



**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
15 novembre 2018
Français
Original : anglais

Première session ordinaire de 2019

21-25 janvier 2019, New York

Point 2 de l'ordre du jour provisoire

Évaluation

**Rapport du Bureau indépendant d'évaluation
sur son appui au développement des capacités
d'évaluation**

Table des matières

<i>Chapitre</i>	<i>Page</i>
I. Introduction	2
II. Objectifs de développement durable, PNUD et contribution du Bureau indépendant d'évaluation au renforcement des capacités d'évaluation	2
III. Renforcement de la qualité et de la pertinence des évaluations menées par le PNUD	4
IV. Renforcement des capacités et des systèmes nationaux d'évaluation	6
V. Renforcer la culture de l'évaluation à l'échelle mondiale	15
VI. La voie à suivre	17



I. Introduction

1. En plus de sa fonction principale, qui est de mener des évaluations thématiques et programmatiques indépendantes, le Bureau indépendant d'évaluation du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) contribue à renforcer les capacités d'évaluation au PNUD, et bien au-delà, avec l'aide de partenaires nationaux et des autres entités du système chargées de l'évaluation, conformément au Programme de développement durable à l'horizon 2030. Cet aspect certes limité des activités du Bureau n'en constitue pas moins un complément particulièrement utile de ses travaux d'évaluation.

2. Au PNUD, le Bureau concourt au renforcement des capacités d'évaluation décentralisée, au moyen notamment de directives, d'ateliers de formation et d'évaluations de la qualité. À l'extérieur, il contribue au renforcement des capacités nationales d'évaluation en organisant des conférences emblématiques sur la question, en prêtant un appui à d'autres réseaux de praticiens et en mettant au point de nouveaux outils qui facilitent le diagnostic des systèmes d'évaluation et le partage des connaissances. De manière générale, le Bureau encourage ce partage et l'établissement de partenariats avec pour priorités les objectifs de développement durable, le contrôle indépendant et les problèmes connexes, en faisant appel à des spécialistes mondiaux de l'aide au développement et de la recherche en matière d'évaluation.

3. Le Conseil d'administration trouvera dans le présent rapport des renseignements actualisés sur l'approche suivie en ce qui concerne le développement des capacités d'évaluation du Bureau et sur les progrès enregistrés à ce titre jusqu'au quatrième trimestre de 2018. La section II porte sur les corrélations entre le Programme de développement durable à l'horizon 2030, l'action menée par le PNUD et divers éléments du cadre logique du Bureau indépendant d'évaluation. La section III donne un aperçu de l'appui apporté par le Bureau au renforcement des capacités d'évaluation au PNUD. La section IV traite de l'appui apporté par le Bureau au renforcement des capacités nationales d'évaluation, notamment dans le cadre des conférences biennales qu'il y consacre. À cet égard, l'année 2017 a marqué un tournant important, car chacune des cinq régions du monde a désormais accueilli une de ces conférences (la première a eu lieu au Maroc, en 2009, et la plus récente en Turquie, en 2017). Une attention particulière est par conséquent accordée à cette question dans le présent rapport. On trouvera à la section V des informations sur l'appui apporté par le Bureau aux autres entités du système chargées de l'évaluation. La section VI porte sur les mesures qui pourraient être prises pour renforcer les capacités d'évaluation.

II. Objectifs de développement durable, PNUD et contribution du Bureau indépendant d'évaluation au renforcement des capacités d'évaluation

4. Le PNUD aligne ses activités sur le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et sur les objectifs de développement durable. Son plan stratégique pour la période 2018-2021 vise à « aider les pays à instaurer un développement durable en éliminant la pauvreté sous toutes ses formes et dans toutes ses dimensions, en accélérant les transformations structurelles propices à un développement durable et en renforçant la résilience aux crises et aux chocs »¹.

¹ DP/2017/38, paragraphe 24.

5. L'évaluation joue un rôle essentiel au titre de la mise en œuvre des objectifs de développement durable et de l'action menée par le PNUD pour favoriser leur accomplissement. S'agissant des objectifs à proprement parler, il est indiqué dans le Programme 2030 qu'« un cadre de suivi et d'examen solide, volontaire, efficace, participatif, transparent et intégré apportera une contribution essentielle à la mise en œuvre et aidera les pays à progresser au maximum et à suivre les progrès accomplis dans l'exécution du Programme pour faire en sorte que nul ne reste à la traîne »². Il y est ajouté que les processus de suivi et d'examen doivent être « étayés par des évaluations menées par les pays »³ et nécessiteront « un appui accru au renforcement des capacités des pays en développement, en vue notamment d'étoffer les systèmes de collecte de données et les programmes d'évaluation »⁴. Par ailleurs, conformément à la politique d'évaluation du PNUD, la fonction d'évaluation, lorsqu'elle est bien adaptée aux circonstances et aux priorités nationales, « est un outil efficace employé par les pays pour mieux rendre compte aux citoyens, qui peut accélérer les progrès en direction des objectifs de développement durable prioritaires en tirant parti des contributions des peuples autochtones, de la société civile, du secteur privé et d'autres parties prenantes, notamment les parlementaires nationaux »⁵.

6. Afin d'appuyer efficacement le Programme 2030 et la réalisation du développement durable dans ses trois dimensions – économique, sociale et environnementale – d'une manière équilibrée et intégrée, le Plan stratégique prévoit de nouvelles approches ainsi que le développement de nouvelles capacités, plateformes et solutions. Dans un monde complexe et en constante évolution, le PNUD doit plus que jamais veiller à ce que ses programmes soient pertinents, efficaces et efficients, et à ce qu'ils répondent aux besoins des pays. À cet égard, l'évaluation peut se révéler essentielle. En effet, comme indiqué dans la politique d'évaluation, les évaluations contribuent à améliorer la prise de décisions et encouragent l'apprentissage par les parties prenantes et constituent des outils précieux qui aident le PNUD, le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU) et le Programme des Volontaires des Nations Unies à tirer des enseignements de l'expérience passée et à mieux comprendre quels types d'appui au développement donnent ou non de bons résultats dans différents contextes⁶. En plus d'encourager l'apprentissage, les évaluations aident les parties prenantes à tenir le PNUD responsable de sa contribution aux résultats obtenus à différents niveaux en matière de développement.

7. Partant, le Bureau indépendant d'évaluation cherche à contribuer, fût-ce modestement, à l'obtention de trois résultats immédiats, au moyen d'une série d'activités de renforcement des capacités et d'interventions interdépendantes : amélioration de la qualité et de la pertinence des évaluations menées par le PNUD ; renforcement des capacités et des systèmes nationaux d'évaluation ; enracinement de la culture de l'évaluation à l'échelle mondiale. En retour, ces résultats immédiats contribueront à l'obtention d'un résultat à moyen terme : les conclusions des évaluations seront mises à profit pour élaborer des programmes et des politiques axés sur l'accomplissement des objectifs de développement durable. Cela contribuera à l'obtention du résultat recherché à plus long terme, à savoir la mise au point, par les gouvernements et le PNUD, de programmes plus pertinents, efficaces et efficients qui se traduisent par des avancées durables – permettant d'atteindre l'objectif ultime, à savoir la réalisation des objectifs de développement durable.

² A/RES/70/1, paragraphe 72.

³ Ibid., paragraphe 74 g).

⁴ Ibid., paragraphe 74 h).

⁵ DP/2016/23, paragraphe 6.

⁶ Ibid., paragraphe 4.

