



Assemblée générale

Distr. générale
5 mai 2004
Français
Original: anglais

Cinquante-neuvième session
Point 112 de la liste préliminaire*
Planification des programmes

Meilleure application des conclusions des évaluations lors de la conception et de l'exécution des programmes et dans les directives de politique générale

Note du Secrétaire général**

Conformément à ce qu'a demandé l'Assemblée générale dans ses résolutions 48/218 B du 29 juillet 1994 et 54/244 du 23 décembre 1999, le Secrétaire général a l'honneur de communiquer ci-joint le rapport du Bureau des services de contrôle interne sur la meilleure application des conclusions des évaluations lors de la conception et de l'exécution des programmes et dans les directives de politique générale. Il souscrit à l'analyse et aux vues qui sont présentées en ce qui concerne le suivi et l'évaluation des programmes.

* A/59/50 et Corr. 1

** La présentation du rapport a été retardée en raison des consultations approfondies qui ont été menées avec les départements et bureaux.



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 (BSCI)

Résumé

Le présent rapport recense les capacités et méthodes d'évaluation du Secrétariat pour l'exercice biennal 2002-2003. Il récapitule également les mesures que prendra le Secrétariat dans le cadre du Programme de changement du Secrétaire général, qui a mis en évidence la nécessité de renforcer le système de contrôle et d'évaluation pour mieux mesurer l'impact de l'action de l'Organisation. Le rapport s'achève sur des propositions à soumettre au Comité du programme et de la coordination (CPC) et visant à faciliter l'évaluation de la documentation établie dans le cadre du cycle de planification, de budgétisation, de suivi et d'évaluation du programme et présente un choix de questions devant faire l'objet de futures évaluations approfondies.

La conclusion générale du rapport du BSCI est que la capacité d'évaluation du Secrétariat repose sur des mécanismes institutionnels et des méthodes d'évaluation raisonnablement efficaces, capables de sous-tendre d'autres réformes à court terme. Comme l'a demandé l'Assemblée générale dans sa résolution 58/269, il faudrait veiller, dans le cadre de ces réformes à ce que des ressources soient nettement désignées dans tous les chapitres du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2006-2007, pour mieux servir aux activités de suivi et d'évaluation. Les directeurs de programme doivent en outre apprécier les besoins en matière de suivi et d'évaluation, réexaminer la place qu'occupe la fonction d'évaluation au sein de l'Organisation afin de mieux définir les mécanismes prévus au titre des activités de suivi et d'évaluation dans leurs programmes, et allouer à ces activités les ressources et le temps nécessaires. De surcroît, il faudra se pencher sur la planification systématique de l'évaluation approfondie et de l'auto-évaluation. La précision de la terminologie d'évaluation assurera également l'utilisation plus harmonieuse. Ces mesures pourraient être dûment appliquées au moment de l'établissement des budgets-programmes pour l'exercice biennal 2006-2007. Le calendrier et les activités ont en outre été révisés afin d'améliorer l'accès aux données sur les résultats et sur l'évaluation et leur utilisation pour élaborer les cadres stratégiques de l'exercice biennal 2008-2009.

Les activités expérimentales d'auto-évaluation dans le cadre des méthodes axées sur les résultats ont fait ressortir la nécessité de créer des mécanismes de participation et de meilleurs systèmes de diffusion du savoir au sein de l'Organisation. L'examen d'un échantillon de rapports produits lors de l'exercice biennal a démontré que les évaluations étaient utiles à maints égards, même si elles n'avaient pas une portée globale et si leurs résultats n'étaient pas exploités systématiquement. Certains programmes et projets ont mis au point des systèmes leur permettant de tenir compte des enseignements retirés de l'expérience acquise. Les évaluations futures devraient utiliser les données de base de manière plus rigoureuse et ne pas se cantonner aux simples considérations d'efficacité et d'efficience des programmes mais déterminer si les efforts déployés à cet égard ont abouti à des changements ou à des résultats concrets.

Le présent rapport décrit cinq mesures concrètes que le Secrétariat a mises en train pour définir les rôles et les fonctions en matière de suivi et d'évaluation et pour doter ses programmes d'une meilleure capacité d'évaluation. Il y est également proposé de moderniser la fonction d'évaluation centrale de sorte qu'elle puisse rassembler et diffuser des méthodes d'évaluation viables et les enseignements tirés. Enfin, le rapport contient deux propositions invitant le CPC à renforcer le rôle de l'examen intergouvernemental des produits de suivi et d'évaluation axés sur les résultats.

Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction	1	4
II. Moyens et méthodes d'évaluation actuelles du Secrétariat	2–31	4
A. Mécanismes institutionnels d'évaluation	3–8	4
B. Pratiques en matière d'évaluation	9–31	6
III. Renforcement du contrôle et de l'évaluation axés sur les résultats	32–40	13
A. Mesures que doit prendre le Secrétariat	34–38	14
B. Appui que doivent fournir les organes intergouvernementaux	39–40	16
IV. Sujets de futures évaluations approfondies	41–44	17
V. Conclusions et recommandations	45–49	17
Annexe		
Cycle de planification, de budgétisation, de contrôle et d'évaluation des programmes		20

I. Introduction

1. Le présent document est le huitième d'une série de rapports qui sont présentés tous les deux ans depuis 1988 à l'Assemblée générale par l'intermédiaire du Comité du programme et de la coordination (CPC) conformément aux règlements établis¹. Il donne un aperçu de la capacité d'évaluation du Secrétariat pour l'exercice 2002-2003 en même temps qu'il présente l'application des conclusions des évaluations lors de la conception et de l'exécution des programmes et dans les directives de politique générale. Y sont ensuite examinés les progrès réalisés dans l'application de la décision 21 e) du rapport du Secrétaire général intitulé « Renforcer l'ONU : un programme pour aller plus loin dans le changement² » qui prévoyait un système renforcé d'évaluation et de contrôle permettant de mieux mesurer l'impact de l'action du Secrétariat. Le rapport s'achève sur des recommandations à l'intention du CPC concernant le renforcement du suivi et de l'évaluation, et propose également des thèmes qui pourraient faire l'objet des futures évaluations approfondies.

II. Moyens et méthodes d'évaluation actuelles du Secrétariat

2. Pour déterminer les moyens et les méthodes d'évaluation du Secrétariat, le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) a mené une enquête auprès de 23 programmes du plan à moyen terme, à laquelle 20 ont répondu. L'enquête portait essentiellement sur : a) les mécanismes institutionnels existants (y compris l'ensemble des ressources consacrées à la fonction d'évaluation; b) les types d'évaluation effectuées; et c) l'expérience en matière d'auto-évaluation. Le BSCI avait également demandé aux programmes consultés de mesurer l'impact de la formation dans l'utilisation de techniques d'évaluation axées sur les résultats introduites en 2002-2003, et les avait invités à soumettre des propositions sur la manière de renforcer le système d'évaluation. Sur la base des résultats de cette enquête, le BSCI conclut que, dans l'ensemble, la capacité d'évaluation du Secrétariat s'appuie sur des mécanismes institutionnels et des méthodes d'évaluation raisonnablement efficaces. Cela dit, certains points faibles, tels que l'allocation inégale des ressources aux fins de l'évaluation, la disparité des modes de planification des évaluations et le déséquilibre des capacités d'évaluation en termes d'outils et de techniques et le manque d'uniformité de la terminologie utilisée, donnent à penser que d'autres améliorations s'imposent.

A. Mécanismes institutionnels d'évaluation

3. L'analyse de la capacité et des points forts de la fonction d'évaluation dans différents programmes reposait sur trois critères : l'existence d'un groupe chargé de cette fonction et d'une hiérarchie au sein de ce groupe ou entre les responsables de l'évaluation; les ressources consacrées à l'évaluation; et la planification suivie des activités d'évaluation. La plupart des programmes – 14 sur 20 – sont dotés d'un groupe d'évaluation. Les six autres ne disposent pas systématiquement de structures de gestion de la fonction d'évaluation mais essaient plutôt d'adapter les activités correspondantes à leurs exigences propres. Sur le plan hiérarchique, la fonction

d'évaluation de sept des programmes est directement supervisée par le directeur de programme autrement dit le Secrétaire général adjoint ou le Directeur (exécutif). Dans les 13 autres programmes, elle est rattachée aux organes chargés de l'étude de la planification, de la politique et du développement et l'ordre hiérarchique varie en conséquence.

4. Seize des programmes qui ont répondu à l'enquête ont fourni des données concrètes sur leurs effectifs. Sur l'ensemble de ces 16 programmes, 82 fonctionnaires au total (dont 63 appartenant à la catégorie des administrateurs et 19 à celle des agents des services généraux) participent à l'évaluation. Seuls 40 des 63 administrateurs s'y consacrent à plein temps, dont 31 sont des fonctionnaires des classes P-2 à P-4. Neuf fonctionnaires de la classe P-5 sont chargés à plein temps de l'évaluation. Il a été indiqué que quatre fonctionnaires de la classe D-1 participent à l'évaluation, tous à temps partiel. Certains programmes ne trouvent pas inquiétant que très peu de fonctionnaires de haut rang s'occupent de l'évaluation, surtout lorsque l'organe d'évaluation fait directement rapport au directeur du programme. Pour d'autres, le responsable de l'évaluation doit être un cadre supérieur pour que les conclusions des évaluations puissent avoir un impact sur la prise de décisions. Le BSCI juge le second point de vue mieux fondé. En effet, le rang du responsable chargé de l'évaluation peut être un élément déterminant lorsqu'il s'agit de définir les questions stratégiques et intersectorielles à évaluer et de faire en sorte que les conclusions des évaluations soient prises au sérieux par la direction et influent sur les principales décisions en matière de planification et d'évaluation des résultats obtenus.

5. Les programmes « interrogés » ont été unanimes à reconnaître qu'un véritable renforcement des activités de suivi et d'évaluation du Secrétariat dépendrait beaucoup de l'esprit d'initiative, de la volonté, du soutien et de l'intérêt manifestés à cet égard par les fonctionnaires appartenant aux rangs les plus élevés. Le BSCI estime qu'au stade actuel, à l'heure où renforcer le système de suivi et d'évaluation est inscrit à l'ordre du jour de la réforme, il importe au plus haut point que les hauts responsables prennent des mesures concrètes en vue de déterminer les besoins en matière de suivi et d'évaluation, réexaminer la question de la place qu'occupe la fonction de suivi et d'évaluation dans leurs programmes et lui allouer les ressources et le temps nécessaires. Pour avoir une portée plus large, cette opération devrait être liée à l'établissement des projets de budget pour 2006-2007.

