



Assemblée générale

Distr. générale
24 février 2025
Français
Original : anglais

Quatre-vingtième session

Points 138 et 146 de la liste préliminaire*

Planification des programmes

Rapport sur les activités du Bureau des services de contrôle interne

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

Rapport du Bureau des services de contrôle interne

Résumé

Dans le présent rapport biennal, le Bureau des services de contrôle interne présente des données d'évaluation sur la performance organisationnelle du Secrétariat et procède à un examen du champ et de l'utilité des évaluations. Il rend compte également des quatre principaux éléments de la capacité d'évaluation. Les 12 engagements formulés par le Secrétaire général dans son rapport intitulé « Notre Programme commun » servent de cadre d'analyse à son examen.

Les évaluations ont rendu compte de l'aide apportée par le Secrétariat aux États Membres pour leur permettre d'honorer les 12 engagements, mais l'attention apportée à tel ou tel engagement n'a pas été la même d'une entité à l'autre et les évaluations ont porté essentiellement sur des projets. C'est l'engagement « Protéger notre planète » qui a été le mieux renseigné, les engagements les moins renseignés ayant été « Améliorer la coopération numérique » et « Être à l'écoute des jeunes et travailler à leurs côtés ». En outre, la plupart des évaluations ont visé des projets et ont été le fait des grandes entités opérationnelles, ce qui confirme la tendance observée dans les rapports biennaux précédents. Cette prédominance des évaluations de projets émanant par ailleurs d'un nombre relativement restreint d'entités indique que les résultats du Secrétariat continuent d'être évalués de manière fragmentée, ce qui fait que celui-ci n'a pas souvent l'occasion de tirer les leçons d'évaluations globales portant sur les résultats intégrés obtenus à long terme.

* A/80/50.



Les évaluations ont témoigné de la contribution apportée par les entités à la mise en œuvre des 12 engagements grâce aux activités menées dans quatre grands domaines : développement des capacités, services consultatifs, partage des connaissances et partenariats. Le développement des capacités a permis de renforcer les compétences des institutions étatiques, des populations, de la société civile et des particuliers des pays hôtes. Les services consultatifs ont aidé les États Membres à décider de leurs orientations, dans le respect des normes mondiales. Le partage des connaissances a servi à éclairer la prise de décision et à améliorer les connaissances, les partenariats ayant quant à eux permis d'organiser et d'harmoniser les intérêts des diverses parties prenantes. Néanmoins, les projets du Secrétariat menés dans le cadre de ces quatre grands domaines d'activité ont pâti d'une mobilisation insuffisante des parties prenantes, d'une mauvaise application de la gestion axée sur les résultats et de défaillances dans la conception des projets, ce qui est venu limiter l'ampleur des résultats.

Selon les données d'évaluation, les résultats obtenus dans la mise en œuvre de l'engagement « Moderniser l'Organisation des Nations Unies » (engagement interne à l'Organisation) ont été mitigés. Si des progrès ont été constatés en ce qui concerne la parité et la prise en compte des questions de genre, ainsi qu'en ce qui concerne l'initiative Unité d'action des Nations Unies, peu de données permettent d'établir que des réalisations ont été accomplies en matière notamment de transformation numérique.

Depuis le précédent rapport biennal, la capacité d'évaluation du Secrétariat a été renforcée du fait de l'adoption de nouvelles politiques et de nouveaux plans d'évaluation, mais les ressources allouées à cette activité et le nombre de rapports produits ont été très variables d'une entité à l'autre. Le nombre de politiques et de plans d'évaluation a presque doublé, ce qui témoigne des progrès accomplis pour asseoir l'évaluation sur une base solide. Toutefois, le nombre de rapports produits a fluctué et, comme indiqué dans les rapports biennaux précédents, les rapports ont émané pour la plupart de quelques entités du Secrétariat relativement bien dotées en ressources. Il ressort de l'examen que les évaluations ont principalement servi à guider l'élaboration des programmes et à rendre compte des résultats obtenus.

D'un point de vue stratégique, l'adoption du Pacte pour l'avenir offre l'occasion de faire converger les évaluations avec les priorités de l'Organisation et les objectifs que celle-ci a en commun avec les États Membres. Les États Membres et les hauts responsables attachent une grande importance à l'évaluation comme moyen de mesurer et de renforcer la performance organisationnelle, mais le Secrétariat pourrait tirer meilleur parti de cette fonction et renforcer son utilité. Des progrès ont été accomplis dans l'élaboration de politiques et de plans d'évaluation robustes au sein des entités. Toutefois, les conclusions du présent rapport biennal montrent que les évaluations doivent être plus complètes et plus équilibrées. Il est indispensable de renforcer les pratiques d'évaluation pour donner à l'Organisation les éléments d'analyse lui permettant de prendre des décisions éclairées quant à l'allocation des ressources et aux activités à mener selon les priorités.

Le Bureau des services de contrôle interne recommande que le Comité de gestion de l'évaluation continue de promouvoir la demande d'évaluations et l'utilisation de l'évaluation et de veiller à ce que les responsables s'en servent comme outil d'apprentissage pour prendre des décisions éclairées aux fins de la bonne mise en œuvre des priorités de l'Organisation, y compris des mandats d'ordre général comme le Pacte pour l'avenir.

I. Introduction et objet de l'évaluation

1. Conformément à l'article 7.4 du Règlement et des Règles régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation (ST/SGB/2018/3), le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) procède tous les deux ans, depuis 1988, à un examen de la fonction d'évaluation. Dans le présent rapport biennal, le Bureau présente des données d'évaluation sur la performance organisationnelle du Secrétariat et procède à un examen du champ et de l'utilité des évaluations. Il rend compte également des quatre principaux éléments de la capacité d'évaluation. Par « données d'évaluation », on entend les données recueillies uniquement dans le cadre des évaluations, d'autres types d'analyses pouvant également fournir des données sur la performance des programmes.

2. Comme indiqué dans la circulaire ST/SGB/2018/3 et le rapport du Secrétaire général intitulé « Un nouveau modèle de gestion pour l'Organisation des Nations Unies : garantir à chacun un avenir meilleur » (A/72/492), l'évaluation est un élément essentiel de la gestion des programmes des Nations Unies et permet d'améliorer les résultats de l'Organisation, de mieux appliquer le principe de responsabilité et de renforcer les connaissances. Grâce à elle, les fonctionnaires peuvent prendre des décisions en se fondant sur des données probantes, rendre davantage de comptes et tirer des enseignements de l'expérience en vue d'une amélioration continue des programmes du Secrétariat.

3. Les observations des entités sur le projet de rapport ont été prises en compte dans le présent rapport final. Le BSCI remercie ses interlocuteurs au sein des entités du Secrétariat qui ont contribué à l'établissement du rapport.

II. Méthode

4. Les 12 engagements formulés par le Secrétaire général dans son rapport intitulé « Notre Programme commun » ont servi de cadre d'analyse à l'examen, du fait de leur importance stratégique, tant pour les entités du Secrétariat que pour les États Membres, et des orientations qu'ils fixent aux fins de la réalisation des priorités et objectifs mondiaux arrêtés en commun. On trouve dans l'encadré n° 1 ci-après de plus amples informations sur Notre Programme commun et les 12 engagements.

Encadré n° 1

Les douze engagements figurant dans la déclaration faite à l'occasion de la célébration du soixante-quinzième anniversaire de l'Organisation des Nations Unies

« Notre Programme commun » est la suite donnée par le Secrétaire général à la demande faite par l'Assemblée générale d'accélérer la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Dans ce document, le Secrétaire général propose un ensemble de mesures visant à permettre aux entités des Nations Unies d'aider les États Membres à honorer les 12 engagements qu'ils ont pris dans la déclaration faite à l'occasion de la célébration du soixante-quinzième anniversaire de l'Organisation des Nations Unies. En septembre 2024, les États Membres ont adopté le Pacte pour l'avenir qui, bâti sur la vision portée dans « Notre Programme commun », en transforme les principes en mesures concrètes que les États Membres sont invités à mettre en œuvre avec l'appui des entités des Nations Unies.

Les 12 engagements sont les suivants :

- | | |
|---|--|
| – Ne laisser personne de côté | – Améliorer la coopération numérique |
| – Protéger notre planète | – Moderniser l’Organisation des Nations Unies |
| – Promouvoir la paix et prévenir les conflits | – Assurer le financement durable de l’Organisation |
| – Respecter le droit international et faire régner la justice | – Favoriser les partenariats |
| – Attribuer une place centrale aux femmes et aux filles | – Être à l’écoute des jeunes et travailler à leurs côtés |
| – Instaurer un climat de confiance | – Se préparer |

5. La présente étude est basée sur les informations recueillies entre juin et septembre 2024 auprès de 76 entités du Secrétariat¹ par les moyens suivants :

- a) examen et revue de 357 rapports établis par 41 entités. Parmi ces rapports, 261 étaient des rapports d’évaluation et 7 des rapports faisant la synthèse d’évaluations ;
- b) examen des rapports d’évaluation et des rapports de synthèse eu égard aux 12 engagements ;
- c) analyse structurée du contenu des 261 rapports d’évaluation ;
- d) enquête menée auprès de 75 responsables de l’évaluation du Secrétariat² ;
- e) examen quantitatif des principaux éléments de la capacité d’évaluation de chaque entité (politiques, plans, personnel et rapports).

6. À des fins d’analyse et de clarté et comme indiqué à l’annexe I du présent rapport, les 76 entités ont été classées en cinq groupes en fonction de leur mandat et de leur taille, comme suit :

- grandes entités opérationnelles (14) ;
- petites entités opérationnelles (13) ;
- opérations de maintien de la paix (13) ;
- affaires politiques et missions politiques spéciales (24) ;
- entités assurant principalement des fonctions de gestion et d’appui (12).