8. Les trois types d'intervention du Bureau sont interdépendants et se renforcent mutuellement : la somme de l'expérience acquise par lui-même et le PNUD en général enrichit les débats menés lors des conférences consacrées aux capacités nationales d'évaluation et lors d'autres forums mondiaux, et les connaissances acquises dans le cadre de ces rencontres sont utilisées pour perfectionner les évaluations menées par le PNUD.

III. Renforcement de la qualité et de la pertinence des évaluations menées par le PNUD

9. Il est essentiel de disposer d'évaluations de haute qualité – à la fois indépendantes et décentralisées – pour garantir la pertinence et l'efficacité des programmes et projets du PNUD, ainsi que pour favoriser l'obtention de résultats durables qui soient axés sur l'être humain et respectueux de la planète. Les évaluations décentralisées contribuent en outre grandement à l'organisation d'évaluations indépendantes de diverses natures : elles constituent une base solide sur laquelle fonder les évaluations indépendantes des programmes de pays et contiennent des informations pertinentes pour les évaluations thématiques indépendantes. Les activités de renforcement des capacités menées par le Bureau sont donc d'abord axées sur la capacité interne de gérer, de produire et d'utiliser des évaluations décentralisées fiables. Ainsi, le Bureau élabore des normes, des procédures, des critères et des directives méthodologiques relatifs aux évaluations décentralisées ; évalue la qualité de ces dernières ; tient à jour un registre consultable, accessible au public, de toutes les évaluations menées par le PNUD (Centre de gestion en ligne des évaluations) ; élabore et organise des ateliers de formation. Une grande partie de ses travaux ayant déjà été présentée au Conseil d'administration, on trouvera dans les paragraphes ci-après un bref résumé des initiatives menées par le Bureau.

10. *Directives relatives aux évaluations décentralisées.* En 2009, le PNUD a publié un guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement, qui a été complété en 2011 par un additif et par un guide sur l'évaluation des effets directs. Bien que, d'un point de vue conceptuel, le « Guide jaune » reste utile et pertinent, le PNUD a considérablement évolué depuis 2009. C'est pourquoi, en 2017, le Bureau indépendant d'évaluation, en collaboration avec le Groupe de l'impact du développement du Bureau des politiques et de l'appui aux programmes et avec l'appui financier du Gouvernement suisse, a organisé une formation et des ateliers consacrés aux retours d'information avec les bureaux régionaux et les bureaux de pays, avec pour objectif d'obtenir l'avis des coordonnateurs chargés du suivi et de l'évaluation quant aux besoins des bureaux de pays, dans le souci de renforcer les évaluations décentralisées⁷. L'approche suivie a permis de réviser et de mettre à jour les chapitres relatifs à l'évaluation du « Guide jaune » et de formuler des directives distinctes en la matière, qui entreront en vigueur prochainement. Ces nouvelles directives rappellent combien il est important de prévoir des évaluations appropriées des programmes de pays du PNUD, contiennent davantage de détails sur les rôles et responsabilités attendus en matière d'évaluation et renvoient à des exemples d'évaluations bien menées, le but étant d'accroître la qualité et l'utilité des futures évaluations décentralisées. Le Bureau indépendant d'évaluation et le Bureau des politiques et de l'appui aux programmes élaborent actuellement une stratégie visant à renforcer encore la culture de l'évaluation au PNUD et l'application du principe de responsabilité en la matière.

⁷ Voir le plan de travail du Bureau indépendant d'évaluation (2018-2021) (DP/2018/4) et le rapport annuel sur les activités d'évaluation menées en 2017 (DP/2018/12).

11. *Formation.* Après avoir publié les directives en question, le Bureau organisera une nouvelle série d'ateliers didactiques et de webinaires et actualisera la formation à l'évaluation dispensée en ligne à l'intention du personnel du PNUD. Par ailleurs, il collabore avec le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, qui recense les initiatives de formation à l'évaluation existantes en vue de constituer un pôle d'information mondial s'agissant des possibilités offertes en matière de renforcement des capacités d'évaluation et de professionnalisation des évaluations. Le Bureau indépendant d'évaluation, qui a contribué dans le passé au Programme international de formation à l'évaluation du développement, envisage, en collaboration avec le Groupe indépendant d'évaluation de la Banque mondiale, de mettre au point un ensemble de modules de formation susceptibles d'être utilisés tant par le PNUD que par d'autres entités. Ainsi qu'il est expliqué plus en détail ci-après, le Bureau a fortement encouragé le personnel du PNUD à participer aux deux dernières conférences en date qui ont été consacrées aux capacités nationales d'évaluation et aux programmes de formation – et il continuera de le faire à l'avenir.

Appréciation de la qualité des évaluations décentralisées

12. C'est en 2011 que le Bureau a pour la première fois examiné la qualité des évaluations décentralisées et il n'a cessé depuis d'améliorer sa méthodologie. En 2012, un outil en ligne a été créé pour faciliter cette démarche et, depuis la mi-2013, les conclusions des appréciations peuvent être consultées sur le site du Centre de gestion en ligne des évaluations. En 2014 et en 2015, dans l'attente de la révision de la politique d'évaluation, il n'a été mené d'évaluation de la qualité que pour les projets financés par le Fonds pour l'environnement mondial. En 2016, l'outil d'appréciation de la qualité a été amélioré et, depuis lors, la qualité de toutes les évaluations décentralisées menées par le PNUD fait l'objet d'une appréciation [voir, par exemple, le rapport spécial sur l'appréciation de la qualité des évaluations décentralisées effectuées en 2016, présenté au Conseil d'administration en 2017, et le rapport annuel sur les activités d'évaluation menées en 2017 (DP/2018/12)]. Il est prévu que l'outil d'appréciation de la qualité des évaluations soit encore perfectionné en 2019.

13. L'appréciation de la qualité des évaluations donne aux bureaux concernés les moyens d'améliorer leurs évaluations futures. En outre, ces dernières années, le Bureau a renforcé le Centre de gestion en ligne des évaluations pour faciliter l'accès des fonctionnaires du PNUD qui en ont la charge aux informations voulues. L'appréciation de la qualité permet également de relever des lacunes, lesquelles ont été comblées dans les directives révisées et seront prises en considération dans les ateliers de formation.

14. *Centre de gestion en ligne des évaluations.* Le Bureau indépendant d'évaluation gère le Centre de gestion en ligne des évaluations, base de données publique qui donne accès à l'ensemble des évaluations réalisées par le PNUD. Durant l'année écoulée, le Bureau a amélioré le fonctionnement du Centre pour faciliter le suivi des réponses de l'administration et des mesures prises en réponse aux évaluations, ainsi que des modifications apportées aux plans d'évaluation ; relier les évaluateurs aux évaluations et aux activités visant à en apprécier la qualité ; mettre au point des systèmes de contrôle des évaluations à l'intention du personnel du PNUD chargé de surveiller les plans d'évaluation et leur mise en œuvre.

IV. Renforcement des capacités et des systèmes nationaux d'évaluation

15. Le deuxième type d'amélioration auquel le Bureau indépendant d'évaluation cherche à contribuer porte sur les capacités et les systèmes nationaux d'évaluation. La politique d'évaluation du PNUD dispose que l'amélioration des capacités nationale d'évaluation favorise les avancées vers l'accomplissement des objectifs de développement durable et que l'appui apporté au titre des capacités nationales d'évaluation est, en lui-même, considéré comme une priorité des programmes. Les unités chargées des programmes et le Bureau s'emploient à renforcer les capacités et systèmes nationaux d'évaluation, ce qui s'inscrit dans le cadre de l'action menée dans l'optique plus ambitieuse des objectifs de développement durable. Conformément à la politique d'évaluation, le Bureau contribue à la constitution de réseaux de praticiens et participe à des réseaux professionnels d'évaluation pour améliorer l'utilité et la crédibilité des évaluations. À cet égard, les conférences qu'il consacre tous les deux ans aux capacités nationales d'évaluation sont particulièrement utiles.