6. Les programmes ayant pris part à l'enquête n'ont pas systématiquement fourni de données sur le type et le montant des dépenses d'évaluation autres que les dépenses de personnel. Bien que 13 aient indiqué avoir alloué des ressources à l'évaluation, seuls 7 ont pu en préciser les montants en dollars. À cet égard, il serait peut-être utile d'examiner les ressources consacrées aux fonctions d'évaluation dans des organisations comparables. C'est ainsi qu'un budget annuel de 3 millions de dollars est alloué à la fonction d'évaluation centrale du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) tandis que le département d'évaluation centrale de la Banque mondiale reçoit chaque année 20 millions de dollars. Au BSCI, un montant annuel de 700 000 dollars est alloué à la fonction d'évaluation centrale. Dans la plupart des autres organisations internationales, les organes d'évaluation centrale disposent des ressources suffisantes pour définir des normes et des critères d'évaluation, assurer la formation et la recherche et promouvoir les pratiques optimales par le biais de réseaux de diffusion du savoir. Ces autres organes gèrent également un ensemble de fonctions d'évaluation avec l'aide de consultants

recrutés pour de courtes périodes, ce qui leur permet d'approfondir plus rapidement l'examen de nombreuses questions, grâce à ces compétences techniques. Par contre, les organes d'évaluation du Secrétariat consacrent rarement des ressources à court terme au recrutement de consultants, à la formation ou à l'exploitation et à l'échange de données d'expérience.

7. La situation décrite ci-dessus témoigne du fait qu'il n'existe pas actuellement au Secrétariat de directives précises sur le montant des ressources, notamment du budget ordinaire, à consacrer à l'évaluation. L'établissement de ces directives revêt un caractère d'autant plus urgent que les exigences en matière de vérification, de validation, de collecte et d'analyse de données s'accroissent dans le cadre de la budgétisation axée sur les résultats et de la présentation de rapports sur les résultats des programmes. Les directeurs de programme et leurs collaborateurs doivent donc disposer de meilleures compétences en matière d'analyse du cadre logique et de mesure des indicateurs. Le BSCI estime que l'élaboration de ces directives au titre des directives budgétaires pour 2006-2007, dont la publication est prévue en 2004, pourrait constituer une première étape vers l'application de la résolution 58/269 dans laquelle l'Assemblée générale demande de veiller à ce que des ressources soient nettement désignées dans tous les chapitres du projet de budget-programme comme devant servir aux activités de suivi et d'évaluation.

8. Les directeurs de programme doivent selon les règles fixées établir régulièrement des plans d'évaluation³. Au cours de l'enquête, il a été demandé aux programmes s'ils avaient établi ou non des plans d'évaluation pour 2002-2003 et, si, tel n'était pas le cas, de fournir des précisions sur le choix des thèmes et des calendriers d'évaluation. Huit des 20 programmes avaient des plans d'évaluation (il convient de noter que sept de ces programmes sont dotés d'un service d'évaluation). La plupart de ceux qui n'avaient pas de plan d'évaluation officiel avaient recours à des mécanismes divers pour programmer leurs évaluations : décisions d'organes intergouvernementaux sur les thèmes d'évaluation retenus chaque année; suite donnée par le personnel d'évaluation aux suggestions des directeurs de programme et aux recommandations des organes de supervision; et activités d'auto-évaluation adaptées au processus de budgétisation axé sur les résultats. Le BSCI considère que ces diverses méthodes d'organisation de l'évaluation – qu'il s'agisse de plans établis ou d'activités ponctuelles – devraient être rationalisées et systématisées. Il prévoit de publier en 2004 des directives précises et concrètes sur la planification et l'exécution de l'évaluation parallèlement aux directives budgétaires pour 2006-2007 (voir par. 7 ci-dessus).

B. Pratiques en matière d'évaluation

9. Les dispositions régissant la planification des programmes imposent l'évaluation périodique et à intervalles réguliers de tous les programmes; il a été établi à cette fin six catégories d'évaluation⁴ – approfondie, interne, en cours d'exécution, rétrospective et externe, et auto-évaluation. Les réponses à l'enquête du Bureau des services de contrôle interne (BSCI) ont fourni des indications sur 134 évaluations réalisées en 2002 et 2003, réparties comme suit : 37 évaluations approfondies, 36 évaluations de projet et 61 autres évaluations, dont 35 étaient qualifiées d'évaluations de programme, d'évaluations institutionnelles et opérationnelles ou d'auto-évaluation.

10. Il ressort des réponses à l'enquête que la même nomenclature n'est pas systématiquement appliquée dans la classification des évaluations de programme, ce qui montre bien qu'il faut clarifier la terminologie utilisée pour les évaluations et qu'il est impératif d'établir une nomenclature uniforme pour les différentes sortes d'évaluation et d'orienter et classer les évaluations en fonction du groupe chargé de l'activité. Le BSCI va constituer à partir des services de suivi et d'évaluation une équipe spéciale mixte chargée d'établir un glossaire complet de la terminologie propre aux évaluations, appelé à devenir un outil de référence pour l'ensemble du Secrétariat.

