



**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  
19 mars 2024  
Français  
Original : anglais

**Session annuelle de 2024**

3-7 juin 2024, New York

Point 10 de l'ordre du jour provisoire

**Évaluation**

**Rapport annuel sur les activités d'évaluation en 2023**

*Résumé*

Le rapport annuel sur les activités d'évaluation fait le point sur les évaluations menées en 2023 par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Fonds d'équipement des Nations Unies et le programme des Volontaires des Nations Unies. Il synthétise les travaux du PNUD relatifs aux activités d'évaluation et les enseignements tirés des évaluations et de la série « Réflexions ». Il décrit les travaux que le PNUD a menés pour renforcer les évaluations décentralisées par rapport à l'année précédente, ainsi que les progrès réalisés à des fins d'amélioration de la qualité de ces évaluations. Il fait également le point sur le processus d'amélioration en cours du système de gestion des connaissances du Bureau indépendant d'évaluation. Il met en évidence le rôle de chef de file du PNUD et les contributions de celui-ci aux synthèses d'évaluation des réalisations du Bureau au regard des objectifs de développement durable.

*Éléments de décision*

Le Conseil d'administration est invité : a) à prendre note du présent rapport annuel sur les activités d'évaluation ; b) à prier la direction du PNUD de régler les questions qui y sont soulevées.



## I. Introduction

### A. Vue d'ensemble

1. Le présent rapport rend compte des activités que le Bureau indépendant d'évaluation a menées en 2023 dans le cadre de sa stratégie et de son plan de travail pluriannuel pour la période 2021-2025. Le plan de travail repose sur un postulat commun, à savoir la nécessité de trouver des moyens novateurs d'améliorer les processus d'apprentissage, de prise de décision et de reddition de comptes au sein de l'organisation, en vue de transformer le PNUD en une entité plus flexible et davantage tournée vers l'avenir, une entreprise érigée au rang de priorité absolue.

2. En 2023, le Bureau indépendant d'évaluation a continué de s'acquitter de son mandat et, partant, d'aider le PNUD à s'acquitter de ses fonctions de supervision et de reddition de comptes. En plus de mettre en œuvre son programme de travail pluriannuel au titre de ses fonctions habituelles, le Bureau a mené trois évaluations thématiques et 12 évaluations indépendantes de programmes de pays. Ces évaluations ont permis de dégager des idées et des recommandations précieuses destinées à renforcer la performance du PNUD aux niveaux national et mondial.

3. Le Bureau indépendant d'évaluation a également étendu ses activités de supervision et d'appui en vue de renforcer les capacités d'évaluation décentralisée, en collaborant étroitement avec le Bureau des politiques et de l'appui aux programmes et les bureaux régionaux. En particulier, en 2023, le Bureau a organisé une formation en présentiel dans les cinq régions où le PNUD menait des activités afin d'améliorer la qualité des évaluations.

4. En 2023, le Bureau a érigé au rang de priorité l'actualisation de ses systèmes de gestion des connaissances, tant internes qu'externes. Pour ce faire, il a notamment fallu se pencher sur le Centre de gestion en ligne des évaluations, qui est le principal référentiel puisqu'il renferme plus de 6 000 évaluations du PNUD. Le Bureau a apporté des améliorations significatives à la plateforme AIDA 2.0 (Artificial Intelligence Development Analytics 2.0, système d'intelligence artificielle au service des données relatives au développement 2.0), laquelle exploite la puissance de l'intelligence artificielle pour fournir un accès rapide à des données et informations en se fondant sur les évaluations du PNUD. Le Bureau a lancé une nouvelle stratégie de communication axée sur l'engagement dans les médias sociaux afin de toucher un public plus large et de promouvoir l'accès aux produits d'évaluation du PNUD.

5. Le Bureau a contribué à la synthèse mondiale des évaluations liées aux objectifs de développement durable, en collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies et d'autres parties prenantes, en codirigeant la Global SDG Synthesis Coalition (Coalition mondiale pour la synthèse des objectifs de développement durable) et en assurant le secrétariat de cette dernière. Le Bureau a publié deux nouveaux numéros de la série « Réflexions » et le deuxième livre de ladite série, qui résume les enseignements tirés de l'aide apportée par le PNUD dans des domaines clés.

6. Conformément à la politique d'évaluation du PNUD, le Bureau indépendant d'évaluation a commencé à mettre en œuvre sa stratégie régionale en 2023. La politique prévoit la nomination de conseillers régionaux en matière d'évaluation. Le processus de recrutement est en cours et trois personnes devraient prendre leurs fonctions avant la mi-2024.

7. Enfin, le Bureau a accueilli une nouvelle directrice en septembre 2023.

## **B. Collaboration avec le Conseil d'administration**

8. Le Bureau a entretenu des échanges réguliers avec le Conseil d'administration dans le cadre de discussions formelles et informelles. En 2023, il a communiqué aux États Membres son rapport annuel sur les activités d'évaluation en 2022 ainsi que trois évaluations thématiques : a) une évaluation formative de l'intégration par le PNUD du principe de ne laisser personne de côté ; b) une évaluation de l'appui du PNUD en matière de protection sociale ; c) une évaluation de l'appui du PNUD en matière d'accès à la justice.

9. En outre, le Bureau indépendant d'évaluation a publié 13 évaluations indépendantes de programmes de pays, qui devaient notamment aider le Conseil à se prononcer sur le renouvellement de ces 13 programmes<sup>1</sup>.

## **C. Collaboration avec l'équipe dirigeante du PNUD**

10. En 2023, le Bureau indépendant d'évaluation a continué de collaborer avec la direction du PNUD, notamment le Groupe exécutif, en particulier en ce qui concerne les évaluations thématiques et stratégiques, les évaluations des programmes de pays et les évaluations décentralisées. Il a organisé des sessions de remontée de l'information et des réunions individuelles avec divers bureaux et membres de l'équipe dirigeante afin de partager les conclusions et les recommandations issues des évaluations thématiques et de s'entretenir sur ces points. Ces sessions interactives sont conçues pour renforcer le dialogue entre le Bureau indépendant d'évaluation et la direction du PNUD, à qui le Bureau fournit des informations précieuses destinées à éclairer l'élaboration des programmes et des activités du PNUD.

11. À la fin de l'année 2023, le Bureau indépendant d'évaluation a créé une unité chargée de la collaboration et de la communication au sein du bureau de la direction. L'unité vise à améliorer l'utilisation des évaluations et des supports de connaissances et à contribuer à l'apprentissage institutionnel. La nouvelle équipe veille à ce que les messages portant sur les évaluations atteignent les publics adéquats via les canaux appropriés ; contribue au dialogue avec la direction et le personnel du PNUD sur les résultats de l'évaluation, les enseignements tirés et les recommandations.

12. Le réseau de coordonnateurs régionaux du Bureau a continué de collaborer étroitement avec la direction du PNUD pour renforcer la supervision et fournir un soutien technique afin d'améliorer la planification, la qualité et la couverture des évaluations décentralisées. Les coordonnateurs régionaux ont soutenu le processus d'examen du Comité d'évaluation des programmes, dans le cadre duquel les projets de descriptifs de programmes de pays sont évalués au regard des normes de qualité à suivre aux fins de l'élaboration de programmes. Cette collaboration permet de s'assurer que les documents de planification tiennent compte des recommandations formulées à l'issue des évaluations.

## **D. Organes consultatifs**

13. Au cours de trois réunions tenues en 2023, le Bureau indépendant d'évaluation a contacté le Comité consultatif pour les questions d'audit et d'évaluation en vue de solliciter ses conseils sur les moyens de renforcer l'indépendance, la crédibilité et

---

<sup>1</sup> Bénin, Burundi, Guinée équatoriale, Lesotho, Malawi, Namibie, Sénégal, Sierra Leone et Togo (Afrique) ; Bhoutan, Cambodge et Philippines (Asie et Pacifique) ; Programme d'assistance au peuple palestinien (États arabes).

l'efficacité des acteurs concourant à la fonction d'évaluation, et de faire le point sur ses travaux et ses progrès.

14. Le Groupe consultatif de l'évaluation a continué de conseiller le Bureau indépendant d'évaluation, en apportant son soutien à l'élaboration de méthodes et en examinant les projets de rapports d'évaluation. En outre, toutes les évaluations menées par le Bureau ont fait l'objet d'un processus d'examen par des experts thématiques et nationaux, recrutés à titre individuel ou provenant de centres de recherche ou de groupes de réflexion. Leur contribution a permis de renforcer les évaluations.

## **II. Produits clés du Bureau indépendant d'évaluation en 2023**

### **A. Vue d'ensemble**

15. Conformément à la décision 2017/21 du Conseil d'administration, le Bureau indépendant d'évaluation vise à faire en sorte que tous les aspects du mandat du PNUD soient évalués. Dans le cadre de son programme de travail pluriannuel pour la période 2022-2025, le Bureau a lancé trois évaluations thématiques mondiales en 2023 :

a) L'évaluation de l'appui du PNUD à la transition numérique des services publics, qui a consisté à évaluer le rôle du PNUD dans la promotion de la transformation numérique et sa contribution à cet égard, ainsi que son état de préparation à la mise en place de systèmes et de transformations numériques au niveau des pays. L'évaluation a porté sur la période allant de 2015 à 2023 ;

b) L'évaluation de l'appui du PNUD à la gestion des écosystèmes et à la préservation de la diversité biologique, qui a consisté à évaluer le soutien à la protection, à la restauration et à l'utilisation durable des écosystèmes et à la préservation de la diversité biologique. L'évaluation a porté sur la période allant de 2018 à 2023 ;

c) L'évaluation de la collaboration du PNUD avec le secteur privé à des fins de transformation structurelle, qui a consisté à examiner les résultats obtenus par l'organisation et ses partenaires aux niveaux macro, méso et en aval. L'évaluation a porté sur la période allant de 2014 à 2022.