16. L'année 2017 a marqué un tournant important dans l'histoire de la conférence internationale sur les capacités nationales d'évaluation : en effet, depuis la tenue en octobre de la cinquième édition de cette conférence, chacune des régions du PNUD en a accueilli une. La première avait eu lieu au Maroc (région des États arabes) en 2009, la deuxième en Afrique du Sud en 2011, la troisième au Brésil en 2013, la quatrième en Thaïlande en 2015, et la cinquième en Turquie (Europe et pays de la CEI) en 2017. En 2018, le Bureau indépendant d'évaluation a fait le bilan des conférences tenues au fil d'une décennie ou presque et engagé une réflexion approfondie sur l'avenir, comme en témoigne le présent rapport.

17. On trouvera ci-après un historique des conférences et dont le succès va croissant, puisque le nombre de participants est passé de 55 en 2009 à plus de 500 en 2017, une synthèse des conclusions des évaluations et des examens auxquels elles ont donné lieu et une analyse des incidences que ces évaluations et examens sont susceptibles d'avoir sur les conférences à venir. Les sections suivantes portent sur deux nouveaux outils mis au point par le Bureau, à savoir un outil de diagnostic des capacités nationales d'évaluation en ligne et un centre d'information sur les capacités nationales d'évaluation.

Historique des conférences internationales sur les capacités nationales d'évaluation

18. La première conférence internationale sur les capacités nationales d'évaluation s'est tenue en réponse à une demande du Conseil d'administration du PNUD, qui souhaitait que celui-ci appuie le développement de ces capacités dans les pays de programme. Organisée en coopération avec l'Observatoire national du développement humain (Maroc) et tenue à Casablanca en 2009, elle procédait du constat suivant : bien que nul ne conteste qu'il soit utile d'évaluer l'efficacité des politiques publiques en vue de garantir une bonne gouvernance, de nombreux pays n'étaient pas dotés de systèmes, méthodes et outils de suivi et d'évaluation durables. Elle a été conçue comme un forum devant permettre de débattre des problèmes rencontrés par les partenaires dans les pays de programme du PNUD, de faire mesurer à quel point les évaluations constituaient un outil de responsabilisation des autorités publiques, de prendre connaissance des solutions mises en œuvre dans d'autres pays et, si possible, de définir des stratégies communes en vue de l'établissement de systèmes d'évaluation pertinents reposant sur des bases politiques et institutionnelles solides.

19. La première conférence s'articulait sur cinq axes de réflexion – la conception des évaluations ; leurs objectifs ; leur structure et leur potentiel ; la méthodologie ; le principe de responsabilité – eux-mêmes rapportés aux trois clefs de voûte des

pratiques d'évaluation en matière de politiques publiques au niveau national, à savoir la qualité des évaluations, l'utilisation susceptible d'en être faite et les conditions à réunir pour les mener à bien. Les participants ont fait connaître et comparé de bonnes pratiques en matière de politiques publiques, présenté des exemples de systèmes nationaux de suivi et d'évaluation parvenus à divers stades de développement, et souligné l'importance de l'évaluation en tant qu'outil de responsabilisation et de prise de décisions.

20. Deux ans plus tard, la deuxième conférence a eu lieu à Johannesburg (Afrique du Sud). Sur la base de l'expérience acquise au Maroc, celle-ci était axée sur « l'utilisation de l'évaluation dans la prise de décisions pour les politiques et les programmes publics ». Organisée conjointement par le Bureau de l'évaluation du PNUD et la Commission de la fonction publique d'Afrique du Sud, la conférence visait à encourager le partage d'expériences vécues dans des pays présentant différents niveaux de développement de leur système national de suivi et d'évaluation ; à relever les leçons et contraintes liées à la mise en place de tels systèmes ; à déterminer l'offre et la demande en matière d'assistance technique afin de renforcer les capacités institutionnelles des systèmes nationaux de suivi et d'évaluation dans le cadre de la coopération triangulaire et Sud-Sud.

21. Lors de la conférence de 2011, en Afrique du Sud, les débats ont évolué : plutôt qu'à la présentation de systèmes nationaux de suivi et d'évaluation, on s'est intéressé à la gestion, à la conduite et à l'utilisation des évaluations. Des exemples pratiques ont été donnés en vue d'illustrer comment il était possible d'utiliser les évaluations pour élaborer des politiques et prendre des décisions. Les discussions et les échanges tenus au sujet de l'utilisation des évaluations à différents niveaux du gouvernement et des organismes de développement ont mis en évidence les liens étroits qui existaient entre la qualité et l'utilisation des évaluations, ainsi qu'entre leur facilité d'emploi et leur usage réel.

22. Compte tenu des questions soulevées au Maroc et en Afrique du Sud, qui avaient trait à l'indépendance, à la qualité et à l'utilisation des évaluations, une troisième conférence a été organisée en 2013 à São Paulo (Brésil) par le Bureau de l'évaluation du PNUD et le Ministère brésilien du développement social et de la lutte contre la faim, sur le thème « Surmonter les défis liés à l'indépendance, à la crédibilité et à l'utilisation de l'évaluation ».

23. Tout en reconnaissant, comme cela avait été le cas lors de la conférence précédente, que le suivi et l'évaluation étaient étroitement liés, c'est à celle-ci que les participants à cette troisième conférence ont accordé une attention particulière. Dans le cadre de la mise en place de systèmes de suivi et d'évaluation nationaux, l'accent a été mis sur trois thèmes interdépendants : l'indépendance, la crédibilité et l'utilisation de l'évaluation. Les participants se sont penchés sur divers problèmes rencontrés par les gouvernements pour élaborer des systèmes de suivi et d'évaluation qui soient reconnus comme indépendants. On s'est notamment interrogé sur la question de savoir où placer et comment structurer le mandat et la fonction d'évaluation au sein du gouvernement. S'agissant de la crédibilité de l'évaluation, on a conclu qu'elle était fonction des qualifications et de l'indépendance des évaluateurs, du degré de transparence du processus d'évaluation et de la qualité des évaluations. En ce qui concerne l'utilité de l'évaluation, il a été constaté que l'élargissement de son utilisation au-delà d'un nombre limité de parties prenantes représentait un défi et conclu qu'il était nécessaire, pour remédier à ce problème, de veiller à la simplicité d'utilisation des rapports et de les traduire dans les langues locales, mais aussi de présenter des éléments qui mettent en lumière les options envisageables en matière de politiques publiques et en ce qui concerne divers enjeux.

24. La conférence tenue au Brésil a été marquée par les 18 engagements pris par les participants, qui visaient à renforcer les capacités nationales d'évaluation et étaient centrés sur quatre stratégies : la promotion de l'utilisation de l'évaluation grâce à un plaidoyer mené aux niveaux national et mondial ; la définition et le renforcement des processus et méthodes d'évaluation ; la participation des parties prenantes déjà existantes et d'autres intervenants aux échanges et à la collaboration ; l'étude des diverses possibilités offertes s'agissant des structures institutionnelles de gestion de l'évaluation.

25. À l'issue de la conférence organisée au Brésil, dans sa première résolution consacrée exclusivement au renforcement des capacités en vue de l'évaluation des activités de développement au niveau des pays ([A/RES/69/237](#)), l'Assemblée générale des Nations Unies a déclaré 2015 Année internationale de l'évaluation. En septembre 2015, elle a adopté le Programme de développement durable à l'horizon 2030. Un mois plus tard, la quatrième conférence internationale sur les capacités nationales d'évaluation se tenait à Bangkok.