11. Au cours de l'exercice biennal précédent, 30 % des demandes d'évaluation émanaient d'États Membres, 32 % de directeurs de programme, et 38 % de l'ensemble des demandes provenaient d'autres parties. En termes d'exécution, 29 % de l'ensemble des évaluations ont été menées par des directeurs de programme, 30 % par des experts extérieurs, 6 % par des États Membres, 9 % par le BSCI, 1 % par le Corps commun d'inspection, et 25 % par d'autres parties. Le BSCI estime que la multiplicité des parties prenantes dans les évaluations garantit une saine diversité des compétences et des points de vue, qui enrichit les capacités d'évaluation du Secrétariat.

12. Pour jauger la façon dont les évaluations sont utilisées au Secrétariat, le BSCI a retenu et examiné 39 d'entre elles qui dénotaient des approches différentes de cet exercice. On trouvera ci-après un récapitulatif des lignes de force et des éléments clefs des produits et procédés du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), du Bureau de la coordination des affaires humanitaires, de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED), du Haut Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (HCDH), de la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (CESAP) et du Département de l'information, figurant, selon le BSCI, parmi les meilleures pratiques d'évaluation.

13. Le rapport d'évaluation du PNUE pour 2002, qui est axé sur les trois principaux sous-programmes et porte aussi sur les évaluations au niveau des projets, représente une évaluation globale et systématique exemplaire des performances du programme. Il comporte des sections consacrées aux enseignements tirés ainsi que des recommandations visant au perfectionnement de l'apprentissage au niveau organisationnel par la gestion des connaissances et la mise en commun des pratiques optimales. Le rapport a été présenté au Conseil d'administration du PNUE pour l'aider dans ses délibérations sur les enseignements tirés du programme et la façon dont ceux-ci peuvent influencer sur ses programmes à court et à plus long terme.

14. Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires a élaboré un plan d'évaluation sur trois ans et des matrices de réponse pour le suivi de ses évaluations. Le plan d'évaluation est un exemple à suivre : il privilégie l'efficacité dans l'obtention des résultats, l'indication des enseignements tirés, la promotion de l'apprentissage au niveau organisationnel et la recherche d'une plus grande transparence dans l'utilisation des ressources. Les matrices de réponse présentent les recommandations formulées pour l'évaluation, les administrateurs chargés de leur mise en œuvre et les étapes et échéances correspondantes. Le BSCI estime que cette pratique mérite d'être adoptée par d'autres départements.

15. La CNUCED a soumis au Conseil du commerce et du développement son « évaluation du programme pour 2002-2003 ». Il convient de signaler que le rapport

d'évaluation pour 2000-2001 a servi de document de base pour l'examen que le Conseil du commerce et du développement a réalisé à mi-parcours entre la dixième session et la onzième session de la Conférence. Ces deux rapports suivent le cadre logique adopté dans les budgets des exercices biennaux et servent de document de référence aux partenaires de la CNUCED – les résultats obtenus pour la période y sont exposés – et aident le secrétariat à exploiter les enseignements tirés en vue d'améliorer l'exécution des mandats. Un certain nombre d'évaluations thématiques ou par programme et de récapitulatifs des évaluations de projets sont également soumis au Conseil pour examen. Bon nombre des projets évalués ont une portée régionale ou mondiale, et leur exécution repose largement sur les résultats d'ensemble obtenus par la CNUCED. Actuellement, on se fonde souvent sur les activités menées et les produits fournis pour juger de leur efficacité. Le BSCI est d'avis que l'on n'aurait rien perdu à mettre plus nettement l'accent sur l'utilisation d'indicateurs faisant apparaître les effets de ces activités, à court et à moyen terme. Cette approche est plus manifeste dans les évaluations de projets réalisées dans le cadre du programme de renforcement des capacités concernant le commerce, l'environnement et le développement : elles sont fondées sur un ensemble de résultats objectifs et vérifiables et jettent ainsi les bases des futures analyses sur l'efficacité et les effets.

16. Les évaluations fournies par le Haut Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme étaient axées sur les questions qui se posent à l'échelle des projets. Certaines de ces évaluations s'attachaient à la rentabilité des activités menées, ce qui ajoutait à leur qualité. Elles contenaient également un examen d'ensemble du programme de coopération technique du Haut Commissariat, reposant sur différentes études thématiques et par pays. Les études thématiques recouvraient les différentes interventions menées dans des domaines spécifiques dans un certain nombre de projets de pays, tandis que les études par pays s'intéressaient aux interventions successives du Haut Commissariat dans un pays donné et portaient sur plusieurs projets. Les études thématiques et par pays ont été réalisées par différents intervenants dont le travail était coordonné par un groupe chargé d'établir un rapport de synthèse. La conversion des conclusions de ce rapport en « enseignements tirés » pourrait accroître l'utilité de telles analyses. L'exemple du Haut Commissariat confirme bien qu'une combinaison de différentes sortes d'évaluation aux niveaux des programmes, des sous-programmes et des projets permet d'évaluer de façon plus complète l'efficacité globale et les effets d'un programme, et de tirer des enseignements plus variés et plus pertinents.

