



**Conseil d'administration
du Programme des Nations Unies
pour le développement, du Fonds
des Nations Unies pour la population
et du Bureau des Nations Unies
pour les services d'appui aux projets**

Distr. générale
29 mars 2018
Français
Original : anglais

Session annuelle de 2018

4-8 juin 2018, New York

Point 6 de l'ordre du jour provisoire

Évaluation

Rapport annuel sur les activités d'évaluation en 2017

Résumé

Dans le présent rapport annuel sur les activités d'évaluation menées en 2017, le Bureau indépendant d'évaluation du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) fait le point sur les principales initiatives menées en 2017 et retrace les progrès accomplis jusqu'à présent dans la mise en œuvre des principes d'indépendance, de crédibilité et d'utilité dans le cadre de la professionnalisation du Bureau.

L'additif au présent rapport ([DP/2018/XX](#)) propose une analyse succincte des mesures que le PNUD a accepté de prendre pour donner suite aux recommandations formulées par le Bureau indépendant d'évaluation.

Éléments de décision

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



Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	3
II. Principales évaluations menées en 2017	5
III. Promotion de la culture et de la pratique de l'évaluation dans le monde en 2017	9
IV. Supervision des évaluations décentralisées et appui à ces dernières	12
V. Fonds d'équipement des Nations Unies et Volontaires des Nations Unies	15
VI. Effectifs et finances pour l'année 2017	17
VII. Programme de travail chiffré pour 2018-2021	18

I. Introduction

1. Le présent rapport annuel sur les activités d'évaluation menées en 2017 décrit les travaux menés par le Bureau indépendant d'évaluation du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). L'année 2017 a été une année de transition pour le PNUD, marquée par l'arrivée à terme du plan stratégique 2014-2017, la préparation de la mise en œuvre du nouveau plan stratégique 2018-2021 et la nomination d'un nouvel administrateur, Achim Steiner. Le Bureau indépendant d'évaluation a accompagné cette transition en procédant à une évaluation détaillée et factuelle du plan stratégique précédent et de ses programmes mondial et régionaux. Il a proposé des idées et enseignements en vue de permettre la transition vers une nouvelle période pendant laquelle le PNUD poursuivra son action en faveur du développement durable dans le monde et notamment de la réalisation des objectifs du développement durable et du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Le Bureau est prêt à poursuivre son travail de recensement des résultats obtenus et des difficultés rencontrées dans le cadre de la mise en œuvre du nouveau plan stratégique au moyen de ses activités d'évaluation.

2. Au cours de la période considérée, le Bureau indépendant d'évaluation a mené à bien son plan pluriannuel 2014-2017. La période quadriennale a été marquée par des changements considérables dans le Bureau ainsi que dans les modalités de mise en œuvre de l'évaluation : consolidation de son indépendance, promotion de la professionnalisation de l'évaluation et affinage des approches en matière d'évaluation, de responsabilisation et de contrôle.

3. Le Bureau indépendant d'évaluation est conscient que le PNUD doit de plus en plus faire la preuve de ses avantages comparatifs et de sa valeur ajoutée comme partenaire de développement. Le Bureau et ses évaluations continueront d'offrir un examen impartial des méthodes et des réalisations du PNUD. La politique d'évaluation de 2016 et les changements apportés à la structure et au contrôle du Bureau indépendant d'évaluation ont renforcé la responsabilité et la transparence du PNUD et consolidé les efforts faits par l'organisation pour tirer les enseignements des activités mises en œuvre. L'indépendance de l'évaluation est primordiale pour veiller à ce que les évaluations soient crédibles, impartiales et objectives et à ce qu'elles soient exemptes d'influence indue, de distorsion ou de biais.

Consolidation de la politique d'évaluation de 2016

4. La nouvelle politique d'évaluation, approuvée par le Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire de 2016, a été mise en œuvre pour la première fois sur une année complète en 2017. Les principales caractéristiques de la politique sont les suivantes : une plus grande clarté concernant l'indépendance du Bureau indépendant d'évaluation et les responsabilités de son directeur ; des objectifs financiers précis pour l'évaluation ; une restructuration des comités d'audit et d'évaluation ; des mécanismes plus solides pour la mise en œuvre des réponses de l'administration.

5. En 2017, le Bureau indépendant d'évaluation a bénéficié d'un budget renforcé de 9 millions de dollars, ce qui lui a permis de mobiliser davantage en faveur de la mise en œuvre d'un programme de travail à la mesure de la politique d'évaluation. Ce chiffre correspond également pleinement aux engagements de financement fixés dans la politique d'évaluation, à savoir 0,2 % des ressources de base et des autres ressources. Le Bureau se félicite que le PNUD ait décidé d'allouer le même niveau de ressources dans son plan de ressources intégré et dans son projet de budget intégré pour 2018-2021¹. Néanmoins, le financement de l'évaluation dans d'autres entités

¹ DP/2017/39, par. 22.

d'exécution du PNUD reste en deçà des critères fixés dans la politique d'évaluation, qui prévoit que l'organisation consacre à l'évaluation 1 % de ses ressources de base et de ses autres ressources.

Conseil d'administration du PNUD

6. L'une des principales dispositions relatives à l'indépendance est le rattachement hiérarchique du directeur du Bureau indépendant d'évaluation au Conseil d'administration et le rôle de ce dernier comme garant de la politique. Ainsi, selon cette dernière, le Directeur est directement responsable devant le Conseil d'administration. Le Bureau entretient des relations constructives avec le Conseil, comme en témoigne sa vigoureuse participation à toutes les sessions informelles et officielles du Conseil en 2017 qui ont porté sur les évaluations thématiques et les rapports du Bureau. Le nombre élevé de délégations qui ont fait des remarques et posé des questions atteste de la valeur attachée à ces relations.

7. En 2017, le Bureau indépendant d'évaluation a présenté officiellement au Conseil d'administration pour examen et décision les éléments suivants :

- *Première session ordinaire* : les évaluations de la contribution du PNUD à la lutte contre la corruption et contre les facteurs de corruption ; l'appui apporté par le PNUD à un développement prenant en compte le handicap ;
- *Session annuelle* : le rapport annuel sur les activités d'évaluation en 2016 ; l'évaluation conjointe de l'efficacité institutionnelle ;
- *Deuxième session ordinaire* : l'évaluation du plan stratégique 2014-2017 ; l'évaluation des programmes mondial et régionaux.

Comité consultatif pour les questions d'audit et d'évaluation

8. En 2017, le Bureau indépendant d'évaluation a régulièrement rendu compte au Comité consultatif pour les questions d'audit et d'évaluation de tous les aspects de ses travaux, notamment les présentations des évaluations thématiques et des évaluations des programmes de pays par les principaux évaluateurs. Le fait qu'une seule entité soit chargée d'examiner les travaux du Bureau indépendant d'évaluation, du Bureau de l'audit et des investigations et du Bureau de la déontologie du PNUD permet de créer des synergies et des convergences dans l'exercice de ces fonctions essentielles de contrôle.

Groupe consultatif de l'évaluation

9. En 2017, le Groupe consultatif de l'évaluation a vu son rôle renforcé, le Bureau indépendant d'évaluation continuant de faire régulièrement appel à l'expertise du Groupe pour assurer la qualité de ses travaux. Les 12 membres du Groupe sont des spécialistes de l'évaluation provenant de toutes les régions du monde et ayant une connaissance théorique et pratique de l'évaluation. Lors de sa réunion ordinaire de mai 2017, le Groupe a donné au Bureau des orientations sur les changements cruciaux en cours, notamment les changements apportés à la méthodologie d'évaluation indépendante des programmes de pays, les méthodes d'appui aux évaluations décentralisées, les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de l'évaluation du plan stratégique et la contribution au nouveau plan de travail du Bureau. Le Bureau s'est également appuyé sur les membres du Groupe pour fournir des conseils sur les évaluations individuelles, les évaluations indépendantes des programmes de pays et les évaluations thématiques, ainsi que pour procéder à des examens par les pairs tout au long de l'année, en veillant à ce que les évaluations du Bureau soient de la plus haute qualité.