16. L'évaluation de la transformation numérique a été présentée au Conseil d'administration lors de la première session ordinaire de 2024 et les deux autres évaluations devraient être présentées au Conseil lors de sa session annuelle de 2024.

17. Deux des évaluations, à savoir celles de la transformation numérique et de la collaboration avec le secteur privé, sont des catalyseurs stratégiques qui, selon le PNUD, pourraient permettre d'accélérer l'obtention de résultats en matière de développement.

18. Le Bureau indépendant d'évaluation a réalisé 12 évaluations indépendantes de programmes de pays portant sur trois régions. Il a également partagé avec le Conseil d'administration les 13 évaluations réalisées en 2022. La plupart des évaluations indépendantes des programmes réalisées en 2023 ont porté sur les régions de l'Afrique et des États arabes (voir tableau 1).

Tableau 1  
**Évaluations indépendantes des programmes de pays en 2023**

<i>Région</i>	<i>Évaluations</i>
<b>Afrique*</b>	Libéria Madagascar Mali République démocratique du Congo Rwanda
<b>Amérique latine et Caraïbes</b>	Colombie Cuba Paraguay
<b>Asie et Pacifique</b>	–
<b>États arabes</b>	Djibouti Iraq République arabe syrienne** Yémen
<b>Europe et Communauté d'États indépendants</b>	–

\* L'évaluation indépendante du programme de pays pour le Congo a été reportée à 2025 en raison de la prolongation, de deux ans, du programme de pays.

\*\* Reportée en raison des mesures d'urgence prises à la suite des tremblements de terre majeurs qui ont frappé le nord-ouest de la République arabe syrienne et la Türkiye en février 2023.

19. En réponse à la décision 2020/15, dans laquelle le Conseil a demandé des données d'évaluation concises et agrégées, le Bureau indépendant d'évaluation est resté engagé en faveur d'une culture de l'apprentissage institutionnel qui s'appuie sur des données d'évaluation. Il a poursuivi ses travaux de synthèse, en tirant les leçons des évaluations précédentes, en repérant ce qui fonctionnait et ce qui ne fonctionnait pas, et en les partageant avec le PNUD et la communauté du développement au sens large. En 2023, le Bureau a publié trois nouveaux numéros de la série « Réflexions » portant sur la justice environnementale, la territorialisation des objectifs de développement durable et le soutien aux systèmes de santé par l'intermédiaire du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme. En outre, le livre de la série « Réflexions » publié en 2022, comprenant 11 numéros de la série publiés au cours des deux dernières années et portant sur une diversité de sujets relatifs aux engagements pris dans le cadre des programmes du PNUD, a été lancé en 2023 et présenté au personnel du PNUD et des Nations Unies lors d'un séminaire en ligne interactif.

20. Deux synthèses régionales ont été rédigées en collaboration avec les bureaux régionaux pour l'Amérique latine et les Caraïbes et pour l'Asie et le Pacifique. Elles portaient sur des questions liées aux capacités de mise en œuvre des bureaux de pays (Amérique latine et Caraïbes) et à l'action climatique (Asie et Pacifique) et ont été conçues pour servir de contribution à l'élaboration des programmes et des priorités d'action au niveau régional. Les deux rapports de synthèse y relatifs seront achevés en 2024.

21. Le Bureau indépendant d'évaluation a contribué à l'élaboration d'une synthèse commune à l'échelle du système des Nations Unies et a collaboré avec l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance, le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et le Programme alimentaire mondial (PAM) à la rédaction d'une synthèse des évaluations des progrès réalisés par le système des Nations Unies au titre de l'objectif de développement durable n° 5, intitulée « Are we getting there ? » (Sommes-nous sur la bonne voie ?). Le rapport de synthèse a donné lieu à des recommandations visant à accélérer les progrès sur la voie de la réalisation de l'objectif 5, en dressant un état des lieux des données existantes et des lacunes relatives aux neuf cibles de l'objectif. Le Bureau est également devenu membre du comité de pilotage de l'évaluation conjointe du plan d'action mondial relatif à l'objectif de développement durable n° 3, qui vise à permettre à tous de vivre en bonne santé et à promouvoir le bien-être de tous.

22. Le Bureau indépendant d'évaluation reste un membre actif du comité directeur de la Coalition mondiale pour l'évaluation de la réponse à la COVID-19. Il a ainsi contribué à la planification de l'évaluation finale de la riposte mondiale à la COVID-19 tout au long de l'année 2023. Le rapport final, prévu pour 2024, examinera les activités multilatérales et bilatérales et les actions philanthropiques menées en vue de faire face à la pandémie, et inclura des études de cas par pays menées par les gouvernements partenaires. La Coalition a également entrepris d'évaluer le déploiement des vaccins.

## **B. Principales conclusions issues des évaluations des programmes de pays**

23. La présente section propose une synthèse des principaux faits saillants et résultats issus des évaluations des programmes de pays achevées en 2023, notamment celles du Burundi, de Djibouti, du Lesotho, de Madagascar, du Mali, du Paraguay et du Rwanda. Les conclusions s'articulent autour des solutions types définies dans le plan stratégique du PNUD pour la période 2022-2025.

### **Solution type n° 1 : pauvreté et inégalité**

24. Le soutien apporté par le PNUD à l'amélioration des perspectives économiques et de la protection sociale, au moyen d'interventions personnalisées et de partenariats stratégiques, a contribué au développement économique local, au renforcement des micro, petites et moyennes entreprises et à la promotion de l'entrepreneuriat. Les programmes relatifs à l'emploi indépendant et à l'entrepreneuriat ont été stratégiquement alignés sur les tendances du marché du travail, en particulier dans les environnements où les possibilités d'emploi dans le secteur privé étaient rares. Les efforts de collaboration avec d'autres organismes, à l'instar du programme d'appui à l'autonomisation des femmes et à la protection des droits des femmes et des filles à Djibouti, ont contribué à élargir les perspectives économiques de celles-ci. Le soutien apporté par le PNUD à l'emploi et aux moyens de subsistance étant axé sur le court terme, les enjeux structurels liés au développement de l'entrepreneuriat n'ont pas pu être traités (Burundi, Djibouti, Lesotho). Le PNUD pourrait se montrer plus stratégique dans le soutien qu'il apporte à la création d'emplois et au développement économique dans les pays les moins avancés. Les évaluations indiquent que l'engagement du PNUD dans ces pays peut encore être renforcé en vue de répondre aux enjeux liés à la stimulation de la production, au développement du secteur privé et au renforcement de la capacité de ces pays à utiliser efficacement les avantages commerciaux. Bien que certains des pays de la catégorie des moins avancés affichent la croissance économique la plus rapide, ils sont à la traîne en ce qui concerne d'autres

paramètres tels que le revenu, l'indice du capital humain et l'indice de vulnérabilité environnementale. Pour faire face à ces difficultés, il convient de trouver un équilibre entre les efforts à court terme et un soutien plus stratégique visant à remédier aux difficultés structurelles.

### **Solution type n° 2 : gouvernance**

25. Le PNUD a apporté son soutien à plusieurs aspects de la gouvernance dans divers pays, notamment l'accès à la justice, les capacités de l'administration publique, le soutien électoral et la participation de la société civile. Il a contribué au renforcement de la cohésion sociale et à l'amélioration des systèmes et processus liés aux services de justice et de sécurité. Au nombre de ses réussites notables figurent le renforcement du vote électronique au Paraguay, l'amélioration des cadres de gouvernance et des services de justice à Madagascar et la mise en œuvre de solutions innovantes en matière de justice au Rwanda. Dans les contextes de conflit, comme au Mali, le PNUD a largement contribué au renforcement des institutions gouvernementales et au soutien aux processus électoraux. En dépit de l'instabilité politique et des facteurs contextuels, l'accent a été mis sur les besoins immédiats en matière de capacités institutionnelles. Tandis que le PNUD a fait preuve de rapidité et de réactivité dans le cadre de programmes de réforme, dans certains cas, il n'a pas suffisamment exploité cet engagement pour agir à plus long terme (Burundi, Djibouti, Lesotho, Mali), ce qui a limité son action.

### **Solution type n° 3 : résilience**

26. Bien que le manque de fonds ait compromis la pérennité des progrès réalisés, l'approche intégrée du PNUD et ses partenariats de collaboration ont contribué à renforcer la résilience et à atténuer les crises. Le PNUD a contribué à la prévention des conflits, à la paix entre les communautés et à la cohésion sociale à Djibouti et au Mali. Des projets novateurs tels que le système de cour électronique au Rwanda ont démontré la capacité du pays à s'adapter aux difficultés qui se sont fait jour dans le contexte de la pandémie de COVID-19, et ont contribué à améliorer l'accès à la justice. Le PNUD a appuyé le renforcement des moyens de subsistance et promu la durabilité environnementale afin de renforcer la résilience aux chocs tels que la pandémie.

27. Le PNUD a collaboré avec les partenaires nationaux concernés pour mettre en œuvre des approches intégrées, ce qui a contribué à renforcer la résilience des populations locales face aux effets des changements climatiques et encouragé l'investissement privé (Mali). Des plateformes novatrices telles que « Wendá » (Paraguay) ont le potentiel de renforcer la résilience urbaine durable en coordonnant des actions et initiatives multisectorielles. Ces plateformes ont donné aux populations locales les moyens d'agir et de relever les difficultés liées à la résilience climatique. Il convient de noter que les recherches du PNUD sur la réconciliation et la résilience ont donné lieu à des informations fondées sur des données probantes, lesquelles ont été utilisées pour élaborer des programmes ciblés et des politiques au Rwanda.