17. À la CESAP, l'évaluation des publications a été axée sur leur intérêt pour les utilisateurs finals. En fonction des appréciations formulées par ces derniers, des mesures ont été proposées pour renforcer la qualité et l'utilité des publications et pour améliorer les processus de planification, de production et de diffusion, toutes propositions qui ont été adoptées par la Commission. Parmi les autres supports d'évaluation de la CESAP, certains rapports, tels que les évaluations du projet de construction d'une autoroute asiatique, se distinguent en ce sens qu'ils s'attachent à évaluer l'efficacité et les effets à plus long terme en vue d'aider les responsables à concevoir les programmes ultérieurs.

18. Les évaluations fournies par le Département de l'information s'attachaient essentiellement à évaluer la qualité des services fournis en se fondant sur les réponses données par les utilisateurs finals dans les questionnaires. Certaines de ces évaluations visaient aussi à saisir et analyser les données sur les effets à plus long

terme des activités du Département (progrès enregistrés dans l'action menée pour orienter l'opinion publique quant à l'Organisation des Nations Unies, ou renforcement des liens avec différents groupes de la société civile, par exemple). Le BSCI estime que d'autres programmes devraient avoir plus largement recours à ces évaluations des partenariats externes afin d'évaluer l'efficacité de leurs activités de sensibilisation.

19. Un certain nombre d'observations ont découlé de l'examen des éléments fournis en réponse au questionnaire du BSCI, l'une d'elles étant que les évaluations faites au cours du dernier exercice biennal se sont avérées utiles à différents titres, même si elles n'étaient pas exhaustives ou si leurs résultats n'étaient pas systématiquement utilisés. Certains programmes et projets ont été examinés avec intelligence, d'autres programmes ont mis en place des systèmes permettant d'appliquer les enseignements tirés.

20. On a également observé que la plupart des 39 rapports d'évaluation examinés s'intéressaient en particulier aux questions de mise en œuvre, de mobilisation des ressources et de suivi. Les évaluations de l'efficacité mesuraient surtout les résultats immédiats et à court terme tels que le nombre de réactions favorables aux publications diffusées et le nombre de stagiaires exprimant, via un questionnaire de suivi, leur satisfaction quant à la formation dispensée. Toutefois, l'on n'exploitait pas suffisamment les données de base, et les progrès réalisés n'étaient pas toujours évalués par rapport aux critères établis. Cette méthode d'évaluation de l'efficacité constitue certes une première étape pertinente et nécessaire dans l'évaluation des performances, mais une évaluation complète exige l'inclusion dans le programme et les sous-programmes des objectifs, des réalisations escomptées, des indicateurs de succès, des chiffres de référence et des valeurs cibles par rapport auxquels la pertinence, l'efficacité et les effets devraient être évalués.

21. Le BSCI a également noté des incohérences entre les réalisations mentionnées à l'actif de certains des programmes dans le rapport sur l'exécution du programme⁵ et les résultats des évaluations et auto-évaluations des mêmes programmes. Il estime que les départements et les bureaux devraient veiller davantage à une corrélation étroite entre les résultats des évaluations des programmes et la façon dont il est rendu compte de l'exécution des programmes, en intégrant ces deux éléments dans le système de suivi et d'évaluation.

22. Le BSCI a aussi constaté qu'il était nécessaire d'adapter la conception des évaluations à la particularité des produits, services et résultats associés à un programme spécifique. Si certains programmes privilégient la sensibilisation et facilitent la normalisation à l'échelle mondiale, d'autres favorisent la communauté internationale de conception dans la collecte, l'interprétation et l'analyse des données socioéconomiques, et d'autres encore s'intéressent essentiellement aux services d'appui. Une telle diversité exige une certaine souplesse dans les démarches et techniques adoptées pour l'évaluation, qui tienne compte des différences en termes d'objectifs, de réalisations escomptées et de produits des divers programmes.

23. L'auto-évaluation est une composante extrêmement importante de l'ensemble des activités d'évaluation de l'Organisation. Pour ce qui concerne leur utilisation par les directeurs de programme, 19 des 20 programmes ayant répondu à l'enquête du BSCI, ont indiqué qu'ils avaient procédé à des auto-évaluations au cours de l'exercice biennal. Les obstacles majeurs rencontrés au cours de ces exercices

étaient les suivants : manque d'empressement de la part des directeurs de programme, manque de temps et de ressources, et insuffisance des conseils, de la formation et du suivi nécessaires à la mise en œuvre des programmes. Sur le plan de sa valeur, cet exercice a été perçu comme utile parce qu'il permettait d'améliorer la conception des politiques et des programmes en aidant l'administrateur à prendre du recul. Il facilitait aussi la reformulation des hypothèses de départ, offrait un moyen de mieux comprendre les besoins des clients et favorisait la participation, la clairvoyance et la détermination du personnel à tous les niveaux, tous atouts que les directeurs de programme ont trouvé particulièrement utiles pour établir les objectifs du prochain plan de programme.

24. En ce qui concerne l'auto-évaluation, le Comité du programme et de la coordination (CPC) a demandé au BSCI d'appuyer davantage le processus et souhaité que le rapport sur l'exercice biennal en cours fasse état des progrès accomplis⁶. Le BSCI considère que l'établissement de rapports sur les réalisations des directeurs de programme dans l'optique de la budgétisation axée sur les résultats et la conduite d'auto-évaluations sont deux exercices complémentaires. C'est le principe qui a guidé le BSCI dans sa campagne de promotion de l'auto-évaluation. Les activités fondamentales menées à cet égard sont décrites ci-après.

