de la moitié des interlocuteurs interrogés (environ 40 %) ont indiqué que leurs organismes avaient procédé formellement au suivi et/ou au contrôle de la mise en œuvre de leurs plans d'évaluation respectifs au cours des trois derniers exercices biennaux. En outre, si la prise en compte des droits de l'homme dans la conception de l'évaluation et les processus y relatifs s'est améliorée au cours des trois exercices biennaux, moins de la moitié des interlocuteurs (40 %) ont indiqué que ce fut le cas en 2012-2013.

Les interlocuteurs ont indiqué avoir tiré moins parti des rapports d'évaluation quant à leur utilité et leurs conclusions

19. Par rapport aux deux exercices biennaux précédents, les améliorations enregistrées en ce qui concerne l'utilité et les conclusions des rapports d'évaluation ont été moins nombreuses (voir fig. III). Comme en 2010-2011, 70 % des interlocuteurs interrogés ont indiqué que leurs entités avaient utilisé les informations issues des évaluations pour établir les rapports à l'intention des hauts responsables, pour améliorer les programmes en cours et pour établir les programmes futurs ou planifier le budget. La seule amélioration notable intervenue entre les deux exercices biennaux a été l'utilisation des évaluations pour établir les rapports destinés aux donateurs, qui est passée de 35 % en 2010-2011 à 50 % en 2012-2013.

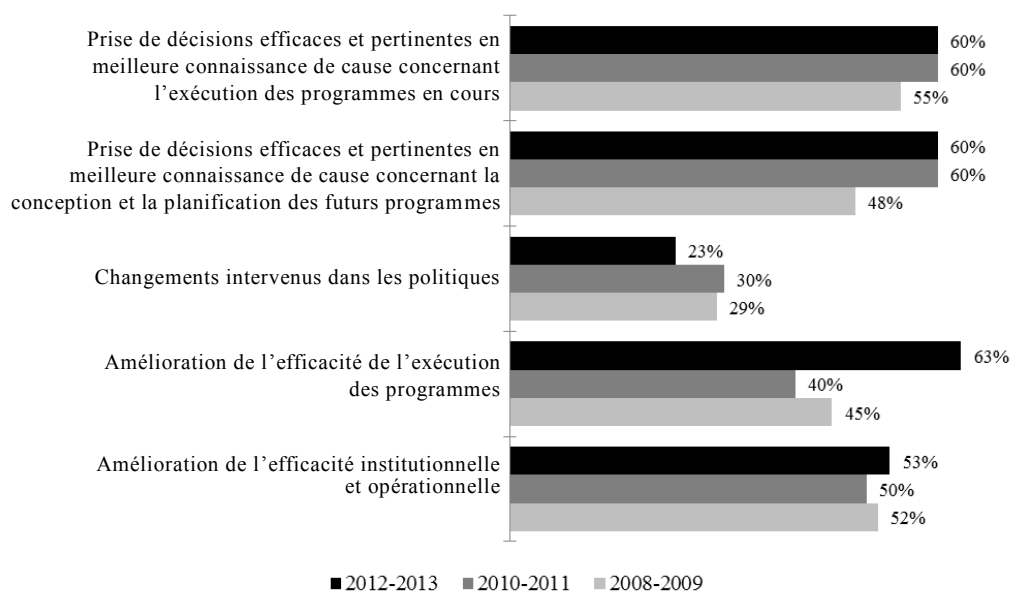
Figure III
Destination des rapports d'évaluation de 30 services d'évaluation, 2008-2013



Source : Enquête du BSCI.

20. Les interlocuteurs ont indiqué que les rapports d'évaluation pour chacun des trois derniers exercices biennaux avaient produit des résultats semblables (voir fig. IV). L'exception notable était que l'évaluation a permis d'améliorer l'efficacité de l'exécution des programmes, d'un taux de 40 % en 2010-2011 à 63 % en 2012-2013. Toutefois, la même proportion d'interlocuteurs interrogés en 2010-2011 et en 2012-2013 (60 %) a indiqué que les rapports ont permis de prendre, en meilleure connaissance de cause, des décisions efficaces et pertinentes concernant l'exécution des programmes en cours, la conception et la planification des futurs programmes et la planification budgétaire à venir. Neuf d'entre eux ont précisé que les résultats de l'évaluation ont inspiré les décisions concernant la planification et l'exécution des programmes, et notamment contribué à l'élaboration de cadres stratégiques. La proportion d'interlocuteurs qui ont fait état de changements intervenus dans les politiques du fait des évaluations est tombée à 23 % en 2012-2013, contre 30 % en 2010-2011.

Figure IV

Résultats découlant des rapports d'évaluation de 30 services d'évaluation, 2008-2013

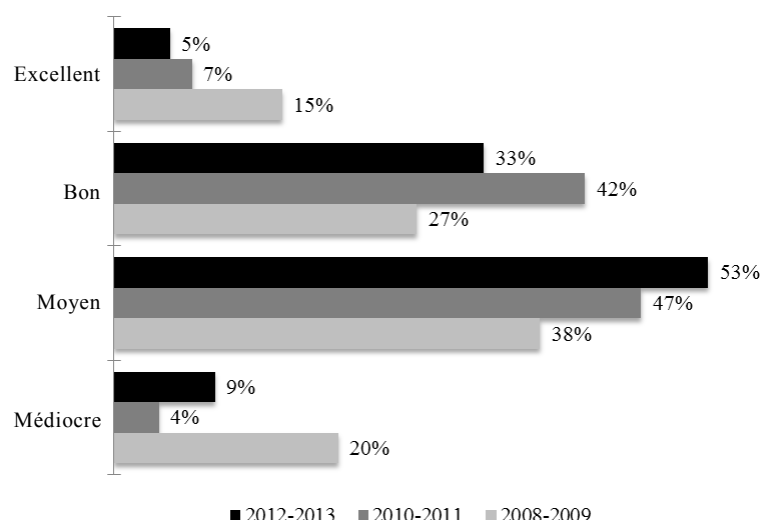
Source : Enquête du BSCI.

B. Dans l'ensemble, la qualité des rapports d'évaluation ne s'est pas améliorée

21. En dépit d'une augmentation du nombre total de rapports d'évaluation soumis au BSCI et des améliorations constatées dans certaines entités, la qualité de ces rapports ne s'est dans l'ensemble pas améliorée⁹. Comme il ressort de la figure V, les rapports retenus dans l'échantillon qui ont été jugés bons ou excellents étaient moins nombreux en 2012-2013 qu'en 2010-2011 (38 % contre 49 %), et davantage de rapports ont été jugés moyens ou médiocres. Les rapports des entités suivantes ont obtenu la note moyenne, à savoir la note « bon », ou une note supérieure : CEPALC, Bureau de la coordination des affaires humanitaires, BSCI, Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat), HCR et ONUDC.

⁹ En 2012-2013, 379 rapports ont été soumis et 298 ont été sélectionnés en tant que rapports d'évaluation (79 %). En 2010-2011, 297 rapports ont été soumis et 153 sélectionnés (52 %). En 2008-2009, 279 rapports ont été soumis et 166 ont été sélectionnés (59 %).

Figure V
Qualité générale des rapports étudiés, 2008-2013

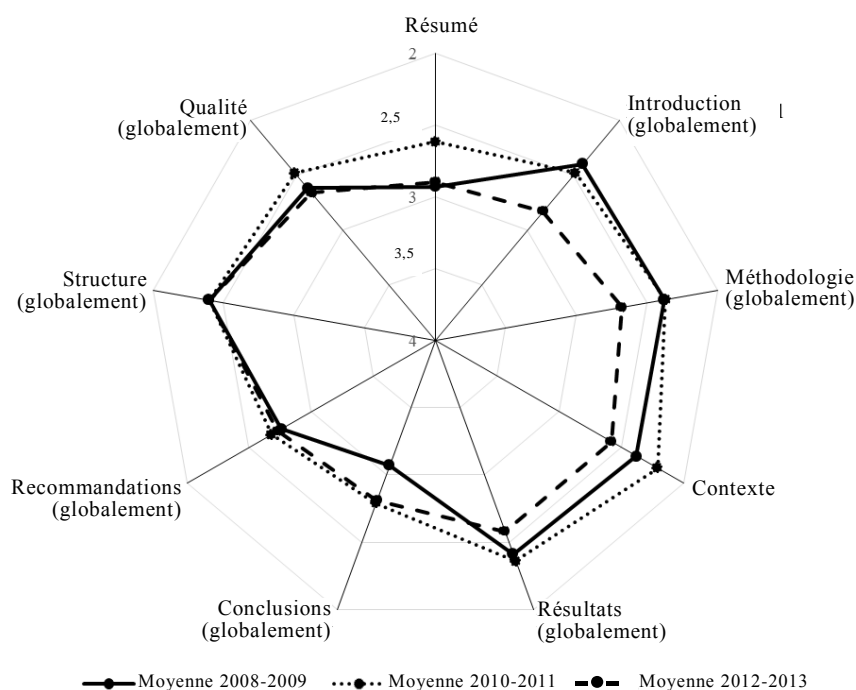


Source : Analyse par le BSCI des rapports retenus dans l'échantillon.

22. Afin de prendre en compte les différences quant au nombre de rapports d'évaluation sélectionnés entre les différents services d'évaluation, une moyenne pondérée a été utilisée pour la notation. La moyenne pondérée afférente à la qualité générale des 102 rapports retenus dans l'échantillon donne une note de 2,65, alors que la moyenne pondérée afférente à l'ensemble des 298 rapports donne une note de 2,60, sur une échelle où 1 = « excellent », 2 = « bon », 3 = « moyen », 4 = « médiocre » et 5 = « très médiocre ». Aucun rapport n'a été jugé très médiocre. En règle générale, les services d'évaluation qui avaient soumis davantage de rapports ont obtenu des notes similaires à celles obtenues par les services ayant soumis moins de rapports.

23. Dans l'ensemble, les notes accordées aux différentes sections des rapports d'évaluation étaient similaires pour chacun des trois exercices biennaux (voir fig. VI). En 2012-2013, les sections correspondant à l'introduction, à la méthodologie, au contexte et aux résultats ont obtenu des notes légèrement inférieures aux notes des deux exercices biennaux précédents. Toutes les sections ont été jugées moyennes, à l'exception de la structure des rapports, qui a été jugée globalement bonne.

Figure VI
Qualité des sections des rapports d'évaluation pour les trois derniers exercices biennaux



Source : Analyse par le BSCI des 102 rapports d'évaluation retenus dans l'échantillon. Aucun rapport n'a été noté « très médiocre ».

Le tableau 2 récapitule les bonnes pratiques et les améliorations possibles pour chacune des principales sections des rapports d'évaluation examinés.

Tableau 2
Résumé de l'analyse, par section des rapports

Section du rapport d'évaluation	Note moyenne	Bonnes pratiques	Améliorations possibles
Résumé	Moyen (2,90)	<ul style="list-style-type: none"> – Récapituler les résultats, conclusions et recommandations essentiels – Identifier clairement la section consacrée au résumé 	<ul style="list-style-type: none"> – Inclure un résumé – Mentionner la méthodologie – Établir une distinction entre les résultats et les conclusions
Introduction (globalement)	Moyen (2,83)	<ul style="list-style-type: none"> – Faire référence à l'auteur – Préciser les sujets de l'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> – Préciser la portée, les questions clefs et les critères – Indiquer le calendrier

<i>Section du rapport d'évaluation</i>	<i>Note moyenne</i>	<i>Bonnes pratiques</i>	<i>Améliorations possibles</i>
Méthodologie (globalement)	Moyen (2,68)	– Décrire les sources et les méthodes de collecte des données	– Traiter les difficultés et contraintes méthodologiques – Décrire les méthodes d'analyse
Contexte	Moyen (2,58)	– Fournir les renseignements qui permettent de comprendre le contexte dans lequel s'insère l'évaluation	– Fournir des renseignements contextuels suffisants pour permettre de comprendre les raisons de l'intervention
Résultats (globalement)	Moyen (2,58)	– Formuler des résultats précis	– Identifier clairement la section consacrée aux résultats – Examiner les causes profondes des réalisations/difficultés – Établir une distinction entre les résultats et les avis des évaluateurs
Conclusions (globalement)	Moyen (2,81)	– Identifier clairement les conclusions	– Avoir une vision prospective – Ne pas se contenter de résumer les résultats
Recommandations	Moyen (2,73)	– Relier les recommandations aux résultats et aux conclusions – Formuler un nombre limité de recommandations – Formuler des recommandations concrètes	– Préciser à qui s'adressent les recommandations
Structure (globalement)	Bon (2,40)	– Établir un rapport facile à lire et à comprendre – Examiner la logique et la cohérence d'ensemble du rapport	– Illustrer visuellement les points et renseignements importants

Source : Analyse par le BSCI des 102 rapports d'évaluation retenus dans l'échantillon.

24. La question transversale de l'incorporation des considérations relatives à l'égalité entre les sexes et aux droits de l'homme demeure un point faible. Près de la moitié des 102 rapports (52) examinaient les questions relatives à l'égalité des sexes dans la section consacrée aux résultats, mais 19 rapports seulement l'abordaient dans la section méthodologique. L'incorporation des considérations relatives aux droits de l'homme était encore moins fréquente, à savoir que 18 rapports l'incorporaient dans la section consacrée aux résultats et 7 dans la section méthodologique. Ces résultats, produit d'une analyse indépendante des rapports d'évaluation, étaient moins favorables que ceux déclarés par les interlocuteurs dans l'enquête sur l'intégration des considérations relatives aux droits de l'homme et à l'égalité des sexes dans la conception et les procédures des évaluations.