### **Solution type n° 4 : environnement**

28. Le soutien du PNUD à la résilience climatique et aux systèmes de gestion de l'information environnementale a joué un rôle majeur dans l'élaboration des programmes de pays, en particulier grâce aux fonds alloués par le Fonds pour l'environnement mondial. Les initiatives du PNUD ont permis de relever les principales difficultés liées à la mobilisation des populations locales autour des questions afférentes à la dégradation des sols (Lesotho, Paraguay). Le PNUD a plaidé pour l'intégration des préoccupations environnementales dans les politiques

nationales, ce qui a conduit à la révision et à l'adoption de stratégies et de plans nationaux en matière d'environnement (Lesotho, Rwanda). Le PNUD a notamment démontré son engagement en faveur du renforcement des capacités institutionnelles en mettant l'accent sur le transfert de connaissances, de manière à permettre aux institutions concernées de protéger les écosystèmes menacés par la déforestation et les changements climatiques, ainsi que les régions exposées à de profonds changements d'affectation des terres et à des problèmes sociaux (Paraguay). L'approche du PNUD, consistant à élaborer des programmes intégrés, a favorisé la mise en place de processus catalyseurs visant à apporter des changements à long terme, en promouvant le développement urbain durable et la protection de la diversité biologique.

### **Solution type n° 5 : énergie**

29. Le PNUD a contribué au renforcement des capacités institutionnelles, à la promotion des politiques et aux interventions au niveau local en vue de promouvoir une énergie propre et abordable, selon une approche plus globale destinée à améliorer l'accès grâce à des interventions ciblées aux niveaux politique et local (Madagascar) et au renforcement des capacités du personnel technique et des institutions chargées de la gestion de l'énergie. Le soutien du PNUD a été essentiel à l'élaboration des politiques et stratégies énergétiques nationales, en ce qu'il a permis de les aligner sur des engagements de portée mondiale tels que l'Accord de Paris et les objectifs de développement durable (Rwanda). Les interventions menées au niveau local, telles que l'installation de centrales solaires et la distribution de fourneaux améliorés, ont permis d'améliorer l'accès à l'énergie propre, même s'il subsiste des difficultés liées à la viabilité financière et à la modification des comportements (Djibouti et Mali). Le PNUD a contribué à élargir l'accès à l'énergie dans les collectivités mal desservies en renforçant les capacités institutionnelles nationales et en installant des centrales solaires. L'efficacité et la durabilité des programmes du PNUD sont notamment affectées par le manque de financement et d'engagement du secteur privé, ainsi que par l'instabilité institutionnelle au niveau national. Il s'est révélé difficile de susciter l'intérêt du secteur privé pour les énergies renouvelables, notamment en raison d'un manque d'engagement des pouvoirs publics en faveur de la participation du secteur privé.

### **Solution type n° 6 : égalité des genres**

30. Conformément à son engagement à promouvoir l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes, et malgré les difficultés politiques et contextuelles, le PNUD a contribué à renforcer les solutions institutionnelles, telles que l'amélioration des mécanismes nationaux permettant d'établir des systèmes de communication de l'information ventilée par genre (Djibouti) et le renforcement de l'autonomisation politique et économique des femmes (Paraguay). Le PNUD a continué de promouvoir le programme relatif au label égalité des genres, dans les secteurs public et privé, et a obtenu des résultats concrets tels que des stratégies financières tenant compte de la dimension de genre (Rwanda). Par le truchement du label égalité des genres, le PNUD a encouragé les institutions du secteur privé à faire de l'égalité des genres une priorité dans le recrutement de leur personnel. Les interventions en faveur d'une gouvernance démocratique appuyées par le PNUD ont abouti à des résultats concrets, notamment une meilleure représentation des femmes au niveau local (Rwanda).

31. Le PNUD n'a pas érigé au rang de priorités absolues les problèmes de développement et de paix propres au genre qui nécessitaient des solutions à long terme. Globalement, l'absence de solutions sectorielles et de connexions politiques a limité la contribution du PNUD (Lesotho). Les évaluations soulignent également la

nécessité d'établir des partenariats relatifs aux programmes en vue d'apporter des solutions plus globales en matière de genre au niveau national.

## **B. Enseignements tirés de la série « Réflexions »**

32. La présente section expose les enseignements tirés des numéros de la série « Réflexions » sur la justice environnementale ; le renforcement des systèmes de santé grâce au partenariat entre le PNUD et le Fonds mondial ; la territorialisation des objectifs de développement durable.

### **Justice environnementale**

33. La protection juridique est essentielle pour garantir l'accès à la justice environnementale mais si elle n'est pas correctement appliquée, elle ne suffit pas. Le soutien des populations locales, l'implication des institutions coutumières et l'utilisation des technologies numériques peuvent considérablement renforcer les efforts d'application de ladite protection. Plus important encore, les questions environnementales doivent être intégrées dans le système juridique officiel.

34. L'utilisation de techniques de règlement des différends adaptées à la culture et l'instauration d'un climat de confiance peuvent permettre d'obtenir des résultats plus équitables en matière de justice au niveau local. Les mécanismes formels et informels de règlement des différends environnementaux sont importants, mais le soutien aux mécanismes informels a davantage contribué à renforcer les systèmes de gouvernance locale dans plusieurs pays (Chili, Chine, Myanmar et Papouasie-Nouvelle-Guinée).

### **Territorialisation des objectifs de développement durable**

35. Le renforcement des capacités des administrations locales a permis de progresser sur la voie de la réalisation des objectifs de développement durable au niveau local. Les interventions se sont avérées plus concluantes lorsqu'elles visaient systématiquement à aider les administrations locales à accroître la transparence et à renforcer la confiance de la population. Le soutien du PNUD aux autorités locales a principalement porté sur l'amélioration des compétences en matière de finances, de budgétisation, de planification stratégique et de questions techniques fondamentales pour adapter le développement à des problématiques spécifiques (Bangladesh et Népal). Ces initiatives ont considérablement renforcé la résilience locale et les capacités de territorialisation des objectifs de développement durable. Dans les pays touchés par un conflit où le PNUD est très présent en milieu rural, le soutien qu'il a apporté aux municipalités a permis de gagner la confiance des populations locales et de renforcer le contrôle public de la génération de revenus et de la planification du développement local (Afghanistan et zones touchées par le conflit en Colombie). Bien que le PNUD ait soutenu le renforcement des capacités des administrations locales dans certaines régions, on a enregistré, dans l'ensemble, une diminution de l'aide apportée dans ce domaine.

### **Renforcement des systèmes de santé**

36. Au fil des ans, le PNUD s'est imposé en tant que chef de file dans la mise en œuvre de programmes de santé dans des contextes de crise difficiles (notamment en Afghanistan, en Iraq, au Mali, au Soudan du Sud et en République arabe syrienne). Le PNUD a veillé à ce que les financements alloués par le Fonds mondial soient en phase avec les efforts de relèvement rapide, de manière à contribuer à la mise en place de systèmes de santé résilients. Dans les pays en crise ou sortant d'une crise, la combinaison de contrôles fiduciaires et d'initiatives de renforcement des capacités s'est avérée particulièrement efficace pour consolider les systèmes et les programmes

de santé. Dans les pays où des conflits prolongés ont gravement entravé l'exécution et la durabilité des services de santé, le PNUD est intervenu pour combler ces lacunes majeures. Dans ces contextes, il a rétabli les capacités techniques, amélioré les compétences des agents de santé communautaire et apporté un soutien capital aux populations locales. En collaboration avec le Fonds mondial, le PNUD a facilité la mise en œuvre de programmes de santé complets dans des conditions difficiles, en favorisant la résilience des systèmes sanitaires et communautaires et en plaidant en faveur d'une meilleure accessibilité aux soins de santé.

### **III. Supervision des évaluations décentralisées et appui à ces dernières**

#### **A. Ressources financières allouées aux activités d'évaluation**

37. Les dépenses consacrées aux évaluations décentralisées ont diminué en 2023, parallèlement à la réduction du nombre d'évaluations réalisées (23,04 millions de dollars). Le siège, les bureaux et les bureaux de pays du PNUD ont consacré 8,46 millions de dollars<sup>2</sup> aux activités d'évaluation (contre 11,74 millions de dollars en 2022), 11,75 millions de dollars aux dépenses de personnel (contre 9,88 millions de dollars en 2022) et 2,83 millions de dollars<sup>3</sup> aux coûts supplémentaires liés aux évaluations (contre 4,21 millions de dollars en 2022).

#### **B. Appui aux évaluations décentralisées**

38. Le Bureau indépendant d'évaluation a continué de promouvoir et d'encourager le renforcement des évaluations décentralisées, en entretenant un dialogue étroit et continu avec les bureaux régionaux et les bureaux de pays. Il a travaillé en étroite collaboration avec le Bureau des politiques et de l'appui aux programmes et les différents bureaux régionaux sur la mise en œuvre de la feuille de route relative au renforcement des évaluations décentralisées, qui a été présentée au Conseil d'administration en 2022. Il s'agissait notamment de présenter les progrès réalisés dans le cadre de la feuille de route à l'occasion de réunions organisées avec les hauts responsables du PNUD tout au long de l'année.