26. Cette quatrième conférence avait pour thème « Incorporer les principes de l'évaluation aux pratiques de développement pour améliorer les conditions de vie des populations ». Bien que son organisation préalable ait débuté avant l'adoption officielle des objectifs de développement durable, il était déjà prévu qu'elle porte sur la nécessité de renforcer les capacités d'évaluation aux fins de l'application du nouveau programme de développement durable. Les débats ont été axés sur la manière dont les gouvernements pouvaient développer les capacités nationales d'évaluation nécessaires à la réalisation des objectifs de développement durable. Il est notamment ressorti des débats qu'il était impératif d'encourager les pays à prendre l'initiative de la réalisation d'évaluations et à la prendre en charge eux-mêmes, ainsi que de veiller à ce que les résultats obtenus soient utilisés aux fins de la prise de décisions politiques ; de mettre au point des méthodes d'évaluation des progrès accomplis au titre de la réalisation des objectifs fixés, portant notamment sur la durabilité environnementale, sociale et économique, sur l'inclusion sociale, et sur l'équité, la cohésion sociale et la gouvernance ; de promouvoir la diversification des partenariats pour faire mieux comprendre l'utilité des évaluations et l'utilisation qui peut en être faite ; d'intégrer la question de l'évaluation des objectifs de développement durable dans les structures institutionnelles – un défi de taille.

27. Les objectifs de développement durable sont restés au centre des débats lors de la cinquième conférence – organisée à Istanbul (Turquie) en 2017 par le Bureau indépendant d'évaluation, le Bureau régional pour l'Europe et la Communauté d'États indépendants et le Gouvernement turc, avec l'appui solide de la Société européenne d'évaluation, s'agissant tant de la préparation que du déroulement de la conférence. Cette dernière a rassemblé des représentants de gouvernements, des spécialistes de l'évaluation et des professionnels du développement venus de 119 pays pour débattre des capacités nationales d'évaluation, sur le thème « Humanité, planète et progrès à l'ère des objectifs de développement durable ». Il s'agissait de poursuivre et d'approfondir les débats engagés en Thaïlande sur le rôle de l'évaluation au titre du suivi et de l'examen de l'action menée aux fins de l'accomplissement des objectifs de développement durable – on a par exemple réfléchi plus avant aux possibilités offertes d'obtenir que rien ni personne ne soit passé sous silence, y compris l'environnement, dans les évaluations. Plusieurs des thèmes abordés l'avaient déjà été lors de la première conférence, tenue en 2009, par exemple les enjeux d'ordre institutionnel et les questions d'indépendance, de crédibilité et d'utilisation en relation avec les évaluations.

Participation aux conférences

28. La culture de l'évaluation se développant partout dans le monde, les conférences sur les capacités nationales d'évaluation ont attiré au fil des ans de plus en plus de participants aux profils toujours plus variés. Y ont ainsi participé un grand nombre de responsables gouvernementaux et de membres d'associations d'évaluation et d'organisations de développement multilatérales et bilatérales. À partir de 2015, une augmentation du nombre de représentants de gouvernements du monde du Nord, d'acteurs du secteur privé, d'universitaires et de chercheurs a été constatée.

29. La participation du principal groupe cible, à savoir les fonctionnaires, n'a cessé de croître au fil des ans. La participation de la société civile a quant à elle atteint un niveau record lors de la conférence de 2015, organisée en collaboration avec l'Association internationale de l'évaluation du développement. Le personnel du PNUD et de ses centres régionaux et bureaux de pays a été encouragé à participer aux deux dernières conférences, pour aider les représentants des États à donner suite aux décisions prises lors de ces rencontres dans leur pays, mais aussi pour qu'il se familiarise avec la question de l'évaluation et améliore ses compétences en la matière, puis contribue ensuite à l'action menée par le Bureau pour promouvoir les évaluations décentralisées. La participation des femmes a elle aussi considérablement augmenté au fil des ans, puisqu'elle est passée de 23 % seulement en 2009 à 47 % en 2017. On trouvera dans le tableau 1, ci-dessous, des données relatives à la participation aux conférences, par année.

Tableau 1

Participation aux conférences internationales sur les capacités nationales d'évaluation (2009-2017)

<i>Année</i>	<i>2009</i>	<i>2011</i>	<i>2013</i>	<i>2015</i>	<i>2017</i>
Nombre de participants	55	87	156	450	508
Nombre de pays représentés	30	24	58	100	119
Types de participants					
Gouvernements	44 % (24)	76 % (66)	64 % (99)	32 % (145)	33 % (167)
Société civile (organisations bénévoles d'évaluateurs professionnels, milieu universitaire, secteur privé)	18 % (10)	7 % (6)	16 % (24)	48 % (220)	15 % (75)
ONU	16 % (9)	8 % (7)	8 % (13)	7 % (33)	15 % (76)
PNUD	22 % (12)	9 % (8)	12 % (18)	13 % (57)	35 % (178)

30. Le taux élevé de participation à la conférence de 2017 tient en partie à ce que les gouvernements de la Finlande, de la Suède, de la Norvège et des Pays-Bas avaient octroyé des subventions qui avaient permis à 71 participants de pays pouvant bénéficier de l'aide publique au développement d'y assister. Près des trois quarts de ces participants étaient des fonctionnaires ; les autres représentaient la société civile, des associations d'évaluation ou le milieu universitaire.

31. À la conférence de 2015, d'une durée de trois jours, une nouveauté a été introduite, puisqu'elle a été précédée d'une série d'ateliers de formation sur deux jours. Compte tenu du succès rencontré, la conférence de 2017 a été précédée de 13 séminaires d'une journée, auxquels ont pris part plus de 150 personnes qui ont ainsi eu la possibilité de renforcer leurs compétences.

32. Depuis 2009, les conférences internationales sur les capacités nationales d'évaluation ont attiré un total de 1 151 personnes, dont 79 ont assisté à deux d'entre elles au moins.

Évaluation des conférences

33. Le Bureau indépendant d'évaluation prend en considération les vues exprimées par les participants aux conférences. Chaque conférence donne lieu à une enquête d'évaluation, ainsi qu'à des débats en interne, des enseignements en sont tirés et des suggestions sont formulées pour les futures conférences. Les membres du Groupe consultatif international de l'évaluation qui assistent aux conférences fournissent également des retours d'expérience et avis.

34. Le format des évaluations diffère en fonction des conférences, ce qui les rend difficilement comparables. Néanmoins, toutes les conférences ont suscité des réactions positives. Lors des trois dernières en date, l'enquête contenait des questions fermées similaires sur la satisfaction des participants – plus de 85 % d'entre eux se déclarant globalement satisfaits. Plus de 88 % des personnes ayant répondu aux enquêtes distribuées après les conférences de 2015 et de 2017 ont estimé que, dans l'ensemble, la conférence avait été utile, et plus de deux personnes sur trois ont estimé que la structure et le déroulement des trois dernières conférences avaient permis de contribuer à progresser sur la voie du renforcement des capacités nationales d'évaluation.