C. Un renforcement général des capacités et de la culture du Secrétariat en matière d'évaluation demeure nécessaire, et des lacunes non négligeables subsistent en ce qui concerne la portée des évaluations

25. Nonobstant les évolutions positives concernant les fonctions d'évaluation au Secrétariat et certaines exceptions singulières, les moyens d'instaurer et de mettre en œuvre une culture de l'évaluation demeurent variables et insuffisants. À l'issue de l'examen du rapport biennal pour 2010-2011, le Comité du programme et de la coordination s'est dit préoccupé par le fait que la capacité globale d'évaluation demeurait insuffisante, notamment pour les raisons suivantes¹⁰ :

- Absence d'identification claire des ressources et du personnel consacrés à l'évaluation;
- Lacunes en matière de qualifications et de compétences du personnel;
- Absence d'une culture solide et globale de l'évaluation.

26. Au cours de l'exercice biennal 2012-2013, les mêmes lacunes étaient toujours constatées, à savoir :

- Insuffisance des ressources consacrées à l'évaluation;
- Inadéquation des compétences du personnel;
- Implication insuffisante des cadres supérieurs et du personnel.

Un possible manque de moyens

27. La question de savoir si l'évaluation bénéficie d'un niveau de ressources suffisant n'est pas clairement tranchée. Conformément à la résolution 58/269 de l'Assemblée générale, intitulée « Renforcer l'Organisation des Nations Unies : un programme pour aller plus loin dans le changement », des ressources consacrées aux activités relatives au suivi et à l'évaluation doivent être identifiées dans chaque chapitre du budget. Au vu des projets de budget-programme pour 2012-2013 des différentes entités, un montant estimatif de 57,3 millions de dollars des États-Unis a été prévu pour les activités de suivi et d'évaluation, ce qui représentait environ 0,002 % du montant total du projet de budget du Secrétariat (0,001 % pour le suivi et 0,001 % pour l'évaluation)¹¹. Ces pourcentages étaient nettement en décalage par rapport à ceux du rapport biennal pour 2010-2011 parce que les missions de maintien de la paix étaient prises en compte dans les calculs du montant total du projet de budget du Secrétariat pour l'exercice biennal 2012-2013. En excluant les

¹⁰ Voir A/68/16, par. 148.

¹¹ Voir A/66/6 (Introduction). Pour cette analyse, le BSCI a utilisé les chiffres correspondant au montant total du budget planifié par chaque entité en 2012-2013, tel qu'il figure dans le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2014-2015 de chacune d'elles. Les montants indiqués sur le formulaire 12 à la rubrique « auto-évaluation obligatoire » ont été utilisés pour calculer les ressources consacrées au suivi et les montants indiqués à la rubrique « auto-évaluation facultative » ont été utilisés pour calculer les ressources consacrées à l'évaluation. Le Centre du commerce international été exclu des calculs.

missions de maintien de la paix, les pourcentages devenaient similaires d'un exercice biennal à l'autre¹².

28. Certes, les budgets sont alimentés par différentes sources de financement, et certaines entités sont financées en grande partie par des ressources extrabudgétaires, mais force est de relever que la précision et la fiabilité des données relatives au suivi et à l'évaluation dans les projets de budget-programme sont limitées par l'absence de traçage systématique et cohérent par les entités des ressources qu'elles consacrent à l'évaluation. Comme ce fut le cas dans le rapport biennal pour 2010-2011, aucune règle n'a été convenue entre les entités pour ce qui est de la différenciation entre les activités et ressources consacrées au suivi, d'une part, et à l'évaluation, de l'autre. Selon leurs projets de budget-programme pour 2012-2013, certaines entités qui mènent plus d'activités d'évaluation que la plupart des autres ont déclaré un taux de 0 % pour l'évaluation alors que d'autres entités où l'évaluation était réduite au minimum ont déclaré des prévisions de dépenses plus importantes¹³. À titre d'exemple, deux entités dotées de services exclusivement consacrés à l'évaluation ont déclaré affecter 0 % de leur budget total à cette fonction, ce qui montre bien que les ressources financières et humaines indiquées dans les projets de budget-programme ne correspondent peut-être pas à la pratique effective dans nombre d'entités.

29. Il n'existe en outre aucun taux de référence universellement accepté lorsqu'il s'agit de déterminer si les ressources consacrées à l'évaluation sont suffisantes; au contraire, différents modes de calcul coexistent au sein de la profession. À titre d'exemple, dans un rapport de 2010 de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), six organismes bilatéraux ont comparé le budget de l'évaluation de leurs services centraux au budget total de l'aide publique au développement (APD) que chacun de ces organismes a été chargé d'évaluer. Ces calculs ont permis de constater que les organismes bilatéraux consacraient, en moyenne, 0,16 % de l'APD à l'évaluation (la fourchette allant de 0,02 % à 0,61 %). Cela dit, les banques multilatérales de développement ont calculé ce taux par

¹² Compte non tenu des missions de maintien de la paix, en 2012-2013, la part du budget du suivi et de l'évaluation dans le budget total planifié du Secrétariat était de 0,30 % environ, soit 0,17 % pour le suivi et 0,13 % pour l'évaluation. En 2010-2011, ce taux était de 0,29 % environ au total, dont 0,15 % pour le suivi et 0,14 % pour l'évaluation.

¹³ Analyse par le BSCI des données tirées des projets de budget-programme pour 2012-2013 et 2014-2015. Selon les projets de budget-programme pour 2012-2013, le Bureau des affaires spatiales comptait consacrer plus de 2 % de son budget total à l'évaluation, suivi par le Département de l'information, la CEA, la CESAO, le Bureau des affaires juridiques et l'Office des Nations Unies à Vienne, avec des taux d'affectation des crédits allant de 0,50 % à 1 %. En queue de peloton, selon les indications portées sur le formulaire 12, le taux d'affectation des crédits était de 0 % pour le Département des affaires politiques, le Département de la sûreté et de la sécurité, le Bureau du Haut-Représentant pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement, le Bureau du Conseiller spécial pour l'Afrique, l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, et l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes). Toutefois, selon les rapports annuels d'ONU-Femmes, le montant total des dépenses consacrées à l'évaluation représentait 1,6 % du budget total de l'Entité en 2012 et 1,3 % en 2013.

rapport à leur budget administratif et constaté qu'en moyenne, 1,38 % de ces budgets étaient consacrés à l'évaluation (la fourchette allant de 0,5 % à 2 %) ¹⁴.

30. Dans la plupart des entités du Secrétariat, le personnel chargé de l'évaluation était relativement peu nombreux. Les entités qui étaient dotées d'un groupe de l'évaluation affectaient à ce groupe en moyenne trois administrateurs, l'essentiel du travail d'évaluation étant confié à des consultants. Les membres du personnel qui mènent/gèrent les évaluations avaient des compétences plus solides en matière d'évaluation que les directeurs de programme qui menaient des activités d'évaluation à temps partiel.

31. Des ressources financières et humaines insuffisantes et une inadéquation des compétences en matière d'évaluation, telles sont quelques-unes des difficultés les plus fréquemment citées dans l'enquête et les entretiens auprès des interlocuteurs du BSCI. Parmi les interlocuteurs interrogés sur ce qu'ils estimaient le plus nécessaire pour renforcer la fonction d'évaluation dans leur entité, légèrement plus de la moitié (17 sur 30) ont cité le manque de ressources financières. La moitié des interlocuteurs interrogés (15 sur 30) ont cité la nécessité d'accroître les ressources humaines et 6 ont déclaré que des compétences plus solides en matière d'évaluation étaient nécessaires, notamment la présence d'agents ayant une expérience professionnelle de l'évaluation et une formation appropriée. De même, 18 sur les 27 interlocuteurs couverts par l'enquête ont déclaré qu'à leur avis, le manque de ressources financières représentait l'un des plus gros obstacles auxquels ils étaient confrontés, tandis que 12 sur 27 ont cité le manque de ressources humaines et 8 sur 27 un manque d'expérience de l'évaluation dans leur entité.

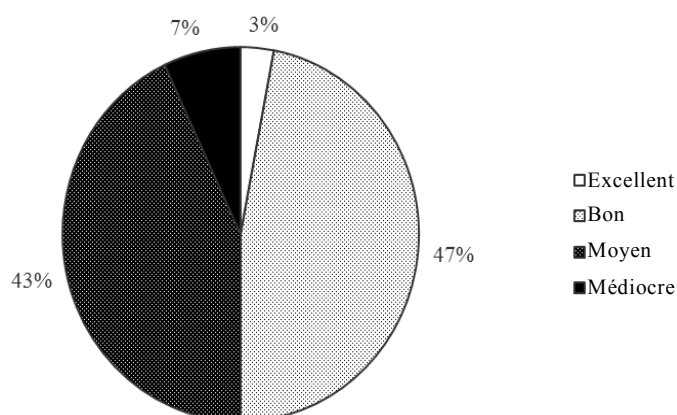
Le niveau général de culture de l'évaluation au sein du Secrétariat demeure peu favorable

32. La culture de l'évaluation au sein du Secrétariat demeure caractérisée par un soutien limité des cadres supérieurs et une implication limitée des fonctionnaires. Six interlocuteurs ont certes indiqué dans l'enquête qu'à leur avis, le soutien à l'évaluation s'était amélioré, mais 9 interlocuteurs, interrogés au cours des entretiens sur ce qu'ils estimaient le plus nécessaire pour renforcer l'évaluation, ont cité une plus grande implication des cadres supérieurs et des fonctionnaires, tout comme lors de l'exercice biennal 2010-2011. Certains ont expliqué que l'évaluation continuait de rencontrer des résistances parce que l'encadrement y voyait un risque de donner une mauvaise image de l'entité évaluée, ou une supervision imposée et/ou un contrôle de conformité. L'ampleur du soutien variait en fonction du ton donné par les cadres supérieurs. Les interlocuteurs du BSCI ont également mentionné le fait que l'implication des fonctionnaires pourrait être améliorée par une meilleure intégration des enseignements tirés et par l'usage fait des résultats des évaluations. Appelés dans l'enquête à noter la culture de l'évaluation dans leur entité (soutien

¹⁴ Voir *Evaluation in Development Agencies, Better Aid Series* (Paris, OCDE, 2010). Les moyennes ont été établies à partir des chiffres des unités centrales d'évaluation des organismes bilatéraux des pays suivants : Allemagne, Australie, Autriche, Belgique, Canada, Danemark, Espagne, États-Unis d'Amérique, Finlande, France, Grèce, Irlande, Italie, Japon, Luxembourg, Norvège, Nouvelle-Zélande, Pays-Bas, Portugal, République de Corée, Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord, Suède et Suisse; et des budgets administratifs de la Banque africaine de développement, la Banque asiatique de développement, la Banque européenne pour la reconstruction et le développement, la Banque interaméricaine de développement, le Fonds monétaire international et le Groupe de la Banque mondiale.

des cadres supérieures et implication des fonctionnaires), 50 % des interlocuteurs ont opté pour « moyen » ou « médiocre » (voir fig. VII).

Figure VII
Notation de la culture de l'évaluation dans 30 fonctions d'évaluation, 2012-2013



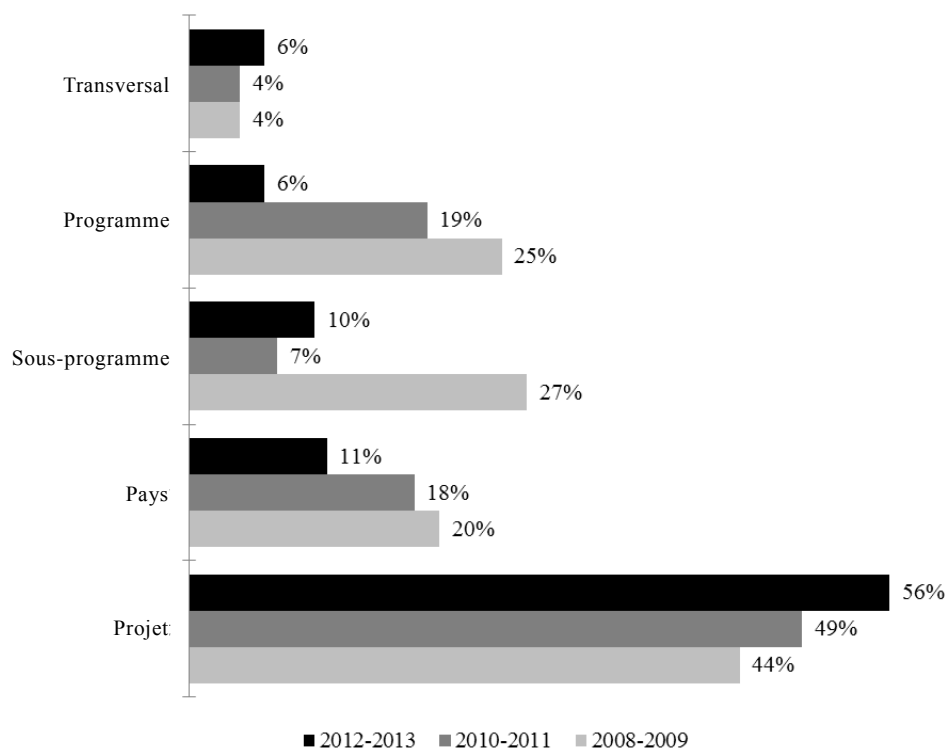
Source : Enquête du BSCI. Aucun interlocuteur n'a donné la note « très médiocre ».