II. Principales évaluations menées en 2017

10. La présente section décrit les évaluations et les principales constatations, conclusions et recommandations formulées dans le cadre des huit évaluations indépendantes des programmes de pays, de l'évaluation du plan stratégique et d'autres activités menées en 2017.

Évaluation du plan stratégique 2014-2017 et évaluation des programmes mondial et régionaux

11. L'évaluation du plan stratégique 2014-2017 visait à déterminer si le PNUD obtenait les résultats escomptés et si le plan stratégique et les programmes mondial et régionaux permettaient de bien organiser et guider le travail de programmation et les activités du PNUD. L'évaluation a été entreprise à une période marquée par des défis importants et des efforts de restructuration et de réorganisation au sein de l'organisation et en parallèle à l'établissement du nouveau plan stratégique 2018-2021, pour lequel le Bureau a fourni des enseignements et des éléments factuels fondés sur des évaluations. L'évaluation du plan stratégique est l'une des évaluations les plus exhaustives du Bureau, la multitude des constatations, conclusions et recommandations formulées reposant sur un immense travail de recherche et d'analyse. Les données et éléments utilisés dans l'évaluation ont été recueillis au moyen d'analyses documentaires, de méta-analyses d'évaluations et d'audits portant sur les activités du PNUD, d'études de cas de pays et de région, d'entretiens, de groupes de discussion et d'enquêtes. Les éléments documentaires ont été complétés par plus de 1 000 entretiens menés avec le personnel et les parties prenantes dans le monde entier. En procédant au recoupement des diverses perspectives et sources d'information, le Bureau a été en mesure de porter une appréciation sur la performance du PNUD.

12. *Le développement durable inclusif* est demeuré au centre des activités du PNUD à l'échelle mondiale et l'évaluation a fait apparaître que le PNUD était bien placé pour apporter un appui alors que les pays accéléraient leurs efforts pour atteindre la date butoir de 2015 des objectifs du Millénaire pour le développement et pour se préparer aux objectifs de développement durable. À ce stade précoce de la mise en œuvre des objectifs de développement durable, le PNUD a pris un départ prometteur grâce à la stratégie de simplification, d'accélération et de soutien aux politiques (MAPS), qui aide les pays à harmoniser les objectifs avec les priorités nationales en matière de planification. Dans son évaluation, le Bureau recommande que l'aide aux pays dans la réalisation des objectifs de développement durable soit une priorité transversale de tous les bureaux de pays du PNUD.

13. Le PNUD s'est donné pour objectif primordial de venir en aide aux plus pauvres d'entre les pauvres et aux populations les plus marginalisées. Toutefois, s'il semble que le PNUD ait installé une approche multidimensionnelle de la pauvreté dans les débats nationaux et mondiaux, il ressort de l'évaluation que le PNUD se contente parfois trop facilement d'interventions à petite échelle axées sur les moyens d'existence dont la durabilité est incertaine.

14. Le PNUD a géré plus d'un tiers de tous les projets financés par le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) et un nombre similaire de projets par le nouveau Fonds vert pour le climat. C'est dans le cadre des services environnementaux que le PNUD travaille le plus directement au niveau des communautés, en particulier par la mise en œuvre du Programme de microfinancements du Fonds pour l'environnement mondial. Il ressort de l'évaluation que le PNUD a su aider les pays à promouvoir une plus grande efficacité énergétique et une production énergétique plus durable, en

mettant l'accent sur le développement de l'énergie et des services aux communautés pauvres et rurales.

15. Dans son évaluation, le Bureau indépendant d'évaluation a examiné en détail le portefeuille du PNUD en matière de gouvernance, domaine d'activité pour lequel le PNUD mobilise et dépense environ la moitié de ses ressources, principalement pour aider à renforcer les services de base ainsi que la responsabilité, l'état de droit, les systèmes électoraux et la consolidation de la paix. S'il est bien placé pour promouvoir la réforme de la gouvernance, le PNUD peut faire davantage pour promouvoir l'inclusivité et la responsabilité. Il est recommandé dans l'évaluation que le PNUD appuie de manière dynamique des approches sectorielles de la gouvernance et soit plus persuasif dans la promotion des réformes de la gouvernance démocratique. L'évaluation a mis en lumière le travail mené par le PNUD pour aider les gouvernements à améliorer les services publics, en particulier dans les pays qui connaissent une crise et qui ont souligné avoir besoin d'un appui à la gouvernance ciblé sur les fonctions gouvernementales essentielles à la stabilité. Il est recommandé dans l'évaluation que le PNUD renforce son soutien stratégique à l'objectif de développement durable n° 16 et les accords intergouvernementaux connexes relatifs à la consolidation de la paix et au renforcement de l'État.

16. La *résilience* constitue le troisième grand domaine d'activité du PNUD, dont le dispositif interne d'appui à la réduction des risques de catastrophe a été restructuré au cours de la période considérée, ce qui a eu pour effet de dissoudre un service de prévention des crises et de relèvement reconnu. Néanmoins, le Groupe de réponse aux crises du PNUD s'est montré efficace quand il s'est agi de dépêcher du personnel et des consultants et de débloquer rapidement les fonds initiaux nécessaires au lancement des programmes de relèvement. La réduction du risque de catastrophe est un domaine qui offre d'importantes synergies avec les activités en forte croissance du PNUD en matière d'appui à l'adaptation des pays aux changements climatiques. Il a été recommandé dans l'évaluation que le PNUD continue de faire de la résilience un domaine d'intervention distinct de son plan stratégique.

17. En ce qui concerne l'*égalité des sexes*, l'évaluation a porté en particulier sur les efforts déployés par le PNUD pour mettre en œuvre sa stratégie en faveur de l'égalité des sexes et sur la contribution que l'organisation apporte à l'autonomisation des femmes par son appui aux gouvernements partenaires. L'évaluation a fait apparaître quelques faiblesses, notamment certaines limites dans la mise en œuvre de la stratégie de l'égalité des sexes du PNUD, s'agissant aussi bien de l'octroi de ressources pour appuyer l'appui à la programmation en faveur de l'égalité des sexes que de l'intégration de l'égalité des sexes dans toutes les activités de programme du PNUD. En particulier, le PNUD devrait veiller à mobiliser un savoir-faire en matière de problématique hommes-femmes dans des domaines comme l'environnement, l'énergie et la réaction aux crises, dans lesquels l'intégration de l'égalité des sexes demeure faible.

18. Au cours des quatre dernières années, le PNUD a clarifié son organigramme et précisé ses approches opérationnelles en matière de *coopération Sud-Sud* et de *coopération triangulaire*. Le rôle du PNUD comme administrateur du Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud est reconnu dans le rapport, de même que les améliorations apportées récemment à la planification et à la gestion. Des difficultés subsistent en ce qui concerne l'intégration de la coopération Sud-Sud dans la programmation au niveau des pays et le PNUD doit encore donner la priorité à des domaines thématiques dans lesquels les échanges Sud-Sud seront recherchés de manière plus systématique.

19. Le *cinquième programme mondial* remplit une importante fonction d'appui aux politiques et a permis au PNUD de rester intellectuellement engagé sur la scène

mondiale du développement en participant aux grandes manifestations internationales et en faisant entrer les leçons tirées de l'expérience au niveau des pays dans les débats mondiaux sur l'action publique. Toutefois, il ressort de l'évaluation que le cadre de résultats et les indicateurs du programme sont excessifs, car ils couvrent l'ensemble de l'action du PNUD relevant du plan stratégique, y compris les résultats au niveau des pays. Selon l'évaluation, le programme mondial constitue plus une ligne de financement de postes nécessaires à la réalisation de résultats à l'échelle de l'organisation qu'un programme mondial distinct. Partant, il a été recommandé que le PNUD transforme le programme mondial en une gamme de services d'appui sur le plan des postes au niveau mondial et régional.