7. La synthèse effectuée dans le présent rapport biennal ne concerne qu’une certaine période et que certains programmes. Les données d’évaluation relatives à la performance organisationnelle sont tirées des évaluations menées durant la période 2022-2023. Ces évaluations émanent de moins de la moitié des entités (33 sur 76) visées dans la synthèse.

¹ L’examen englobe l’ensemble des 76 entités du Secrétariat, y compris le BSCI. Les rapports d’évaluation du BSCI ont été pris en compte dans l’examen du champ des évaluations et des résultats obtenus par le Secrétariat (résultats A, B, C et D), mais n’ont pas été pris en compte dans l’examen des principaux éléments de la capacité d’évaluation (résultat E).

² L’enquête auprès des responsables de l’évaluation s’est déroulée du 9 juillet 2024 au 6 août 2024, le taux de réponse ayant été de 96 % (72 entités sur 75 ont répondu).

Assurer le financement durable de l'Organisation	• •
Favoriser les partenariats	• •
Moderniser l'Organisation des Nations Unies	• •
Attribuer une place centrale aux femmes et aux filles	• •
Se préparer	• • • • • • • • • •
Améliorer la coopération numérique	• • • • • •
Être à l'écoute des jeunes et travailler à leurs côtés	• • • • •

Note : Chaque point correspond à un rapport d'évaluation. Il y a eu au total 268 rapports.

9. Les évaluations ont produit peu de données sur les engagements « Être à l'écoute des jeunes et travailler à leurs côtés » et « Améliorer la coopération numérique », deux domaines auxquels le Secrétariat n'a apporté qu'une attention minimale dans les évaluations réalisées en 2022 et 2023. Si certaines évaluations se sont intéressées à la question des jeunes comme thème transversal, peu de rapports ont systématiquement rendu compte des progrès réalisés en matière de mobilisation des jeunes (activités menées en collaboration avec eux et recueil de leur parole) et des résultats obtenus à cet égard. De même, seuls quelques rapports se sont intéressés à la question de l'amélioration de la coopération numérique et notamment aux activités visant à promouvoir l'utilisation des technologies numériques et la gouvernance internationale de ces outils.

10. Même au sujet des engagements les mieux pris en compte dans les évaluations, les données manquent parfois dans certains domaines qui, dans Notre Programme commun, sont pourtant considérés comme essentiels pour l'activité de l'Organisation. S'agissant de l'engagement le mieux renseigné, à savoir « Protéger notre planète », peu d'attention a été apportée à la question de l'intégration des considérations environnementales dans les modèles économiques et les mécanismes de tarification du carbone. Quant au deuxième engagement le plus examiné, « Promouvoir la paix et prévenir les conflits », les évaluations n'ont porté essentiellement que sur les activités visant la criminalité organisée et la lutte antiterroriste, les autres aspects de l'engagement ayant reçu beaucoup moins d'attention, et peu d'évaluations directes des activités de maintien et de consolidation de la paix ont été menées. Aucun élément

Assurer le financement durable de l'Organisation	● ● ● ● ● ● ● ● □ ◇ ◇ ◇ ● ● ● ● ● ● ● ● □ ◇ ◇ △ ● ● ● ● ● ● ● □ □ ◇ ◇ *
Favoriser les partenariats	● ● ● ● △ △ △ △ ◇ △ □ ● ● ● ● △ △ △ △ ◇ △ ● ● ● △ △ △ △ ◇ △
Moderniser l'Organisation des Nations Unies	● □ ◇ △ △ △ * * * * □ □ △ △ △ * * * * □ ◇ △ △ △ * * * *
Attribuer une place centrale aux femmes et aux filles	● ● ● ● □ △ * ● ● ● ● △ △ * ● ● ● △ △ △
Se préparer	● ● ◇ * ● ● △ ● △ △
Améliorer la coopération numérique	● ● ● ● ● ●
Être à l'écoute des jeunes et travailler à leurs côtés	● ● ● △ ●

- Évaluation portant sur un projet
- ▲ Évaluation faite au niveau d'un pays ou d'une région
- Évaluation portant sur un programme ou une entité
- ◇ Évaluation portant sur un sous-programme
- △ Évaluation portant sur un thème
- * Évaluation portant sur une tâche

Note : Il y a eu au total 268 rapports.

Les évaluations émanant des grandes entités opérationnelles ont été les plus complètes

12. Ce sont dans les évaluations émanant des grandes entités opérationnelles que l'on trouve le plus de données sur les 12 engagements. Comme le montre la figure III, ces entités sont l'auteur de plus de 90 % des évaluations portant sur les engagements « Protéger notre planète », « Ne laisser personne de côté », « Instaurer un climat de confiance », « Améliorer la coopération numérique » et « Renforcer les partenariats ». L'engagement « Protéger notre planète » a été surtout examiné par le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), ce qui n'est pas surprenant si l'on considère le mandat de ce programme. En revanche, les engagements « Promouvoir la paix et prévenir les conflits » et « Moderniser l'Organisation des Nations Unies » ont été examinés par de nombreuses entités différentes, notamment celles œuvrant dans les domaines de la paix et de la sécurité et de la gestion, ainsi que par le BSCI. Ces deux engagements ont donc bénéficié d'évaluations diversifiées qui ont permis de mieux comprendre la complexité des activités y afférentes, de mieux faire appliquer le principe de responsabilité et de tirer davantage d'enseignements.

B. Les évaluations témoignent des résultats obtenus dans l'aide apportée par les entités à la mise en œuvre des 12 engagements, grâce aux activités menées dans quatre grands domaines : développement des capacités, services consultatifs, partage des connaissances et partenariats

Le développement des capacités a permis de renforcer les compétences des institutions étatiques, des populations, de la société civile et des particuliers des pays hôtes

13. Les entités du Secrétariat ont œuvré au développement des capacités afin d'améliorer les compétences, les ressources, les connaissances et les systèmes opérationnels des institutions étatiques, des populations et des particuliers des pays hôtes. Elles se sont notamment employées à renforcer les compétences techniques et à mettre sur pied des systèmes et des procédures visant à appuyer la mise en œuvre des objectifs de développement durable et des engagements pris dans Notre Programme commun.

14. Dans le cadre du développement des capacités, des activités de formation et d'assistance techniques ont été menées en vue de renforcer les institutions des pays hôtes. Les entités du Secrétariat ont collaboré étroitement avec ces pays et les ont aidés à concevoir et à mettre en œuvre des mesures efficaces conformes aux meilleures pratiques régionales ou mondiales. Ainsi, aux fins de la répression des infractions financières, l'ONU a aidé les institutions nationales d'Afrique à établir des normes pour l'évaluation et la comptabilisation des flux financiers illicites. En outre, les entités du Secrétariat ont aidé les services nationaux de statistique à recueillir davantage de données relatives aux objectifs de développement durable, ce qui a permis de rassembler et d'analyser des données plus crédibles et plus fiables aux fins de l'élaboration des politiques. Les activités de renforcement des capacités ont également soutenu les institutions nationales dans la lutte anticorruption, la gestion des données environnementales et la gestion des infrastructures publiques, contribuant ainsi à une gouvernance dans l'ensemble plus efficace.

15. Les activités de développement des capacités ont également cherché à permettre aux autorités locales, aux populations et aux acteurs de la société civile de mieux participer aux mécanismes de gouvernance locale. De nombreuses initiatives ont visé à renforcer la capacité des administrations locales et des organisations communautaires à se saisir des questions portant sur la planification urbaine ou les pratiques environnementales durables. En leur dispensant un appui technique, des formations et des ressources, les entités du Secrétariat ont aidé les acteurs locaux à mieux gérer les besoins des populations et à mieux dialoguer avec les parties prenantes. Ces actions ont contribué à améliorer la gouvernance locale, permis aux populations locales de mieux s'approprier les initiatives de développement et œuvré à la résilience locale.

16. En outre, le développement des capacités a permis d'améliorer les compétences de particuliers, lesquels ont bénéficié d'un enseignement, d'une formation ou d'outils pratiques qui leur ont donné les moyens de contribuer à la société et de participer aux institutions. Ces activités de formation ont couvert de nombreux domaines : compétences techniques, formation au leadership, gestion de l'environnement, maintien de l'ordre. Ainsi, des agents des polices de frontières européennes ont été formés à traquer les activités criminelles liées à la traite des personnes et au trafic de migrants, conformément aux normes internationales. Grâce à une formation aux pratiques environnementales (gestion de la biodiversité et efficacité énergétique), des particuliers ont pu adopter des pratiques durables qui leur ont permis d'améliorer leurs moyens de subsistance et le bien-être de leurs communautés. Plusieurs activités

de développement des capacités ont apporté un appui aux populations marginalisées sous diverses formes : promotion de l'inclusion et de la lutte contre les inégalités, soutien apporté aux programmes de protection sociale, prise en compte des besoins particuliers des groupes vulnérables.

17. On trouve dans l'encadré n° 2 ci-dessous, pour 3 des 12 engagements, des exemples de résultats obtenus grâce au développement des capacités.

Encadré n° 2

Résultats obtenus grâce au développement des capacités (exemples)

Ne laisser personne de côté

En Ouganda, le Programme des Nations Unies pour les établissements humains a mis sur pied un système de cadastre des terres coutumières, ce qui a permis de sécuriser les droits fonciers des hommes, des femmes et des jeunes. Des titres de propriété coutumière ont été délivrés aux petits exploitants agricoles, ce qui a contribué à augmenter la valeur de leurs terres et facilité leur accès au crédit.

Protéger notre planète

Le PNUE a aidé les États à honorer les engagements pris dans le cadre d'accords multilatéraux relatifs à l'environnement, en particulier les conventions de Rio, en œuvrant à une meilleure gestion des données environnementales et en promouvant la collaboration interorganisationnelle aux fins du partage d'informations et de la mise en œuvre des activités.

Améliorer la coopération numérique

La Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale a mis à profit son expertise numérique et fiscale pour aider les États Membres à réformer leurs régimes fiscaux compte tenu de la mondialisation et de l'essor des entreprises numériques.