Des lacunes en matière d'évaluation subsistent au Secrétariat

33. Le plus gros des activités d'évaluation menées au Secrétariat étant concentré dans un nombre relativement limité d'entités, des lacunes subsistent quant à la couverture de l'Organisation par ces activités. En 2012-2013, 25 entités ont certes présenté 298 rapports d'évaluation, mais 4 entités (PNUD, HCR, ONUDC et ONU-Femmes) représentaient la majorité (61 %) du nombre total de rapports, et 2 (PNUE et ONU-Femmes) 41 % de ce même total. Ces quatre entités avaient généralement une plus grande présence sur le terrain et davantage d'activités opérationnelles qui ont peut-être contribué à la nécessité de mener un plus grand nombre d'évaluations, mais il n'en demeure pas moins que de grands éléments de l'Organisation ne faisaient toujours pas l'objet d'évaluations. Qui plus est, des lacunes en matière de portée des évaluations subsistaient également dans des domaines relevant des priorités stratégiques du Secrétariat pour l'exercice biennal 2012-2013. Au total, 63 % des rapports retenus dans l'échantillon traitaient de l'action du Secrétariat touchant la promotion d'une croissance économique durable et du développement durable et 23 % portaient sur le développement de l'Afrique. Trois rapports traitaient de la promotion de la justice et du droit international et deux portaient sur les droits de l'homme. Aucun rapport ne portait sur le désarmement.

34. En outre, la figure VIII permet de voir que l'axe prioritaire des évaluations a continué de se situer au niveau des projets, d'où la difficulté de broser un tableau plus large des résultats au niveau de l'Organisation, de ses programmes et de ses sous-programmes. La portée des évaluations est allée en se rétrécissant : 56 % des rapports retenus dans l'échantillon étaient axés sur des projets en 2012-2013, contre 49 % en 2010-2011 et 44 % en 2008-2009. Les évaluations menées au niveau des programmes ne représentaient plus que 6 %, contre 19 % en 2010-2011 et 25 % en 2008-2009.

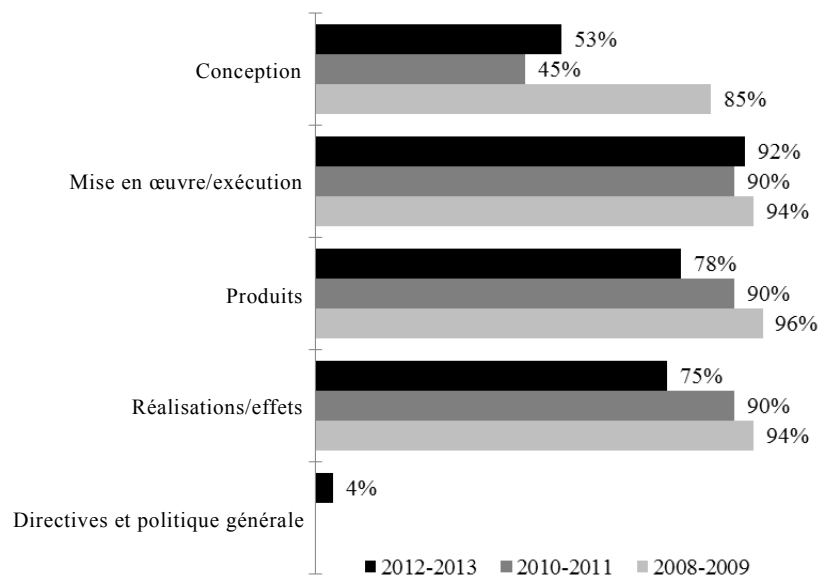
Figure VIII
Portée des rapports d'évaluation retenus dans l'échantillon, 2008-2013



Source : Analyse par le BSCI des rapports d'évaluation retenus dans l'échantillon.

35. Il ressort clairement de la figure IX que la proportion des rapports retenus dans l'échantillon qui portaient sur la mise en œuvre ou l'exécution de travaux était demeurée stable, à 92 %, en 2012-2013. Moins nombreux étaient les rapports axés sur les produits ou les effets, dont la proportion est passée de 90 % en 2010-2011 à 75 % en 2012-2013.

Figure IX
Axe principal des rapports d'évaluation retenus dans l'échantillon, 2008-2013



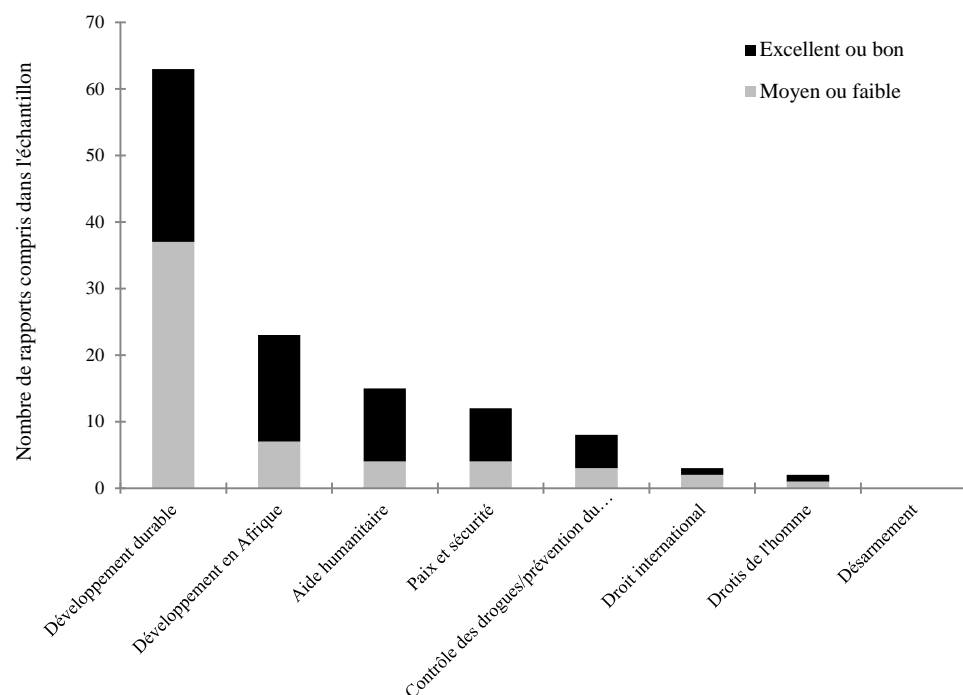
Source : Analyse par le BSCI des rapports d'évaluation retenus dans l'échantillon.

IV. Résultats extraits d'un échantillon de rapports d'évaluation de bonne qualité

36. Pour pouvoir synthétiser les résultats transversaux des rapports d'évaluation établis en 2012-2013, le BSCI a analysé les contenus de 51 rapports (sur un échantillon de 102) jugés bons ou excellents en termes de qualité générale de leurs conclusions et les a classés selon les priorités stratégiques assignées au Secrétariat pour l'exercice biennal¹⁵. La figure X ci-après montre le nombre de rapports notés positivement pour la qualité générale de leur section résultats par rapport au nombre total de rapports composant l'échantillon.

¹⁵ Voir résolution 65/262 de l'Assemblée générale.

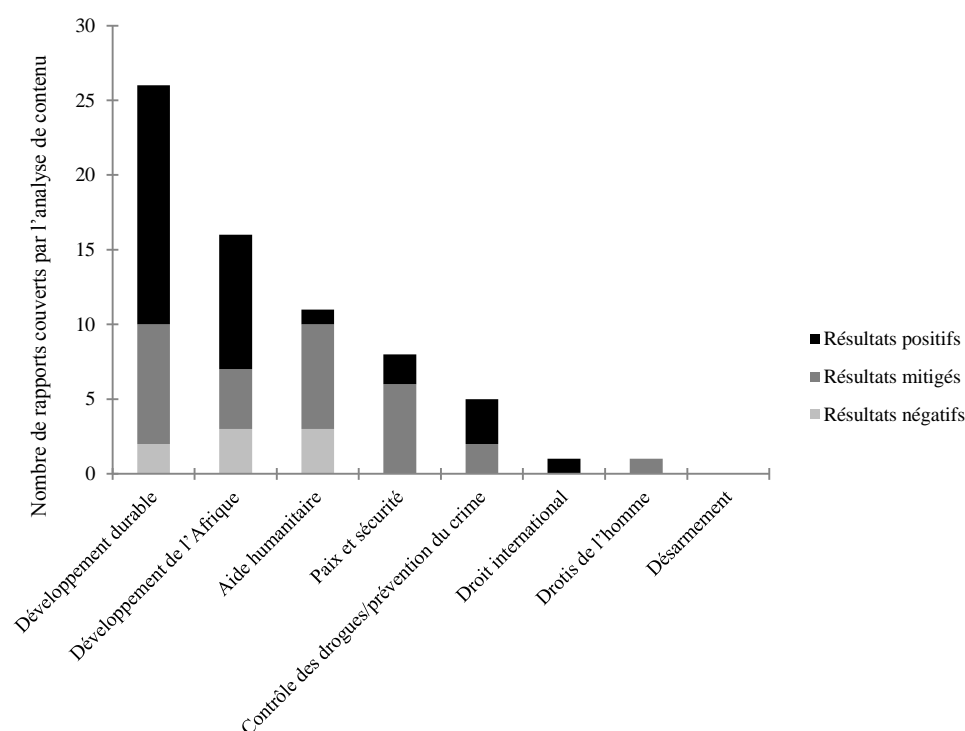
Figure X
Qualité générale des sections résultats par domaine prioritaire, 2012-2013



Source : Évaluation BSCI d'un échantillon de 102 rapports d'évaluation. Aucun rapport n'a reçu la note « très faible ».

37. Quelques-uns des grands thèmes traités dans les 51 rapports d'évaluation jugés bons ou excellents en raison de la qualité générale de leurs conclusions sont examinés ci-après. Un peu moins de la moitié des rapports en question (24) présentent des résultats mitigés, 22 des résultats largement positifs et 5 des résultats surtout négatifs, indiqués par domaine prioritaire dans la figure XI. Comme 49 % des rapports portent sur des projets, leur applicabilité à la performance globale est limitée.

Figure XI
Types de résultats d'évaluation par domaine prioritaire, 2012-2013



Source : Évaluation BSCI des conclusions de 51 rapports d'évaluation.

Promotion de la croissance économique soutenue et du développement durable

38. Dans le domaine prioritaire de la promotion de la croissance économique soutenue et du développement durable, 26 rapports ont été jugés bons ou excellents au vu de la qualité générale de leur section résultats. La majorité d'entre eux (16) présentent des résultats largement positifs. Les points saillants relevés sont les suivants :

- L'Organisation a su convoquer et organiser des réunions qui ont permis aux États Membres d'échanger leurs données d'expérience et de parvenir à des consensus régionaux et infrarégionaux autour des questions de développement;
- L'Organisation a contribué à la prise de conscience et à la connaissance d'une série de questions socioéconomiques grâce à des produits intellectuels tels que le matériel et les publications, les projets de renforcement des capacités et l'assistance technique;
- Les projets ont permis d'intensifier les échanges de connaissances entre les statisticiens des bureaux statistiques nationaux d'Afrique et les organisations sous-régionales ainsi que d'accroître la qualité, la ponctualité, la disponibilité et la pertinence régionale des statistiques relatives aux objectifs de développement arrêtés au niveau international;

- L'Initiative Villes et changement climatique s'est imposée comme un chef de file planétaire de la question en introduisant la dimension urbaine dans les accords sur le climat conclus aux niveaux mondial, régional, national et local;
- Les interventions visant à mettre fin aux violences faites aux femmes ont eu un impact plus marqué lorsqu'elles étaient alignées sur des stratégies nationales et locales;
- Peu d'éléments concrets permettent de déterminer dans quelle mesure les produits de l'Organisation ont contribué au développement (par exemple à la réalisation d'objectifs de développement sous-régionaux ou à l'adaptation aux changements climatiques), et il est donc difficile de vérifier les apports de l'Organisation dans ce domaine;
- La question des femmes et des droits de l'homme est absente d'un bon nombre de projets.

Maintien de la paix et de la sécurité internationales

39. Sept rapports portant sur le maintien de la paix et de la sécurité internationales ont été jugés bons ou excellents en termes de qualité générale de leur section résultats. La majorité d'entre eux (5) présentent des résultats mitigés, dont les points saillants sont indiqués ci-après :

- La planification de la Mission d'appui des Nations Unies en Libye a permis à l'Organisation de mieux comprendre le pays et de susciter un engagement commun dans tout le système et, par voie de conséquence, une vision et une approche unitaires;
- La Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti a démontré sa résilience en fournissant un appui logistique et en organisant des secours coordonnés au lendemain du séisme;
- L'équipe de formation des civils avant déploiement a été sous-utilisée et les stages de formation ont été relativement désertés, mais les participants ont été satisfaits de l'expérience et les cours ont été importants pour préparer le personnel à de nouvelles missions sur le terrain;
- Des directives supplémentaires s'imposent dans le domaine de l'assistance électorale intégrée, et il faut aussi prévoir des actions collectives en direction du public et des formations théoriques et pratiques, ainsi qu'améliorer la coordination et l'exécution des activités de l'Organisation.