20. En ce qui concerne les *programmes régionaux*, le Bureau indépendant d'évaluation a relevé les difficultés que rencontrent les équipes pendant les restructurations, notamment les mouvements de personnel du siège vers les pôles régionaux et le déménagement de trois centres régionaux dans un autre pays. À des degrés divers, chacun des programmes régionaux a élargi son appui aux nouvelles approches et aux solutions innovantes et a favorisé la programmation sous-régionale. Dans certaines régions toutefois, il subsiste trop d'activités relatives à des pays qui empiètent sur la programmation des bureaux de pays. Le Bureau indépendant d'évaluation a recommandé que le PNUD réévalue les rôles et la viabilité des pôles régionaux, en s'employant à en faire des centres d'excellence pour l'innovation et l'apprentissage tout en élargissant la coopération et les partenariats avec les institutions régionales.

21. Sur le plan de l'*efficacité institutionnelle*, le Bureau indépendant d'évaluation a constaté, dans le prolongement de son évaluation menée conjointement avec le Bureau de l'audit et des investigations, qu'il y avait des signes d'amélioration au PNUD pour ce qui est de la qualité des programmes, de l'ouverture de l'agilité et de la capacité d'adaptation, mais que ces progrès n'avaient eu qu'un effet limité sur l'exploitation des connaissances, des solutions et des compétences en vue d'obtenir de meilleurs résultats et une plus grande efficacité organisationnelle, comme il était envisagé dans le plan stratégique. Pour mieux promouvoir une culture des résultats, la direction du PNUD devrait encourager l'instauration d'un environnement ouvert à la réflexion critique et un apprentissage organisationnel continu permettant d'obtenir de meilleurs résultats et une plus grande efficacité institutionnelle. Par-delà les rapports de conformité et la collecte des meilleures pratiques, l'accent devrait être mis sur les enseignements tirés de l'expérience en vue d'exploiter les connaissances, les solutions et les compétences propres à améliorer les résultats et l'efficacité. Afin d'instaurer une telle culture, le PNUD devrait améliorer la transparence et la communication aux échelons supérieurs de l'organisation, afin d'améliorer l'ouverture et de favoriser l'implication de tous.

22. Le PNUD est certes désormais une organisation de tout premier ordre et davantage soucieuse de maîtriser les coûts, mais les progrès ont été insuffisants s'agissant de la budgétisation axée sur les résultats et sa viabilité financière sur la durée pâtit de la diminution des ressources ordinaires, de l'inadéquation des modèles de financement et des pertes de change. Le Bureau indépendant d'évaluation recommande que le PNUD passe d'une budgétisation politique à un processus budgétaire fondé sur les risques et les résultats, de manière à ce que les résultats soient plus efficacement reliés aux ressources afin d'aider à mobiliser des fonds et à mieux faire ressortir à l'intention des donateurs les lacunes en matière d'investissement. Le PNUD est tenu comptable à l'égard de l'organisation d'un plan stratégique qui n'est pas assorti de ressources prévisibles ou suffisantes.

23. L'évaluation finale du plan stratégique – qui a été bien accueillie par le PNUD et le Conseil d'administration et a obtenu une réponse solide de l'Administrateur – aidera à renforcer les activités futures du PNUD et la mise en œuvre du nouveau plan stratégique 2018-2021.

Suivi de l'état de l'application des recommandations du Bureau indépendant d'évaluation²

24. En 2017, le Bureau indépendant d'évaluation a examiné la suite donnée par le PNUD aux évaluations thématiques et aux évaluations de programmes de pays antérieures. La grande majorité des recommandations formulées dans les évaluations ont donné lieu à des réponses de l'administration précisant les principales mesures à prendre. Cependant, la mise en œuvre réelle est inégale et la qualité du travail d'information correspondant est médiocre. Seules 55 % des principales mesures (sur 62 rapports analysés) ont été menées à bien. Les autres : a) ont été lancées ou sont en cours de mise en œuvre sans date d'échéance (29 %) ; b) sont en retard (10 %) ; c) n'ont pas encore commencé (4 %) ; d) ont été considérées comme devenues caduques (2 %). Pour accroître le contrôle et la mise en œuvre, le Bureau indépendant d'évaluation renforcera les directives relatives au suivi et à la programmation des principales mesures, révisera la base de données du Centre de gestion en ligne des évaluations afin de mieux suivre les mesures engagées, et supervisera et suivra régulièrement avec le PNUD les résultats des mesures prises par suite des recommandations formulées dans les évaluations du Bureau.

Évaluations indépendantes des programmes de pays en 2017

25. En 2017, le Bureau indépendant d'évaluation est définitivement passé des évaluations des résultats des activités de développement aux évaluations indépendantes des programmes de pays et a mis la dernière main à sa nouvelle approche méthodologique. Depuis 2002, le Bureau a procédé à plus de 100 évaluations des résultats des activités de développement. En 2017, il a réalisé des évaluations indépendantes des programmes de pays dans huit pays : le Bhoutan, le Chili, le Koweït, la Namibie, les Philippines, la République du Congo, le Rwanda et le Togo. Ces évaluations accompagneront les descriptifs de programme de pays devant être présentés au Conseil d'administration en 2018.

26. Dans le plan stratégique 2018-2021, il est réaffirmé que les bureaux de pays du PNUD constituent la cheville ouvrière des programmes et des opérations de l'organisation. Les descriptifs de programme de pays, élaborés en coopération avec les gouvernements au début de chaque nouveau cycle, restent les principaux documents fixant la direction stratégique pour le rôle du PNUD dans les pays au cours d'un cycle de planification de quatre ou cinq ans. À compter de 2018, le Bureau indépendant d'évaluation couvrira 100 % des évaluations soumises au Conseil d'administration au cours d'une année donnée. Afin de répondre à la demande du Conseil d'administration, qui souhaite que tous les programmes de pays arrivant à la fin de leur cycle soient évalués, l'équipe chargée des évaluations indépendantes des programmes de pays a été renforcée et élargie. Par ailleurs, afin d'assurer la qualité des évaluations dans le cadre d'une enveloppe budgétaire réduite, le Bureau a encore consolidé l'approche méthodologique pour permettre un traitement plus rapide des évaluations.

² Ce rapport est soumis pour information au Conseil d'administration sous forme d'additif au présent rapport.

Charte du Bureau indépendant d'évaluation

27. Dans le cadre de la réforme des évaluations indépendantes des programmes de pays et de la professionnalisation générale de la fonction d'évaluation, le Bureau indépendant d'évaluation a mis au point une charte qui fixe son mandat, ses attributions et ses responsabilités et qui précise les modalités de réalisation des évaluations thématiques et des évaluations nationales ainsi que les conditions de mise en œuvre de son indépendance. Le Bureau présentera le texte final de la charte à la direction et aux bureaux de programme du PNUD avant son entrée en vigueur en 2018.