Les services consultatifs ont aidé les États hôtes à décider de leurs orientations et à les rendre conformes aux normes mondiales

18. Les entités du Secrétariat ont fourni des services consultatifs en vue d'éclairer et de façonner les choix de politiques nationales, les cadres d'action et les pratiques aux fins de la mise en œuvre des priorités mondiales. Pour exercer une influence, elles ont notamment entretenu un dialogue avec les décideurs, fourni des recommandations d'expert, conduit des recherches en vue d'éclairer l'élaboration des politiques, mobilisé l'appui du public et encouragé la concertation entre parties prenantes aux fins de la réalisation des objectifs mondiaux arrêtés en commun. Elles ont en outre favorisé les discussions visant à donner la priorité aux droits et aux besoins des populations marginalisées et vulnérables, ce qui a permis que celles-ci soient prises en compte lors de la conception et de la mise en œuvre des politiques.

19. Grâce à leurs services consultatifs, les entités du Secrétariat ont aidé les pays à établir des cadres solides s'inscrivant dans l'action engagée au niveau mondial pour renforcer les mécanismes des droits humains, promouvoir des lois antidiscriminations et garantir le droit à un environnement sain. Plusieurs évaluations ont fait état des progrès accomplis au niveau national dans la promotion et l'élaboration de lois antidiscriminations dans différents secteurs (travail, justice pénale, égalité des genres).

20. Dans le cadre des services consultatifs, des activités de sensibilisation ont également été menées afin de faire en sorte que les grandes priorités internationales reçoivent toute l'attention voulue et que les décideurs politiques et les autres protagonistes nationaux leur apportent l'appui nécessaire au service du changement. Plusieurs évaluations ont fait état du rôle joué par le Secrétariat en faveur de la ratification des conventions internationales, en particulier dans les domaines des droits humains et de la lutte contre le terrorisme. En outre, les services consultatifs assurés par les missions politiques spéciales et les missions de maintien de la paix ont contribué à la bonne mise en œuvre des quotas de genre, ce qui a permis aux femmes vivant dans les pays touchés par des conflits de participer à la prise de décisions.

21. On trouve dans l'encadré n° 3 ci-dessous, pour 3 des 12 engagements, des exemples de résultats obtenus grâce aux services consultatifs.

Encadré n° 3

Résultats obtenus grâce aux services consultatifs (exemples)

Protéger notre planète

Le PNUÉ a contribué, aussi bien au niveau national que mondial, à la multiplication des normes dans le domaine de la finance verte et durable (politiques, réglementations, obligations d'information financière, orientations diverses).

Favoriser les partenariats

En étroite collaboration avec les équipes de pays, les coordonnatrices et coordinateurs résidents ont œuvré pour que les stratégies et plans nationaux de financement aillent dans le sens des objectifs de développement durable et, à cette fin, se sont employés à faciliter les consultations multipartites, à coordonner l'analyse des politiques et à faire intégrer dans les plans nationaux et infranationaux les indicateurs du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Leur action a également contribué à apporter des changements dans plusieurs domaines (cadres pour l'emploi des jeunes, lois contre les violences de genre, stratégies aux fins du reclassement des pays les moins avancés).

Assurer le financement durable de l'Organisation

La Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique a aidé le Bhoutan, le Cambodge, la Malaisie, le Myanmar, les Philippines et le Viêt Nam à concevoir et à adopter des politiques et stratégies d'innovation favorisant l'inclusion. Elle a par exemple aidé les Gouvernements du Cambodge et du Myanmar à élaborer des politiques de la science, de la technologie et de l'innovation.

Le partage des connaissances a permis une prise de décisions éclairées et l'amélioration des connaissances

22. Les entités du Secrétariat ont encouragé le partage des connaissances, favorisant l'échange d'informations sur des plateformes ou lors de manifestations en ligne ou en présentiel, ainsi que le partage des données et des bonnes pratiques entre parties prenantes, en vue de permettre une prise de décision éclairée, d'améliorer les connaissances et d'assurer la coordination des activités. Les initiatives de partage des connaissances ont contribué à l'adoption de pratiques durables et de mesures de résilience pour faire face aux crises mondiales, dont la pandémie de maladie à

coronavirus (COVID-19), et permis aux acteurs de différents secteurs de faire connaître leurs vues sur des questions complexes grâce aux plateformes de collaboration et à une participation inclusive.

23. Les initiatives de partage des connaissances ont souvent visé à accroître les connaissances en créant des réseaux et des plateformes d'échange de savoir-faire et de données entre États Membres et acteurs nationaux, de façon que les uns et les autres parviennent à une compréhension commune des grandes problématiques. Cela a notamment été le cas lors de la pandémie de COVID-19, lorsque les entités du Secrétariat ont pris rapidement des mesures (création d'observatoires en ligne, publication de notes d'orientation, organisation de webinaires) afin d'informer sans délai les États Membres de l'évolution de la crise sanitaire. Les commissions régionales ont également créé des réseaux de savoirs entre États Membres et acteurs nationaux dans divers domaines (innovation, commerce, pauvreté, inégalités). Enfin, les plateformes en ligne créées pour permettre aux États Membres de mettre en commun leurs données satellitaires ont aidé les pays à mieux comprendre les catastrophes naturelles, à mettre en œuvre des mesures d'intervention basées sur ces données et, en définitive, à mieux protéger les vies et les biens.

24. Les initiatives de partage des connaissances ont visé également à faire converger l'action des différentes parties prenantes, et ce, par l'organisation de manifestations multilatérales, dont des conférences et des ateliers, au cours desquelles les protagonistes issus de divers secteurs ont examiné les problèmes communs qu'ils rencontraient et les possibilités de collaboration susceptibles d'y remédier. Ces rencontres ont permis aux participants de réfléchir collectivement à des solutions conjointes. Ainsi, les manifestations organisées sur les questions de commerce électronique en Europe, sur l'adaptation écosystémique dans les pays en développement ou sur la recherche économique en Afrique ont fait ressortir les problématiques propres à chaque région et, parallèlement, permis de diffuser les bonnes pratiques et les innovations et de créer une dynamique en faveur d'une action concertée sur les questions mondiales les plus pressantes.

25. Le partage des connaissances a également donné lieu à des initiatives de sensibilisation visant à toucher tel ou tel public selon diverses modalités. Dans le cadre de campagnes publiques ou de dialogues communautaires, ou en saisissant les médias, les entités du Secrétariat ont voulu attirer l'attention sur les problèmes urgents comme les violences sexuelles liées aux conflits, le terrorisme et l'extrémisme violent. Ainsi, en Afrique de l'Ouest et en Afrique centrale, des campagnes de sensibilisation dites de « tolérance zéro » ont permis de mieux faire connaître les questions de violence sexuelle liée aux conflits. En Asie centrale, le sport a été utilisé comme moyen de mobiliser les jeunes et de prévenir l'extrémisme violent.

26. On trouve dans l'encadré n° 4 ci-dessous, pour 3 des 12 engagements, des exemples de résultats obtenus grâce au partage des connaissances.

Encadré n° 4

Résultats obtenus grâce au partage des connaissances (exemples)

Ne laisser personne de côté

L'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida, l'Organisation mondiale de la Santé et l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture ont mis en œuvre un programme conjoint visant les populations les plus touchées par les nouveaux cas d'infection à VIH dans le monde et ont favorisé les échanges entre les États et la société civile.

Ils ont fourni des conseils et des avis techniques et produit des documents d'orientation et des données, tout en plaidant pour l'allocation de ressources.

Respecter le droit international et faire régner la justice

L'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime a lancé plusieurs initiatives en vue de rassembler davantage de données sur les questions liées à la drogue aux fins de l'élaboration des politiques. En particulier, il a lancé en Amérique latine une initiative visant à mieux connaître les nouvelles substances psychoactives et les drogues de synthèse et à améliorer leur détection. Il a créé au Nigéria un réseau épidémiologique sur l'usage des drogues afin de renforcer la recherche et le recueil de données sur la consommation des drogues illicites.

Attribuer une place centrale aux femmes et aux filles

Le Pacte mondial des Nations Unies s'est associé à l'université de Monterrey (Mexique) pour constituer un réseau local de spécialistes des questions de genre dans le but de faire mieux connaître les problématiques de genre propres à la région de l'Amérique latine. Mettant à profit l'expertise locale, le réseau a permis de diffuser plusieurs analyses régionales, ce qui a aidé à l'élaboration d'initiatives visant à faire progresser l'égalité des genres.

Les partenariats ont permis d'organiser et d'harmoniser les intérêts des diverses parties prenantes

27. Le Secrétariat a noué des partenariats avec diverses parties prenantes, dont les États, les organisations de la société civile et le secteur privé. Il a fallu à cette fin faire converger les intérêts des parties prenantes, favoriser leur pleine participation et, face à des problèmes complexes, tirer parti des forces de chaque partenaire pour promouvoir des solutions inclusives et durables.

28. Les partenariats conclus avec les États ont contribué à la bonne mise en œuvre des initiatives lancées par eux dans divers domaines (lutte contre la COVID-19, sécurité alimentaire, droits humains, gouvernance locale). Par ailleurs, les missions ont noué des partenariats avec des gouvernements pour faciliter les transitions politiques. Ainsi, la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali, en tant que membre de l'équipe de pays des Nations Unies, a prêté appui au plan de transition du Gouvernement. Aux Philippines, l'équipe de pays s'est associée au Gouvernement pour élaborer un programme conjoint sur les droits humains. Les partenariats ont contribué à la réalisation des priorités nationales en faisant profiter les pays de l'expertise de l'Organisation et en alignant ces priorités sur les normes internationales.