Développement de l'Afrique

40. Dans le domaine prioritaire du développement de l'Afrique, 16 rapports ont été jugés bons ou excellents pour la qualité générale de leur section résultats. La majorité (9) présentent des résultats largement positifs. Un certain nombre de points saillants ressortant de ces évaluations ont été consignés sous d'autres domaines prioritaires. S'y ajoutent les constatations ci-après :

- Les produits intellectuels ont contribué à la prise de conscience et aux débats autour de l'intégration régionale et des politiques sociales et commerciales; ils ont enclenché sous l'impulsion des pays des processus multipartites qui ont

aidé à renforcer les capacités et faire avancer la bonne gouvernance ainsi que l'égalité et l'équité hommes-femmes;

- Les programmes de renforcement des capacités pour le commerce ont été utiles à la fois pour négocier des accords de facilitation du commerce et pour répondre aux besoins de formation et de croissance des microentreprises et des PME en les mettant en relation avec les circuits des multinationales.

Promotion des droits de l'homme

41. Un rapport sur la promotion des droits de l'homme a été jugé bon ou excellent en termes de qualité générale de sa section résultats. L'évaluation, qui porte sur l'accompagnement du suivi et de l'application des recommandations formulées par les organes conventionnels ou issues des procédures spéciales et de l'examen périodique universel, présente des résultats très mitigés et note en particulier le point suivant :

- Les lacunes institutionnelles (notamment visions divergentes du rôle de l'Organisation, qualité insuffisante de l'information communiquée, lourdeur du système d'approbation des textes, gestion déficiente de l'information et des connaissances) ont entamé les capacités de l'Organisation à fournir un appui effectif.

Efficacité de la coordination des opérations d'assistance humanitaire

42. Onze rapports sur l'efficacité de la coordination des opérations d'assistance humanitaire ont été jugés bons ou excellents en raison de la qualité générale de leur section résultats. La majorité (7) présentent des résultats très mitigés. Les principaux points relevés sont les suivants :

- L'Organisation a joué un rôle de coordination essentiel auprès des acteurs humanitaires, civils et militaires en engageant le dialogue et en encourageant la formation d'alliances;
- L'intervention de l'Organisation face à la sécheresse sévissant dans la Corne de l'Afrique a donné des résultats mitigés : dans certains endroits, son action initiale n'a pas été conforme aux normes internationales et une meilleure coordination aurait été de mise. Pourtant, une fois que l'opération de secours a été lancée, les vivres ont été distribués efficacement à certaines communautés;
- L'intervention de l'Organisation en réponse à l'afflux de réfugiés somaliens en Éthiopie a donné des résultats mitigés liés à un environnement géopolitique complexe et difficile et à l'arrivée massive de réfugiés. La confusion autour des mandats et l'inadéquation des mécanismes de coordination ont pesé négativement sur l'action engagée.

Promotion de la justice et du droit international

43. Un rapport dans le domaine de la promotion de la justice et du droit international a été jugé bon ou excellent en termes de qualité générale de sa section résultats. L'évaluation en question, qui porte sur la mise en œuvre de l'Initiative côtes de l'Afrique de l'Ouest en Sierra Leone, présente des résultats largement positifs, dont se dégagent notamment les points ci-après :

- Les organes de police ont pu s'entraider dans le cadre de l'Initiative côtes de l'Afrique de l'Ouest et grâce au Groupe de la criminalité transnationale organisée;
- La poursuite des affaires relevant de la criminalité transnationale organisée a été difficile;
- Les parties ont souhaité que le Groupe de la criminalité transnationale organisée devienne officiellement un sous-comité et acquière un statut juridique et non simplement administratif, ce qui lui conférerait une certaine permanence.

Désarmement

44. Aucun des rapports d'évaluation présentés ne portait sur le désarmement de sorte que l'on dispose de peu d'éléments pour apprécier les résultats obtenus par l'Organisation dans ce domaine prioritaire.

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

45. Dans le domaine prioritaire du contrôle des drogues, de la prévention du crime et de la lutte contre le terrorisme international, cinq rapports ont été jugés bons ou excellents au vu de la qualité générale de leur section résultats. La majorité (3) présentent des résultats largement positifs. Les principaux points relevés sont les suivants :

- L'Organisation a joué un rôle de coordination efficace dans la lutte contre le trafic de drogues en mobilisant des partenaires nationaux et internationaux dans le cadre d'accords de coopération interinstitutions ou inter-États;
- L'Initiative du Pacte de Paris a contribué à la lutte contre le trafic et la consommation des opiacés provenant d'Afghanistan en fournissant des données, des analyses et des compétences;
- L'Organisation a joué le rôle qui est le sien en aidant un État Membre à réformer son système pénitentiaire et à le mettre aux normes des Nations Unies relatives au traitement des prisonniers;
- Bien que la formation des agents de la force publique en matière de lutte contre le trafic de drogues ait été jugée pertinente, les cours n'ont été proposés que dans une seule langue, les formateurs n'ont eu qu'un droit d'accès réduit et l'évaluation des résultats de la formation a pâti du manque de données.

V. Plan de travail du Bureau des services de contrôle interne pour les évaluations

46. En 2014-2015, la Division de l'inspection de l'évaluation procédera à des évaluations pour les entités ci-après :

- Département des opérations de maintien de la paix/Département de l'appui aux missions (Siège);
- Département de la sûreté et de la sécurité;

- CEA;
- CEPALC;
- CESAP;
- Centre du commerce international;
- Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat);
- CNUCED;
- HCR;
- ONU-Femmes.

47. L'évaluation thématique ci-après sera réalisée en 2014-2015 :

- Suivi et évaluation des Objectifs du Millénaire pour le développement : enseignements tirés de l'expérience.

48. En ce qui concerne les opérations de maintien de la paix, les évaluations ci-après seront menées à bien dans la période comprise entre le 1^{er} juillet 2014 et le 30 juin 2015 :

- Protection des civils dans le cadre des opérations de maintien de la paix des Nations Unies;
- Force de police permanente;
- Protection contre l'exploitation et les sévices sexuels dans le cadre du maintien de la paix;
- Résultats du renforcement des capacités des polices nationales;
- Intégration entre les opérations de maintien de la paix et les équipes de pays des Nations Unies;
- Formation des hauts fonctionnaires du Département des opérations de maintien de la paix.

49. Pour l'exercice biennal 2016-2017, la Division de l'inspection et de l'évaluation a encore affiné son plan de travail fondé sur les risques à partir des informations les plus récentes livrées par : a) l'estimation des risques à l'échelle du Secrétariat faite par la Division de l'audit interne du BSCI en 2014; b) l'évaluation, en 2013, des capacités des entités du Secrétariat en matière de suivi et évaluation; et c) l'inventaire des risques à l'échelle du Secrétariat.

50. À partir de cette estimation des risques, la Division de l'inspection et de l'évaluation a retenu les entités du Secrétariat ci-après pour les évaluations à conduire en 2016-2017 :

- Département des affaires politiques;
- CEE;
- CESA0;
- Bureau de la coordination des affaires humanitaires;
- Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme;

- HCR;
- UNRWA;
- Composantes appui technique et programme de la direction exécutive et composantes gestion du budget-programme à la rubrique « Élaboration des politiques générales, orientations et coordination » : Cabinet du Secrétaire général et Bureaux des Représentants spéciaux du Secrétaire général – pour le sort des enfants en temps de conflit armé, sur la question des violences sexuelles commises en période de conflit et sur les violences à l'encontre des enfants.

51. En ce qui concerne le HCR, compte tenu des informations disponibles sur les risques et de la taille du Bureau, des cahiers des charges et de la complexité des opérations, le BSCI a conclu à l'existence d'un risque élevé en termes de résultats et d'exécution du mandat, d'où la nécessité d'évaluations indépendantes plus régulières, à savoir annuelles.

52. L'évaluation thématique ci-après a été programmée pour 2016-2017 :

- Travaux des commissions régionales (CEA, CEE, CEPALC, CESAP et CESA) sur la base des évaluations de chaque entité réalisées entre 2015 et 2017.

53. Évaluations d'opérations de maintien de la paix planifiées à titre préliminaire pour la période allant du 1^{er} juillet 2015 au 30 juin 2016 :

- Constitution des forces;
- Maintien de la paix raffermi;
- Transferts dans les missions de maintien de la paix.

54. Le Comité du programme et de la coordination voudra peut-être déterminer quelles évaluations inscrites dans le plan de travail de 2016-2017 il souhaiterait examiner à sa cinquante-septième session en 2017, et demander au BSCI de faire des évaluations supplémentaires ne figurant pas dans son plan de travail actuel.

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

55. À l'issue de son examen du précédent rapport biennal ([A/68/70](#)), le Comité du programme et de la coordination avait recommandé que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de¹⁶ :

- Prendre des mesures concrètes pour renforcer les capacités d'évaluation au sein des programmes du Secrétariat avec l'appui du BSCI et des organes de contrôle externe sous forme de directives et de conseils méthodologiques ([A/68/16](#), par. 153);
- Continuer à faire un meilleur usage des compétences internes, y compris si possible des compétences disponibles au BSCI, pour procéder aux évaluations dans les différentes entités du Secrétariat, en profitant de l'expérience accumulée par les organes de contrôle interne et externe, et de veiller à tout

¹⁶ L'Assemblée générale a approuvé ces recommandations dans sa résolution 68/20.

mettre en œuvre pour éviter les doubles emplois et les chevauchements des fonctions d'évaluation au sein du Secrétariat (A/68/16, par. 154);

- Veiller à ce que les contrats de mission avec les hauts fonctionnaires présentent des objectifs de programme et des mesures de résultat adéquats afin que les mandats soient exécutés conformément aux règlements et règles appropriés, et que la fonction d'évaluation soit dûment considérée dans l'appréciation du comportement professionnel des hauts fonctionnaires (A/68/16, par. 155);
- Prendre des mesures concrètes aux niveaux voulus pour qu'il soit remédié aux importantes failles qui existent en matière d'évaluation et au manque de données factuelles sur l'évaluation de la performance (A/68/16, par. 156);
- Charger le BSCI d'harmoniser dans la mesure du possible le format de ses rapports d'évaluation, notamment de ses constatations, de ses conclusions et de ses recommandations (A/68/16, par. 157).

56. Le BSCI a pris plusieurs initiatives pour appliquer ces recommandations. En ce qui concerne celle qui figure aux paragraphes 153 et 154 du rapport du Comité du programme et de la coordination sur les travaux de sa cinquante-troisième session, il a appuyé le renforcement des capacités d'évaluation au sein du Secrétariat par : une série d'échanges de connaissances sur des thèmes liés à l'évaluation (par exemple évaluation des opérations de maintien de la paix et évaluation Banque mondiale); séances de formation à la fonction d'évaluation (par exemple évaluation des politiques et méthodes d'étude de cas); consultations et conseil au sujet du renforcement de l'évaluation (par exemple élaboration et révision de politiques d'évaluation, qui ont conduit à une multiplication des mesures en 2012-2013).

57. De plus, le BSCI a publié en décembre 2013 les premières fiches de notation qui ont permis de porter une appréciation sur les pratiques et capacités d'évaluation de chaque entité du Secrétariat en 2010-2011 en utilisant un jeu commun d'indicateurs de performance et de valeurs de référence. Ces fiches ont donné une idée générale des forces et des lacunes de la couverture des évaluations, et certaines entités ont déclaré les avoir utilisées pour concevoir des stratégies propres à améliorer leur fonction d'évaluation.

58. En réponse aux recommandations figurant aux paragraphes 153 et 154 du rapport du Comité du programme et de la coordination au sujet des organes de contrôle externe, le Corps commun d'inspection a produit en 2015 une analyse de la fonction d'évaluation dans le système des Nations Unies, le but recherché étant de contribuer à renforcer la capacité de la fonction d'évaluation à appliquer les normes professionnelles et à faire face aux nouveaux défis et aux enjeux mondiaux dans l'ensemble du système¹⁷. Le BSCI communique ses plans de travail et tient des réunions bimensuelles avec le Comité des commissaires aux comptes, rencontre les membres du Corps commun d'inspection selon les besoins pour débattre de questions d'intérêt commun et organise chaque année une réunion tripartite consacrée au contrôle et à la coordination.

59. Conformément à la recommandation figurant au paragraphe 155 du rapport du Comité du programme et de la coordination, le BSCI surveille l'application des

¹⁷ JIU/REP/2014/6.

recommandations issues de ses évaluations et communique les résultats de performance lors de l'évaluation de l'exécution des contrats de mission. Le Secrétaire général a également introduit deux changements dans les contrats de mission, à savoir : a) simplification du contrat dans un sens plus résolument stratégique avec la mise en exergue des cinq grandes priorités programmatiques de chaque haut fonctionnaire et des projets de réforme transformationnelle des modes de gestion, en sus des objectifs assignés par les États Membres, et b) Examen parallèle des contrats de mission et des rapports sur l'exécution des programmes par le Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires. Les rapports soumis au Conseil contiennent une section sur les difficultés rencontrées et les enseignements tirés de l'expérience et notamment des évaluations.