III. Promotion de la culture et de la pratique de l'évaluation dans le monde en 2017

28. La nature et l'emplacement du Bureau indépendant d'évaluation lui confèrent un avantage stratégique qui lui permet d'exercer une influence compte tenu de son rôle au sein du système des Nations Unies, du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) et de son mandat particulier en matière d'évaluation. Les activités de développement, qu'elles soient dirigées par le gouvernement ou par des partenaires de développement comme les organismes des Nations Unies, devraient s'appuyer sur les enseignements tirés des évaluations et sur les principes de transparence et de responsabilité. La poursuite d'objectifs normatifs, tels que la transparence et la responsabilité, est conforme aux valeurs des Nations Unies et aux normes et règles du GNUE. Dans l'ensemble du système des Nations Unies, la demande de fonctions d'évaluation totalement indépendantes est de plus en plus évidente et trouve une illustration dans les changements apportés aux politiques d'évaluation dans de nombreux organismes des Nations Unies. Les commentaires reçus par le Bureau de la part du Conseil d'administration et des gouvernements partenaires attestent d'une demande mondiale croissante pour des évaluations crédibles et indépendantes de la performance et mettent en évidence l'importance accordée à l'installation d'une culture de responsabilité. Les bailleurs de fonds du développement exigent de connaître le niveau de valeur ajoutée apportée lorsque les organismes des Nations Unies se voient attribuer des fonds et des responsabilités.

Conférence sur les capacités d'évaluation nationales 2017

29. En 2017, le Bureau indépendant d'évaluation a organisé la Conférence sur les capacités d'évaluation nationales. Tenu à Istanbul du 18 au 20 octobre, la conférence a rassemblé plus de 500 participants de plus de 110 pays autour du thème « Humanité, planète et progrès à l'ère des objectifs de développement durable ». La conférence, les ateliers préalables à la conférence et les présentations ont donné aux responsables gouvernementaux et aux partenaires du développement l'occasion de partager leurs expériences et de tirer des enseignements de leur engagement dans le domaine de l'évaluation et de la réalisation des objectifs de développement durable. La participation sans précédent à l'événement, bien supérieure à l'objectif initial de 300 personnes, témoigne de l'intérêt croissant des gouvernements nationaux pour l'élaboration de systèmes d'évaluation crédibles et exhaustifs.

30. Cette conférence était la cinquième d'une série de conférences biennales sur les capacités d'évaluation nationales, chacune étant accueillie dans une région différente³. L'édition de 2017 a été coorganisée par le PNUD, le Bureau indépendant

³ La conférence sur les capacités d'évaluation nationales 2017 fait suite aux conférences de Bangkok en 2015, de Sao Paulo en 2013, de Johannesburg en 2011 et de Casablanca en 2009 (<http://web.undp.org/evaluation/nec/nec.shtml>).

d'évaluation, le Bureau régional pour l'Europe, la Communauté d'États indépendants et le Gouvernement turc, avec l'appui technique de la Société européenne d'évaluation. La conférence a été précédée de 13 ateliers de formation technique offerts sur deux jours les 16 et 17 octobre. La demande inattendue dont ont fait l'objet ces ateliers témoigne de l'intérêt que suscite la formation à l'évaluation, en particulier en ce qui concerne la mise en œuvre des objectifs de développement durable.

31. Au cours des trois jours de la conférence, les plus de 30 sessions organisées ont été autant d'occasions d'échanger des expériences et des enseignements tirés entre pairs, de comparer la théorie et la pratique entre universitaires et praticiens de l'évaluation et du développement, de débattre entre évaluateurs et évalués, et de réfléchir aux questions directrices de la conférence, à savoir : Dans le contexte actuel de développement en évolution rapide et dans le cadre des objectifs de développement durable, comment les principes et les pratiques de l'évaluation doivent-ils changer ? Quelles sont les répercussions pour les capacités d'évaluation nationales ?

32. Grâce aux généreuses contributions des gouvernements de la Finlande, de la Suède, de la Norvège et des Pays-Bas, le Bureau indépendant d'évaluation a pu mettre en place un programme de bourses pour aider les participants des pays pouvant bénéficier de l'aide publique au développement à assister à la conférence. Au total, 71 participants ont reçu une bourse complète couvrant leurs frais de voyage, de subsistance et d'inscription.

Appui du Bureau indépendant d'évaluation et collaboration avec le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation

33. Le Bureau indépendant d'évaluation continue d'appuyer et d'héberger le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, réseau bénévole de 47 unités responsables de l'évaluation au sein du système des Nations Unies, y compris les fonds, programmes, institutions spécialisées et organisations affiliées. Le Bureau, dont le directeur a exercé les fonctions de vice-président du Groupe en 2017, a également accueilli le secrétariat du Groupe et pris en charge : 300 000 dollars de dépenses de personnel du secrétariat (dont 20 % du temps consacré par le Directeur adjoint à exercer les fonctions de coordonnateur exécutif du Groupe) ; 100 % des coûts afférents à un spécialiste des programmes ; les contributions destinées à financer un spécialiste des opérations, un spécialiste informatique et d'autres agents ; les dépenses de fonctionnement. En outre, le PNUD contribue également à la cotisation annuelle des membres du GNUE et parraine certaines des activités de son programme de travail.

34. En 2017, le Directeur du Bureau indépendant d'évaluation a continué de diriger le groupe de travail n° 3 du GNUE (l'évaluation contribue à la définition des initiatives et des nouvelles demandes à l'échelle du système des Nations Unies) qui, en 2017, a examiné plus avant le renforcement de la coordination de l'évaluation dans l'ensemble du système des Nations Unies et l'utilisation de l'évaluation dans le cadre des objectifs de développement durable. Le président du GNUE et le Directeur du Bureau ont rencontré la Vice-Secrétaire générale adjointe de l'Organisation des Nations Unies, Amina Mohammed, pour réfléchir à l'avenir de l'évaluation à l'échelle du système dans le cadre de la réforme des Nations Unies visant à renforcer et à soutenir le mouvement en faveur d'une responsabilité et d'un apprentissage collectifs accrus. Le Bureau a également appuyé et représenté le GNUE en juillet lors du forum politique de haut niveau, où il a présenté l'évaluation comme un moyen efficace de suivre et d'examiner les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de développement durable.

Activités mondiales d'influence, de communication et de sensibilisation en faveur de l'évaluation

35. Au cours de l'année, la direction et le personnel du Bureau indépendant d'évaluation ont pris part à un certain nombre de plates-formes mondiales d'apprentissage, en sus de participer à la Conférence sur les capacités d'évaluation nationales et aux activités du GNUE, en vue de sensibiliser à l'évaluation dans le monde et de convaincre de la nécessité de cet outil essentiel de contrôle, de responsabilité et de transparence.

36. Le Bureau indépendant d'évaluation a participé à la semaine de l'évaluation en Amérique latine et dans les Caraïbes tenue au Mexique en juin ainsi qu'à d'autres manifestations organisées dans la région pour renforcer encore l'évaluation au service de la réalisation des objectifs du développement durable. Le Bureau a également participé au forum d'évaluation mondiale de Bichkek. Il a également soutenu les deux réunions du Réseau sur l'évaluation du développement du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques organisées en 2017, à l'occasion desquelles il a représenté les intérêts et les points de vue du PNUD. En 2017, la direction et le personnel du Bureau ont été invités en Norvège, au Japon et aux États-Unis pour discuter de leur expérience en matière d'évaluation, du rôle que joue l'indépendance dans tous les travaux du Bureau et du rôle de l'évaluation dans la réalisation des objectifs.

Communications et sensibilisation

37. Le Bureau indépendant d'évaluation a continué de diversifier et d'élargir ses outils de communication afin de toucher de nouveaux publics, d'améliorer l'utilité de l'évaluation et d'accroître la diffusion des conclusions. Il a notamment élaboré plusieurs rapports et produits de sensibilisation et entretenu un dialogue continu sur les réseaux sociaux. En 2017, le site Web du Bureau a été consulté par plus de 140 000 personnes et son compte Twitter a été suivi par plus de 10 000 personnes. Le Bureau a refondu son site Web en 2017 pour en améliorer la consultation sur les différents appareils électroniques et offrir une expérience interactive, plus rapide et plus conviviale.

38. La base de données du Centre de gestion en ligne des évaluations, qui rassemble les mandats et les évaluations réalisés par tous les services du PNUD, continue de s'enrichir, ce qui renforce encore la transparence de l'organisation dans son ensemble. Le site Web regroupe désormais plus de 4 000 évaluations et mandats et le nombre de téléchargements a atteint 34 500 en 2017.