39. Le Bureau a également travaillé en étroite collaboration avec le Bureau des politiques et de l'appui aux programmes afin de veiller à ce que son assistance soit alignée sur les stratégies régionales destinées à appuyer la collaboration avec les bureaux de pays en vue d'améliorer la planification, la mise en œuvre et la qualité des évaluations. Parmi les actions stratégiques prioritaires pour 2023 figuraient une planification efficace des évaluations et la réalisation de différents types d'évaluation (évaluations de l'impact, évaluations thématiques, évaluations de programme, évaluations de résultats, évaluations de portefeuille, évaluations de projet et évaluations conjointes) par les bureaux de pays ; l'amélioration de la qualité des évaluations grâce à des actions ciblées visant à éliminer les goulets d'étranglement au niveau national. Les efforts ont également été axés sur le renforcement de la capacité d'évaluation afin d'exploiter les résultats des évaluations pour une prise de décision, une communication et un plaidoyer éclairés. Malgré les progrès réalisés

---

<sup>2</sup> Selon les données du Centre de gestion en ligne des évaluations, telles que téléchargées le 12 février 2024.

<sup>3</sup> Les heures de travail allouées aux activités d'évaluation et les autres dépenses y relatives sont déclarées directement par les personnes et entités concernées, dans le cadre des rapports annuels axés sur les résultats. Le PNUD calcule les dépenses de personnel en se basant sur ces chiffres déclarés.

dans l'amélioration de la qualité des évaluations décentralisées, en particulier dans les États arabes et dans la région de l'Asie et du Pacifique, des difficultés subsistent, notamment des contraintes de capacité, une dotation en personnel inadéquate pour les activités d'évaluation, des problèmes spécifiques au pays affectant les évaluations ou l'évolution des priorités. Le Bureau indépendant d'évaluation et le Bureau des politiques et de l'appui aux programmes travailleront avec les bureaux régionaux pour répondre à ces préoccupations jusqu'en 2024.

40. Dans le cadre des efforts visant à renforcer les capacités du personnel des bureaux du PNUD, le Bureau indépendant d'évaluation et les bureaux régionaux ont organisé six ateliers régionaux en présentiel sur les activités d'évaluation dans cinq régions, afin d'actualiser et de rafraîchir les compétences du personnel chargé du suivi, des évaluations et des programmes. La formation était axée sur l'amélioration de la qualité des évaluations afin de garantir leur crédibilité, leur fiabilité et un renforcement de leur utilisation à des fins de prise de décision. Elle a également porté tout particulièrement sur l'amélioration de la planification de la participation des parties prenantes et des partenaires au processus d'évaluation, ainsi que sur la préparation et la mise en œuvre des évaluations dans les délais impartis. Au total, 300 membres du personnel ont été formés dans le cadre de ces ateliers entre mai et octobre 2023.

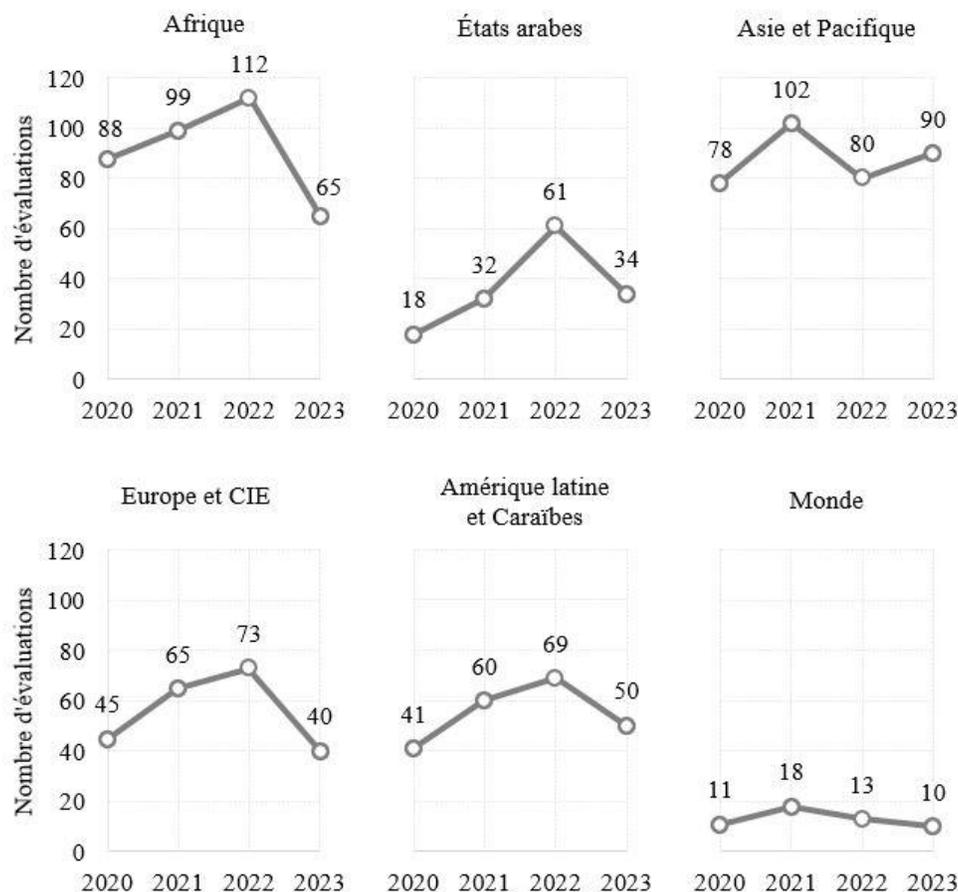
### **C. Mise en œuvre, qualité et utilisation des évaluations décentralisées**

41. Sur les 456 évaluations décentralisées prévues pour 2023, 63 % (289) ont été réalisées<sup>4</sup>. Ce chiffre est inférieur à celui de 2022, où 73 % des évaluations prévues (396) avaient été réalisées. Le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique a en grande partie atteint les objectifs prévus, avec un taux d'achèvement de 92 %. Il a en outre mené à bien davantage d'évaluations en 2023 qu'en 2022, avec un taux d'achèvement également plus élevé. Dans les autres régions, le taux d'achèvement et le nombre d'évaluations prévues ont diminué entre 2021/2022 et 2023 (voir fig. I).

---

<sup>4</sup> Ces données proviennent du centre de ressources pour l'évaluation. Les données relatives aux évaluations prévues se rapportent à la période écoulée jusqu'au 15 avril 2023, tandis que les données relatives aux évaluations achevées se rapportent à la période écoulée jusqu'au 1<sup>er</sup> février 2024.

Figure I  
Évaluations décentralisées du PNUD, 2020-2023



Abréviation : CEI = Communauté d'États indépendants.

Source : Centre de gestion en ligne des évaluations du PNUD.

42. Les résultats de l'évaluation de la qualité n'ont pas changé par rapport aux années précédentes. En 2023, sur les 218 évaluations soumises au contrôle de la qualité du Bureau indépendant d'évaluation, 40 % ont été jugées satisfaisantes, 48 % plutôt satisfaisantes, et 12 % plutôt insatisfaisantes.

43. En avril 2023, le Bureau indépendant d'évaluation a reconnu la qualité de l'évaluation dans l'ensemble du PNUD à l'occasion de la troisième édition des Prix d'excellence en matière d'évaluation, tenue en avril 2023. Six évaluations remarquables, novatrices et tenant compte des questions de genre, provenant de la Barbade et des Caraïbes orientales, de la Libye, du Bangladesh, de la Namibie et du Yémen, ont été récompensées. Les lauréats ont été choisis par le Groupe consultatif de l'évaluation sur la base de la qualité de l'analyse factuelle et de l'utilité de l'évaluation pour la prise de décision en matière de gestion.

## IV. Prise en compte des évaluations

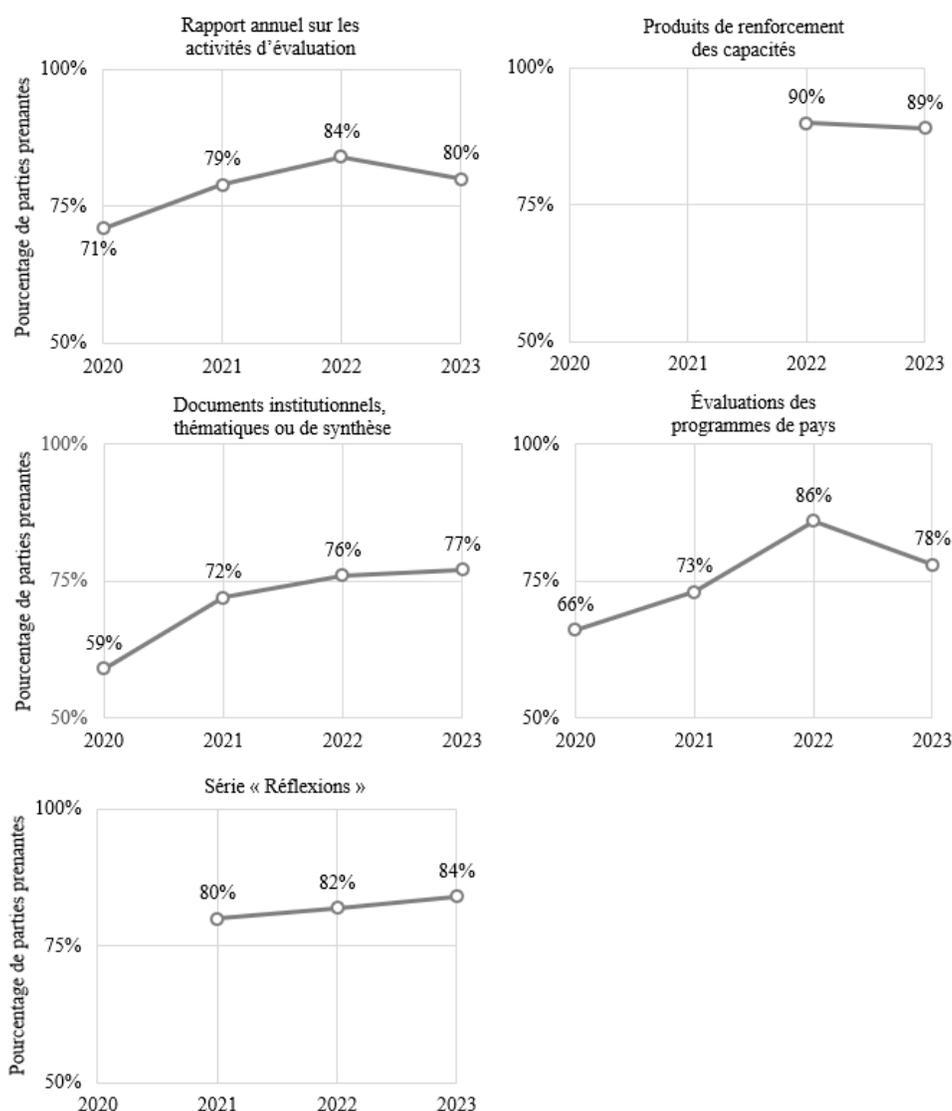
### A. Utilité des résultats de l'évaluation