29. Les partenariats avec la société civile ont contribué à la réalisation des grands objectifs mondiaux. Les entités du Secrétariat se sont concertées avec les acteurs de la société civile pour s'assurer que leurs préoccupations soient prises en compte dans les programmes qu'elles élaborent et obtenir des résultats plus durables et plus adaptés aux contextes locaux. Par exemple, la Coalition mondiale sur les jeunes et la paix et la sécurité a favorisé les partenariats entre les jeunes, les organisations de la société civile et les entités multilatérales, ce qui a permis de produire des connaissances collectives sur la paix et la sécurité. Des partenariats avec la société civile ont également été conclus à la faveur des plans-cadres de coopération, ce qui a permis de renforcer le rôle de la société civile dans l'élaboration des plans nationaux de développement.

30. Le Secrétariat a noué également des partenariats avec le secteur privé, notamment dans les domaines de l'environnement et du commerce. Au moyen d'initiatives comme la Plateforme des partenariats privés aux fins d'accords de conservation, placée sous l'égide du Fonds pour l'environnement mondial, les entités des Nations Unies se sont efforcées de faire participer les entreprises privées aux mesures de conservation. Dans le secteur commercial, les entreprises privées ont été invitées à collaborer avec les États et la société civile pour promouvoir le développement du commerce en ligne dans les pays les moins avancés. Ce partenariat a favorisé l'échange d'informations et l'élaboration des stratégies nationales, ce qui a permis de renforcer l'économie numérique dans ces pays.

31. Dans le secteur humanitaire, le Secrétariat a noué et coordonné des partenariats entre parties prenantes pour répondre à des besoins humanitaires complexes et mener des interventions concertées. Ainsi, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires a conclu des partenariats avec d'autres entités des Nations Unies, des organisations de la société civile et des donateurs afin de favoriser la collaboration et l'action collective dans les situations de crise humanitaire.

32. On trouve dans l'encadré n° 5 ci-dessous, pour 3 des 12 engagements, des exemples de résultats obtenus grâce aux partenariats.

Encadré n° 5

Résultats obtenus grâce aux partenariats (exemples)

Être à l'écoute des jeunes et travailler à leurs côtés

La Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes a collaboré avec des organisations de jeunes en Colombie afin de les aider à participer aux mécanismes de décision locaux. Elle a prêté appui aux actions lancées à l'initiative de ces organisations et donné de la publicité aux pratiques inclusives promues par elles.

Assurer le financement durable de l'Organisation

La Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement s'est employée à sensibiliser la planète aux biens et services respectueux de l'environnement, créant des partenariats entre zones économiques spéciales (zones ayant leur propre réglementation économique et commerciale) et en prêtant appui aux plateformes d'échange d'informations sur la finance durable dans 35 pays.

Instaurer un climat de confiance

L'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime a mis en place un réseau anticorruption visant à faciliter la collaboration entre 16 pays et à mettre ces pays en contact avec des spécialistes de la lutte contre la corruption internationale. Le réseau a permis la mise en commun d'expériences, de bonnes pratiques et de stratégies anticorruption, en particulier dans les pays situés le long de la Ceinture économique de la Route de la soie.

Les bons offices et la médiation ont également été utilisés pour prévenir les conflits

33. Comme il a parfois été indiqué dans les évaluations, certaines entités du Secrétariat ont eu recours à la médiation et aux bons offices pour prévenir les conflits, ce qui a contribué à la promotion du dialogue et à la réduction des violences. Ainsi, les initiatives de médiation menées en 2022 ont aidé à la cessation des hostilités à Gaza et facilité le dialogue national en République démocratique du Congo. Dans le cadre du maintien de la paix, les missions des Nations Unies, comme celles déployées en République démocratique du Congo et dans le Soudan du Sud, ont joué un rôle majeur dans la bonne mise en œuvre des grandes activités de relèvement et de réconciliation. Ainsi, la Mission des Nations Unies au Soudan du Sud a favorisé le dialogue entre populations et forces militaires, contribuant à la stabilité nationale. Il ressort également des évaluations que les initiatives de médiation des Nations Unies ont souvent visé à faire en sorte que les processus de paix soient inclusifs et prennent en compte les besoins des femmes, des jeunes et des populations marginalisées.

C. Certaines difficultés ont toutefois nui aux activités menées dans les quatre grands domaines

Les évaluations ont fait état de difficultés dans chaque grand domaine d'activité

Développement des capacités

34. Il ressort des évaluations que le principal problème rencontré dans le développement des capacités a été la difficulté à bâtir des capacités institutionnelles durables. Beaucoup d'activités de développement des capacités ont été des activités ponctuelles ou limitées dans le temps, consistant simplement en sessions de formation destinées à renforcer les capacités de personnes (et non d'institutions) et n'assurant aucun suivi durable. En outre, certaines activités ne répondaient pas réellement aux besoins des parties concernées, du fait des lacunes dans les analyses des besoins menées pour choisir les sujets de formation selon le contexte local. Enfin, plusieurs évaluations ont fait état des difficultés posées par la nécessité de mettre à jour et d'améliorer en permanence les supports utilisés dans le développement des capacités du fait de l'évolution rapide des technologies.

Services consultatifs

35. S'agissant des services consultatifs, il ressort des évaluations qu'une bonne compréhension de la situation politique des pays et de leurs mécanismes de gouvernance a fait parfois défaut et que les entités n'ont pas toujours identifié les acteurs les plus influents. Ce défaut d'analyse fait que les entités n'ont pas toujours été en mesure d'orienter dans le sens voulu les politiques au moment de leur élaboration. En outre, dans certains pays où l'élaboration et la mise en œuvre des politiques nationales sont fragmentées, les services consultatifs n'ont pas eu l'effet recherché parce que les entités ne se sont pas adressées à tous les ministères et organes compétents ou ne se sont pas suffisamment coordonnées avec eux.

Partage des connaissances

36. Il ressort de certaines évaluations que le partage des connaissances a été moins efficace lorsqu'il ne s'est pas accompagné d'autres mesures d'appui comme le renforcement de capacités. Par ailleurs, il a été difficile de favoriser l'appropriation des connaissances au niveau local ou de tirer parti des connaissances et expériences locales. Enfin, le dialogue et le partage d'informations avec les populations locales ont souvent pris fin une fois achevées les activités prévues dans le projet.

Partenariats

37. Dans plusieurs évaluations, il a été fait observer que la mise en place de véritables partenariats, notamment avec le secteur privé, posait des difficultés et nécessitait beaucoup de temps et d'efforts, en particulier dans les pays où les institutions étaient peu nombreuses. Certains partenariats ont eu du mal à créer des liens durables, à prendre en compte le point de vue des divers partenaires et à favoriser la confiance, autant d'éléments indispensables à une collaboration fructueuse.

Les projets du Secrétariat entrepris dans le cadre de l'un ou l'autre des quatre grands domaines d'activité ont également pâti d'une mobilisation insuffisante des parties prenantes, d'une mauvaise application de la gestion axée sur les résultats et de défaillances dans la conception des projets

38. Comme il ressort des évaluations, les projets entrepris par les entités du Secrétariat dans le cadre des quatre grands domaines d'activité ont fait face à trois principaux problèmes : mobilisation insuffisante des parties prenantes, mauvaise application de la gestion axée sur les résultats et défaillances dans la conception des projets. Des facteurs externes (forte rotation du personnel et pays en situation de transition) ont également nui à la viabilité des projets.

39. En ne consultant pas suffisamment les diverses parties prenantes et en peinant à établir avec elles un véritable dialogue, les entités n'ont parfois pas obtenu les résultats voulus. Cela a notamment été le cas au niveau national, en particulier en ce qui concerne les échanges avec la société civile, les populations locales et les groupes vulnérables. Par exemple, certains rapports d'évaluation du PNUE ont fait ressortir les problèmes rencontrés pour faire participer réellement le secteur privé aux initiatives de préservation de l'environnement. En outre, certains projets n'ont pas été suffisamment expliqués aux parties prenantes, qui étaient parfois mal informées des activités prévues et comprenaient mal les objectifs poursuivis.

40. Les contraintes pesant sur le recueil et le suivi des données ont également porté tort à une bonne évaluation et une bonne communication des résultats de projets. Tout d'abord, les cadres de résultats des projets ont souvent été mal conçus et les indicateurs y afférents ont été utilisés de façon incohérente dans les activités de suivi et d'établissement de rapports. Deuxièmement, l'absence de données de référence ainsi que la difficulté à recueillir systématiquement des informations vérifiables lors de la mise en œuvre des projets ont fait qu'il a été difficile de dresser un tableau précis des réalisations accomplies et de rendre compte des résultats atteints. Troisièmement, les entités n'ont pas saisi toutes les occasions qui s'offraient à elles de recueillir et d'utiliser des données fines et des données ventilées, notamment par sexe et groupes vulnérables.

41. Les évaluations ont également mis en évidence plusieurs problèmes dans la conception et la planification des projets (calendriers irréalistes, objectifs trop ambitieux, faible articulation entre produits et résultats du fait d'erreurs de raisonnement), lesquels ont nui à la qualité et à la viabilité des interventions. Dans certains cas, les projets n'ont pas ciblé les domaines dans lesquels les besoins étaient les plus importants et n'ont donc pas permis une allocation judicieuse des ressources. Des évaluations de besoins trop générales ont souvent conduit à l'adoption d'approches uniformisées qui sont venues restreindre l'utilité et l'impact des activités menées. Enfin, certains projets n'ont pas eu l'effet escompté du fait d'une mauvaise prise en compte des situations et circonstances locales.

D. Les progrès réalisés dans la mise en œuvre de l'engagement « Moderniser l'Organisation des Nations Unies » (centré sur trois éléments : parité et prise en compte des questions de genre ; initiative Unité d'action des Nations Unies ; transformation numérique) ont été inégaux

Les données d'évaluation font état de progrès inégaux en matière de parité et de prise en compte des questions de genre

42. Les évaluations font état de résultats mitigés en ce qui concerne la promotion de la parité au Secrétariat, l'un des principaux éléments de l'engagement « Moderniser l'Organisation des Nations Unies ». Point positif, des progrès ont été accomplis dans la réalisation des objectifs de parité, en particulier aux postes les plus élevés. Certaines évaluations témoignent d'une meilleure prise en compte des questions de genre dans la conception, le suivi et l'évaluation des projets, qui s'explique en partie par le fait que le personnel des Nations Unies est mieux formé dans ce domaine. Toutefois, il ressort d'autres évaluations que la prise en compte des questions de genre est encore insuffisante ou disparate dans les cadres de résultats des projets et la planification budgétaire. Enfin, il ressort de plusieurs évaluations qu'il faudrait maintenir et renforcer l'attention que les dirigeants accordent à cette question, lui allouer davantage de ressources, renforcer les mécanismes de responsabilité et mieux faire connaître les initiatives en faveur de la parité.