Évaluations menées par les pays à l'ère des objectifs du développement durable

39. Le note d'orientation relative au diagnostic des capacités d'évaluation nationales, nouvelle initiative engagée par le Bureau indépendant d'évaluation pour favoriser le renforcement de la fonction d'évaluation nationale, propose des outils pour diagnostiquer étape par étape l'état des capacités nationales ainsi que des mesures pour élaborer un cadre permettant aux pays d'évaluer leurs stratégies nationales de développement et notamment la mise en œuvre des objectifs de développement durable. L'outil en ligne correspondant sera lancé à titre expérimental en 2018. Il a vocation à être utilisé par les entités gouvernementales et est suffisamment souple pour pouvoir être utilisé à tous les échelons administratifs : autorités fédérales, autorités fédérées/régionales, autorités locales.

IV. Supervision des évaluations décentralisées et appui à ces dernières

Investissements consacrés aux activités d'évaluation en 2017

40. En 2017, le PNUD a consacré 21,73 millions de dollars aux activités d'évaluation, soit 0,48 % de ses ressources de base et de ses autres ressources⁴. Cela représente une augmentation des dépenses par rapport à 2016, année où 19,85 millions de dollars avaient été consacrés à ce poste, même si la part en pourcentage du budget de base et des autres ressources demeure identique⁵. Le Bureau indépendant d'évaluation a dépensé 9,03 millions au titre des activités d'évaluation, des activités institutionnelles, des dépenses de personnel et des frais de location. Les dépenses des bureaux de pays au titre des activités d'évaluation, à savoir les frais d'évaluation et les dépenses de personnel, se sont élevées à 10,56 millions de dollars (rapport annuel axé sur les résultats pour l'année 2017). S'agissant du siège et des bureaux régionaux, un montant de 2,17 millions de dollars a été inscrit au budget au titre des activités d'évaluation (dépenses de personnel et frais d'évaluation)⁶.

41. Bien que la politique d'évaluation exige de la clarté s'agissant du financement des activités d'évaluation et de la délimitation de la fonction d'évaluation et de suivi, la situation budgétaire et l'allocation des ressources aux niveaux national, régional et mondial restent floues, et les allocations de fonds semblent interchangeable dans l'ensemble de l'organisation⁷. À l'avenir, il sera essentiel de fournir aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays des orientations claires s'agissant de l'allocation des ressources, financières comme humaines, afin de pouvoir faire la part des coûts de suivi et d'évaluation et d'avoir une vision globale des dépenses et du temps consacrés aux activités d'évaluation.

Mise en œuvre des évaluations décentralisées en 2017

42. Les bureaux de pays, les bureaux régionaux et le siège du PNUD ont mené à terme 315 évaluations prévues pour 2017. Cela représente une augmentation du nombre d'évaluations décentralisées menées à bien (ainsi que du budget alloué à cette fin), puisque ce nombre n'était que de 283 en 2016, et cela suggère un taux élevé d'application des plans de mise en œuvre (89 %).

43. Le nombre d'évaluations de projets du PNUD menées à bien a été porté à 158, contre 127 en 2016. Toutefois, les évaluations obligatoires continuent de représenter une proportion considérable des activités de planification et de mise en œuvre. Pour l'année en cours, les évaluations obligatoires, telles que les évaluations et examens à mi-parcours et finaux du FEM et les évaluations du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) et des résultats, ont représenté 50 % des

⁴ Dans le rapport annuel pour 2017, l'Administrateur du PNUD fournit des détails concernant l'utilisation d'un montant de 4,5 milliards de dollars au titre des ressources de base et des autres ressources.

⁵ L'évaluation des résultats en matière de développement pour 2016 a montré que 19,85 millions de dollars avaient été consacrés aux activités d'évaluation, soit 0,44 % des dépenses imputées sur les ressources de base et les autres ressources, d'un montant total de 4,48 milliards de dollars au moment de l'établissement du bilan de 2017.

⁶ Le budget des bureaux de pays présenté dans le rapport annuel axé sur les résultats pour 2017 inclut les frais d'évaluation et les dépenses de personnel. Les coûts afférents aux bureaux régionaux sont calculés sur la base des données du Centre de gestion en ligne des évaluations et du montant estimatif des dépenses de personnel pour les personnes chargées du suivi et des évaluations qui travaillent à temps plein ou à temps partiel.

⁷ Les dépenses consacrées au suivi et à l'évaluation consignées dans le rapport annuel axé sur les résultats se sont élevées au total à 58 762 343 dollars en 2017. Les activités d'évaluation ont représenté 19,5 % de ce montant.

activités. Les évaluations du FEM ont continué de représenter un tiers de l'ensemble des évaluations (35 % en 2017). La tendance à la baisse du nombre des évaluations décentralisées constatée en 2016 s'est quelque peu enrayée et, comme on l'a vu, l'année 2017 a marqué une augmentation de ce nombre.

44. Chaque année, le PNUD s'engage à entreprendre un nombre important d'évaluations décentralisées afin de renforcer ses capacités en matière d'apprentissage et d'améliorer la mise en œuvre de ses projets et programmes. Les directives permettant de déterminer ce qui devrait faire l'objet d'une évaluation demeurent souples, ce qui conduit à une variabilité importante, d'une unité d'exécution à une autre, de ce qu'il est prévu d'évaluer, au moment de l'élaboration des plans pertinents. Dans le même temps, un examen global des évaluations en cours montre que celles-ci ne se font pas en toute indépendance. La méthodologie d'évaluation décentralisée du PNUD et le choix des évaluations réalisées chaque année ne garantissent donc pas pleinement l'application du principe de responsabilité et la transparence dans la mise en œuvre.

Évaluations : planification versus mise en œuvre

45. Au moment de la session annuelle de 2017 du Conseil d'administration, le Bureau indépendant d'évaluation a indiqué que 505 évaluations décentralisées étaient prévues en 2017, ce qui représentait un budget total de 15,5 millions de dollars⁸. À l'époque, le Bureau a exprimé sa préoccupation face à cet objectif ambitieux, et l'a réitérée lors des ateliers régionaux de planification tenus en 2017. En octobre 2017, 563 évaluations étaient prévues (pour un budget de 18,5 millions de dollars). Entre octobre 2017 et janvier 2018, les plans d'évaluation pour l'année ont été ajustés de façon à supprimer 40 % des évaluations prévues ou à en reporter la date d'achèvement au-delà de 2017⁹. Bien que certains ajustements des plans puissent être justifiés, en raison de nécessités liées à l'exécution des projets (comme l'approbation et la mise en route tardives de tel ou tel projet), il faut clarifier la planification des évaluations ainsi que les procédures et les motifs régissant les ajustements des plans d'évaluation, et renforcer les contrôles pour veiller à ce que les engagements pris en matière d'évaluation en début du cycle de programme de pays soient tenus. Le Bureau renforcera les systèmes de suivi et d'établissement de rapports au sein du Centre de gestion en ligne des évaluations, l'objectif étant de veiller à ce que les changements puissent être facilement repérés et contrôlés afin de suivre la tenue des engagements pris en début de cycle.

46. Selon les données préliminaires, 460 évaluations décentralisées sont prévues pour 2018, ce qui représente un budget de 15,5 millions de dollars¹⁰.

Évaluation de la qualité des évaluations décentralisées

47. Aucun ajustement n'a été apporté à l'outil d'évaluation de la qualité en 2017 afin d'assurer la cohérence des résultats ; cependant, le champ d'application a été élargi pour couvrir toutes les évaluations, y compris celles du PNUAD¹¹. La procédure d'évaluation de la qualité pour l'année 2017 a montré un déclin par rapport à 2016 : le pourcentage d'évaluations jugées « satisfaisantes » est tombé de 28 à 20 % en

⁸ Données du Centre de gestion en ligne des évaluations présentées à la réunion informelle du Conseil d'administration du 25 mai 2017.