44. Le Bureau indépendant d'évaluation a mené son enquête annuelle pour recueillir les points de vue des parties prenantes sur son travail et sur la qualité de ses rapports

d'évaluation et de ses publications. Il ressort des résultats de l'enquête qu'un nombre considérable de personnes interrogées ont consulté ou lu les produits d'évaluation du Bureau indépendant d'évaluation, le plus souvent les évaluations indépendantes des programmes de pays, les évaluations thématiques et les produits de renforcement des capacités. Plus d'un tiers des personnes interrogées ont également utilisé le rapport annuel d'évaluation comme source d'information. Ces produits ont été jugés utiles, plus des trois quarts des personnes interrogées s'étant estimées très satisfaites ou satisfaites de l'utilité de ces ressources (voir fig. II). D'une année sur l'autre, la satisfaction des parties prenantes a augmenté de manière constante pour les évaluations institutionnelles, thématiques et de synthèse, ainsi que pour les numéros de la série « Réflexions ».

Figure II  
**Taux de satisfaction à l'égard des produits du Bureau indépendant d'évaluation, 2020-2023**

**Les parties prenantes ont été largement satisfaites de leur utilité.**



Source : Enquête du Bureau indépendant d'évaluation auprès des parties prenantes pour 2020 à 2023.

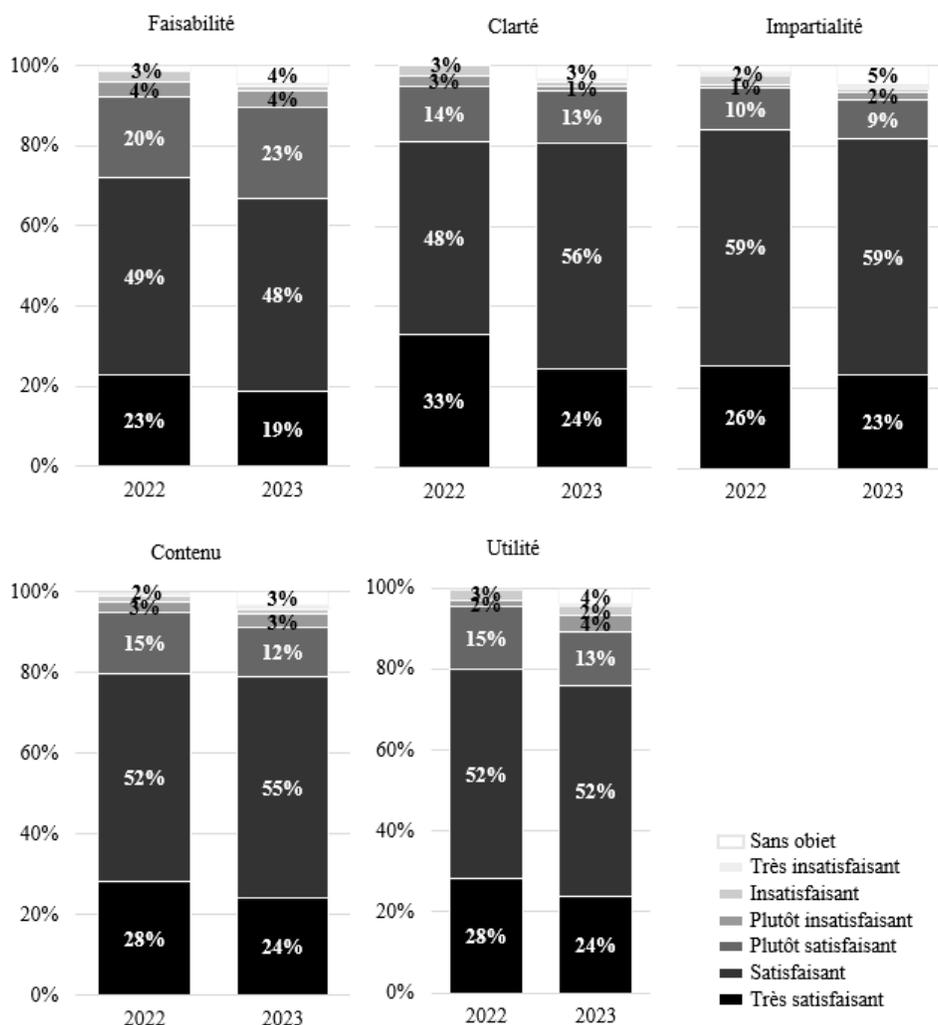
45. L'enquête menée auprès des parties prenantes a également permis de connaître leur opinion concernant l'utilité des recommandations du Bureau indépendant d'évaluation. Les résultats de l'enquête montrent qu'entre 67 % et 82 % des personnes interrogées ont répondu « très satisfaisant » ou « satisfaisant » à tous les aspects des recommandations (fig. III). Il est ressorti de cette enquête que les principaux points forts des recommandations étaient leur impartialité et leur clarté. Ces résultats sont cohérents avec ceux enregistrés en 2022.

46. Plus d'un tiers des personnes interrogées qui ont indiqué avoir lu ou consulté des recommandations au cours de l'année écoulée ont également déclaré les avoir prises en compte dans leurs travaux, en particulier dans l'élaboration de programmes ou de projets et dans les activités visant à renforcer les systèmes de suivi et d'évaluation. Les parties prenantes qui réalisent elles-mêmes des évaluations ont souvent indiqué que les recommandations du Bureau indépendant d'évaluation constituaient des références utiles pour leurs propres travaux.

Figure III

**Taux de satisfaction des parties prenantes et appréciation des recommandations du Bureau indépendant d'évaluation, 2023 et 2022-2023**

**La plupart des personnes interrogées étaient satisfaites des recommandations de l'évaluation en 2023, quoique légèrement moins qu'en 2022.**



Source : Enquête du Bureau indépendant d'évaluation auprès des parties prenantes pour 2020 à 2023.

## B. Mise en œuvre des recommandations

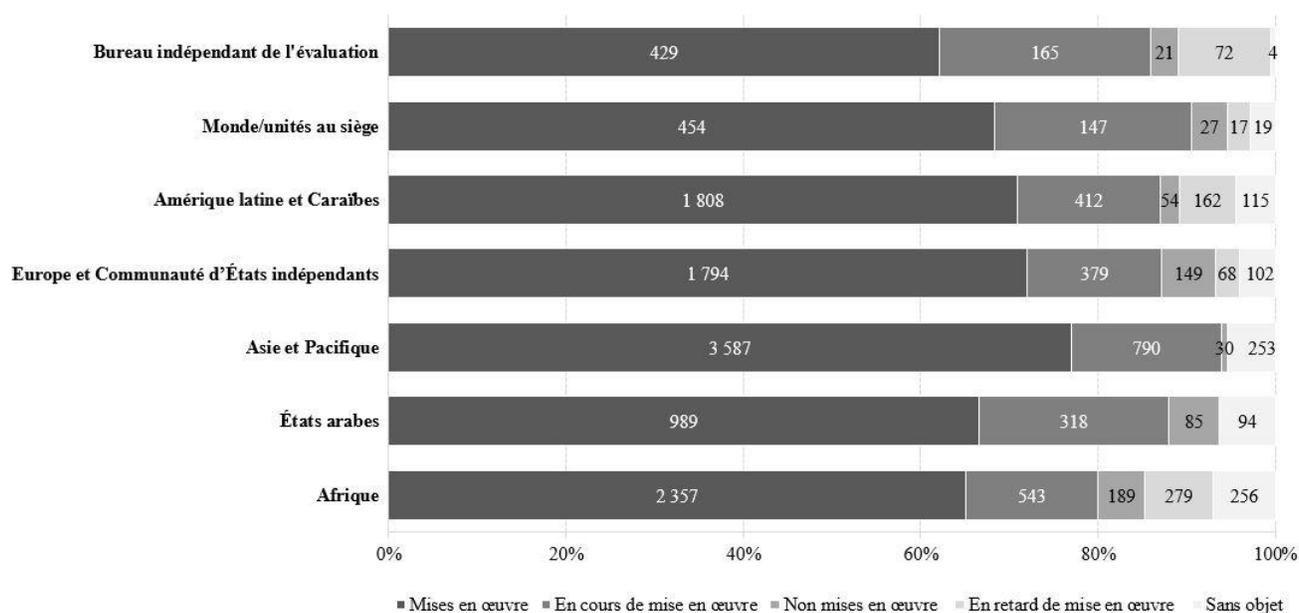
47. Toutes les recommandations issues de l'évaluation devaient faire l'objet d'une réponse de la direction, indiquant si celle-ci les acceptait, les acceptait partiellement ou les rejetait. À la fin de l'année 2023, 85 % de l'ensemble des évaluations avaient fait l'objet d'une réponse de la direction décrivant quelles suites leur seraient données.