Les données concernant l'initiative Unité d'action des Nations Unies sont contrastées

43. S'agissant de l'initiative Unité d'action des Nations Unies³, les données figurant dans les évaluations brossent également un tableau contrasté. Certaines évaluations font état de progrès réalisés à cet égard par les entités du Secrétariat à la faveur de l'élaboration et de la mise en œuvre des plans-cadres de coopération. Ces plans-cadres ont permis de renforcer la cohésion au sein du système onusien, de dialoguer davantage avec les États et les parties tierces, d'améliorer la communication, de mettre sur pied des mécanismes de gouvernance conjoints, de favoriser la coopération interorganisations et d'augmenter le nombre de programmes conjoints. Par ailleurs, le Bureau de lutte contre le terrorisme a appliqué cette initiative au Programme de lutte contre les déplacements des terroristes afin de faciliter les partenariats interorganisations. Enfin, au sein du Groupe de la gestion de l'environnement des Nations Unies, les organismes des Nations Unies ont été encouragés à adopter des politiques cohérentes et à mener des actions collectives en vue d'atteindre des objectifs communs en matière d'environnement.

44. Malgré ces améliorations, les évaluations font état parfois de lacunes dans la coordination et la collaboration interentités, en particulier au niveau national. En témoigne notamment la fragmentation des données dans les mécanismes d'information financière et de suivi et d'évaluation, qui entrave les efforts visant à favoriser une plus grande intégration et à renforcer la responsabilité. Ces problèmes découlent de la façon dont le système onusien est organisé, chaque entité étant dotée de structures, de politiques, de systèmes et de procédures qui lui sont propres et fonctionnant de manière indépendante. Par ailleurs, la rivalité pour obtenir des ressources et les luttes d'image et de visibilité viennent également entraver la bonne mise en œuvre de l'initiative.

³ L'initiative Unité d'action des Nations Unies vise à ce que les entités des Nations Unies travaillent au niveau national de façon plus cohérente, plus efficiente et plus efficace.

On trouve peu de données d'évaluation concernant la transformation numérique

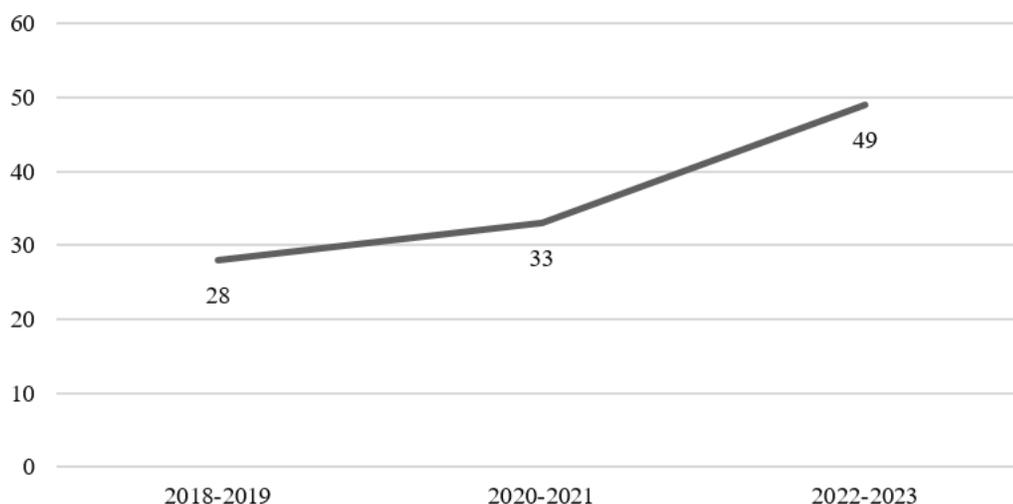
45. Les évaluations ont fourni très peu d'éléments concernant la transformation numérique, laquelle englobe le développement des capacités numériques, dans les domaines notamment de l'innovation, des données, de la prospective stratégique et des sciences comportementales – domaines qui constituent les cinq axes de changement visés dans l'initiative ONU 2.0. Ce manque de données tient peut-être au fait que la transformation numérique n'a été lancée que récemment. En effet, même si la transformation numérique figure depuis 2018 parmi les priorités de réforme du Secrétaire général⁴, les notes d'orientation d'ONU 2.0, qui préconisent expressément l'amélioration des compétences numériques, n'ont été publiées qu'à partir de mars 2023, soit au milieu de la période d'évaluation biennale. Ce délai était peut-être trop court pour organiser et mener des évaluations sur ce sujet important.

E. La capacité d'évaluation du Secrétariat a été renforcée du fait de l'adoption de nouvelles politiques et de nouveaux plans d'évaluation, mais les ressources allouées à l'évaluation et le nombre de rapports produits sont beaucoup plus variables

Le nombre de politiques et de plans d'évaluation a presque doublé au cours des deux dernières périodes biennales

46. Au cours des deux dernières périodes biennales, le nombre d'entités dotées de politiques et de plans d'évaluation a presque doublé. Comme le montrent les figures IV et V ci-dessous, 49 entités disposent désormais d'une politique d'évaluation et 43 entités, d'un plan d'évaluation. Cette évolution encourageante dans l'élaboration des documents régissant les évaluations est attribuable en partie aux obligations figurant dans l'instruction administrative [ST/AI/2021/3](#) intitulée « Évaluation au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies », qui a été promulguée en 2021. Comme le montrent les figures VI et VII, cette augmentation est surtout le fait des entités du groupe Affaires politiques et opérations de maintien de la paix.

Figure IV
Entités dotées d'une politique d'évaluation



⁴ Voir la Stratégie du Secrétaire général en matière de nouvelles technologies (2018).

Figure V
Entités dotées d'un plan d'évaluation

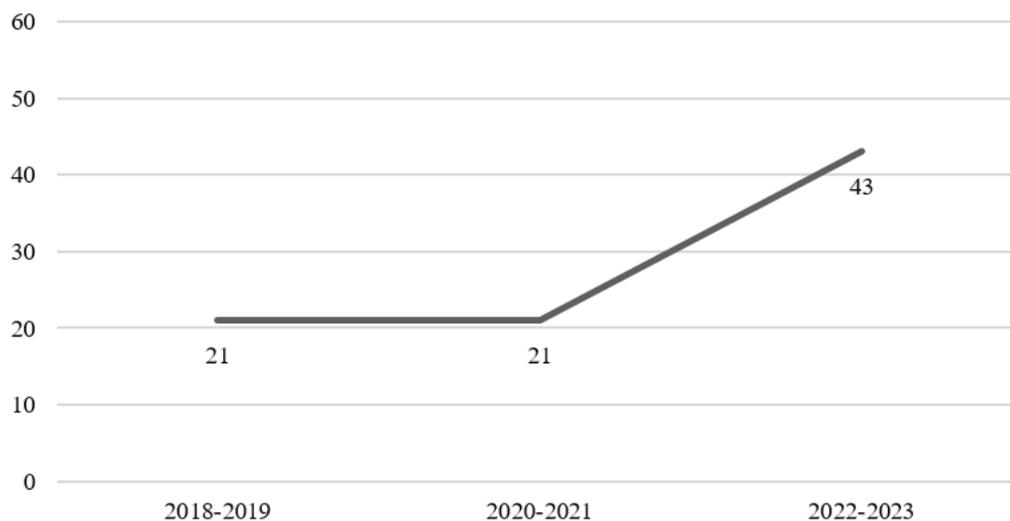


Figure VI
Évolutions dans l'élaboration des politiques d'évaluation par groupe d'entités (2018-2023)