⁹ Les modifications ont consisté à ajouter de nouvelles évaluations, à supprimer des évaluations prévues et à modifier des dates d'achèvement.

¹⁰ Centre de gestion en ligne des évaluations, 31 janvier 2018.

¹¹ En 2016, les évaluations du PNUAD, les évaluations de programmes de pays commandées par les bureaux de pays ou les évaluations thématiques n'ont pas été soumises à la procédure d'évaluation de la qualité.

2017 ; 1 % des évaluations (3) ont été très jugées très satisfaisantes, 20 % (52) satisfaisantes et 53 % (138) relativement satisfaisantes. La qualité de 26 % des évaluations (soit 68 d'entre elles, pour un budget de 2 millions de dollars) était très loin de correspondre aux normes attendues par le PNUD¹².

48. La qualité des évaluations varie quelque peu d'une région à l'autre ; dans le cas des États arabes, de l'Europe et de la Communauté d'États indépendants, de l'Amérique latine et des Caraïbes, on note une légère amélioration par rapport à 2016. Une analyse plus approfondie des conclusions de l'évaluation de la qualité sera menée en 2018, et les modifications proposées concernant la gestion des évaluations seront intégrées aux directives actualisées pour tenter d'améliorer la qualité des évaluations et éviter tout nouveau déclin. Le PNUD devra instaurer un meilleur système de supervision, de mise en œuvre et de validation, lequel devra permettre de fournir des orientations claires, de rejeter les mandats mal formulés et d'examiner et de rejeter les évaluations de mauvaise qualité.

Respect des plans d'évaluation

49. Sur les 19 pays dont les plans ont pris fin en 2017, 17 affichaient un taux d'achèvement de 100 %, tandis que les plans des deux autres n'étaient que partiellement achevés, avec plus de 75 % des évaluations menées à bien. Toutefois, ces données ne tiennent pas compte du fait qu'un plan d'évaluation peut être ajusté à plusieurs reprises durant un cycle ; et si les bureaux de pays peuvent être en conformité avec leurs plans à la fin du cycle, ils n'ont peut-être pas pleinement respecté leur plan d'évaluation initial ou l'esprit de celui-ci. Comme indiqué, le Bureau indépendant d'évaluation assure une supervision plus serrée des plans tout au long de leur durée afin de dresser un tableau plus précis de leur mise en application.

Appui aux évaluations décentralisées en 2017

50. Conformément aux demandes du Conseil d'administration, et comme précisé et convenu dans le plan d'évaluation de 2016 et les rapports précédents au Conseil d'administration (DP/2016/13 et DP/2017/20), en 2017, le Bureau indépendant d'évaluation s'est consacré pleinement au renforcement de la fonction d'évaluation décentralisée et a conduit un certain nombre d'initiatives menées en étroite collaboration avec les bureaux régionaux. Le Bureau a déjà présenté sa stratégie d'appui à l'évaluation décentralisée, qui met l'accent sur cinq domaines clefs qui soutiennent directement la réalisation d'évaluations décentralisées et renforcent la supervision de la planification et de l'exécution de ces dernières.

51. La version révisée de l'outil d'évaluation de la qualité, qui est utilisée depuis deux ans maintenant, donne aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux des informations en retour sur la qualité des évaluations commandées dans l'ensemble de l'organisation afin de favoriser l'application des enseignements tirés de l'expérience et des mesures prises pour remédier à la mauvaise qualité des évaluations¹³.

52. En 2017, des ateliers consacrés à la formation et aux retours d'information ont été organisés avec les bureaux régionaux et les bureaux de pays pour faire le point avec les coordonnateurs chargés du suivi et de l'évaluation et d'autres fonctionnaires du PNUD sur les besoins des bureaux de pays, l'objectif étant d'améliorer les évaluations décentralisées. Les ateliers à l'intention des bureaux régionaux, qui ont bénéficié du soutien financier de la Direction suisse du développement et de la coopération, ont permis au Bureau indépendant d'évaluation de proposer une formation et des directives concernant la planification, la budgétisation, la mise en

¹² En mars 2018, 261 évaluations de la qualité des évaluations avaient été menées à bien.

¹³ http://web.undp.org/evaluation/documents/quality-assessment/DE_QA_2016.pdf.

œuvre et l'utilisation des évaluations à l'intention des coordonnateurs chargés du suivi et de l'évaluation et des responsables des bureaux de pays, des conseillers et du personnel chargé de l'exécution des programmes. Ces ateliers ont été organisés tout au long de l'année 2017, et leur programmation tenait compte de la tenue d'autres formations consacrées à la planification régionale et portant notamment sur l'élaboration des descriptifs de programme de pays et le cadre logique ; ils ont permis de financer partiellement ou intégralement la participation de 126 coordonnateurs chargés du suivi et de l'évaluation dans les bureaux de pays représentant 121 pays¹⁴.

53. Les ateliers régionaux ont porté sur diverses problématiques et préoccupations relatives à l'évaluation et ont constitué, dans de nombreux cas, la première formation à l'évaluation dont bénéficiaient les coordonnateurs chargés du suivi et de l'évaluation et d'autres membres du personnel. Les animateurs des ateliers ont présenté la nouvelle politique d'évaluation et fourni des analyses et des orientations détaillées sur la méthodologie actuellement appliquée en matière d'évaluation et sur les écarts importants constatés dans la teneur des plans et dans les budgets d'un pays ou d'une région à l'autre. Un long débat a eu lieu sur les directives actuelles concernant la mise en œuvre des évaluations et les participants ont été priés de fournir des informations en retour en vue de la prochaine mise à jour de la section consacrée à l'évaluation du Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement (publié en 2009 et légèrement actualisé en 2011). Les ateliers ont été très appréciés et des ateliers supplémentaires ont été réclamés pour 2018 afin de clarifier davantage les questions de planification et de budgétisation aux fins d'évaluation et d'autres questions.

54. La base de données relative aux consultants spécialistes de l'évaluation du Centre de gestion en ligne des évaluations a été révisée pour aider les bureaux de pays et les bureaux régionaux dans leurs activités quotidiennes d'exécution et de supervision des évaluations. La base de données a été enrichie, et les procédures de communication et d'accès aux évaluations de la qualité ont été améliorées. Plusieurs autres ajustements sont en cours.

55. La révision et l'actualisation des directives d'évaluation (2009) ont commencé et s'achèveront en 2018.

56. Le Bureau indépendant d'évaluation renforcera les capacités d'évaluation et la formation et les certifications dans ce domaine, sur la base des directives révisées, pour permettre à tous les coordonnateurs chargés du suivi et de l'évaluation et au personnel chargé de l'exécution des programmes d'acquiescer les compétences techniques nécessaires.

V. Fonds d'équipement des Nations Unies et Volontaires des Nations Unies

57. Le Bureau indépendant d'évaluation a continué d'appuyer de diverses façons le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU) et les Volontaires des Nations Unies (VNU) durant l'année 2017. Il a notamment procédé à une évaluation complète de la qualité de l'ensemble des évaluations entreprises par les deux organisations en 2017, et formulé des commentaires et des directives détaillés concernant l'élaboration du cadre stratégique du FENU pour la période 2018-2021, en cohérence avec

¹⁴ Les ateliers ont été tenus comme suit : en novembre 2016 pour les États arabes, en mai 2017 pour l'Asie et le Pacifique, en juin-juillet 2017 pour l'Afrique, en septembre 2017 pour l'Amérique latine et les Caraïbes et en octobre 2017 pour l'Europe et la Communauté d'États indépendants.

l'élaboration du Plan stratégique du PNUD pour la période 2018-2021 et sa présentation au Conseil d'administration du PNUD en 2018.