35. Après la conférence de 2017, deux membres du Groupe consultatif international de l'évaluation, qui relève du Bureau indépendant d'évaluation, ont souhaité compléter les données issues de l'enquête au moyen d'entretiens semi-structurés menés avec 18 participants représentant des organismes publics, des entités des Nations Unies, des organisations non gouvernementales ou des associations d'évaluation. Les deux conseillers ont analysé les informations recueillies au cours des entretiens, leurs propres observations en tant que participants à la conférence, les réponses à une question ouverte figurant dans l'enquête d'évaluation relative à la conférence de 2017 – il était demandé de quelle manière la conférence pourrait être améliorée – et les retours d'expérience relatifs aux ateliers de formations organisés en amont, que le Bureau avait fournis. On trouvera dans les paragraphes ci-après un résumé des principales conclusions de l'analyse en question.

36. L'équipe du Groupe consultatif de l'évaluation qui est chargée des évaluations proprement dites a conclu que les conférences sur les capacités nationales d'évaluation avaient permis d'aborder de nombreuses questions – et sources de tensions – relatives aux programmes d'évaluation, au développement international et aux politiques publiques, et qu'elles rassemblaient désormais un réseau de praticiens unique, à savoir des représentants de pays et des groupes de parties prenantes – membres de gouvernements et de la société civile, spécialistes de l'évaluation, et membres du personnel du PNUD, d'autres entités des Nations Unies et d'organismes de développement partenaires – qui y débattent des défis politiques, institutionnels et opérationnels liés à l'évaluation.

37. Les entretiens menés et les vues exprimées lors des séances thématiques révèlent que les conférences sur les capacités nationales d'évaluation se distinguent d'autres forums consacrés à l'évaluation en raison des participants qu'elles rassemblent. Lors des conférences, des responsables de la planification et d'autres ministères centraux, des représentants des bureaux de pays du PNUD, des partenaires des Nations Unies, des donateurs bilatéraux, des banques multilatérales de développement, des organisations non gouvernementales et des représentants de la société civile se réunissent pour apprendre les uns des autres, partager les retours d'expérience de leurs pays respectifs en matière de planification, de suivi et, en particulier, d'évaluation des

politiques, programmes et projets de développement, et débattre de ces questions. Un certain nombre de personnes interrogées ont estimé que les conférences comblaient un manque, au niveau international : aucune autre tribune n'offrait la possibilité à des participants aussi divers – fonctionnaires dotés de compétences techniques, spécialistes de l'évaluation, représentants de la société civile et personnel des Nations Unies – exerçant des fonctions stratégiques de se pencher sur les questions d'évaluation, de développement et de politiques publiques. Comme l'a déclaré un membre du Conseil d'administration de la Société européenne d'évaluation lors de la conférence internationale sur les capacités nationales d'évaluation d'Istanbul : « Nous attirons un public tout à fait unique. En général, les conférences consacrées à l'évaluation intéressent des universitaires, des évaluateurs, des consultants en évaluation, en résumé les représentants de "l'offre", lesquels débattent entre eux, tandis que cette conférence nous permet de nouer un vrai dialogue entre les parties prenantes représentant d'une part l'offre et d'autre part la demande, les praticiens et les décideurs. Le débat qui en résulte est donc d'une toute autre nature ».

38. Organisées tous les deux ans, les conférences sont considérées comme des tribunes essentielles où débattre des défis politiques et institutionnels associés à la mise en place de cadres d'évaluation des programmes de développement et des politiques publiques. Nombreux sont ceux qui estiment que la possibilité de partager et d'examiner les dimensions politiques et institutionnelles des cadres d'évaluation fait la force des conférences et les distingue d'autres séminaires organisés par des universitaires ou des organisations professionnelles. Le fait de « de mettre en commun des données d'expérience et des connaissances » a été considéré comme l'aspect le plus utile de la conférence de 2017 par un tiers des personnes ayant répondu à l'enquête ; 21 % des répondants ont privilégié « l'acquisition de connaissances ».

39. Les retours d'expérience ont également mis en lumière la forte demande de formation technique. Les différents types de techniques quantitatives et qualitatives ont été abordés lors des 13 ateliers de formation techniques d'une journée qui ont précédé la conférence d'Istanbul. L'indice de satisfaction global, calculé à l'aide d'une échelle de type Likert allant de 1 (peu satisfaisant) à 5 (très satisfaisant), a été de 4,1. Le nombre inattendu d'inscriptions ainsi que les évaluations de ces ateliers de formation ont révélé qu'il existait une vraie demande d'ateliers de formation plus approfondis et d'une durée plus longue.

40. Les conclusions des entretiens et des évaluations donnent à penser que les différents groupes de parties prenantes, par exemple, les agents publics (en particulier ceux qui sont chargés de programmes et de projets de développement publics) et les participants issus de communautés épistémiques ou d'organisations bilatérales ou multilatérales sont susceptibles d'avoir des avis divergents quant à la finalité principale de l'évaluation. Pour les premiers, c'est un outil d'apprentissage et d'amélioration de l'efficacité des programmes de développement et des politiques publiques ; les autres mettent davantage l'accent sur l'application du principe de responsabilité et sur l'évaluation du bien-fondé des dépenses publiques et de l'aide internationale. Concrètement, la multiplicité des utilisations possibles des évaluations et de ceux qui les utilisent a des répercussions sur les programmes proposés ; c'est la raison pour laquelle il faut trouver un équilibre entre ces divers publics lors des sessions d'orientation. Ces multiples points de vue se traduisent par des besoins différents s'agissant des thèmes des ateliers et des tables rondes qui se tiennent préalablement aux conférences. En effet, les agents publics et les responsables de programmes de développement sont tout aussi intéressés par les évaluations réalisées aux stades de l'élaboration et de la mise en œuvre de projets, car elles font apparaître les problèmes à régler, que par celles qui portent sur les résultats et l'impact.

Quel avenir pour les conférences internationales sur les capacités nationales d'évaluation ?

41. On trouvera ci-après une synthèse des réflexions menées par le Bureau indépendant d'évaluation au sujet des conférences, complétée par les informations issues des enquêtes et des entretiens menés par le Groupe consultatif international de l'évaluation, ainsi que des observations qu'il a formulées.

42. Les conférences internationales sur les capacités nationales d'évaluation ont été utiles – et le demeurent – en ce qu'elles répondent à des besoins divers tout en occupant un créneau distinctif, leur public étant essentiellement composé de fonctionnaires chargés de procéder à des évaluations, mais qui sont entourés pour l'occasion de professionnels de l'évaluation venus d'autres pays.

43. Les objectifs de développement durable s'inscrivent dans un cadre organisationnel – et normatif – solide qui peut servir de base pour les débats et les futures conférences qui seront consacrés à l'évaluation, tout comme ils ont inspiré les deux dernières conférences en date. Ce constat ouvre des possibilités concrètes de collaboration entre la communauté de l'évaluation, les États et l'Organisation des Nations Unies, dont le potentiel n'a pas encore été pleinement mesuré. Compte tenu des implications du Programme 2030, il apparaît nécessaire de réexaminer et d'affiner les principes directeurs des évaluations.

44. Il est essentiel d'accorder une attention particulière aux aspects pratiques. Les conférences du PNUD sur les capacités nationales d'évaluation peuvent contribuer à l'exécution du Programme 2030 si elles conservent leur statut de forum multisectoriel axé sur le suivi et, plus particulièrement, à l'évaluation des progrès réalisés au titre des objectifs de développement durable, offrant aux pays du monde entier la possibilité de mettre en commun l'expérience acquise par chacun en matière de stratégies, d'outils et de pratiques mobilisés aux fins de l'évaluation de leurs politiques publiques et de leurs programmes respectifs. Cela permettrait de combler les lacunes des forums thématiques organisés par les institutions spécialisées sur tel ou tel objectif de développement durable en particulier.