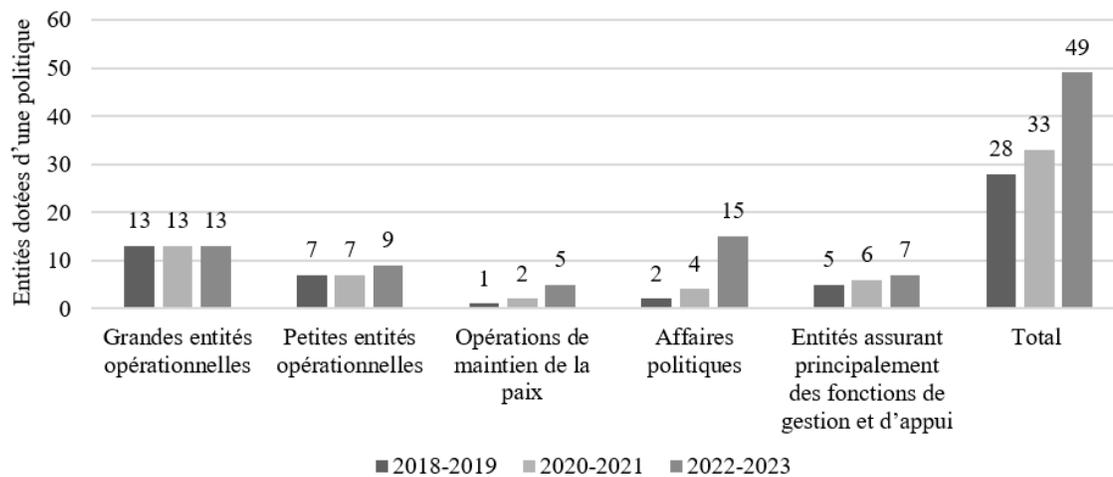
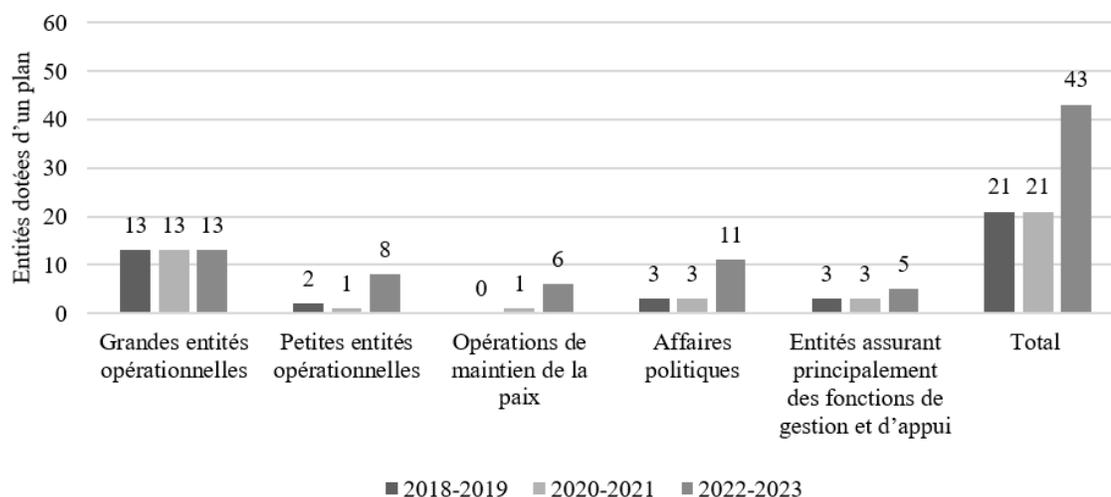


Figure VII
Évolutions dans l'élaboration des plans d'évaluation par groupe d'entités
(2018-2023)

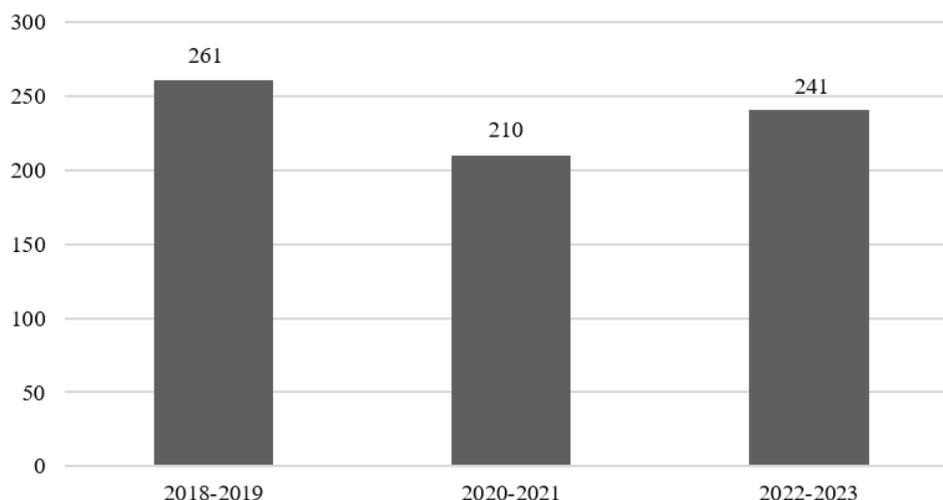


Le nombre de rapports produits a fluctué, seules quelques entités du Secrétariat étant l'auteur de la plupart des rapports

47. Davantage de rapports d'évaluation ont été produits pendant la période 2022-2023 que pendant la période précédente, mais leur nombre n'a pas retrouvé son niveau d'avant la pandémie de COVID-19, comme le montre la figure VIII ci-dessous. Cette baisse du nombre de rapports d'évaluation tient sans doute à plusieurs facteurs. S'agissant de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, cette baisse s'explique par la complexité croissante des évaluations et par l'augmentation du nombre d'évaluations conjointes. Chaque évaluation nécessite davantage de temps et mobilise davantage de moyens, ce qui a une incidence sur le nombre total de rapports produits. Parallèlement, près de la moitié des entités du Secrétariat (35 sur 75) n'ont produit aucun rapport d'évaluation au cours de la période 2022-2023⁵.

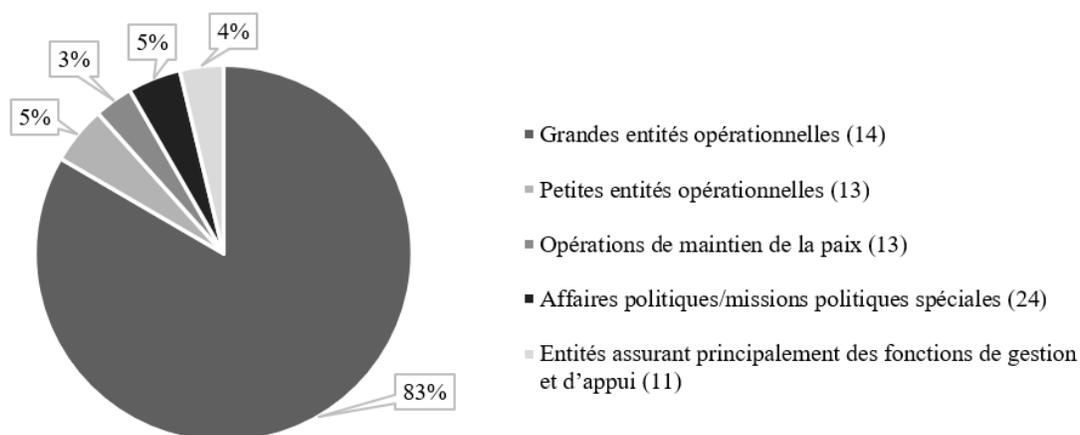
⁵ Le BSCI ne figure pas dans cet échantillon, comme expliqué dans la note 1.

Figure VIII
Rapports d'évaluation établis par les entités du Secrétariat



48. Comme indiqué au paragraphe 11 ci-dessus, un petit nombre d'entités est l'auteur de la plupart des rapports d'évaluation. Tout d'abord, seules 32 des 75 entités (42 %) ont produit des rapports d'évaluation au cours de la période 2022-2023. On trouve dans la figure IX ci-dessous la répartition des rapports par groupe d'entités. De plus, la plupart des rapports ont été établis par un petit nombre d'entités du groupe des grandes entités opérationnelles, la grande majorité des rapports (75 %) ayant émané de seulement 10 entités de ce groupe. On trouve dans le tableau ci-dessous les entités ayant produit le plus de rapports d'évaluation au cours de la période biennale.

Figure IX
Rapports d'évaluation par groupe d'entités

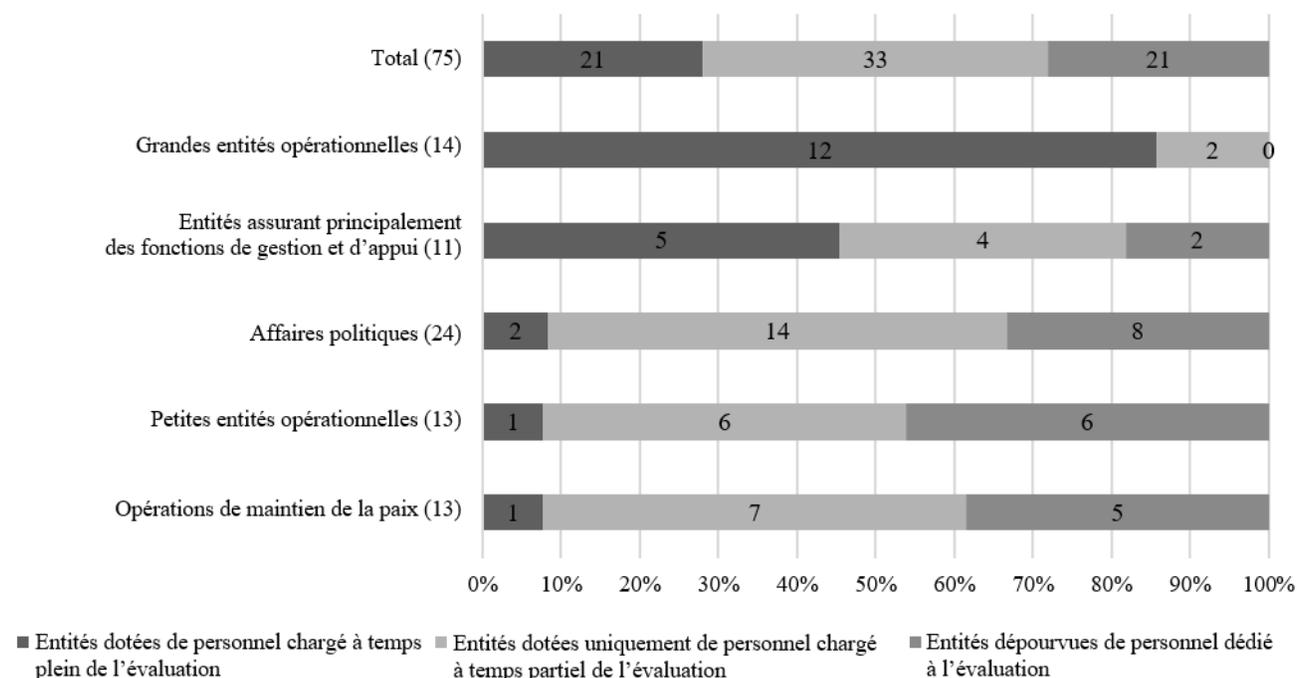


<i>Entité</i>	<i>Nombre total de rapports d'évaluation (en pourcentage)</i>	<i>Nombre de rapports d'évaluation</i>
Programme des Nations Unies pour l'environnement	17	40
Office des Nations Unies contre la drogue et le crime	13	31
Programme des Nations Unies pour les établissements humains	9	21
Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique	7	18
Commission économique pour l'Europe	6	14
Bureau de la coordination des activités de développement	5	13
Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme	5	13
Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement	5	11
Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes	5	10
Département des affaires économiques et sociales	4	9