58. Le FENU a continué d'investir massivement dans sa fonction d'évaluation en 2017, en menant à bien deux évaluations externes de projet, une à mi-parcours et une finale : elles concernaient l'Initiative mondiale relative au financement local, qui introduit de nouvelles modalités permettant de franchir la dernière étape de financement des infrastructures par les secteurs public et privé au Bénin, en Ouganda et en République-Unie de Tanzanie ; et le programme mondial CleanStart, qui favorise un financement accru et le développement des marchés pour les solutions énergétiques propres pour les populations défavorisées au Cambodge, en Éthiopie, au Myanmar, au Népal et en Ouganda. Une troisième évaluation, entamée en 2017 et achevée en 2018, a concerné le Mécanisme de financement de l'adaptation des modes de vie au climat local, qui vise à accroître le montant des financements à la disposition des administrations locales dans les pays les moins avancés aux fins de l'adaptation aux changements climatiques. Une quatrième évaluation, lancée en 2017 et concernant le programme du FENU baptisé « Mobile Money for the Poor », vise à appuyer la fourniture à plus grande échelle de services financiers mobiles, délocalisés et durables, au bénéfice des populations défavorisées dans les pays en développement. Le montant total des dépenses du FENU au titre de l'évaluation pour l'année était de 691 865 dollars (dont 32 000 dollars fournis par le Bureau indépendant d'évaluation pour l'examen du système de mesure des résultats), imputé à la fois sur les ressources de base et les autres ressources. Ces dépenses, qui ont représenté un peu plus de 1 % des dépenses totales du FENU, comprennent le coût des évaluations et les coûts de fonctionnement du Groupe de l'évaluation du FENU, y compris les frais de personnel liés à l'emploi d'un spécialiste de l'évaluation et d'un analyste des évaluations.

59. Pour appuyer le nouveau cadre stratégique du FENU pour la période 2018-2021, le Groupe de l'évaluation a commandé un examen externe du système de mesure des résultats du Fonds, qui a été financé par le Bureau indépendant d'évaluation. Il a également supervisé un exercice d'examen de synthèse qui a résumé les principaux résultats de l'évaluation au titre du cadre stratégique, et il a participé, en mettant en avant la perspective de l'évaluation, à la conceptualisation et au début de l'élaboration de la nouvelle matrice intégrée de résultats et de ressources du FENU pour la période 2018-2021. Le Groupe de l'évaluation a également élaboré un plan d'évaluation pour le FENU pour la période 2018-2021 ; annexé au cadre stratégique, le plan définit une série d'évaluations prioritaires devant être menées tant au niveau des projets qu'au niveau des programmes et, si les ressources le permettent, à l'échelle plus large des niveaux stratégiques et thématiques.

60. Pour l'année 2017, le budget des VNU au titre de l'évaluation s'est élevé à environ 271 000 dollars, et ce montant a été imputé sur les ressources de base et sur les autres ressources, y compris le Fonds bénévole spécial. Le budget a permis de couvrir le coût des deux évaluations institutionnelles, d'une évaluation de projet et du traitement d'un spécialiste de l'évaluation.

61. En 2017, le programme des Volontaires des Nations Unies a achevé la première phase du plan d'évaluation transitionnel en procédant à deux évaluations qui avaient été jugées nécessaires en 2016 pour répondre à des besoins urgents en matière d'information administrative. Il s'agissait de l'évaluation du cadre stratégique du programme pour la période 2014-2017 et de l'évaluation des travaux du programme sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Ces évaluations ont largement mobilisé les parties prenantes et ont mis l'accent sur des recommandations concrètes destinées à orienter le futur programme de travail des VNU. Ces évaluations ont permis de rendre compte des résultats obtenus pendant la période 2014-2017 du cadre stratégique, et de formuler des recommandations qui sont actuellement mises en

œuvre pour renforcer et appuyer le cadre stratégique des VNU pour la période 2018-2021 ainsi que la réforme institutionnelle du programme.

62. Par ailleurs, le programme des Volontaires des Nations Unies a continué de fournir un appui sur le plan technique et dans le domaine de l'assurance qualité aux évaluations de projets décentralisées ; il a achevé l'évaluation finale de son programme d'appui au deuxième programme de gouvernance locale et de développement communautaire au Népal. En outre, deux évaluations de projet mesurant directement les résultats des activités des VNU concernant les infrastructures de volontariat ont été engagées et devraient être achevées au premier trimestre 2018. Elles fourniront des informations directes et pertinentes de nature à orienter les futures activités des VNU dans le domaine du volontariat.

63. Afin de permettre une planification efficace des activités d'évaluation et d'en assurer la qualité, et en réponse aux recommandations formulées suite à l'évaluation de leur cadre stratégique pour la période 2014-2017, les VNU procèdent à une analyse des capacités d'évaluation de leur cadre stratégique pour 2018-2021. Celle-ci informera directement le prochain plan de travail des VNU en matière d'évaluation et améliorera les mécanismes d'établissement de rapports en vue du nouveau cadre stratégique. Enfin, l'élaboration de directives relatives au suivi et à l'évaluation propres aux VNU permettra d'améliorer les procédures en la matière et de faciliter la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats à tous les niveaux.

VI. Effectifs et finances pour l'année 2017

64. L'évaluation indépendante est étroitement tributaire de la mise en relation des perspectives, des méthodes et des séries de données probantes. De même, depuis 2012, la promotion de la diversité, tant sur le plan culturel que sur celui des expériences professionnelles, sont une priorité du Bureau indépendant d'évaluation et un des principes sur lesquels il fonde ses pratiques de recrutement, la gestion de ses effectifs, ses modalités de gouvernance interne et l'ensemble de ses pratiques méthodologiques.

Effectifs du Bureau indépendant d'évaluation

65. En 2017, le Bureau indépendant d'évaluation s'est doté d'une structure formelle organisée en différentes sections pour remplacer la structure précédente, organisée de façon semi-formelle autour de comités. Cela a été possible suite à plusieurs évolutions, notamment l'approbation d'une demande visant à obtenir du personnel supplémentaire ; la prise d'engagements destinés à financer les évaluations institutionnelles et thématiques du Bureau, à renforcer et à soutenir les évaluations décentralisées et à professionnaliser la pratique de l'évaluation au sein du Bureau ; et la décision de ne plus confier les évaluations à des sous-traitants. Ces évolutions ont rendu cette expansion essentielle et la restructuration nécessaires pour assurer le bon fonctionnement du Bureau. Le Bureau est actuellement organisé autour de quatre sections : la Section des évaluations indépendantes des programmes de pays, la Section d'évaluation institutionnelle, la Section du développement des capacités et la Section des opérations.

66. Le Bureau indépendant d'évaluation compte désormais 29 fonctionnaires : 21 administrateurs recrutés sur le plan international et huit agents des services généraux ; bien que sept de ces postes soient temporaires, le Bureau espère pouvoir les pérenniser à l'avenir, afin d'être en mesure de s'acquitter de ses engagements. La parité est parfaite au niveau des administrateurs, et le Bureau continue de disposer d'un large éventail d'expériences en matière d'évaluation. Grâce aux recrutements effectués en 2017, le Bureau compte désormais des administrateurs originaires de

18 pays qui parlent plus de 15 langues, ont en moyenne de plus de 15 ans d'expérience dans le domaine de l'évaluation et du développement, possèdent un vaste éventail d'expériences professionnelles et de parcours éducatifs et appartiennent à diverses organisations professionnelles du monde entier.

Finances

67. En 2017, le Bureau a consacré 9,03 millions de dollars aux évaluations et autres activités institutionnelles (y compris les dépenses de personnel et les frais locatifs). Sur ce montant, la somme de 8,67 millions de dollars a été imputée sur les ressources de base, ce qui représente un dépassement de 360 000 dollars qui a été possible grâce à une dérogation aux règles budgétaires concernant les traitements et prestations du personnel. Pour 2017, le budget du Bureau représente 0,2 % de l'ensemble des ressources de base et autres ressources du PNUD¹⁵.