25. À partir de septembre 2002, le BSCI a mené des activités visant à actualiser le cadre conceptuel de l'auto-évaluation, afin de clarifier le rôle de cet exercice dans le contexte de la budgétisation axée sur les résultats. Ces activités ont abouti à l'établissement de critères clefs selon lesquels l'auto-évaluation : a) est planifiée, systématique, assortie de limites et de délais; b) constitue une composante essentielle de l'appui au cadre logique de chaque sous-programme dans le budget biennal; c) est menée par les administrateurs qui s'en servent pour faire régulièrement le point sur la pertinence des hypothèses qui sous-tendent leurs cadres logiques, et les réévaluer; d) évalue les progrès et les résultats au niveau des sous-programmes; e) s'appuie sur un suivi régulier et un apprentissage continu, et prévoit la prise en compte de toutes les évaluations pertinentes et des appréciations formulées par les utilisateurs finals; et f) tient compte des facteurs extérieurs qui ont influé sur l'obtention des résultats du sous-programme. Ces critères ont été communiqués à la mi-2003 aux coordonnateurs du suivi et de l'évaluation de tous les programmes, et ont été intégrés dans les rapports sur les résultats obtenus établis à l'aide du Système intégré de suivi (SIS).

26. Afin de mettre à l'essai et valider ces critères sur le plan pratique, le BSCI a mis en train en 2003 deux projets pilotes d'auto-évaluation, en comptant s'appuyer sur les enseignements qui en seraient tirés pour encourager l'auto-évaluation en 2004-2005. Ces projets pilotes avaient pour objectif principal de faire comprendre et de mettre en évidence la façon dont les directeurs de programme s'appuient sur l'auto-évaluation pour procéder à l'évaluation interne de l'efficacité et de l'utilité des programmes, des gains de productivité et, périodiquement, des progrès accomplis. Le premier projet, mené dans le Département de l'information, a montré comment l'auto-évaluation pouvait être adaptée en fonction des besoins propres à un département. Le second projet s'est intéressé aux différentes façons d'intégrer l'auto-évaluation dans le cadre d'une opération menée à l'échelle du Secrétariat pour former et conseiller les directeurs de programme à la fin de l'année 2003, époque à laquelle ils rassemblaient les résultats de leur programme en vue d'établir le rapport sur l'exécution des programmes pour 2002-2003.

**Projet pilote 1. Introduction d'une culture de l'évaluation
– appui au Département de l'information dans la conduite
de son premier bilan annuel de l'impact des programmes**

27. En 2002, le Département de l'information s'est lancé dans un vaste programme de réformes, qui prévoyait la redéfinition de sa mission, la restructuration du Département (notamment la simplification de son réseau de centres d'information des Nations Unies) et l'adoption d'une approche stratégique de ses initiatives de sensibilisation, en définissant les départements du Secrétariat comme des « clients » et en instituant un nouveau processus de ciblage de ces clients. L'auto-évaluation fait partie intégrante du « nouveau modèle opérationnel » du Département et est à la base d'un projet triennal mené en coopération avec le BSCI.

28. Pendant la première année du projet, le rôle du BSCI a consisté à aider le Département de l'information à entreprendre une évaluation annuelle de l'impact des programmes devant servir de point de départ systématique à l'évaluation de ses produits et activités clefs. L'évaluation annuelle s'effectue conformément à un cadre axé sur les résultats semblable à celui du budget-programme, et inscrit l'auto-évaluation dans le travail quotidien des directeurs de programme. Le BSCI a commencé à y participer en février 2003, et il a aidé à établir un cadre et un plan d'action méthodologiques pour l'évaluation annuelle de l'impact des programmes, menée à titre d'essai dans une seule division, puis étendue à l'ensemble du Département. La première évaluation annuelle a été réalisée en janvier 2004.

29. À l'issue de la première année de ce projet pilote, une évaluation menée conjointement par le BSCI et le Département de l'information, en février et mars 2004, a permis de tirer les conclusions suivantes :

a) *L'auto-évaluation peut s'avérer utile pour faire concorder les objectifs et faciliter les évaluations internes.* Grâce à l'aménagement d'une série de débats, les directeurs de programme ont cerné et validé les objectifs à l'échelle du Département et à l'échelle des divisions. Ils se sont alors servis de ce cadre pour déterminer quels étaient les produits et activités clefs et définir les indicateurs et les mesures à utiliser pour leurs activités d'auto-évaluation. À la fin 2003, le Département avait établi 170 indicateurs de performances, qu'il avait introduits dans une base de données utilisée en interne par les directeurs de programme, afin de pouvoir suivre et évaluer leurs activités. En outre, au moment de l'évaluation annuelle de janvier 2004, les directeurs de programme avaient recueilli des chiffres de référence pour les deux tiers de ces indicateurs. Les bases ont donc été jetées pour garantir un suivi systématique devant permettre de recueillir des éléments valables pour les futurs exercices annuels d'auto-évaluation;