45. Lors de la conférence de 2017, plusieurs séances ont été consacrées à la question de la complexité de la mise en œuvre, dont on considère de plus en plus qu'elle est déterminante pour la progression vers l'accomplissement des objectifs de développement durable. Il est désormais admis que les problèmes de mise en œuvre et l'impossibilité d'atteindre les résultats attendus tiennent au choix de méthodes conventionnelles d'élaboration des projets et d'approches du cadre logique qui impliquent une progression linéaire. Le consensus veut que les objectifs des politiques et des programmes soient spécifiques, de manière à garantir des interventions cohérentes et des corrélations logiques entre les activités, les produits et les résultats. Pourtant, cette approche restrictive aboutit souvent à une fragmentation des politiques. Pour efficaces que soient les politiques et programmes sectoriels mis en œuvre, il n'est pas certain que les efforts déployés par les États ou la société portent leurs fruits, tant il est vrai que la recherche de synergies ne figure pas parmi les critères de conception traditionnels. Dans le Programme 2030, l'accent est mis sur les objectifs concomitants que sont la croissance économique, l'inclusion sociale et la protection de l'environnement, c'est pourquoi il est nécessaire d'envisager la planification des activités et l'évaluation sous un angle nouveau. Les conférences offrent la possibilité de débattre des questions liées à la complexité de la mise en œuvre et de ses incidences sur la planification, l'exécution et l'évaluation.

46. En passant en revue les cinq conférences sur les capacités nationales d'évaluation tenues à ce jour, on a dégagé un certain nombre de conclusions, en particulier la suivante : ces conférences ménagent un espace de réflexion et

d'expression unique, qu'il faut préserver. Dès le départ, l'objectif était d'instaurer un lieu de dialogue avec les évaluateurs, la société civile et les États qui souhaitent se perfectionner dans l'exercice de leurs fonctions d'évaluation. Les finalités ont évolué à mesure que le nombre de pays participants augmentait, que les gouvernements amélioraient leurs capacités d'évaluation en corrigeant les erreurs commises et en appliquant les meilleures pratiques, et que la situation et les priorités en matière de développement évoluaient. Les deux premières conférences avaient mis en lumière la nécessité de renforcer les capacités institutionnelles de gestion des programmes de développement au moyen d'évaluations. La conférence de 2015 s'inscrivait dans le nouveau contexte des objectifs de développement durable ; la nécessité d'institutionnaliser le suivi et, tout particulièrement, les pratiques privilégiées pour les systèmes d'évaluation à l'échelle nationale y avait été soulignée, et elle avait ouvert la voie à la prise en charge des évaluations par les pays eux-mêmes, afin qu'ils parviennent à en maîtriser toutes les difficultés pratiques. Les débats menés lors de la conférence de 2017 et les documents qui en sont issus ont mis en évidence la nécessité de se concentrer davantage, désormais, sur la question de l'évaluation des politiques publiques et non plus seulement sur l'évaluation du développement, étant donné que les États s'employaient alors à déterminer l'action à mener au plan local pour atteindre les objectifs de développement durable, ainsi que les modalités du suivi des progrès accomplis vers leur réalisation, tâche extrêmement complexe. Comme cela a été observé au cours de la conférence, de nombreux gouvernements ont adapté ou établi des mécanismes institutionnels pour intégrer les objectifs de développement durable dans leurs stratégies de développement nationales et infranationales et dans leur budget, évaluant la disponibilité des données à l'aune des indicateurs associés aux objectifs. Les gouvernements ont également entrepris d'adapter leurs systèmes de suivi et d'évaluation, mais, à ce jour, l'attention accordée aux systèmes et aux capacités d'évaluation des nouveaux défis découlant des objectifs est insuffisante.

47. On a observé une évolution des thèmes retenus pour les conférences. On s'attachait auparavant à la mise en place de conditions propices à l'évaluation et à l'utilité de l'évaluation aux fins de la prise de décisions ; désormais, la réflexion porte davantage sur les principes d'évaluation applicables aux objectifs de développement durable ou sur l'institutionnalisation de l'évaluation, et les débats abordent de façon plus ciblée les implications pour les États de l'examen et du suivi nécessaires des progrès accomplis au titre des objectifs. Toutefois, bon nombre des défis qui avaient inspiré la première conférence étaient toujours d'actualité lors de la cinquième. Si les conférences d'évaluation ne sont qu'une composante parmi d'autres d'une stratégie multipartite plus vaste visant à renforcer les capacités nationales d'évaluation, elles fournissent un cadre unique pour l'échange de connaissances et d'enseignements pratiques tirés de l'expérience acquise en matière d'institutionnalisation de l'évaluation et de systèmes nationaux d'évaluation, d'un pays et d'un continent à l'autre.

48. Le Bureau indépendant d'évaluation prévoit d'organiser une nouvelle conférence, qui se tiendra en 2019. Étant donné que chaque région du PNUD en a désormais organisé une, le Bureau collabore actuellement avec le Bureau régional pour les États arabes à l'organisation commune de la prochaine conférence. Le thème provisoire en est « l'évaluation pour un développement durable et inclusif », et il sera mis de nouveau l'accent sur les objectifs de développement durable et l'évaluation des politiques publiques. Le programme sera probablement semblable à celui des deux dernières conférences – c'est-à-dire deux journées consacrées aux ateliers de formation préalables à la conférence, tenus en plusieurs langues, puis trois journées consacrées à la conférence proprement dite.

Autres initiatives nationales visant à renforcer les capacités d'évaluation

49. Le Bureau s'est appuyé sur les enseignements qu'il avait tirés des conférences déjà tenues pour étoffer l'appui qu'il fournit au renforcement des capacités nationales d'évaluation, en établissant des orientations relatives au diagnostic des capacités d'évaluation des plans nationaux de développement et des progrès accomplis au titre des objectifs de développement durable. Avec l'appui de l'Agence norvégienne de coopération pour le développement, le Bureau a mis au point un outil d'auto-évaluation en ligne, qui rend possible le diagnostic des capacités d'évaluation et la mise en place de stratégies adaptées. Cet outil vise principalement à faciliter l'élaboration ou le renforcement de cadres nationaux d'évaluation des objectifs de développement durable, à combler les lacunes dans la manière de penser et de concevoir les évaluations nationales ; à éclairer les mécanismes d'évaluation menés par les pays. Il constitue en outre un cadre souple et pratique qui permet aux États et aux autres acteurs du développement d'adopter une approche systématique leur permettant de définir des domaines, orientations et paramètres clefs aux fins de l'évaluation des stratégies nationales de développement et des avancées enregistrées au titre des objectifs de développement durable. Les pratiques d'évaluation sont mises sur le même plan que d'autres mécanismes de rétroinformation destinés au secteur public et il en ressort que l'évaluation ne consiste pas à accumuler des produits, mais que sa pratique s'acquiert au fil du temps.

50. L'outil en ligne propose une série de questions qui permettent de déterminer les étapes à suivre pour renforcer les capacités nationales d'évaluation. Il aide les utilisateurs à comprendre quelles sont les conditions favorables à la mise en place de systèmes nationaux d'évaluation et de capacités institutionnelles en fonction de la situation propre à chaque pays. Il a été conçu à l'intention des entités gouvernementales, quels que soient les systèmes, mécanismes et capacités dont elles disposent en matière d'évaluation. Le diagnostic comporte quatre phases : la planification du processus et de la prise en main du diagnostic ; le recueil des informations nécessaires pour le diagnostic ; la conduite du diagnostic et de l'analyse, l'établissement de rapports et le renforcement de l'appropriation par l'entité concernée ; la mise en œuvre des mesures de suivi recensées.