48. Le centre de ressources pour l'évaluation a enregistré toutes les mesures clés prises par la direction en réponse aux évaluations (fig. IV), en suivant leur mise en œuvre telle qu'elle a été rapportée par les bureaux de pays. Dans l'ensemble, 88 % des mesures clés ont été menées à bien ou sont en cours d'exécution. Seuls 7 % d'entre elles étaient en retard de mise en œuvre ou n'avaient pas encore été mises en œuvre, tandis que 5 % n'étaient plus applicables en raison de l'évolution du contexte.

Figure IV

### Taux de mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation en 2023

La grande majorité des recommandations ont été partiellement ou totalement mises en œuvre. Seul un faible pourcentage d'entre elles étaient en retard de mise en œuvre ou n'avaient pas encore été mises en œuvre.



## V. Promotion de la culture et de la pratique de l'évaluation dans le monde

### A. Renforcement des capacités d'évaluation nationales

49. Le Bureau indépendant d'évaluation a organisé la septième Conférence internationale sur les capacités nationales d'évaluation, qui s'est tenue à Turin en octobre 2022, à l'issue de laquelle le Bureau et l'Initiative mondiale pour l'évaluation<sup>5</sup> ont poursuivi leurs débats fructueux en ligne. Deux manifestations

<sup>5</sup> Initiative de renforcement des capacités de suivi et d'évaluation cofondée par le Bureau indépendant d'évaluation et la Banque mondiale.

virtuelles organisées après la conférence et auxquelles ont assisté plus de 1 000 participants ont permis de discuter de certains éléments de l'Agenda de Turin et des moyens de renforcer les systèmes d'évaluation nationaux, notamment les systèmes d'évaluation tenant compte du genre et des questions climatiques et l'inclusion de la jeunesse dans les processus d'évaluation nationaux. À ces occasions, des plateformes provisoires ont été mises en place pour entretenir le dialogue à mesure que les pays continuent de renforcer leurs systèmes d'évaluation nationaux, ce qui permet de maintenir une certaine dynamique alors que les deux partenaires se préparent à la prochaine conférence, qui aura lieu en 2024.

50. Le Bureau indépendant d'évaluation est l'un des responsables, au même titre que le Bureau de l'évaluation de la Banque mondiale, de l'Initiative mondiale pour l'évaluation, un fonds d'affectation spéciale pluripartenaires visant à améliorer les capacités d'évaluation dans les pays du Sud. Dans le cadre de cette Initiative, des activités ont notamment eu lieu au Bhoutan, où les Centres de renforcement des capacités d'évaluation et de gestion de la performance (CLEAR) ont aidé le Bureau du Cabinet ministériel et de la coordination stratégique et le PNUD au Bhoutan à concevoir conjointement le cadre national de suivi et d'évaluation et à renforcer les processus institutionnels de planification, de budgétisation, de suivi et d'évaluation, dans le cadre du nouveau plan de développement national du pays. La stratégie relative au cadre national de suivi et d'évaluation du Bhoutan et les priorités du plan d'action ont été élaborées et le projet de stratégie a été approuvé par le Cabinet. Le PNUD au Bhoutan continuera d'aider le Gouvernement à mettre en œuvre le cadre national de suivi et d'évaluation.

## **B. La « Global SDG Synthesis Coalition » (Coalition mondiale pour la synthèse des objectifs de développement durable)**

51. Le Bureau indépendant d'évaluation a conservé son rôle de chef de file au sein de la « Global SDG Synthesis Coalition » (Coalition mondiale pour la synthèse des objectifs de développement durable), qui s'est élargie pour inclure 45 entités des Nations Unies, des États Membres, des banques multilatérales de développement, le secteur privé et la société civile. La Coalition vise à synthétiser les données d'évaluation organisées autour des cinq piliers des objectifs de développement durable (l'humanité, la planète, la prospérité, la paix et les partenariats). En sa qualité de secrétariat, le PNUD a contribué à orienter les travaux de la Coalition en l'aidant à dégager des enseignements et des idées clés à partir des données d'évaluation existantes et en les mettant à la disposition des parties prenantes afin d'éclairer et d'accélérer la réalisation des objectifs.

52. La publication de la première synthèse mondiale sur le pilier Partenariats (objectif de développement durable n° 17), financé par les gouvernements irlandais et espagnol, le Fonds international de développement agricole, le PNUD, le FNUAP et le PAM, a marqué une avancée significative. Les enseignements et les perspectives générés par la synthèse ont fait l'objet d'une présentation fructueuse lors d'une manifestation organisée en marge du Sommet de 2023 sur les objectifs de développement durable, qui s'est tenu pendant l'Assemblée générale des Nations Unies en septembre 2023 (voir ci-après).

53. En 2023, des travaux ont été entamés afin d'élaborer des synthèses des piliers Paix et Humanité, qui seront toutes deux réalisées de manière collaborative par des organismes des Nations Unies en 2024. Les travaux relatifs au pilier Paix devraient apporter des contributions au Sommet de l'avenir des Nations Unies, qui se tiendra en septembre 2024.

54. La Coalition est actuellement en phase de restructuration, ce qui encourage d'autres organismes à prendre la tête des travaux liés aux synthèses de l'évaluation des objectifs de développement durable et à développer des partenariats avec des universités et d'autres organisations à but non lucratif. Le Bureau indépendant d'évaluation travaille avec des partenaires pour définir une vision plus ciblée, ce qui passe par la création de synthèses de données plus restreintes et plus spécifiques et par la mise en place d'une plateforme basée sur l'intelligence artificielle destinée à faciliter la lecture, à accélérer la production et à réduire les coûts. La Coalition restructurée disposera d'une structure de gouvernance rationalisée et les fonctions de secrétariat (actuellement assumées par le Bureau indépendant d'évaluation) seront confiées à un autre organisme. La Coalition s'emploiera à trouver des sources de financement plus durables, compte tenu de la nécessité de disposer d'un modèle durable capable de soutenir les travaux porteurs de changement qu'elle entend mener à bien.

### **Quelles solutions pour accélérer les progrès relatifs au pilier Partenariats des objectifs de développement durable : bilan de la synthèse mondiale concernant le pilier Partenariats**

1

Pour progresser sur la voie du développement durable, il est essentiel de mettre l'accent sur les principes de la coopération horizontale, notamment une coopération internationale juste, équitable et fondée sur la confiance. Les partenariats ne sont pas suffisamment calibrés pour permettre aux pays les moins avancés et aux pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure de tirer profit du commerce, des finances et du transfert de technologies au niveau mondial, bien que ce point constitue le fondement de l'objectif de développement durable n° 17.

2

Les modèles de partenariat, y compris les accords Sud-Sud, Nord-Sud, public-privé et trilatéraux, bénéficient de l'utilisation de principes de coopération horizontale fondés sur la confiance et l'harmonisation des mesures d'incitation mises en place au sujet de l'élaboration du partenariat, des modalités de financement et de la gouvernance.

3

Les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure et les pays les moins avancés pourraient accroître leurs exportations grâce à des partenariats visant à leur offrir des débouchés commerciaux et à les aider à se conformer aux normes réglementaires en vigueur dans les pays à revenu élevé.

4

Des régimes fiscaux adaptés peuvent contribuer à renforcer les capacités nationales. Les capacités de recouvrement de l'impôt se sont améliorées, mais l'aide publique au développement et les partenariats stratégiques restent essentiels pour limiter les conséquences négatives de la crise de la dette et pour promouvoir une croissance économique durable et une réforme financière, en particulier dans les pays les moins avancés.

5

L'adoption effective de technologies vertes nécessite une analyse de la voie d'accès au marché, une réduction des risques liés à l'investissement, une réforme des subventions et des financements verts, ce qui souligne la nécessité de mener des interventions adaptées et spécifiques au contexte.

6

Les initiatives de transformation numérique réussies stimulent la croissance, bien souvent sous l'égide des pouvoirs publics, en partenariat avec le secteur privé.

7

Le principe de ne laisser personne de côté est fondamental pour tous les objectifs de développement durable. Toutefois, le manque d'attention systémique à l'équité dans la conception et la mise en œuvre des initiatives liées à l'objectif 17 peut conduire à une accentuation de la marginalisation des personnes les plus susceptibles d'être laissées pour compte.

8

Pour améliorer l'efficacité des examens nationaux volontaires, il est essentiel de procéder à une analyse complète des risques, d'utiliser des données ventilées et des données issues de l'évaluation, et d'appliquer les techniques de la science des données pour rendre compte des progrès accomplis sur la voie de la réalisation de l'objectif 17.

### C. Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et autres partenariats

55. Le Bureau indépendant d'évaluation est un membre actif du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation. Il participe ainsi à plusieurs groupes de travail et en copréside deux, à savoir le groupe de travail consacré aux synthèses et le groupe de travail consacré aux données et à l'intelligence artificielle. Le Directeur adjoint du Bureau indépendant d'évaluation est membre du Comité directeur du Groupe.