b) *Les meilleures évaluations annuelles de l'impact des programmes reposent sur des phases distinctes.* Ces phases devraient correspondre à l'élaboration, aux débats sur l'auto-évaluation interne, au choix des pratiques optimales et des enseignements tirés, et à la présentation de ces enseignements à une assemblée de hauts fonctionnaires. Au Département de l'information, l'évaluation annuelle a pris la forme d'une réunion interne de tous les hauts fonctionnaires du Département, présidée par le Secrétaire général adjoint, au cours de laquelle les participants se sont penchés sur des exposés consacrés à la position du Département face à la crise en Iraq; les résultats des enquêtes menées par la Bibliothèque Dag Hammarskjöld auprès des utilisateurs de ses services et programmes de formation; la conception et le lancement du processus de planification en fonction des clients

du Département de l'information; et les améliorations apportées aux plans de travail des centres d'information des Nations Unies;

c) *Lors du lancement d'une nouvelle forme d'auto-évaluation, la phase d'évaluation de la situation est essentielle.* La dernière phase de l'évaluation annuelle de l'impact des programmes de 2003 a consisté en une série de séances d'évaluation de la situation, facilitées par le BSCI, qui visaient à appréhender les différentes expériences, tant positives que négatives. Les conclusions tirées de cet exercice ont été notamment les suivantes : i) les activités visant à faire concorder les objectifs du Département avec ceux des divisions et des services ont été déterminantes au regard du recensement des activités et des produits clefs et de la définition d'indicateurs de performance au niveau des sections; ii) il convient de se pencher plus avant sur la définition de la « pratique optimale » (résultat associé à une réussite transposable) et de l'« enseignement tiré » (résultat moins satisfaisant associé à des obstacles); iii) la base de données des indicateurs de performances s'est avérée utile mais doit être améliorée si l'on veut en faire un outil de suivi; et iv) l'évaluation annuelle de l'impact des programmes a été pour le personnel l'occasion de faire le point sur ses activités de l'année écoulée. Ces conclusions ont guidé la planification de l'évaluation annuelle pour 2004, qui a débuté en avril 2004 dans le cadre de la poursuite de l'accord de coopération entre le BSCI et le Département de l'information;

d) *Il conviendrait de s'efforcer d'harmoniser l'évaluation annuelle de l'impact des programmes avec les éléments clefs du cycle de la planification des programmes, de l'établissement du budget, du contrôle et de l'évaluation.* Pour renforcer la cohérence et faire gagner du temps au personnel, il y a lieu de rationaliser davantage ces deux processus et de les intégrer.

Projet pilote 2. Actualisation et utilisation de l'auto-évaluation comme mode de détermination des résultats

30. Le deuxième projet pilote visait à inscrire les notions et les pratiques de l'auto-évaluation dans la contribution des directeurs de programme à l'établissement du rapport sur l'exécution des programmes pour l'exercice biennal 2002-2003. Il a consisté à mettre en valeur l'auto-évaluation en tant que composante du processus d'évaluation entrepris par les directeurs de programme dans l'établissement des rapports sur les produits exécutés et des énoncés des réalisations. L'auto-évaluation dans le cadre de l'évaluation des performances axée sur les résultats, reposant sur l'ensemble des indicateurs de succès et faisant appel à d'autres sources pertinentes de données d'évaluation, a été introduite dans la formation dispensée au cours des deux derniers trimestres de 2003 à tous les directeurs de programme.

31. Les grandes conclusions tirées de ce projet pilote sont les suivantes :

a) La formation offerte par le BSCI a renforcé le rôle de l'auto-évaluation en tant que composante à part entière de l'évaluation des performances axée sur les résultats, en aidant les directeurs de programme à dresser un tableau concluant de leurs réalisations sur la base des données recueillies, établi de façon concertée dans le cadre de réunions d'auto-évaluation des directeurs et du personnel de chaque sous-programme. Ces réunions ont été précieuses : elles ont permis de dépasser l'habituel inventaire des activités et d'examiner les hypothèses de départ qui sous-tendent le cadre logique des programmes; elles ont été l'occasion d'évaluer les progrès en fonction des indicateurs de succès; et elles ont permis de débattre des

résultats obtenus au cours de l'exercice biennal précédent et des enseignements tirés pouvant inspirer les activités futures de programmation;

b) L'introduction des « rapports sur les produits exécutés » et des « énoncés des réalisations » lors de l'élaboration du dernier rapport sur l'exécution des programmes a permis de promouvoir la dimension « apprentissage » de l'auto-évaluation. L'expérience a montré qu'il est très largement possible de développer encore l'apprentissage et la capacité de gestion des connaissances au niveau institutionnel grâce à l'auto-évaluation et à l'évaluation des performances. Il semble bien que l'on dispose de bases solides : les directeurs de programme ont accompli des progrès notables dans la maîtrise de la démarche axée sur les résultats, en présentant des rapports sur les succès enregistrés qui vont bien au-delà de la simple mise en œuvre de résultats, sont de plus en plus structurés et énoncent de façon qualitative et vérifiable les progrès et les changements constatés fondés sur des indicateurs et des données cohérentes et recueillies de façon fiable.