51. L'outil d'auto-évaluation, présenté à la conférence sur les capacités nationales d'évaluation tenue à Istanbul, en 2017, est à présent utilisable. En juin 2018, le Bureau régional du PNUD pour l'Afrique et le Bureau indépendant d'évaluation ont organisé conjointement un atelier de deux jours à Kigali (Rwanda) et ont ainsi donné aux représentants de 14 pays la possibilité de débattre des enseignements que divers pays de la région avaient tirés en matière de renforcement des capacités nationales d'évaluation, de se familiariser avec l'outil en ligne et de déterminer les pays et les partenaires disposés à l'utiliser à titre expérimental ou plus régulièrement, de manière progressive. Deux pays, le Sénégal et l'Ouganda, se sont dits prêts à expérimenter cet outil, et au moment de l'établissement du présent rapport, le Sénégal l'utilisait pour mener une évaluation et le Népal (région de l'Asie et du Pacifique) procédait à un diagnostic à titre expérimental.

52. Le Bureau indépendant d'évaluation s'est appuyé sur les enseignements tirés des conférences et sur les demandes des participants, tenant compte aussi du rôle essentiel du partage de connaissances aux fins du renforcement des capacités d'évaluation au titre des objectifs de développement durable, pour créer un centre d'informations intuitif en ligne, dans lequel soient consignés des documents portant sur les capacités nationales d'évaluation, pays par pays. Le centre servira de source d'information pour les parties prenantes nationales chargées de l'évaluation, notamment les gouvernements, ainsi que pour le PNUD et l'ensemble de la communauté internationale d'évaluation. Le PNUD sera en mesure d'organiser ces

éléments d'information et d'y accéder pour mieux recenser les lacunes propres à chaque pays en matière de capacités, mieux comprendre les différents contextes nationaux et les conditions favorables à l'élaboration d'évaluations, et améliorer l'organisation des conférences et autres activités futures. Le centre facilitera les activités de sensibilisation et offrira la possibilité de proposer des mesures d'incitation aux pays dont les capacités d'évaluation sont les moins développées. Le centre en ligne sera opérationnel à la fin de l'année 2018.

53. Le Bureau indépendant d'évaluation collabore avec le PNUD et d'autres partenaires aux fins de la mise en place d'initiatives supplémentaires visant à renforcer les capacités nationales d'évaluation. À la suite de la conférence sur les capacités nationales d'évaluation organisée en Thaïlande en 2015, le Bureau a contribué à l'organisation d'un atelier de formation pour la région de l'Asie et du Pacifique sur le renforcement des capacités nationales d'évaluation à l'appui de la mise en œuvre du Programme 2030, qui a été suivi par une initiative menée conjointement par le PNUD et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance, consistant à réaliser des études de cas par pays en vue de recenser les pratiques récemment mises en place à l'échelle régionale pour définir les principaux éléments sur la base desquels établir des stratégies nationales de développement, et de procéder à l'examen, au suivi et à l'évaluation des mécanismes liés au Programme 2030. Cette initiative se poursuit actuellement et a fait l'objet d'une séance lors de la conférence de 2017. En collaboration avec le Bureau régional pour l'Afrique, le Bureau indépendant d'évaluation participe actuellement à un consortium placé sous l'égide du Réseau francophone de l'évaluation, qui s'attache tout particulièrement à l'institutionnalisation de l'évaluation dans les pays francophones. Des études de diagnostic sont actuellement menées dans quatre pays pour déterminer dans quelle mesure ces derniers sont prêts à mettre sur pied un projet visant à institutionnaliser l'évaluation. Le Bureau facilite la participation de responsables gouvernementaux chargés de l'évaluation et de disciplines connexes à des conférences internationales, telles que les conférences de l'Association africaine d'évaluation, la semaine asiatique de l'évaluation et les conférences de la Société européenne d'évaluation. Ainsi, le Bureau a apporté son appui à la participation de deux responsables originaires du Botswana à la semaine asiatique de l'évaluation de 2018, afin qu'ils présentent les méthodes utilisées par le Bureau du Vérificateur général et le Bureau national de stratégie (le principal organisme d'évaluation) en matière d'audit et d'évaluation à la lumière du Programme 2030.

V. Renforcer la culture de l'évaluation à l'échelle mondiale

54. La troisième forme d'appui au renforcement des capacités que fournit le Bureau indépendant d'évaluation est de portée mondiale. Ces dernières décennies, les approches du développement ont évolué en profondeur, en particulier depuis l'adoption du Programme de développement durable à l'horizon 2030, qui a suscité de nouveaux défis en matière d'évaluation, en tant que pratique professionnelle indépendante et domaine de réflexion critique. Dans l'optique du développement international, l'évaluation est souvent synonyme d'évaluation du développement ou d'évaluation des programmes de développement, tels que ceux mis en œuvre par le PNUD. Toutefois, comme indiqué dans le présent rapport, la conférence internationale sur les capacités nationales d'évaluation de 2017 a mis en évidence la nécessité de se concentrer davantage désormais sur la question de l'évaluation des politiques publiques et non plus seulement sur l'évaluation du développement, les gouvernements s'employant alors à déterminer l'action à mener au plan local pour atteindre les objectifs de développement durable, ainsi que les modalités du suivi des progrès accomplis vers leur réalisation, tâche extrêmement complexe. Partant,

l'examen des enjeux de grande portée, de nature multipartite et interconnectés, qui procèdent du Programme 2030 mobilise des intervenants de plus en plus nombreux et les évaluateurs doivent donc répondre aux demandes toujours plus précises des professionnels chargés de suivre les progrès réalisés sur la voie de la réalisation des objectifs.

55. Bien que la question de l'évaluation soit abordée dans le Programme 2030, l'analyse des rapports d'examens nationaux volontaires soumis au Forum politique de haut niveau pour le développement durable révèle que les mécanismes de suivi et d'examen nationaux sont principalement axés sur les cadres d'indicateurs et sur le suivi des progrès accomplis en vue d'atteindre des objectifs quantitatifs. Le rôle de l'évaluation, qui consiste notamment à déterminer ce qui fonctionne, pour qui et dans quelles conditions, doit être encore renforcé. Il est nécessaire de dynamiser la communauté mondiale de l'évaluation, de collaborer avec elle, d'en tirer des enseignements et de l'influencer. À cet égard, le Bureau rassemble des leaders d'opinion spécialisés dans le domaine de l'aide au développement et de la recherche en matière d'évaluation à l'occasion de divers forums, en vue d'enrichir de son expérience les débats de portée mondiale, de continuer de renforcer ses propres capacités, de s'assurer que les orientations qu'il fournit au PNUD concernant l'évaluation décentralisée sont conformes aux bonnes pratiques internationales, et d'affermir encore le statut de chef de file associé à ses conférences sur les capacités nationales d'évaluation.

56. Le Bureau est un membre actif du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation ; le Directeur dirige le groupe de travail sur les objectifs de développement durable, et d'autres membres du personnel collaborent, par exemple, avec le groupe de travail sur la professionnalisation et le groupe d'intérêt relatif à l'évaluation décentralisée, dont l'action s'inscrit dans le droit fil de la stratégie du Bureau visant à renforcer les capacités d'évaluation au PNUD et au-delà.