Disparités dans les ressources allouées à l'évaluation

49. Les écarts dans la production de rapports mentionnés ci-dessus tiennent au moins en partie aux disparités dans l'allocation des ressources. Les ressources allouées à l'évaluation varient en fonction de la taille et du mandat des entités, les grandes entités étant soumises à cet égard à des obligations plus strictes. Néanmoins, conformément au Règlement et aux Règles régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation, ainsi qu'en application de l'instruction administrative sur l'évaluation au sein du Secrétariat (ST/AI/2021/3), toutes les entités sont tenues de procéder à des évaluations afin d'accroître leur efficacité. Toutes les grandes entités opérationnelles – celles produisant le plus de rapports – disposaient d'un personnel dédié à l'évaluation, contrairement aux autres groupes, où l'effectif chargé de l'évaluation variait grandement d'une entité à l'autre, comme le montre la figure X ci-dessous. L'enquête menée auprès des responsables de l'évaluation indique que les grandes entités opérationnelles employaient à temps plein 43 personnes affectées à cette tâche, soit 72 % de l'ensemble du personnel d'évaluation du Secrétariat. Certaines entités n'avaient en revanche aucune ressource en personnel dédiée à cette activité. Un responsable de l'évaluation d'une opération de maintien de la paix a fait observer qu'il était difficile de procéder à des évaluations dans des environnements opérationnels très instables et sans personnel affecté spécifiquement à cette tâche.

Figure X

Répartition du personnel chargé de l'évaluation par groupes d'entités

Note : Par « personnel chargé à temps partiel de l'évaluation », on entend les membres de personnel qui exercent d'autres fonctions en plus de leurs fonctions d'évaluation.

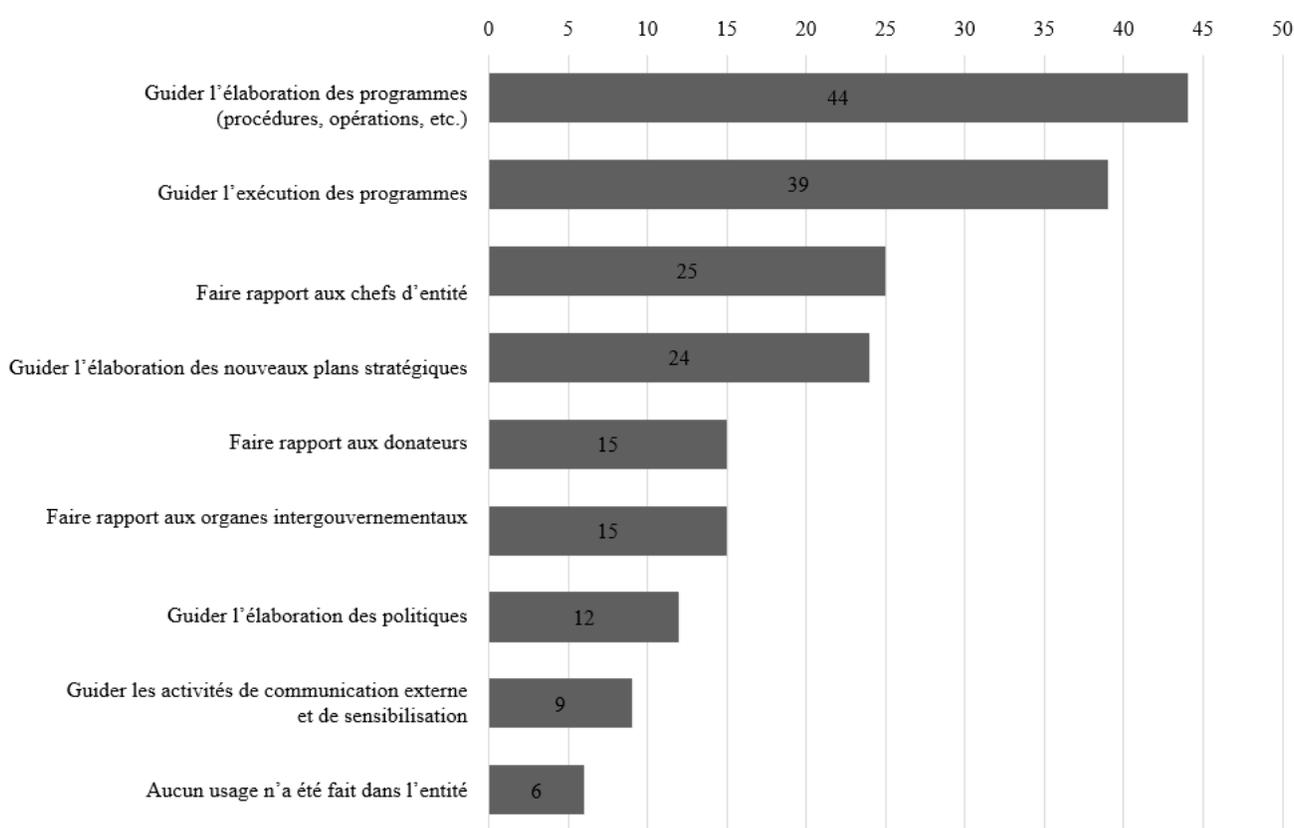
50. Les ressources allouées à l'évaluation englobent, outre le personnel, les services de conseil et les voyages. Parmi les entités du Secrétariat qui produisent le plus de rapports d'évaluation, plusieurs dépendent pour ce faire de fonds extrabudgétaires, leurs évaluations portant principalement sur les projets financés par des donateurs. Ainsi, la plupart des dépenses d'évaluation du PNUE (81 %) sont financées hors budget ordinaire par des ressources qui proviennent du Fonds pour l'environnement et de fonds extrabudgétaires⁶. Le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme ne dispose pour ses évaluations que de peu de ressources en dehors de celles réservées à l'évaluation des projets financés par les donateurs. Pour les entités appartenant aux autres groupes, comme indiqué dans les rapports biennaux précédents, il a été difficile de déterminer les ressources allouées spécifiquement à l'évaluation. La Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité a procédé durant la période considérée à un examen des ressources, qui a mis en évidence des lacunes dans la façon dont l'information financière était consignée dans Umoja. Dans l'enquête menée auprès des responsables de l'évaluation, ceux-ci ont fait valoir que, pour mener régulièrement des évaluations, il faudrait assurer le financement stable de cette activité et lui allouer notamment des ressources prélevées sur le budget ordinaire.

⁶ Sur la période 2022-2023, en moyenne, le PNUE a financé ses évaluations au moyen du Fonds pour l'environnement (41 % des dépenses, essentiellement pour couvrir les dépenses de personnel) et d'autres ressources extrabudgétaires (40 %, pour couvrir les honoraires des consultants et les coûts de voyage).

Les évaluations ont servi le plus souvent à éclairer l'élaboration des programmes et à rendre compte des résultats

51. Les évaluations sont utilisées aux fins des programmes de diverses façons. Comme le montre la figure XI ci-dessous, il ressort de l'enquête menée auprès des responsables de l'évaluation que les évaluations, dont on a recensé les différents usages, servent principalement à guider la planification et l'exécution des programmes et à faire rapport. Ces conclusions sont cohérentes avec celles du rapport biennal précédent et concourent au but premier des évaluations internes comme le prévoient le Règlement et les Règles régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation ainsi que l'instruction administrative [ST/AI/2021/3](#).

Figure XI
Usages qui ont été faits des évaluations du Secrétariat



Note : 72 entités ont répondu.

52. L'enquête menée auprès des responsables de l'évaluation indique que les évaluations ont servi également à renforcer les connaissances de l'Organisation et à améliorer la prise en compte des questions transversales. Ainsi, une évaluation de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime concernant la prévention de la violence exercée par les groupes terroristes contre les enfants a permis de mener des actions similaires dans différents pays, ainsi que d'assurer que les questions de violence sexuelle et de genre soient prises en compte dans les supports de formation du projet. Les évaluations ont également contribué à une meilleure prise en compte des questions de genre, des questions d'inclusion du handicap et des questions relatives aux jeunes dans la planification et l'élaboration des programmes et les

activités menées auprès des populations vulnérables. Ainsi, l'évaluation de l'initiative SheTrades à laquelle a procédé le Centre du commerce international a contribué à renforcer l'inclusion des femmes, en particulier des jeunes entrepreneures, et permis à l'initiative de toucher un public plus large et plus diversifié.

IV. Conclusion

53. S'inspirant de la vision portée dans Notre Programme commun et des 12 engagements qui y figurent et en les traduisant en mesures concrètes que les entités des Nations Unies sont invitées à mettre en œuvre, le Pacte pour l'avenir, adopté par l'Assemblée générale en septembre 2024, marque un tournant décisif. D'un point de vue stratégique, le Pacte offre au Secrétariat l'occasion de faire converger la fonction et les activités d'évaluation avec les priorités de l'Organisation et les objectifs que celle-ci a en commun avec les États Membres.

54. Les États Membres et les hauts responsables attachent une grande importance à l'évaluation comme moyen de mesurer et de renforcer la performance organisationnelle, mais le Secrétariat pourrait toutefois tirer meilleur parti de cette fonction et renforcer son utilité. Des progrès ont été accomplis dans l'élaboration de politiques et de plans d'évaluation robustes au sein des entités. Toutefois, comme il ressort de l'examen biennal, certains domaines sont encore mal couverts par les évaluations, les évaluations s'effectuent encore trop souvent au niveau des projets et la majorité des rapports d'évaluation émanent d'un petit nombre d'entités. Du fait de ces carences et difficultés, les entités pourraient passer à côté de possibilités d'apprentissage et d'innovation et ne pas être en mesure d'élaborer des stratégies d'adaptation, ce qui risque d'entraver les efforts qu'elles déploient pour remédier aux problèmes d'aujourd'hui et de demain. Il est indispensable de renforcer les pratiques d'évaluation pour donner à l'Organisation les éléments d'analyse lui permettant de prendre des décisions éclairées quant à l'allocation des ressources et aux activités à mener selon les priorités.