60. En application de la recommandation contenue dans le paragraphe 156 du rapport du Comité du programme et de la coordination et au-delà des activités décrites plus haut, le BSCI a communiqué aux entités du Secrétariat la version révisée et mise à jour du manuel produit par la Division de l'inspection et de l'évaluation, manuel qui donne des indications supplémentaires pour perfectionner les méthodes et les approches en matière d'évaluation de la performance.

61. Pour répondre à la recommandation figurant au paragraphe 157 du rapport du Comité du programme et de la coordination, le BSCI a élaboré des lignes directrices et des matrices pour ses rapports d'évaluation dans le manuel d'évaluation révisé et a veillé à l'harmonisation du format des rapports en question.

VII. Conclusion

62. La solidité de la fonction d'évaluation demeure un élément critique pour jauger la performance de l'Organisation, renforcer l'esprit de responsabilité et mettre à profit les données d'expérience pour obtenir de meilleurs résultats. Pourtant, dans le rapport sur les travaux de sa cinquante-troisième session, le Comité du programme et de la coordination s'est dit « préoccupé par le fait que malgré les mesures et les initiatives prises par le BSCI [...], l'objectif tendant à assurer l'application des conclusions des évaluations lors de la conception et de l'exécution des programmes et dans les directives de politique générale était loin d'être atteint, et que la capacité globale en matière d'évaluation restait insuffisante pour plusieurs raisons »¹⁸. Bien que les améliorations notées dans le présent rapport soient encourageantes, il faut aller plus loin pour que l'évaluation puisse réaliser pleinement son potentiel d'instrument de réflexion et d'action. Cet objectif suppose une culture de l'évaluation plus vigoureuse, y compris l'appui de la haute direction et l'adhésion de tous les fonctionnaires, une capacité renforcée avec notamment l'amélioration des compétences du personnel, l'accroissement des ressources, et des rapports d'évaluation de meilleure qualité. Il faut aussi apporter des améliorations quant à l'intégration dans les rapports de facteurs tels que les droits de l'homme et la problématique homes-femmes.

63. Les entités du Secrétariat n'appellent pas toutes le même genre d'évaluation. Ces dernières pourraient être mieux pensées en fonction des besoins des différentes entités de manière à être mieux coordonnées et éviter la duplication des contrôles. Les entités qui fournissent des services de gestion, d'administration et autres

¹⁸ Voir A/68/16, par. 148.

services d'appui fonctionnel à l'exécution du programme ou qui ont un mandat limité auraient peut-être intérêt à élaborer un diagramme d'analyse logique de programme et à conduire des vérifications de gestion selon un cycle régulier. Le diagramme d'analyse logique fournirait une feuille de route visuelle indiquant les buts que l'entité s'est fixée et la manière dont elle va s'y prendre pour les atteindre; il donnerait également un cadre pour déterminer à quel stade d'exécution du programme il convient de procéder aux évaluations, inspections et vérifications de gestion. Ce changement permettrait à toutes les entités du Secrétariat d'évaluer leur performance régulièrement de façon à améliorer leurs résultats.

64. Dans sa résolution 69/237, l'Assemblée générale a noté le fait que le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et les partenaires concernés avaient désigné 2015 Année internationale de l'évaluation. C'est là une excellente occasion de prendre des dispositions pour perfectionner les évaluations de sorte qu'elles puissent pleinement étayer des prises de décision fondées sur les faits quant aux méthodes de travail de l'ONU, aux succès de l'Organisation et aux domaines à améliorer. Pour parvenir à cette fin, il importe de combler les failles recensées dans le présent rapport (à savoir insuffisance des ressources pour les évaluations, compétences inadéquates du personnel, adhésion limitée des hauts fonctionnaires et du personnel). C'est en ayant ces lacunes à l'esprit que le BSCI fait les trois recommandations essentielles suivantes en vue de renforcer la fonction d'évaluation au sein du Secrétariat.

VIII. Recommandations

Recommandation 1 (voir sect. III, résultat A)

65. **Les entités qui n'ont pas actuellement de politique en matière d'évaluation (Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences, Département de l'information, Département de la sûreté et de la sécurité, Bureau des affaires juridiques, Bureau du Conseiller spécial pour l'Afrique, Office des Nations Unies à Genève, Office des Nations Unies à Nairobi et Office des Nations Unies à Vienne) devraient en élaborer une.** Elles devraient couvrir les principales composantes d'une bonne politique (telles que décrites dans les normes d'évaluation définies par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation), et indiquer le but général et le rôle de l'évaluation au sein de l'entité, par qui et de quelle manière l'évaluation sera conduite, et comment elle sera planifiée et suivie.

Indicateur de succès : la politique d'évaluation est adoptée

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

66. **Pour renforcer leur capacité globale d'évaluation, toutes les entités devraient s'assurer que chacune des procédures indiquées ci-après est en place :**

- Élaboration d'un plan de travail pour les évaluations;
- Élaboration de plans d'action pour appliquer les recommandations issues des évaluations;
- Suivi et/ou contrôle de l'application des recommandations issues des évaluations;

- Communication et/ou diffusion des rapports d'évaluation;
- Communication et/ou diffusion des enseignements tirés des évaluations;
- Réintroduction des résultats des évaluations dans la planification et l'exécution du programme.

Indicateur de succès : les procédures applicables sont en place et en usage.

Recommandation 3 (voir sect. III, résultat C)

67. En consultation avec le BSCI, le Département de la gestion devrait améliorer les directives en vigueur relatives à la planification et à la formulation des prévisions de ressources (budget ordinaire et ressources extrabudgétaires) au titre des activités de suivi et d'évaluation dans les budgets-programmes. Les directives révisées devraient être communiquées à toutes les entités du Secrétariat dans les délais suffisants pour être prises en compte lors de l'établissement du budget 2018-2019.

Indicateur de succès : les coordonnateurs des questions d'évaluation au Secrétariat étudient les directives pour en vérifier la clarté; les ressources sont évaluées indépendamment afin d'obtenir une corrélation plus précise avec le suivi et l'évaluation.

(Signé) Carman L. **Lapointe**
Secrétaire générale adjointe aux services
de contrôle interne

Mars 2015

Annexe I

Liste des entités concernées par le rapport

1. Bureau de la coordination des affaires humanitaires
2. Bureau des affaires de désarmement
3. Bureau des affaires juridiques
4. Bureau des affaires spatiales des Nations Unies
5. Bureau des services de contrôle interne
6. Bureau du Conseiller spécial pour l'Afrique
7. Bureau du Haut Représentant pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement
8. Centre du commerce international
9. Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique
10. Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale
11. Commission économique pour l'Afrique
12. Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes
13. Commission économique pour l'Europe
14. Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
15. Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences
16. Département de la gestion
17. Département de la sûreté et de la sécurité
18. Département de l'appui aux missions
19. Département de l'information
20. Département des affaires économiques et sociales
21. Département des affaires politiques
22. Département des opérations de maintien de la paix
23. Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation de la femme
24. Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme
25. Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
26. Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient
27. Office des Nations Unies à Genève
28. Office des Nations Unies à Nairobi
29. Office des Nations Unies à Vienne

30. Office des Nations Unies contre la drogue et le crime
31. Programme des Nations Unies pour l'environnement
32. Programme des Nations Unies pour les établissements humains

Annexe II

Méthode retenue pour l'examen des rapports d'évaluation

1. Pour recenser les rapports d'évaluation, le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) a demandé à tous les interlocuteurs de lui communiquer les rapports achevés en 2012 ou 2013. Le BSCI a reçu 379 documents, émanant de 26 entités du Secrétariat. Les entités suivantes n'ont pas soumis de rapport : le Bureau des affaires de désarmement, le Bureau du Conseiller spécial pour l'Afrique, le Bureau des affaires juridiques, l'Office des Nations Unies à Genève, l'Office des Nations Unies à Nairobi et l'Office des Nations Unies à Vienne.
2. Le BSCI a passé en revue les 379 documents pour s'assurer qu'ils répondaient aux prescriptions de base du Bureau pour l'établissement des rapports d'évaluation. Au total, 298 rapports ont été considérés après examen comme des rapports d'évaluation, ce qui représentait 25 entités. Le Département de la sûreté et de la sécurité a soumis un rapport qui n'a pas été considéré comme un rapport d'évaluation.
3. Sur les 298 rapports d'évaluation, un échantillon aléatoire modifié de 102 rapports a été retenu pour approfondir l'analyse (voir tableau ci-après).

Méthode de l'échantillonnage

<i>Nombre de rapports par entité</i>	<i>Pourcentage de rapports inclus dans l'échantillon</i>
1 rapport	100
2-5 rapports	75
6-15 rapports	50
16 rapports et plus	20

4. Tous les 102 rapports de l'échantillon ont été analysés pour en déterminer la qualité, la pertinence et la portée. Un total de 29 critères ont été utilisés dans la détermination de la qualité. Plusieurs sections/aspects des rapports ont été analysés pour en vérifier la qualité, notamment le résumé, l'introduction, la méthode, l'historique, les résultats, les conclusions, les recommandations et la structure. Pour déterminer la note générale, un poids double a été accordé à la section résultats. Pour que l'appréciation soit aussi impartiale que possible, le BSCI a eu recours aux services d'un spécialiste en évaluation indépendant.
5. En outre, les 51 rapports qui ont été jugés bons ou excellents pour la qualité générale de leurs sections résultats ont été classés en fonction des priorités stratégiques de l'Organisation pour en dégager les principaux résultats (voir résolution 65/262).

Annexe III

Observations faites par les entités du Secrétariat à propos du projet de rapport^a

Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences

Nous vous remercions pour votre mémorandum daté du 11 février 2015 par lequel vous nous avez communiqué le projet de rapport du Bureau des services de contrôle interne sur le renforcement du rôle de l'évaluation et une meilleure application des conclusions des évaluations lors de la conception et de l'exécution des programmes et dans les directives de politique générale. Nous vous remercions de l'occasion que vous nous donnez de faire des observations.

Dans le tableau 1, inclus au paragraphe 8 du projet de rapport, nous relevons que le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences figure dans la liste de la colonne « Groupe ne s'occupant pas exclusivement de l'évaluation (chargé d'autres activités au sein d'une division multifonctionnelle) ». Nous tenons à exprimer avec respect notre désaccord et sommes profondément convaincus que le Département devrait figurer dans la liste de la colonne « Groupe spécialisé de l'évaluation au sein d'une division multifonctionnelle », étant donné que nous disposons effectivement d'un groupe spécialisé de l'évaluation.

Dans le mémorandum que je vous ai adressé le 5 novembre 2013 à propos du projet de rapport du Bureau des services de contrôle interne concernant les fiches de notation du Secrétariat, j'ai mis en exergue plusieurs points cruciaux. En réponse aux fiches de notation 2010-2011 établies par le BSCI pour le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, le Département a créé en 2009 un groupe qui assume de multiples fonctions, dont l'évaluation. Ces fonctions sont notamment : a) le suivi; b) l'évaluation; c) la gestion des risques; d) les contrôles statistiques. Ce groupe, le Groupe du suivi, de l'évaluation, de la gestion des risques et des contrôles statistiques, relève du Directeur de la Division de la planification centrale et de la coordination du Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences. Ceci fait partie du sous-programme 2, planification et coordination des services de conférence, du chapitre 2 du projet de budget-programme. Des groupes supplémentaires de suivi et d'évaluation ont été créés dans les lieux d'affectation qui nous sont apparentés de Genève et de Vienne. Par conséquent, il existe bel et bien au sein du Département un mécanisme ne s'occupant que de l'évaluation.

Le Groupe du suivi, de l'évaluation, de la gestion des risques et des contrôles statistiques établit un rapport annuel qui est soumis à l'examen du Groupe de direction du Département. Le rôle central que joue aussi le Groupe de suivi dans l'établissement de rapports sur les résultats du programme lui donne la possibilité d'analyser l'exécution du programme par l'ensemble du Département. En outre, il gère un outil d'enquête globale en ligne et est chargé de résumer les évaluations par les États Membres de la performance du Département. De plus, il mène ses activités

^a Dans la présente annexe, le Bureau des services de contrôle interne donne le texte intégral des observations reçues des entités du Secrétariat. Cette pratique a été instituée en application de la résolution 64/263 de l'Assemblée générale, à la suite de la recommandation faite par le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit.

tout au long de l'année en fonction des besoins opérationnels et des orientations stratégiques du Département.

Depuis 2014, le Département est membre du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation. Il n'épargne aucun effort pour se conformer aux normes établies par le Groupe. Il demande au Groupe de lui donner des directives et éclaircissements supplémentaires sur les méthodes établies pour l'évaluation. S'agissant des contrôles internes définis pour le suivi et l'évaluation, et l'allocation de crédits budgétaires suffisants, il convient de noter que ces contrôles existent déjà depuis la création du Groupe du suivi, de l'évaluation, de la gestion des risques et des contrôles statistiques.

Au paragraphe 65, le Département est cité dans la liste des bureaux n'ayant pas actuellement de politique en matière d'évaluation. Nous souscrivons à cette recommandation, puisque la politique d'évaluation du Département n'a pas encore été exposée dans une déclaration de politique classique. En 2015, le Département demandera des directives au BSCI pour parachever ce travail. C'est avec intérêt que j'attends une collaboration entre nos deux bureaux à ce sujet.