57. En 2018, le Bureau a établi un partenariat avec Wilton Park – organe exécutif du Ministère des affaires étrangères et du Commonwealth du Royaume-Uni, qui met l'accent sur la sécurité, la prospérité et la justice internationales – en vue d'organiser une rencontre multidisciplinaire de haut niveau, dont l'objectif serait de déterminer dans quelle mesure le Programme 2030 et l'évolution de la conjoncture en matière de développement ont suscité une série de nouveaux défis liés à l'évaluation ; de contribuer au débat de portée mondiale sur la raison d'être de l'évaluation et de l'utilisation qui en est faite aux fins de l'application du principe de responsabilité et de l'apprentissage ; de réfléchir aux moyens qu'il conviendrait de mobiliser pour mieux remplir les objectifs liés à l'évaluation et de contribuer à une meilleure conception des programmes et des décisions politiques sans en compromettre la rigueur et la crédibilité. Les débats ont permis de faire ressortir des éléments essentiels qui serviront aux activités futures du PNUD en matière de renforcement des capacités d'évaluation. Tout d'abord, le fait d'accorder de plus en plus d'attention à l'appropriation, par les gouvernements, de l'évaluation, ainsi que la participation citoyenne accrue aux débats sur le développement durable et à la mise au point de plans et de projets y relatifs témoignent de la nécessité pour les évaluateurs d'éclairer le public auquel ils s'adressent, de telle sorte qu'il soit en mesure d'interpréter les faits et les données probantes et de les évaluer de manière critique. Compte tenu de la complexité et de la nature intersectorielle des objectifs de développement durable, l'évaluation doit porter davantage sur les effets systémiques et sur la manière dont la société évolue. Étant donné que ces objectifs ont une vaste portée, les activités de développement sont de plus en plus diverses, et les « objets » des évaluations sont également très variés. C'est pourquoi il est plus essentiel que jamais de choisir judicieusement les éléments à évaluer et d'être en mesure de justifier ces choix. On peut également en conclure que, lors de la formation des évaluateurs, il faut insister

sur le fait que l'évaluation consiste à émettre des jugements pour provoquer le débat et faire ainsi évoluer la société. Ces éléments, entre autres, seront abordés lors des futurs ateliers de formation du PNUD sur l'évaluation et des conférences sur les capacités nationales d'évaluation.

58. Dans une optique plus locale et informelle, le Bureau a lancé, en 2015, des « réunions pique-nique », qui sont l'occasion de partager compétences et données d'expérience en matière d'évaluation et dans d'autres domaines liés au développement. Elles enrichissent les débats et contribuent au renforcement des capacités du personnel du PNUD et de celles des autres participants invités, tels que les collègues chargés de l'exécution des programmes du PNUD et d'autres fonctionnaires de l'Organisation des Nations Unies travaillant dans des groupes de l'évaluation. En 2018, un inspecteur du Corps commun d'inspection, un ancien responsable chargé de l'efficacité de l'évaluation et de l'aide affecté au Bureau du Directeur des ressources destinées à l'aide étrangère, au Département d'État américain, des membres de l'équipe de suivi, de l'évaluation et de l'apprentissage d'Oxfam international et des experts du développement travaillant pour la Direction générale de l'Union européenne ont pris la parole.

VI. La voie à suivre

59. En 2019, le Bureau continuera de renforcer sa stratégie de développement des capacités et de s'employer à générer une plus grande synergie entre ses diverses initiatives en la matière, ainsi qu'entre lesdites initiatives et ses activités d'évaluation.

60. En ce qui concerne le renforcement des capacités du PNUD pour l'évaluation décentralisée, le Bureau continuera de collaborer avec le Groupe de l'impact du développement du Bureau des politiques et de l'appui aux programmes pour asseoir davantage encore la culture de l'évaluation au PNUD, ainsi que pour améliorer les capacités d'évaluation décentralisée et faire mieux appliquer le principe de responsabilité à cet égard, notamment en publiant et en diffusant des directives relatives à l'évaluation décentralisée, en organisant des activités de formation et un plus grand nombre d'ateliers supplémentaires, et en mettant en place une formation en ligne, qui sera prochainement accessible.

61. En 2019, en partenariat avec le Bureau régional pour les États arabes, le Bureau organisera la sixième conférence internationale sur les capacités nationales d'évaluation. Il s'appuiera pour ce faire sur les enseignements tirés des précédentes conférences, mettra l'accent sur la formation technique, accordera davantage de place, lors des débats d'une importance déterminante, à la mise en commun de retours d'expérience concrets en provenance des pays, tout en continuant de plaider pour les principes d'indépendance, de crédibilité et d'utilisation de l'évaluation, mais aussi pour la préservation des valeurs liées au développement durable, qui jouent un rôle essentiel dans l'élaboration et l'évaluation des politiques et programmes de développement. Le Bureau s'attachera à renforcer la collaboration avec les bureaux régionaux aux fins de la création, de l'exécution et du suivi des conférences, notamment en continuant d'encourager les membres du personnel du PNUD à y assister, aux côtés de leurs homologues nationaux. L'objectif est à la fois de faire en sorte que le personnel comprenne mieux les enjeux associés à l'évaluation et de faciliter la mise en place ou l'intensification, par les bureaux de pays, de l'appui au renforcement des systèmes nationaux d'évaluation. Le centre d'information sur les capacités nationales d'évaluation, dont la mise en service ne saurait tarder, contribuera aux évaluations menées par le PNUD au niveau des pays et mettra en lumière les projets du PNUD qui concourent à renforcer les systèmes d'évaluation nationaux.

62. En collaboration avec les bureaux régionaux, le Bureau doit, dans toute la mesure possible, appuyer les initiatives régionales visant à renforcer les systèmes nationaux d'évaluation, notamment en développant et en transposant ailleurs l'initiative menée conjointement par le PNUD et l'UNICEF dans la région de l'Asie et du Pacifique en vue de recenser et de partager les bonnes pratiques relatives à l'élaboration de systèmes nationaux d'évaluation qui soient adaptés au Programme 2030, en participant au projet d'institutionnalisation du Réseau francophone de l'évaluation, en faisant connaître l'outil de diagnostic en ligne et en communiquant des retours d'expérience de son utilisation.

63. Afin de renforcer les synergies et les complémentarités, qu'il s'agisse du programme des conférences ou de celui des ateliers de formation proposés, le Bureau poursuivra sa coopération avec d'autres partenaires de développement, notamment avec la Banque mondiale aux fins de l'organisation des prochains programmes internationaux de formation à l'évaluation du développement, et il poursuivra son partenariat avec le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et ses membres en vue de proposer des formations communes aux fonctionnaires des Nations Unies et aux partenaires régionaux et nationaux.

64. La mission première du Bureau indépendant d'évaluation consiste à mener des évaluations indépendantes dans le but d'aider le PNUD à répondre à l'évolution de la conjoncture en matière de développement ainsi qu'aux besoins, eux-mêmes en constante évolution, de ses partenaires. Le fait de contribuer au renforcement des capacités du PNUD pour ce qui est d'élaborer, de faire réaliser et d'utiliser des évaluations décentralisées de haute qualité aura des incidences positives à la fois pour les évaluations menées par le Bureau et pour l'organisation dans son ensemble. En contribuant, fût-ce modestement, au renforcement des capacités nationales d'évaluation, en particulier grâce aux conférences internationales sur les capacités nationales d'évaluation, le Bureau ménage pour le PNUD et d'autres acteurs un espace de concertation avec les partenaires nationaux, avec pour objectif le renforcement des systèmes nationaux d'évaluation, pour en faire des outils de bonne gouvernance qui favorisent la réalisation des objectifs de développement durable. En contribuant aux débats de portée mondiale qui sont engagés au sujet des programmes d'évaluation et de la profession dans son ensemble, le Bureau indépendant d'évaluation donne davantage de visibilité au PNUD, en tant qu'organisation chef de file dans le domaine du développement, et permet de dégager des enseignements propices à l'apprentissage et au progrès.