V. Recommandation

55. **Conformément à l'instruction administrative [ST/AI/2021/3](#), le Comité de gestion de l'évaluation est invité à continuer de promouvoir la demande d'évaluations et l'utilisation de l'évaluation et de veiller à ce que les responsables s'en servent comme outil d'apprentissage pour prendre des décisions éclairées aux fins de la bonne mise en œuvre des priorités de l'Organisation, y compris des mandats d'ordre général comme le Pacte pour l'avenir.**

***Indicateur de résultat* : L'ordre du jour du Comité comprendra un débat consacré aux conclusions du présent rapport portant sur l'objet et le champ des évaluations et les conséquences à en tirer pour l'avenir.**

Annexe I

Liste des entités par groupe d'entités

Grandes entités opérationnelles

ACE	Commission économique pour l'Afrique
BCAD	Bureau de la coordination des activités de développement
CEE	Commission économique pour l'Europe
CEPALC	Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes
CESAO	Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale
CESAP	Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
DESA	Département des affaires économiques et sociales
HCDH	Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme
ITC	Centre du commerce international
OCHA	Bureau de la coordination des affaires humanitaires
ONUDC	Office des Nations Unies contre la drogue et le crime
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
UN-HABITAT	Programme des Nations Unies pour les établissements humains

Petites entités opérationnelles

	Bureau de la Conseillère spéciale pour l'Afrique
	Bureau de la Défenseuse des droits des victimes
	Bureau de la Haute Représentante pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement
	Bureau de la Représentante spéciale du Secrétaire général chargée de la question des violences sexuelles commises en période de conflit
	Bureau de la Représentante spéciale du Secrétaire général chargée de la question de la violence contre les enfants
	Bureau de la Représentante spéciale du Secrétaire général pour la question des enfants et des conflits armés
BLT	Bureau de lutte contre le terrorisme
	Bureau des affaires de désarmement
	Bureau des affaires spatiales
UNDRR	Bureau des Nations Unies pour la réduction des risques de catastrophe
	Bureau des Nations Unies pour les partenariats
	Bureau du Coordonnateur spécial chargé d'améliorer les moyens d'action de l'Organisation des Nations Unies face à l'exploitation et aux atteintes sexuelles
	Bureau du Pacte mondial

Opérations de maintien de la paix

BANUS	Bureau d'appui des Nations Unies en Somalie
DPO	Département des opérations de paix
FINUL	Force intérimaire des Nations Unies au Liban
FISNUA	Force intérimaire de sécurité des Nations Unies pour Abyei
FNUOD	Force des Nations Unies chargée d'observer le désengagement
MINUK	Mission d'administration intérimaire des Nations Unies au Kosovo
MINURSO	Mission des Nations Unies pour l'organisation d'un référendum au Sahara occidental
MINUSCA	Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine
MINUSS	Mission des Nations Unies au Soudan du Sud
MONUSCO	Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo
ONUST	Organisme des Nations Unies chargé de la surveillance de la trêve
UNFICYP	Force des Nations Unies chargée du maintien de la paix à Chypre
UNMOGIP	Groupe d'observateurs militaires des Nations Unies dans l'Inde et le Pakistan

Affaires politiques et missions politiques spéciales

	Bureau de l'Envoyé spécial du Secrétaire général pour la Corne de l'Afrique
	Bureau de l'Envoyé spécial du Secrétaire général pour la région des Grands Lacs
	Bureau de l'Envoyé spécial du Secrétaire général pour la Syrie
	Bureau de l'Envoyé spécial du Secrétaire général pour la Syrie
	Bureau de l'Envoyée spéciale du Secrétaire général pour le Myanmar
	Bureau de la Coordinatrice spéciale des Nations Unies pour le Liban
	Bureau de la Représentante de l'ONU aux discussions internationales de Genève
BNUUA	Bureau des Nations Unies auprès de l'Union africaine
UNOWAS	Bureau des Nations Unies pour l'Afrique de l'Ouest et le Sahel
	Bureau du Conseiller spécial du Secrétaire général pour Chypre
	Bureau du Coordonnateur spécial des Nations Unies pour le processus de paix au Moyen-Orient
BINUH	Bureau intégré des Nations Unies en Haïti
BRENUAC	Bureau régional des Nations Unies pour l'Afrique centrale
	Centre régional des Nations Unies pour la diplomatie préventive en Asie centrale
DPPA (y compris PBSO)	Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix (y compris Bureau d'appui à la consolidation de la paix)

UNITAD	Équipe d'enquêteurs des Nations Unies chargée de concourir à amener Daech/État islamique d'Iraq et du Levant à répondre de ses crimes
	Mission de vérification des Nations Unies en Colombie
MANUA	Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan
MANUI	Mission d'assistance des Nations Unies pour l'Iraq
MANUL	Mission d'appui des Nations Unies en Libye
MANUSOM	Mission d'assistance des Nations Unies en Somalie
MINUAAH	Mission des Nations Unies en appui à l'Accord sur Hodeïda
MINUATS	Mission intégrée des Nations Unies pour l'assistance à la transition au Soudan

Entités assurant principalement des fonctions de gestion et d'appui

BSCI	Bureau des services de contrôle interne
DCG	Département de la communication globale
DGACM	Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences
DMSPC	Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité
DOS	Département de l'appui opérationnel
DSS	Département de la sûreté et de la sécurité
MIFRTP	Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des Tribunaux pénaux
OICT	Bureau de l'informatique et des communications
OLA	Bureau des affaires juridiques
ONUG	Office des Nations Unies à Genève
ONUN	Office des Nations Unies à Nairobi
ONUW	Office des Nations Unies à Vienne

Annexe II

Observations présentées par le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité concernant le projet de rapport

Le Bureau des services de contrôle interne reproduit ci-après dans leur intégralité les observations adressées par le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité. Cette pratique a été instituée en application de la résolution [64/263](#) de l'Assemblée générale, comme recommandé par le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit.

Le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité (DMSPC) tient à remercier le BSCI de lui avoir communiqué le projet de rapport et de lui donner l'occasion d'y répondre. Le rapport, complet, contient des observations importantes.

Nous souhaiterions faire des commentaires dans trois domaines.

1) La Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité aide les entités du Secrétariat à appliquer l'instruction administrative sur l'évaluation ([ST/AI/2021/3](#)), le DMSPC souscrivant pleinement à toutes les conclusions du BSCI, à savoir qu'il faudrait qu'un plus grand nombre d'entités procèdent à des évaluations et que celles-ci s'intéressent davantage aux priorités de l'Organisation et permettent d'éclairer la prise de décision. La Division a recensé dans ses travaux les principaux facteurs concourant à l'activité d'évaluation :

- les mandats et obligations en la matière ;
- les obligations en la matière figurant dans les accords relatifs aux contributions ;
- l'intérêt que les chefs d'entité portent à cette activité ;
- le besoin d'en savoir plus (sur les résultats, les bonnes pratiques, les domaines à améliorer) ;
- la possibilité d'allouer à cette activité des ressources financières et des compétences.

Les évaluations internes sont un outil de gestion que chaque l'entité utilise à ses propres fins. Il n'appartient donc pas au DMSPC de déterminer l'objet des évaluations internes des entités. Prescrites par le Règlement et les Règles régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation, ces évaluations doivent permettre aux chefs d'entité d'apprécier les progrès accomplis dans la mise en œuvre des mandats approuvés par les organes intergouvernementaux ou des projets et activités prévus au titre de tel ou tel accord de financement, de comprendre les problèmes qui se posent et de tirer les enseignements de l'action menée. Il importe par conséquent que les chefs d'entité décident de ce sur quoi doivent porter les évaluations aux fins de la bonne exécution du mandat confié à leur entité.

2) Le rapport s'intéresse à la façon dont les évaluations conduites par le Secrétariat ont rendu compte des progrès accomplis dans la réalisation des 12 engagements inscrits dans Notre Programme commun. Or, comme indiqué dans l'encadré n° 1 du rapport, le Pacte pour l'avenir, bâti sur Notre Programme commun, n'a été adopté par les États Membres qu'en septembre 2024. Avant cette date, Notre Programme commun constituait certes un texte de référence important pour le Secrétariat, mais, n'étant pas un mandat approuvé par les États Membres, il ne guidait pas forcément la planification et l'élaboration des programmes et des projets de budget soumis à l'approbation des États Membres. Du point de vue du calendrier, les évaluations menées au cours de la période 2022-2023 n'ont pas pu être conçues pour

évaluer les progrès accomplis dans la mise en œuvre des 12 engagements figurant dans ce document. À l'avenir, très peu d'entités du Secrétariat contribueront à l'ensemble des 12 engagements. Par ailleurs, dans Notre Programme commun, les gouvernements des États Membres sont invités à modifier les relations qu'ils entretiennent avec leurs citoyens et la façon dont ils collaborent avec les autres États, le secteur privé, la société civile et les milieux universitaires. En outre, les différentes entités du Secrétariat ayant des mandats qui leur sont propres, leurs activités d'évaluation seront déterminées en fonction de ces mandats, dont certains ne relèvent pas des 12 engagements inscrits dans Notre Programme commun.

3) Enfin, le rapport évoque le Comité de gestion de l'évaluation, qui est présidé par la Secrétaire générale adjointe chargée du DMSPC et dont le secrétariat est assuré par la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité. S'agissant de la recommandation énoncée au paragraphe 55, la Présidente du Comité confirme que, dans le prochain ordre du jour du Comité, figurera un débat consacré aux conclusions du rapport portant sur l'objet et le champ des évaluations et les conséquences à en tirer.