Département des affaires économiques et sociales

Le rapport reconnaît que les améliorations de l'exercice biennal précédent ne se sont pas traduites en une meilleure qualité des rapports d'évaluation et que « les lacunes mises en évidence au cours de l'exercice biennal précédent, notamment l'insuffisance des ressources, ont persisté ».

Dans le cas du Département des affaires économiques et sociales, à moins que les lacunes concernant l'insuffisance des ressources ne soient entièrement comblées, le rôle de l'évaluation dans la conception et l'exécution des programmes et dans les directives de politique générale restera loin d'être optimal. Les trois recommandations qui figurent dans le rapport du BSCI sont elles-mêmes soumises à ces lacunes, de sorte que les conditions de leur pleine mise en œuvre sont inexistantes. On ne voit pas bien comment des ressources insuffisantes se traduiront en conception et exécution de plans d'action en matière d'évaluation, en application des recommandations issues de l'évaluation, en suivi des ressources consacrées à l'évaluation et en établissement de rapports concernant ces ressources. Ces activités d'évaluation peuvent ne pas être entièrement menées dans ces conditions et dans le contexte actuel d'austérité budgétaire. Il conviendrait d'envisager l'établissement, pour examen par les États Membres, d'un plan de travail à l'échelle du Secrétariat, tout en mobilisant les ressources nécessaires pour la mise en œuvre du plan.

Département de la gestion

Le Département de la gestion fait connaître ses observations sur les recommandations du BSCI figurant dans le rapport officiel du Bureau et tient à revenir sur les points qui n'ont pas été abordés dans le projet de rapport final.

- Dans la recommandation 1, le BSCI estime que « [l]es entités qui n'ont pas actuellement de politique en matière d'évaluation (Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences, Département de l'information, Département de la sûreté et de la sécurité, Bureau des affaires

juridiques, Bureau du Conseiller spécial pour l'Afrique, Office des Nations Unies à Genève, Office des Nations Unies à Nairobi et Office des Nations Unies à Vienne) » « devraient en élaborer une ». Le Département de la gestion a conçu une politique en 2013 pour se conformer à cette prescription. Nous craignons, toutefois, que cette recommandation n'aille au-delà des normes et règles du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, le Groupe préconisant à « chaque organisation » de concevoir une politique et non à chaque département de l'organisation de le faire. La conception de politiques d'évaluation par chaque département et bureau du Secrétariat semblerait constituer une duplication d'efforts. Le BSCI pourrait aider l'Organisation à concevoir une politique d'évaluation à l'échelle du Secrétariat en tenant compte des vues de la direction et des ressources disponibles à cet effet.

- Dans la recommandation 2 est proposée l'« [é]laboration d'un plan de travail pour les évaluations » par toutes les entités. L'actuelle procédure d'établissement du budget prévoit un mécanisme qui requiert des départements et bureaux qu'ils planifient leurs principales activités d'évaluation pour l'exercice biennal selon ce qui est indiqué dans le formulaire 12, qui a été demandé par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires^b et approuvé par l'Assemblée générale. Il serait peut être judicieux pour le BSCI de coordonner son action avec celle du Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité du Département de la gestion avant de demander un quelconque plan de travail supplémentaire, afin d'éviter des duplications. Les autres procédures indiquées dans la recommandation 2 sont actuellement appliquées aux activités d'évaluation du Département de la gestion comme décrit dans la politique d'évaluation du Département.
- Dans la recommandation 3, le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité est invité « à faire en sorte que toutes les entités du Secrétariat établissent régulièrement, de façon précise et séparément des plans et des rapports relatifs aux ressources destinées à l'évaluation et au suivi ». Cette recommandation relève de la compétence du Bureau.

En outre, ainsi que précisé dans le rapport, l'idée qui sous-tend la recommandation 2 est de renforcer les capacités générales des entités du Secrétariat en matière d'évaluation. La plupart des départements et bureaux du Secrétariat n'exerçant pas de fonctions d'évaluation et ne disposant pas non plus d'un groupe chargé des évaluations internes et de leur suivi, il serait indiqué de formuler une

^b Voici des extraits des rapports du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires relatifs aux mandats qui ont conduit à l'établissement du formulaire 12 : « qu'à l'avenir les projets de budget-programme renseigneront également sur l'utilité des dépenses que l'Organisation entend consacrer au suivi et à l'évaluation » (A/60/7, par. 26), approuvé par l'Assemblée générale dans sa résolution 60/255); « les projets de budget devraient indiquer clairement comment le résultat des évaluations donne lieu à des améliorations dans l'exécution des mandats » (A/64/7, par. 26), approuvé par l'Assemblée générale dans sa résolution 64/245); « qu'à l'avenir, les budgets-programmes comportent des renseignements sur les principales activités d'évaluation prévues par chaque département ou bureau. » (A/66/7, par. 53), approuvé par l'Assemblée générale dans sa résolution 66/263).

recommandation concernant l'appui que pourrait fournir le BSCI^c dans le domaine méthodologique et de la formation pour la réalisation de cet objectif.

Département des opérations de maintien de la paix/ Département de l'appui aux missions

Me référant au mémorandum (IED-15-0024) du BSCI relatif au sujet susmentionné, j'ai le plaisir de vous informer que le Département des opérations de maintien de la paix/Département de l'appui aux missions a déjà mis en œuvre les recommandations 1 et 2. Le Département a d'abord conçu des politiques d'évaluation pour le Siège et les missions en 2008. Ces politiques d'évaluation ont été révisées deux fois, en avril 2010 et en janvier 2013, et seront révisées périodiquement à l'avenir (en application de la recommandation 1). La recommandation 2, dans laquelle les entités sont invitées à mettre en place certaines procédures – notamment l'élaboration d'un plan de travail pour les évaluations, celle de plans d'action pour appliquer les recommandations issues des évaluations et le suivi et/ou le contrôle de la mise en œuvre des recommandations – a déjà été appliquée par les Départements. Des copies des politiques d'évaluation ont été soumises au BSCI.

Dans la recommandation 3, le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité du Département de la gestion est invité à établir des normes et à fournir des directives relatives à la planification et à la formulation des prévisions de ressources au titre des activités d'évaluation. Le Bureau étant l'entité chef de file pour la mise en œuvre de cette recommandation, nous sommes sûrs que le Département de la gestion émettra des observations.

Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique

Dans l'ensemble, nous accueillons favorablement les conclusions et recommandations formulées dans le rapport biennal du BSCI et sommes satisfaits de la manière dont il a été tenu compte dans le rapport final des observations que nous avons émises à propos du projet de rapport, en particulier de l'inclusion de ce qui devient maintenant la recommandation 3.

Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale

Nous nous référons au mémorandum intérieur daté du 11 février (IED-15-0024) par lequel vous nous avez communiqué le projet de rapport du Bureau des services de contrôle interne sur le renforcement du rôle de l'évaluation et une meilleure application des conclusions des évaluations lors de la conception et de l'exécution des programmes et dans les directives de politique générale.

^c La responsabilité qui incombe au BSCI de donner des directives en matière d'évaluation à tous les départements du Secrétariat est précisée dans le rapport du Secrétaire général (A/60/883/Add.2, p. 138 à 140). Le rapport a été examiné par le Comité consultatif (voir A/61/605) et ensuite approuvé par l'Assemblée générale dans sa résolution 61/245.

La Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale (CESAO) n'a pas d'observations formelles à faire sur ce projet le plus récent et a accepté toutes les recommandations pertinentes. Veuillez trouver ci-joint une copie du plan d'action de la recommandation qui contient la réponse de la direction de la CESAO et les progrès accomplis à ce jour dans la mise en œuvre des recommandations pertinentes.

Dans le cas où vous auriez des questions sur le plan d'action de la recommandation, veuillez prendre contact avec le Chef de la Section de la stratégie, de l'évaluation et du partenariat de la CESAO, M^{me} Ramla Khalidi.

Je saisis l'occasion pour vous remercier, vous et vos collaborateurs de la Division de l'inspection et de l'évaluation du BSCI, du soutien et de la coopération dont nous continuons de bénéficier de votre part.

Cabinet du Secrétaire général

Je voudrais me référer à votre note en date du 12 février 2015, dans laquelle vous avez demandé des observations sur le projet de rapport biennal du Bureau des services de contrôle interne intitulé « 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 ». La présente note répond aussi à votre note du 3 décembre 2014 relative à l'état de mise en œuvre des recommandations formulées dans le rapport biennal précédent du BSCI. En particulier, la note a trait à la question de savoir quelles mesures ont été prises par le Cabinet du Secrétaire général pour donner suite aux recommandations faites par le Comité du programme et de la coordination à sa cinquante-troisième session.

Je relève que le Cabinet du Secrétaire général a été cité comme une des entités qui feront, dans le cadre du plan de travail de l'exercice biennal 2016-2017, l'objet d'une évaluation du BSCI portant sur les capacités d'évaluation.

Je crois savoir que, dans le cadre de l'étude 2012-2013 du BSCI sur le renforcement du rôle de l'évaluation, votre bureau a travaillé en étroite collaboration avec tous les programmes du Secrétariat pour recueillir des renseignements pertinents relatifs aux activités d'évaluation. Le Cabinet du Secrétaire général n'a rien d'autre à ajouter aux résultats recueillis durant l'exercice à l'échelle du Secrétariat par lequel des renseignements ont été demandés à tous les programmes et ont été soumis par ceux-ci au BSCI.

En ce qui concerne la recommandation du Comité du programme et de la coordination figurant au paragraphe 155 et concernant les contrats de mission des hauts fonctionnaires et l'évaluation y afférente de la performance de ceux-ci, le Secrétaire général n'a pas cessé d'œuvrer à l'amélioration de l'efficacité des contrats de mission et de l'analyse des résultats en découlant. Si les contrats de mission ont toujours comporté un renvoi aux documents budgétaires pertinents, pour ce qui est des mesures portant sur les objectifs des programmes et l'exécution des programmes, qui sont requises pour s'assurer que les mandats ont été exécutés et qui requièrent aussi le respect des règlements et règles, les deux changements importants ci-après ont été introduits dans le sens des recommandations émises par le Comité :

- Les contrats de mission de 2013 ont été harmonisés pour en accentuer l'orientation stratégique en l'articulant autour des cinq grandes priorités programmatiques de chaque haut fonctionnaire et des projets de réforme transformationnelle des modes de gestion, en plus des objectifs fixés dans les documents de programme et de planification de l'Organisation conformément au mandat donné par les États membres;
- Depuis 2011, le Conseil d'évaluation de la performance examine simultanément les contrats de mission des hauts fonctionnaires et les rapports sur l'exécution des programmes. Dans les versions de ces rapports qui sont soumises au Conseil en tant que partie de l'appréciation de la performance des hauts fonctionnaires, figure une section intitulée « Difficultés rencontrées et enseignements tirés », dans laquelle on attend des directeurs de programme qu'ils incluent les enseignements tirés de leurs évaluations internes.

Comme indiqué dans le projet de rapport, il y a eu une certaine évolution positive dans l'ensemble du Secrétariat durant l'exercice biennal 2012-2013. En dépit de cela, le Secrétaire général reste attaché à un renforcement de l'évaluation dans l'ensemble de l'Organisation et, de ce fait, afin que cette question bénéficie de la supervision et de la direction nécessaires des hauts fonctionnaires, elle est inscrite en tant que point à l'ordre du jour du Comité de gestion.

Centre du commerce international

Le Centre du commerce international (CCI) souscrit aux conclusions du (projet de) rapport concernant la fonction d'évaluation exercée dans les entités du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, y compris le CCI, durant la période 2012-2013 et a la même compréhension que le rapport du rôle et de l'évolution future de la fonction d'évaluation dans le système des Nations Unies. Le CCI a de même jugé utile l'analyse faite dans le rapport, en particulier les cadres analytiques utilisés pour apprécier les processus et procédures d'évaluation, la grande qualité du rapport d'évaluation ainsi que les capacités d'évaluation et la culture de l'évaluation, tous éléments qui serviront de références utiles au CCI pour renforcer davantage sa fonction d'évaluation. Le CCI félicite par conséquent le BSCI pour la qualité du projet de rapport et son caractère opportun.

Le CCI accepte les trois recommandations formulées dans le (projet de) rapport. À cet égard, sachez que le CCI est soit déjà en train de prendre, dans le cadre de sa planification stratégique actuelle, les mesures recommandées dans le (projet de) rapport soit il est en train d'envisager de prendre en 2015-2016 des mesures pour donner suite aux recommandations.

En anticipant sur le prochain rapport biennal du Bureau de l'inspection et de l'évaluation du BSCI pour la période 2013-2014, le CCI s'attend à ce que son travail d'évaluation permette de procéder à une analyse et de parvenir à des conclusions dans deux domaines thématiques cruciaux, à savoir la promotion d'une croissance économique soutenue et du développement durable, et le développement de l'Afrique, domaines dans lesquels les interventions du CCI en faveur du développement du commerce ont abouti à des résultats concrets en matière de développement.