56. Comme les années précédentes, le Bureau indépendant d'évaluation a participé au rapport du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation sur le plan d'action à l'échelle du système pour l'égalité des genres et l'avancement des femmes. Le Bureau a pleinement intégré l'indicateur de performance relatif à l'évaluation, prévu au titre du plan d'action, dans son système d'évaluation de la qualité. Une analyse des 111 évaluations du PNUD ayant fait l'objet d'un contrôle de qualité à la date butoir de 2023 a donné un score moyen de 10,69 pour l'indicateur de performance, ce qui indique que le PNUD a dépassé les objectifs du plan d'action pour la quatrième année consécutive. L'analyse a également révélé une amélioration considérable de l'intégration de l'égalité des genres dans les évaluations indépendantes et décentralisées.

57. En tant que coresponsable du groupe de travail consacré aux synthèses, le Bureau indépendant d'évaluation, en collaboration avec le Bureau d'évaluation du FNUAP, a organisé une série de discussions de groupe sur différents aspects du processus de synthèse. Le groupe de travail a participé au What Works Global Summit en octobre 2023 et a présenté ses activités sur les principes et les approches méthodologiques de la synthèse d'évaluation à l'ensemble des personnes concernées par les synthèses de données probantes. Les échanges et les enseignements tirés de ces discussions internes et externes ont abouti à l'élaboration d'un document d'orientation sur les synthèses d'évaluation.

58. Le Bureau indépendant d'évaluation a également contribué à un nouvel état des lieux des fonctions d'évaluation décentralisées des membres du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et a fourni les informations requises sur le PNUD.

## VI. Gestion des connaissances

59. En 2023, le Bureau indépendant d'évaluation a continué de mettre à jour ses systèmes de gestion des connaissances, tant internes qu'externes, notamment le Centre de gestion en ligne des évaluations, qui est le principal référentiel du PNUD puisqu'il renferme plus de 6 000 évaluations. Les améliorations apportées dans un premier temps visaient essentiellement à regrouper les lignes directrices, les outils et les modèles d'évaluation du PNUD, à améliorer la convivialité et les capacités de recherche de la base de données, ainsi qu'à créer un centre méthodologique comprenant un guide détaillé des approches, outils et méthodes les plus récents en matière d'analyse des données et d'évaluation des grandes thématiques. Dans un deuxième temps, le Centre de gestion en ligne des évaluations a été rendu plus accessible et plus ouvert grâce à une fonctionnalité de connexion à l'échelle mondiale, qui permet à tous les membres du personnel du PNUD d'accéder aux données relatives à la qualité des évaluations. En outre, un module a été ajouté pour enregistrer les données d'évaluation des évaluations indépendantes des programmes de pays. Les données relatives à l'évaluation et à la notation de la qualité de ces évaluations constituent des ressources précieuses pour l'apprentissage institutionnel et la prise de décisions à tous les niveaux de l'organisation. Le centre méthodologique du Bureau indépendant d'évaluation, qui se consacre à l'affinement des méthodologies et des approches liées à l'évaluation, est également en constante amélioration.

60. En septembre 2023, le Bureau indépendant d'évaluation a lancé une version améliorée d'AIDA, sa plateforme d'intelligence artificielle, développée pour faciliter l'accès aux enseignements des évaluations du PNUD et mieux les comprendre. Au cours de la première phase du projet, la plateforme a été mise en place et un pipeline de données a été créé afin d'extraire des données des rapports d'évaluation. La version 2.0 d'AIDA a intégré des fonctions de traduction de textes vers l'anglais, afin d'élargir la base de données probantes. Étant donné qu'environ 20 % des évaluations du PNUD sont rédigées dans des langues autres que l'anglais, dont le français et l'espagnol, l'ajout de fonctions de traduction permet désormais d'inclure dans la base de données probantes d'AIDA toutes les évaluations figurant dans la base de données du Centre de gestion en ligne des évaluations, quelle que soit la langue dans laquelle elles ont été rédigées. En outre, des outils personnalisés d'analyse des sentiments et des modèles de génération d'idées ont été développés pour introduire des capacités analytiques basées sur l'intelligence artificielle dans la plateforme AIDA. Ces ajouts ont permis à AIDA de révéler des informations cachées dans les résultats de ses recherches, rendant ses résultats plus faciles à utiliser et à appliquer pour les personnes travaillant dans les domaines de la synthèse, de l'évaluation et du développement.

61. Le Bureau indépendant d'évaluation a également lancé une stratégie de communication actualisée. Il vise à accroître sa présence en ligne, en particulier sur des plateformes telles que X (anciennement Twitter) et LinkedIn. Ses comptes de médias sociaux ont suscité davantage d'engagement que ceux de bureaux d'évaluation analogues, ce qui témoigne de la grande qualité et de la pertinence du contenu diffusé par le Bureau, qui trouve probablement un écho auprès des lecteurs et, partant, génère davantage d'interaction. La diffusion régulière d'un contenu de qualité, même à une fréquence moindre, a sans doute suscité la confiance et la loyauté des internautes, contribuant ainsi à des niveaux d'engagement plus élevés que ceux de bureaux d'évaluation analogues.

## VII. Effectifs et finances pour l'année 2023

### A. Effectifs du Bureau indépendant d'évaluation

62. La structure du Bureau indépendant d'évaluation reste efficace. Le Bureau respecte la parité des genres et l'équilibre de la représentation géographique afin de faire en sorte que les évaluations intègrent une diversité de points de vue. En 2023, le Bureau comptait 32 postes, dont 27 d'administrateurs recrutés sur le plan international et 5 d'agents des services généraux. En outre, 10 consultants recrutés à long terme dans le cadre de contrats de services d'administrateurs recrutés sur le plan international faisaient partie de l'équipe. Le Bureau dispose actuellement de huit postes vacants à différentes classes et selon différentes modalités contractuelles.

### B. Budget du Bureau indépendant d'évaluation

63. Le budget du Bureau indépendant d'évaluation pour 2023 a été fixé à 13,77 millions de dollars, dont 11,27 millions (91 %) ont été alloués aux évaluations et à d'autres activités institutionnelles.

Tableau 2

#### Ressources du PNUD allouées aux activités d'évaluation

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Dépenses du Bureau indépendant d'évaluation</b>	8,7	10,9	11,2	11,4	11,8	13,77
<b>Évaluations décentralisées</b>	13,3	14,8	14,5	16,4	25,1	23,04
<b>Ressources totales de la fonction d'évaluation du PNUD</b>	22,0	25,7	25,7	27,8	36,9	36,81
<b>Part des ressources des programmes du PNUD consacrées à l'évaluation</b>	0,48	0,58	0,57	0,58	0,77	0,75

Source : Calculs réalisés par le Bureau indépendant d'évaluation à partir des données concernant les ressources utilisées par le PNUD et le budget des évaluations décentralisées.

64. Conformément aux dispositions de la politique d'évaluation du PNUD et au budget intégré approuvé du plan stratégique<sup>6</sup>, le Bureau a élaboré son programme de travail pour 2024 sur la base d'un financement de 13,8 millions de dollars.

### C. Exécution du plan de travail pluriannuel pour l'année 2024

65. En 2024, le Bureau indépendant d'évaluation réalisera deux évaluations institutionnelles qui seront présentées au Conseil d'administration en 2025, lors de sa première session ordinaire et de sa première session annuelle. Ces évaluations porteront sur l'élaboration du plan stratégique du PNUD pour la période 2022-2025 et sur son efficacité organisationnelle.

66. Le Bureau indépendant d'évaluation présentera également son rapport annuel sur les activités d'évaluation en 2024 lors de la session annuelle de 2025 (voir tableau 3).

<sup>6</sup> DP/2021/29, par. 38 d).

Tableau 3  
**Travaux du Bureau indépendant d'évaluation devant être présentés au Conseil d'administration en 2024 et 2025**

<i>Session</i>	<i>Rapport du Bureau indépendant d'évaluation</i>
<b>Session annuelle de 2024</b>	Rapport annuel sur les activités d'évaluation (pour information) Évaluation de l'appui du PNUD à la gestion des écosystèmes et à la préservation de la diversité biologique (pour décision) Évaluation de la collaboration du PNUD avec le secteur privé (pour décision)
<b>Première session ordinaire de 2025</b>	Efficacité organisationnelle (pour décision)
<b>Session annuelle de 2025</b>	Rapport annuel sur les activités d'évaluation (pour information) Évaluation du Plan stratégique du FNUAP pour 2022-2025 (pour décision)

67. Le Bureau indépendant d'évaluation continuera de s'acquitter de son engagement d'évaluer tous les programmes de pays du PNUD arrivant à la fin de leur cycle de programmation au moyen d'évaluations indépendantes des programmes de pays. La présentation en temps utile de ces évaluations permettra au Conseil d'administration de prendre des décisions éclairées sur le renouvellement des programmes de pays. On trouvera dans le tableau 4 la liste des 33 évaluations à réaliser en 2024.

Tableau 4  
**Évaluations indépendantes des programmes de pays en 2024**

<i>Région</i>	<i>Pays</i>	
<b>Afrique</b>	Afrique du Sud	Éthiopie
	Côte d'Ivoire	Ouganda
	Eswatini	Soudan du Sud
<b>Amérique latine et Caraïbes</b>	Argentine	Panama
	Guatemala	Uruguay
	Mexique	
<b>Asie et Pacifique</b>	Chine	Myanmar
	Indonésie	Timor-Leste
	Malaisie	
<b>États arabes</b>	Liban	Soudan
	Libye	Tunisie
	Somalie	

<i>Région</i>	<i>Pays</i>	
<b>Europe et Communauté d'États indépendants</b>	Arménie	Kosovo*
	Azerbaïdjan	Macédoine du Nord
	Bélarus	Ouzbékistan
	Bosnie-Herzégovine	Serbie
	Géorgie	Türkiye
	Kazakhstan	Turkménistan

\* Dans le cadre de la résolution [1244 \(1999\)](#) du Conseil de sécurité.