68. Le Bureau indépendant d'évaluation continue d'établir des partenariats stratégiques et sélectifs avec des organismes de développement et des gouvernements afin de promouvoir le mandat et la fonction d'évaluation au sein du PNUD et à l'extérieur. En 2017, le Bureau a reconduit ou conclu des partenariats stratégiques avec les gouvernements finlandais, norvégien, suédois et suisse afin d'appuyer et d'élargir ses travaux dans le cadre de la Conférence internationale sur les capacités nationales d'évaluation et de l'outil de diagnostic des capacités nationales d'évaluation ainsi que dans le cadre de son appui aux évaluations décentralisées, entre autres domaines. Ces accords de partage des coûts portent sur une somme de 562 000 dollars. Les organisateurs de la conférence sur les capacités d'évaluation nationales ont également bénéficié d'importantes contributions en nature et de contributions financières directes du Gouvernement turc.

VII. Programme de travail chiffré pour 2018-2021

69. La présente section expose en détail le plan d'évaluation pluriannuel pour la période 2018-2021 approuvé pour le Bureau indépendant d'évaluation (DP/2018/9)¹⁶. Il s'agit du premier plan pluriannuel présenté dans le cadre de la nouvelle politique d'évaluation et il répond à l'engagement pris par le bureau au titre de ladite politique de « présenter au Conseil d'administration un plan d'évaluation pluriannuel aligné sur le cycle de planification stratégique du PNUD : le plan d'évaluation doit être ajusté chaque année dans le cadre d'un programme de travail chiffré présenté au Conseil d'administration dans les rapports annuels sur l'évaluation » (politique d'évaluation, par.46).

Budget annuel indicatif du Bureau indépendant d'évaluation pour la période 2018-2021

70. La planification du Bureau indépendant d'évaluation pour 2018 ainsi que pour le reste de la durée du plan d'évaluation pluriannuel courant jusqu'à 2021 est fondée sur des projections budgétaires découlant du plan de ressources intégré et du projet de budget intégré du PNUD pour la période 2018-2021 (DP/2017/39), qui ont été présentés à une session extraordinaire du Conseil d'administration en novembre 2017. Le plan prévoit une enveloppe budgétaire d'un montant de 42,1 millions de dollars pour le Bureau indépendant d'évaluation pour la période 2018-2021 : en supposant

¹⁵ Dans son rapport annuel pour 2017, l'Administrateur du PNUD fournit des détails concernant l'utilisation d'un montant de 4,5 milliards de dollars au titre des ressources de base et d'autres ressources.

¹⁶ Document DP/2018/9 : Décisions adoptées par le Conseil d'administration à sa première session ordinaire de 2018.

que ce montant soit réparti de manière égale sur les quatre années, le Bureau disposerait dès lors d'un budget annuel légèrement supérieur à 10,5 millions de dollars. En soustrayant le coût annuel de la location de bureaux et des services collectifs de distribution, il resterait environ 10 millions de dollars pour couvrir les traitements du personnel et les dépenses au titre des programmes.

<i>Section</i>	<i>Budget annuel (en millions de dollars)</i>	<i>Pourcentage du budget total annuel</i>
Évaluations indépendantes des programmes de pays	2,9	28 %
Évaluations générales (à l'échelle de l'institution) et thématiques	2,8	27 %
Capacité d'évaluation	1,7	16 %
Direction	1,6	15 %
Opérations	0,7	6 %
Frais de fonctionnement		
Locaux	0,5	5 %
Frais généraux de fonctionnement	0,2	2 %
Autres dépenses/dépenses diverses	0,1	1 %
	10,5	100 %

Section d'évaluation institutionnelle

71. Dans le cadre du plan pluriannuel, la Section élaborera une série d'évaluations institutionnelles et thématiques qui culmineront avec une évaluation globale du plan stratégique du PNUD pour la période 2018-2021, qui serait présentée en 2021. Dans le même temps, les sujets des évaluations thématiques périodiques seront choisis en fonction du plan stratégique du PNUD pour la période 2018-2021, même si le Bureau compte conserver une certaine souplesse, en particulier dans les dernières années du cycle de planification, afin de permettre la poursuite des discussions avec le Conseil d'administration et la direction du PNUD en 2018 et 2019. En 2018, le Bureau indépendant d'évaluation entreprendra des évaluations du financement commun interorganisations et des services opérationnels interorganisations du PNUD et de l'appui apporté par l'organisation aux pays les moins avancés en matière de protection sociale et de réduction de la pauvreté. En outre, conformément au chapitre commun du Plan stratégique du PNUD pour la période 2018-2021, le Bureau indépendant d'évaluation travaillera en étroite collaboration avec le FNUAP, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance et l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes afin de rechercher et de recenser les domaines qui pourraient faire l'objet d'une évaluation commune et collaborative, parmi l'ensemble des domaines d'intérêt stratégique qui leur sont communs.

Section des évaluations indépendantes des programmes de pays

72. Le passage à une couverture à 100 % des évaluations indépendantes des programmes de pays représente un changement considérable pour le Bureau indépendant d'évaluation, qui s'y est préparé en changeant d'approche méthodologique et en augmentant le nombre de ses administrateurs. Pour ces évaluations, l'idée est, en principe, d'abandonner l'examen de deux cycles de programmation pour n'en examiner qu'un (le cycle en cours), afin d'axer l'évaluation sur les enseignements à tirer, lesquels permettront d'informer directement l'élaboration d'une nouvelle stratégie de programme de pays au cours du cycle

suivant. En 2018, 15 évaluations de programmes de pays sont prévues ; elles accompagneront la présentation des descriptifs de programmes de pays qui seront soumis au Conseil d'administration en 2019. Ce nombre devrait être porté à 37 en 2019.

73. Le Bureau indépendant d'évaluation fera également rapport au Conseil d'administration chaque année à compter de 2018, et lui présentera une synthèse des résultats et des enseignements tirés des évaluations indépendantes des programmes de pays.

Section du développement des capacités

74. Le Bureau indépendant d'évaluation renforcera son soutien au développement des capacités d'évaluation au sein du PNUD et au-delà. S'agissant de l'appui à la fonction d'évaluation décentralisée, le Bureau continuera de proposer des directives et des formations sur la mise en œuvre de l'évaluation, dont la portée dépendra toutefois des ressources financières disponibles. Parallèlement, la Section du développement des capacités travaillera en collaboration encore plus étroite avec les coordonnateurs de l'évaluation au niveau régional pour renforcer la supervision des évaluations décentralisées, y compris la conception et la mise en œuvre du plan d'évaluation. Le Bureau s'emploiera également à accroître la participation des bureaux de pays et des cadres, grâce à des activités de formation et des conseils en matière de planification, pour garantir une meilleure sensibilisation à l'importance de la fonction d'évaluation.

75. En ce qui concerne l'appui aux capacités nationales d'évaluation, le Bureau examine actuellement les enseignements tirés de la série de cinq conférences sur les capacités nationales d'évaluation afin d'élaborer une stratégie pour l'avenir, qui passera notamment par le pilotage de l'outil de diagnostic en collaboration avec les équipes chargées des programmes du PNUD. La Section du développement des capacités s'appuiera sur les résultats positifs des conférences, et prépare actuellement ses prochaines initiatives, au niveau régional ou au niveau mondial, visant à renforcer les capacités nationales d'évaluation. Elle tirera parti du soutien apporté à la fonction d'évaluation et à la réalisation des objectifs tout au long de l'année 2018 et au-delà, et veillera à ce que le Bureau participe à diverses instances en rapport avec l'évaluation régionale et les objectifs de développement durable.