En outre, nous avons fait deux observations précises sur le texte du rapport :

- Paragraphe [6] : l'emploi de l'expression « évaluations indépendantes », lorsqu'il s'agit d'évaluations menées par le BSCI, et de l'expression « auto-évaluations », lorsqu'il s'agit d'évaluations menées par les entités, amène à déduire que l'indépendance et la crédibilité des évaluations effectuées par les entités sont mises en doute dans le document, ce qui va à l'encontre de l'objectif du « renforcement du rôle de l'évaluation » au sein des Nations Unies. Nous proposons, par conséquent, de remplacer l'expression « évaluations indépendantes » par « évaluations centralisées », et « auto-évaluations » par « évaluations menées par l'entité »;
- Paragraphes 32 à 35 : s'agissant de la culture de l'évaluation, le prochain rapport biennal devrait prendre en compte les domaines cruciaux de l'amélioration des conditions d'une meilleure « évaluabilité » en amont du cycle d'intervention, à savoir que la direction doit concevoir des interventions visant à obtenir des résultats et assurer le suivi des progrès accomplis. Sur la base des expériences du CCI, l'élément crucial pour renforcer une culture de l'évaluation est que les membres de la direction soient mieux formés et comprennent les exigences en matière de données de l'évaluation et les méthodes utilisées dans l'évaluation, de sorte à pouvoir planifier et mener les activités en conséquence.

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

Au nom du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme, je tiens à confirmer par la présente que nous souscrivons au rapport du Bureau des services de contrôle interne sur le renforcement du rôle de l'évaluation et une meilleure application des conclusions des évaluations lors de la conception et de l'exécution des programmes et dans les directives de politique générale.

Bureau du Conseiller spécial pour l'Afrique

Le Bureau du Conseiller spécial pour l'Afrique a reçu avec satisfaction le projet officiel du rapport du BSCI sur le renforcement du rôle de l'évaluation et une meilleure application des conclusions des évaluations lors de la conception et de l'exécution des programmes et dans les directives de politique générale, et tient à vous remercier pour la poursuite de la procédure de consultation suivie par le BSCI pendant l'élaboration de son rapport.

Cela dit, le Bureau du Conseiller spécial pour l'Afrique tient à souligner que, à la suite de sa séparation du Bureau du Haut-Représentant pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement et de la nomination en mai 2012 d'un nouveau secrétaire général adjoint comme Conseiller spécial pour l'Afrique, une auto-évaluation générale et inclusive des activités a été conçue et effectuée par le Bureau du Conseiller spécial pour l'Afrique en tenant compte à la fois du cadre stratégique pour les années 2012-2013 – élaboré et approuvé avant la nomination du nouveau Secrétaire général adjoint – et de la circulaire [ST/SGB/2003/6](#) du Secrétaire général sur les fonctions et responsabilités du Bureau. Les principales conclusions de l'exercice d'auto-évaluation indiquaient qu'un certain nombre de mandats supplémentaires avaient été

confiés au Bureau par l'Assemblée générale dans des résolutions successives, devant être mises en œuvre « dans la limite des ressources existantes », ce qui créait une lacune quant aux ressources financières et humaines nécessaires pour leur mise en œuvre, d'où la nécessité de renforcer le Bureau pour lui permettre de s'acquitter efficacement de ses mandats. Les principaux nouveaux mandats supplémentaires recensés du Bureau sont les suivants :

- **Création et mise en œuvre du mécanisme de suivi des Nations Unies pour l'examen des engagements pris par les pays africains et leurs partenaires de développement en faveur du développement de l'Afrique.** À la suite des délibérations tenues à la réunion de haut niveau de 2008 sur les besoins de l'Afrique en matière de développement, l'Assemblée générale a adopté la résolution 63/1 contenant une déclaration politique sur les besoins de développement de l'Afrique et la résolution 66/293. Le Bureau a reçu le mandat de créer le mécanisme de suivi, d'agir en tant que secrétariat technique et de mener de vastes consultations avec un large éventail de parties prenantes, y compris les pays africains, les partenaires de développement traditionnels et nouveaux, le secteur privé, les universités, les médias, les fondations et les organisations de la société civile ainsi que les organisations, départements, fonds et programmes du système des Nations Unies en vue de mobiliser leurs contributions pour la procédure d'examen biennale. Le Bureau a aussi reçu le mandat de soumettre à l'Assemblée un rapport de suivi sur une base biennale, et le premier rapport ([A/69/163](#)) a été soumis à l'examen des États Membres lors du débat d'octobre 2014 de l'Assemblée sur le développement de l'Afrique;
- **Renforcement de l'équipe spéciale interdépartementale sur les affaires africaines.** Dans les résolutions 67/293, 67/294 et 68/278, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de continuer à prendre des mesures en vue du renforcement de l'équipe spéciale, notamment en consolidant le plaidoyer conjoint en faveur d'un appui international à l'Afrique, en aidant à la mobilisation de l'appui pour la mise en œuvre des programmes et initiatives concernant l'Afrique et en préconisant l'adoption de démarches et de solutions qui tiennent compte du fait que la paix et la sécurité créent un environnement propice pour le développement de l'Afrique. Dans ces résolutions, l'Assemblée a aussi appelé le Bureau, par l'intermédiaire de l'équipe spéciale, à veiller à l'adoption d'une approche plus cohérente et intégrée de l'appui fourni par les Nations Unies à l'Afrique. De plus, les membres de l'équipe spéciale apportent un appui au mécanisme de suivi en fournissant des contributions pour la procédure d'examen biennale;
- **Suivi de la mise en œuvre des documents issus de tous les sommets et conférences mondiaux concernant l'Afrique.** Dans les résolutions 67/293 et 67/294, l'Assemblée générale a aussi appelé le Bureau à assurer le suivi de la mise en œuvre des documents issus de tous les sommets et conférences mondiaux concernant l'Afrique, y compris la mise en œuvre du document final de la Conférence des Nations Unies sur le développement durable tenue à Rio de Janeiro (Brésil) en 2012 (Rio +20). Dans ces résolutions, l'Assemblée a en outre appelé le Bureau à assurer le suivi de la mise en œuvre du programme de développement pour l'après-2015 dès son adoption;

- **Promouvoir une plus grande cohérence, à travers le Mécanisme de coordination régionale, dans les activités que mène le système des Nations Unies à l'appui du Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique.** Dans la résolution 68/301, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de renforcer la cohérence dans les activités menées par le système des Nations Unies à l'appui du Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique, selon les modules convenus du Mécanisme de coordination régionale pour l'Afrique. En tant que membre et coprésident du Groupe thématique Mobilisation et communication du Mécanisme régional de coordination, le Bureau promeut, de concert avec la Direction de l'information et de la communication de la Commission de l'Union africaine et les entités compétentes des Nations Unies, une plus grande cohérence dans les activités que mène le système des Nations Unies.

La méthode appliquée pour une auto-évaluation exhaustive comprenait une étude documentaire et une analyse des documents susmentionnés et d'autres documents connexes, des consultations avec les États Membres, l'équipe spéciale et les entités des Nations Unies présentes sur le terrain, et avec le Contrôleur financier, le Département de la gestion et le Cabinet du Secrétaire général. Sur la base de ces consultations, et en tenant compte des conclusions de l'évaluation, dans les résolutions 67/293 et 67/294, de même que dans les résolutions 68/278 et 68/301, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de prendre des mesures de nature à renforcer le Bureau du Conseiller spécial pour l'Afrique pour le rendre à même de s'acquitter efficacement de son mandat, notamment en suivant les progrès accomplis dans la satisfaction des besoins particuliers de l'Afrique et en en rendant compte et en assurant la coordination de l'équipe spéciale interdépartementale chargée des affaires africaines, pour garantir une approche cohérente et intégrée de l'appui fourni par le système des Nations Unies à l'Afrique, y compris en assurant le suivi de la mise en œuvre de tous les documents issus des sommets et des conférences mondiaux concernant l'Afrique, notamment celui du document final de la Conférence des Nations Unies sur le développement durable.

Par la suite, les questions recensées ont été exposées par le Secrétaire général dans un rapport distinct, qui présentait les résultats de l'évaluation et était intitulé « Renforcer le Bureau du Conseiller spécial pour l'Afrique » (A/68/506). Le rapport a été soumis à l'Assemblée générale.

Sur cette toile de fond et en tenant compte du fait qu'un groupe de l'évaluation n'a pas pu être créé en raison de la petite taille du Bureau, le Bureau voudrait demander que, à la page 6 du projet de rapport officiel du Bureau des services de contrôle interne sur le renforcement du rôle de l'évaluation et une meilleure application des conclusions des évaluations lors de la conception et de l'exécution des programmes et dans les directives de politique générale, dans le tableau 1 (Structures du Secrétariat chargées des fonctions d'évaluation à la fin de 2013), le Bureau du Conseiller spécial pour l'Afrique soit mis dans la catégorie « Absence de groupe de l'évaluation mais réalisation d'activités d'évaluation ».

En outre, et pour répondre à la recommandation 1 énoncée au paragraphe 65 et qui préconise que le Bureau du Conseiller spécial pour l'Afrique conçoive une politique d'évaluation, sachez que le Bureau a commencé à élaborer une politique d'évaluation, et l'appui du BSCI à cet égard serait hautement apprécié, afin que le Bureau puisse rapidement mettre en œuvre la recommandation.

Je vous remercie de l'aimable attention que vous accordez à cette question.

Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation de la femme

Je vous remercie de m'avoir communiqué le projet de rapport sur le renforcement du rôle de l'évaluation et une meilleure application des conclusions des évaluations lors de la conception et de l'exécution des programmes et dans les directives de politique générale.

J'accueille favorablement cette importante initiative visant à promouvoir l'apprentissage et à encourager l'amélioration de l'évaluation, et je réaffirme que le renforcement des capacités d'évaluation et la promotion d'une évaluation tenant compte de l'égalité des sexes dans le système des Nations Unies constituent des priorités importantes pour l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation de la femme (ONU-Femmes).

ONU-Femmes accueille avec beaucoup de satisfaction les informations et l'analyse relatives à l'égalité des sexes qui sont fournies dans le rapport. Toutefois, comme indiqué dans les observations précédentes d'ONU-Femmes (voir [A/68/70](#)), le souci de l'égalité des sexes pourrait être renforcé davantage et des synergies pourraient être créées, en utilisant l'indicateur de l'intégration de l'égalité des sexes figurant dans le plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans l'analyse du présent rapport.

Sur la base des conclusions du paragraphe 24 selon lesquelles « l'incorporation des considérations relatives à l'égalité entre les sexes et aux droits de l'homme demeure un point faible » et que près de « la moitié des 102 rapports (52) examinaient les questions relatives à l'égalité des sexes dans la section consacrée aux résultats, mais [que] 19 rapports seulement l'abordaient dans la section méthodologique » et sur la base des conclusions énoncées au paragraphe 62 indiquant qu'« [i]l faut aussi apporter des améliorations quant à l'intégration dans les rapports de facteurs tels que les droits de l'homme et la problématique hommes-femmes », le rapport pourrait tirer parti d'une recommandation spécifique concernant la manière dont les départements et entités du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies pourraient améliorer leurs activités dans ce domaine.

ONU-Femmes souscrit à toutes les trois recommandations du rapport. Je relève avec satisfaction qu'ONU-Femmes a déjà mis en œuvre les recommandations 1 et 2. ONU-Femmes accueille favorablement la recommandation 3 sur le renforcement de l'établissement de plans et de rapports concernant les ressources destinées à l'évaluation dans les entités du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies.

Je tiens à préciser que, dans le cas d'ONU-Femmes, les renseignements relatifs aux dépenses pour l'évaluation sont fournis dans le rapport annuel sur les services d'évaluation qui est soumis au Conseil d'administration ([UNW/2014/3](#)). À cet égard, je voudrais demander une rectification à la note 13 (par. 28), où il est indiqué que le taux d'affectation des crédits à l'évaluation était de 0 % pour ONU-Femmes. Cette affirmation n'est pas factuellement exacte, le total des dépenses effectuées par ONU-Femmes dans le domaine de l'évaluation en 2012 ayant représenté 1,6 % et, en 2013, 1,3 % des dépenses totales d'ONU-Femmes (voir [UNW/2014/3](#)).

Je vous adresse de nouveau des remerciements pour cet important rapport sur les fonctions d'évaluation, et c'est avec intérêt que nous attendons la mise en œuvre des recommandations et les étapes suivantes du renforcement de l'évaluation au sein du Secrétariat.

Programme des Nations Unies pour l'environnement

Le rapport du BSCI sur le renforcement du rôle de l'évaluation et une meilleure application des conclusions des évaluations lors de la conception et de l'exécution des programmes et dans les directives de politique générale fournit un aperçu général utile de l'état et des tendances de l'évaluation dans les entités du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies.

Le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) accueille avec satisfaction l'approche fondée sur les risques appliquée par le BSCI dans la planification de son travail. Ceci devrait signifier que les entités du Secrétariat qui disposent de capacités moindres pour effectuer une évaluation bénéficient d'une plus grande attention de la part du BSCI.

Si les données agrégées font apparaître des orientations générales intéressantes, elles sont moins utiles en tant qu'indications concernant chacune des fonctions d'évaluation du Secrétariat, si celles-ci doivent utiliser de telles études pour s'améliorer.