68. Le Bureau indépendant d'évaluation continuera de produire la série « Réflexions » et les synthèses thématiques régionales. Le Bureau contribuera aux synthèses des piliers Paix et Humanité dans le cadre de la Global SDG Synthesis Coalition (Coalition mondiale pour la synthèse des objectifs de développement durable).

69. Le Bureau indépendant d'évaluation continuera de soutenir le renforcement des systèmes nationaux d'évaluation et prépare la prochaine conférence nationale sur les capacités d'évaluation qui se tiendra en 2024, en collaboration avec l'Initiative mondiale pour l'évaluation.

70. En 2024, le Bureau indépendant d'évaluation commandera un examen externe de la politique d'évaluation du PNUD, conformément à la décision 2019/29 du Conseil d'administration et au plan de travail pluriannuel du Bureau. Il fera également l'objet d'un audit mené par le Bureau indépendant de l'audit du PNUD.

## **VIII. Fonds d'équipement des Nations Unies et programme des Volontaires des Nations Unies**

### **A. Fonds d'équipement des Nations Unies**

71. En 2023, soit la deuxième année de mise en œuvre de son Cadre stratégique, le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU) a investi 0,79 % (690 895 dollars) de son budget total dans des évaluations indépendantes, se rapprochant ainsi de son objectif de 1 %. Trois évaluations ont été réalisées, portant sur le Mécanisme de financement de l'adaptation des modes de vie au climat local, l'initiative de financement des investissements municipaux et la stratégie nationale pour une économie numérique inclusive au Burkina Faso. Quatre autres évaluations sont en cours.

72. Dans son travail d'évaluation, le FENU donne systématiquement la priorité à l'innovation et à la qualité, comme en témoignent les notes favorables obtenues à l'issue de l'évaluation de la qualité de l'évaluation réalisée par le Bureau indépendant d'évaluation du PNUD. Malgré les conséquences de la réduction des effectifs qui a débuté en 2022, le FENU a poursuivi ses activités d'évaluation grâce à des procédures opérationnelles solides et à des achats efficaces, en tirant parti de l'accord à long terme de l'Unité d'évaluation, qui l'a aidé à maintenir et à améliorer la qualité des activités d'évaluation. En outre, le FENU s'appuie sur les orientations et les modèles élaborés par le Bureau indépendant d'évaluation du PNUD en vue de rationaliser la qualité des évaluations.

73. Dans les évaluations, il est toujours fait état de difficultés liées à la communication des résultats dans l'ensemble du FENU. En réponse, l'Unité

d'évaluation s'est davantage concentrée sur les techniques de collecte de données primaires, ce qui a permis d'allonger les délais d'évaluation et d'améliorer la communication des résultats et la qualité des évaluations.

74. Conformément à son nouveau Cadre stratégique, le FENU s'oriente vers des évaluations thématiques plus institutionnelles et a réalisé sa première évaluation de programme de pays au Burkina Faso. Pour garantir l'application du principe de responsabilité et la transparence, toutes les évaluations achevées sont accompagnées de réponses publiées par la direction, et l'Unité d'évaluation collabore avec la Division de la communication pour publier des résumés des résultats d'évaluation en vue de les diffuser à plus grande échelle.

75. Le FENU contribue activement au Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, un forum clé pour la professionnalisation et l'innovation en matière d'évaluation au sein du système des Nations Unies.

### **Principales conclusions et enseignements tirés des activités d'évaluation**

76. Lancé en 2011, le Mécanisme de financement de l'adaptation des modes de vie au climat local vise à renforcer la résilience des populations et des économies locales face aux changements climatiques. À ce titre, un mécanisme normalisé et internationalement reconnu a été mis en place pour canaliser les financements climatiques vers les collectivités locales des pays en développement, et plus particulièrement des pays les moins avancés. L'objectif global du projet consiste à renforcer les investissements en matière d'adaptation aux changements climatiques au niveau local dans les pays ciblés, en s'alignant sur l'Accord de Paris et les objectifs de développement durable, notamment l'objectif 1 (éradication de la pauvreté) et l'objectif 13 (mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques).

77. L'évaluation a montré que la stratégie d'innovation et d'apprentissage à grande échelle liée au Mécanisme a eu une incidence significative au niveau local, bien qu'il faille clarifier davantage la question de la résilience à long terme. Le mécanisme, financé au niveau mondial principalement par l'Union européenne et l'Agence suédoise de coopération internationale au développement, promeut la résilience des collectivités face aux changements climatiques par l'intermédiaire d'un mécanisme national qui canalise les financements climatiques vers les collectivités locales des pays en développement. Déployée dans plus de 30 pays, l'initiative fournit un mécanisme bien conçu pour la planification et le financement décentralisés des investissements en matière d'adaptation aux changements climatiques, ainsi qu'une plateforme mondiale pour l'adaptation au niveau local et l'accès au financement de l'adaptation aux changements climatiques. Selon l'évaluation, il faudra, à mesure que le projet progresse, envisager des compromis entre les différentes approches tout en consolidant les réalisations et en élargissant les opérations.

78. L'évaluation de la stratégie du FENU pour une économie numérique inclusive au Burkina Faso a montré que l'adoption d'une stratégie nationale, dans le cadre de laquelle différents projets contribuent à atteindre un objectif de développement commun, s'est avérée particulièrement pertinente, en particulier dans les zones rurales. Cette stratégie, lancée en 2019, vise à promouvoir l'inclusion financière au moyen de services numériques et est pilotée au Burkina Faso dans le cadre de deux projets axés sur l'amélioration des conditions de vie et le renforcement de l'accès aux énergies renouvelables. L'évaluation a également révélé que l'approche adoptée suscitait certaines difficultés, notamment en ce qui concerne l'attribution de résultats à certaines interventions spécifiques. Par ailleurs, si les garanties apportées ont permis de débloquer des financements, il convient désormais de généraliser cette approche au moyen de solutions financières structurées. Au niveau stratégique, l'observation a permis de constater que les différentes parties prenantes avaient changé d'approche

vis-à-vis de la transformation numérique, considérant de plus en plus celle-ci comme un moyen d'atteindre d'autres objectifs stratégiques. En conséquence, il a été recommandé que la stratégie pour une économie numérique inclusive s'adapte au nouveau contexte en proposant des instruments de plus en plus transversaux et multisectoriels.

## **B. Volontaires des Nations Unies**

79. Le budget du programme des Volontaires des Nations Unies (VNU) alloué aux activités d'évaluation en 2023 s'élevait à 83 421 dollars, imputé sur les ressources ordinaires et les autres ressources. Ce montant couvrait le renforcement des capacités ainsi que les coûts de l'équipe d'évaluation au siège du programme VNU.

80. Depuis 2018, le programme VNU a cessé de mettre en œuvre des projets et des programmes autonomes et s'est concentré uniquement sur son rôle de prestataire de services à l'échelle du système des Nations Unies en déployant des Volontaires et en fournissant des services consultatifs sur les Volontaires aux entités des Nations Unies et aux États Membres. Cette évolution a limité la portée des activités pouvant être évaluées, lesquelles concernent principalement les catégories de Volontaires des Nations Unies, la contribution du programme des Volontaires à l'égalité des genres et le Cadre stratégique du programme VNU pour la période 2022-2025.

81. La fonction d'évaluation restreinte du programme VNU reposait sur des partenariats solides. Le partenariat entre le programme VNU et le Bureau indépendant d'évaluation du PNUD a été essentiel pour garantir la qualité des évaluations commandées par l'organisation. En 2023, l'équipe d'évaluation du programme VNU a participé à diverses activités d'apprentissage virtuel et a contribué activement aux groupes de travail du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation. Le programme VNU, en partenariat avec les évaluateurs jeunes et émergents du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, a élaboré une proposition de deuxième génération, après un premier projet pilote en 2018-2020, en faveur de la création d'une coalition qui intègre les jeunes Volontaires des Nations Unies et les Volontaires spécialistes des Nations Unies dans la fonction d'évaluation au sein du système des Nations Unies. L'objectif est de renforcer les capacités d'évaluation et de créer un vivier de jeunes professionnels de l'évaluation.

82. Fin 2023, le programme VNU a entamé l'évaluation prévue des catégories de Volontaires des Nations Unies. L'objectif principal de cette évaluation est de mieux comprendre la pertinence, l'efficacité, l'efficacé et la durabilité des catégories de Volontaires des Nations Unies, qui composent l'essentiel des effectifs proposés aux partenaires du programme VNU. L'évaluation générera des recommandations pratiques et fournira des perspectives d'avenir sur la manière de s'adapter aux besoins émergents des partenaires et des Volontaires, et d'aider à terme le programme VNU à atteindre les objectifs définis dans le Cadre stratégique pour la période 2022-2025 et au-delà. Dès le début du processus, le programme VNU a tenu compte de la nécessité d'adopter un processus d'évaluation participatif, en commençant par une série de discussions internes pour faire le point sur les enseignements tirés, suivies d'enquêtes auprès des partenaires des Nations Unies, des Volontaires des Nations Unies et des candidats. Cette démarche a nécessité une prolongation du calendrier de l'évaluation, mais a facilité l'adhésion des parties prenantes. L'évaluation devrait être achevée au premier trimestre 2024.