Les conclusions, dans certains cas, proviennent de données tirées d'enquêtes et, dans d'autres cas, de l'analyse des fiches de notation établies par le BSCI à l'issue d'évaluations des entités du Secrétariat. Certaines des conclusions générales doivent être considérées avec prudence, car elles sont déduites de méthodes d'analyse qui comportent certaines failles.

Par exemple, un problème semble se poser en ce qui concerne la manière dont les politiques d'évaluation ont été analysées et notées. La politique d'évaluation du PNUE a obtenu une note de 1,9 (sur 2) dans l'estimation de la « fiche de notation » du BSCI sur laquelle, on présume, repose cette analyse. Une note de 2 est requise pour « forte adhésion ». Toutefois, la fourchette pour « adhésion moyenne » va de 1,9 à 0,1 et semble couvrir un très vaste éventail de niveaux d'« adhésion », allant de très bonnes politiques d'évaluation à de très faibles politiques, la note zéro correspondant à « absence d'une politique ». Aucune indication n'a été fournie sur la manière dont la note issue de l'analyse de la politique a été donnée en comparaison des paramètres utilisés dans la feuille de note de l'évaluation figurant dans l'étude du BSCI. La méthode manque par conséquent de transparence et, qui plus est, les aspects de la politique qui n'ont pas été jugés conformes à l'examen du BSCI n'ont pas été précisés. Le PNUE a proposé par le passé qu'une fourchette plus large de notes, par exemple 2 à 1,6, soit utilisée pour « forte adhésion » et, du fait que certains aspects de la politique sont plus importants que d'autres, qu'un système de pondération soit adopté pour tenir compte de ce fait dans la méthode d'analyse.

Compte tenu de ces problèmes méthodologiques, il n'est pas surprenant que l'appréciation moyenne des politiques d'évaluation ait quelque peu changé, la note moyenne de la fourchette couvrant des politiques d'évaluation allant de très fortes à assez faibles au sein du Secrétariat.

Le rapport met en exergue une conclusion selon laquelle les politiques ont généralement été jugées faibles pour : n'avoir pas identifié de compétences pour les évaluateurs (12 politiques ne mentionnant pas ceux-ci du tout) et pour n'avoir pas défini de critères pour le choix des évaluations. C'est affaire de jugement quant à savoir quels aspects des normes et règles du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation doivent être énoncés dans un document de politique, par opposition à d'autres documents dans lesquels sont exposées les instructions permanentes concernant la fonction d'évaluation. Les évaluateurs du PNUE ont publié dans des revues universitaires des articles qui ont fait l'objet d'une analyse critique par des pairs sur la question du choix des évaluations et de l'établissement d'un ordre de priorité au sein de l'organisation, mais nous choisissons toutefois de ne pas inclure les détails opérationnels du choix des évaluations et de la planification des activités dans notre politique. De même, les compétences spécifiques des évaluateurs sont précisées dans des définitions d'emploi et des mandats d'évaluation plutôt que dans la politique.

Enfin, si le PNUE a été jugé « n'avoir pas répondu à toutes les normes » utilisées dans l'analyse des politiques d'évaluation par le BSCI, l'examen critique par les pairs du Groupe des Nations Unies portant sur le Bureau de l'évaluation du PNUE (2012) a estimé que la politique d'évaluation du PNUE était très positive : « Le groupe d'étude estime que la politique d'évaluation est bien conçue et pertinente ». En outre, dans l'étude la plus récente du Corps commun d'inspection portant sur la fonction d'évaluation du PNUE (2014), le Corps commun d'inspection a mis la politique d'évaluation dans la catégorie la plus élevée : la politique respecte tous les critères du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation ainsi que d'autres bonnes pratiques recensées par le Corps commun d'inspection. La triangulation constitue un principe essentiel pour parvenir à des conclusions d'évaluation et nous voudrions encourager le BSCI à envisager de se référer à des analyses de tierces parties indépendantes portant sur les fonctions d'évaluation des entités du Secrétariat si ces analyses existent dans des études futures.

Le Groupe d'évaluation du PNUE estime que les critères d'analyse de la qualité des rapports sont dans l'ensemble exhaustifs et bons (bien qu'ils ne soient pas mentionnés dans le rapport). Toutefois, nous avons déjà fait observer que certains des critères retenus sont dans certains cas quelque peu arbitraires et ne découlent pas exactement des normes et règles du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation.

La structure d'un rapport d'évaluation doit être dictée par l'usage que l'on compte en faire. Par exemple, le critère « qualité » du BSCI qui impose la séparation des conclusions des appréciations de l'évaluation ne facilite pas la lecture et l'assimilation des conclusions du rapport par les utilisateurs auxquels le rapport est destiné. Une autre question concerne l'indication précise de qui devrait mettre en œuvre les recommandations. Ce n'est pas toujours vrai que l'équipe d'évaluation « connaît mieux ». On peut accepter qu'une recommandation soit assortie d'options selon la personne qui pourrait la mettre en œuvre. La phase de suivi après l'évaluation, à savoir l'élaboration du plan de mise en œuvre, aboutit souvent à un document plus pertinent pour indiquer à qui incombe la responsabilité finale et convenue de la mise en œuvre de la recommandation.

Il existe aussi de très nombreux critères pour analyser la qualité du rapport, mais on ne sait pas si le BSCI les considère tous comme revêtant la même

importance ou s'ils ont été pondérés. Dans l'analyse interne de la qualité du rapport d'évaluation (nous tenons des archives systématiques à ce sujet pour chaque rapport depuis 2006 et la qualité est déterminée de façon indépendante pour les évaluations financées par le Fonds pour l'environnement mondial, comparativement à celles de la Banque mondiale et du Programme des Nations Unies pour le développement), nous plaçons un grand accent sur l'analyse fondée sur des éléments probants et sur la cohérence interne du rapport.

Dans l'étude du BSCI, et contrairement à l'appréciation contenue dans les analyses de la qualité des rapports d'évaluation que le PNUD présente dans l'examen par les pairs du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, dans l'analyse la plus récente (2014) du Corps commun d'inspection et dans les analyses annuelles du Bureau indépendant de l'évaluation du Fonds mondial pour l'environnement, le PNUD ne figure pas dans la catégorie ayant reçu la note la plus élevée pour la qualité de son rapport d'évaluation. Nous n'avons pas pu déceler (dans la fiche de notation sur laquelle repose ces conclusions) quels aspects de nos rapports devraient, de l'avis du BSCI, être améliorés davantage. Si de tels détails nous étaient connus, nous pourrions les comparer à nos propres analyses internes systématiques de la qualité des rapports d'évaluation, et utiliser cette indication à bon escient.

Le rapport conclut comme suit : « [l']axe prioritaire des évaluations a continué de se situer au niveau des projets, d'où la difficulté de broser un tableau plus large des résultats au niveau de l'Organisation, de ses programmes et de ses sous-programmes. La portée des évaluations est allée en se rétrécissant : 56 % des rapports retenus dans l'échantillon étaient axés sur des projets en 2012-2013, contre 49 % en 2010-2011 et 44 % en 2008-2009 ».

Une autre idée que suscitent ces données est que, à mesure que se développe une culture de l'évaluation au sein du Secrétariat, il est probable que cela commence par un accroissement du nombre d'évaluations effectuées – mais, au début, il est probable que ces évaluations se feront au niveau des projets. À mesure que les fonctions d'évaluation mûrissent, il est probable que l'accent y sera de plus en plus mis sur des évaluations d'un niveau stratégique plus élevé. La conclusion selon laquelle « la portée de l'évaluation est allée en se rétrécissant » peut s'avérer être sans fondement.

Notre expérience en matière d'évaluations effectuées aux niveaux d'un programme, d'un sous-programme ou de l'Organisation montre qu'il est souvent difficile d'analyser des résultats d'un niveau élevé quand on ne dispose pas d'une bonne base d'éléments probants d'évaluation; les évaluations au niveau des projets fournissent cette base. En outre, se contenter de compter le nombre d'évaluations effectuées aux niveaux les plus élevés ne constitue pas toujours un bon indicateur. Une évaluation stratégique bien faite peut avoir une utilité plus durable dans le temps – le simple décompte des rapports dans un exercice biennal pourrait ne pas suffire pour cela. Par exemple, le PNUE a procédé à une évaluation formative de son programme de travail de 2011 – mais l'étude continue d'influencer les délibérations de la direction et des organes directeurs, les recommandations et les enseignements de l'étude de 2011 continuant de servir de base à l'élaboration de la stratégie à moyen terme 2018-2021.

Enfin, il est dit au paragraphe 57 que « [c]es fiches ont donné une idée générale des forces et des lacunes de la couverture des évaluations, et certaines

entités ont déclaré les avoir utilisées pour concevoir des stratégies propres à améliorer leur fonction d'évaluation ». Le PNUE souscrit au premier point, mais fait remarquer, s'agissant du second point, que la méthode de la fiche de notation ne permet pas de connaître dans le détail la manière dont chaque paramètre est mesuré, ce qui limite la capacité d'une fonction d'évaluation à déterminer ce qu'il y aurait de précis à améliorer lorsque le résultat est bien noté.

Programme des Nations Unies pour les établissements humains

Je vous remercie de votre lettre datée du 11 février 2015 (IED-15-0024) et pour nous avoir communiqué le projet de rapport du Bureau des services de contrôle interne (BSCI) sur le renforcement du rôle de l'évaluation et une meilleure application des conclusions des évaluations lors de la conception et de l'exécution des programmes et dans les directives de politique générale.

Le rapport fournit des informations utiles sur l'évolution et la pratique des fonctions d'évaluation dans les organismes des Nations Unies. Je suis heureux de découvrir qu'il y a eu une certaine évolution positive en 2012-2013 s'agissant des fonctions d'évaluation du Secrétariat et que les progrès faits au sein du Programme des Nations Unies sur les établissements humains (ONU-Habitat) sont reconnus. Comme vous le savez, durant l'exercice biennal 2012-2013, j'ai mis sur pied un Groupe indépendant pour l'évaluation et ai approuvé la politique d'évaluation d'ONU-Habitat.

Allant de l'avant, ONU-Habitat continue de mettre l'accent sur l'approfondissement de l'institutionnalisation des prescriptions en matière de politique d'évaluation pour que la couverture et l'utilisation de l'évaluation s'améliorent dans l'ensemble de l'organisme. Je pense que cela est en conformité avec la récente évaluation d'ONU-Habitat par le BSCI, qui a conclu qu'il existait des éléments d'appréciation démontrant qu'ONU-Habitat avait été efficace dans la fourniture de ses produits escomptés, mais que les investissements dans les évaluations des résultats étaient jugés insuffisants.

Je voudrais espérer qu'en 2015, l'Année internationale de l'évaluation, ce rapport aidera davantage à attirer l'attention des États Membres sur l'importance de la fonction d'évaluation et sur les défis que nous avons à relever pour créer et renforcer une culture de l'évaluation. En raison des contraintes financières qui pèsent actuellement sur de nombreux organismes, dont ONU-Habitat, il nous faut trouver plus de moyens de mieux appuyer le renforcement de la fonction d'évaluation et l'allocation de ressources, afin de répondre aux demandes concernant les preuves de résultats et de fourniture effective de ces résultats.

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 une meilleure application des conclusions des évaluations lors de la conception et de l'exécution des programmes et dans les directives de politique générale, ce rapport offrant le point de vue du BSCI sur un sujet qui connaît une évolution rapide, qui ne cesse de gagner en importance et dont la valeur est de plus en plus reconnue : l'évaluation. L'ONUDC a apporté sa contribution tout au long du

processus de la présente évaluation et prend pleinement en compte l'ensemble des recommandations finales. Comme c'est souvent le cas pour des exercices de haut niveau, des aspects particuliers et concrets du sujet sous examen peuvent échapper à l'attention ou être perdus de vue. En particulier, l'ONUDC note que le rapport ne présente malheureusement qu'une simple image moyenne, ne rendant pas pleinement justice à l'évolution inégale intervenue dans les différents organismes en ce qui concerne la fonction d'évaluation. Par conséquent, l'ONUDC voudrait demander au BSCI de revoir sa méthode, afin que l'inégalité et la diversité des expériences en matière d'évaluation dans différents programmes soient pleinement prises en compte, plutôt que de présenter une vue d'ensemble qui ne rend pas compte des différences. Il y a donc lieu de dire qu'il n'existe pas en vérité de « fonction d'évaluation du Secrétariat », mais plutôt des fonctions d'évaluation distinctes, en fonction des programmes, avec des formes d'évaluation indépendante très différentes et distinctes.

L'ONUDC souscrit à l'affirmation faite dans le rapport selon laquelle « les ressources pour l'évaluation restent insuffisantes » et serait heureux de voir le BSCI concevoir une formule quant à la manière de mobiliser suffisamment de ressources.

En outre, le rapport examine principalement un échantillon limité de rapports d'évaluation. Cet échantillon n'est pas tout à fait représentatif, et aucune déduction ne peut en être tirée pour savoir si une culture de l'évaluation existe ou non dans un programme donné. L'ONUDC a fourni des idées précises sur la manière d'améliorer la méthode et attend avec intérêt la poursuite d'un dialogue constructif avec le BSCI.

Par ailleurs, l'ONUDC est heureux de voir que ses activités d'évaluation ont été très positivement notées et voudrait donner au BSCI l'assurance qu'il poursuivra ses efforts tendant à renforcer davantage la culture de l'évaluation au sein de l'ONUDC.