III. Renforcement du contrôle et de l'évaluation axés sur les résultats

32. Dans le cadre de son programme « pour aller plus loin dans le changement⁷ », le Secrétaire général a souligné qu'il fallait renforcer le système d'évaluation et de contrôle afin de mieux mesurer l'impact de l'activité de l'Organisation et pour que l'exécution et l'évaluation des programmes aient un effet concret sur les projets futurs et l'allocation des ressources. Il a ensuite recensé les grandes lignes de l'action à mener⁸ : a) faire en sorte que les rapports d'exécution soient établis en temps voulu pour que le lien entre l'évaluation des résultats par les directeurs de programme et l'établissement des nouveaux plans et budgets soit plus clair; b) le Secrétariat et les organes gouvernementaux devraient consacrer davantage de temps à l'examen des résultats obtenus et des conclusions des évaluations; c) les organes intergouvernementaux et spécialisés devraient examiner les rapports d'évaluation de manière plus approfondie; d) il faudrait veiller à ce que les évaluations aient une portée plus large et plus diverse et traitent de questions pertinentes et ayant un impact; et e) il faudrait réserver des ressources pour améliorer la pratique d'auto-évaluation et assurer une meilleure utilisation des conclusions des évaluations. Les efforts déployés par le Secrétariat pour réformer l'évaluation s'inscrivent dans le cadre des résolutions 57/300, dans laquelle l'Assemblée générale se félicitait des efforts déployés par le Secrétaire général pour renforcer le système d'évaluation et de contrôle et 58/269, dans laquelle l'Assemblée priait instamment le Secrétaire général d'améliorer la présentation, y compris la date d'établissement, des rapports sur l'exécution des programmes et des rapports d'évaluation, et de veiller à ce que les ressources affectées au contrôle et à l'évaluation des résultats soient clairement indiquées dans tous les chapitres du projet de budget-programme.

33. Dans le cadre de la mise en œuvre de cette stratégie, un groupe de travail a été constitué par le Bureau des services de contrôle interne avec huit autres départements et programmes. Le groupe de travail a élaboré deux séries de propositions : a) mesures que doit prendre le Secrétariat pour renforcer le contrôle et l'évaluation et b) propositions relatives à l'appui que doivent fournir les organes intergouvernementaux, notamment le CPC.

A. Mesures que doit prendre le Secrétariat

34. **Mesure 1.** Utiliser davantage les informations provenant de l'exécution et de l'évaluation des programmes aux fins de la planification :

a) Il sera demandé aux directeurs de programme de procéder à une évaluation préliminaire des résultats au niveau des sous-programmes pour l'exercice biennal en cours (2004-2005) au dernier trimestre de 2005, avant qu'ils formulent leurs cadres stratégiques pour l'exercice biennal 2008-2009 (ce qui sera fait en décembre 2005/janvier 2006). Le Bureau des services de contrôle interne commentera ces évaluations préliminaires pour faciliter l'examen des résultats obtenus par les directeurs de programme afin qu'il soit tenu compte des enseignements tirés lors de la formulation des plans stratégiques pour 2008-2009. Lors de l'évaluation préliminaire des résultats qu'ils doivent mener au dernier trimestre de 2005, les directeurs de programme devraient tenir compte des auto-évaluations des activités qu'ils ont effectuées durant l'exercice biennal 2004-2005, et également tirer parti des informations, conclusions et recommandations provenant d'autres évaluations menées durant la même période. On compte maintenir ce calendrier à l'avenir moyennant les ajustements nécessaires à la lumière des enseignements tirés du premier exercice. Le tableau figurant à l'annexe présente le déroulement chronologique des activités ainsi que les liens dans le contexte de l'ensemble du cycle de budgétisation;

b) Le rôle du Système intégré de suivi (SIS) dans le contrôle de la gestion et de l'exécution sera renforcé lorsque la nouvelle version sera mise en place; elle doit être conçue en fonction des besoins des directeurs de programme et en veillant à ce que l'ensemble des utilisateurs en dictent la conception et rendent le système plus convivial. À cette fin, un mécanisme sera mis en place pour recueillir l'opinion des utilisateurs et examiner les caractéristiques du nouveau SIS, et les ressources nécessaires seront demandées dans le budget-programme 2006-2007 pour le développement du SIS.

35. **Mesure 2.** Veiller à ce que les responsables de haut niveau apportent au contrôle et à l'évaluation leur leadership, leur engagement, leur appui et leur attention :

a) Pour mieux tirer les leçons de l'exécution des programmes, un bilan ou une auto-évaluation (à l'instar du bilan annuel de l'impact des programmes, programme pilote exécuté par le Département de l'information et examiné ci-dessus) devrait être effectuée chaque année dans l'ensemble du Secrétariat. Les faits saillants et les principaux résultats de ces auto-évaluations seront reflétés dans les plans annuels de gestion des programmes et les accords présentés au Secrétaire général;

b) Le recrutement, la sélection et l'évaluation des directeurs de programme à la classe P-5 et aux classes supérieures doivent être fonction de la nécessité pour l'Organisation de disposer de compétences en matière de contrôle et d'évaluation et tenir compte des responsabilités quant à l'utilisation et l'application des conclusions et des recommandations en la matière. Tous les directeurs de programme veilleront à ce que les plans de travail individuels aux fins du Système d'évaluation et de notation des fonctionnaires comprennent des objectifs et des activités d'évaluation qui feront l'objet d'une appréciation ultérieure;

c) Une analyse des besoins de formation en vue de définir un nouveau programme de formation au contrôle et à l'évaluation sera entreprise par le Bureau de la gestion des ressources humaines avec la collaboration du Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité, du BSCI et du Département des affaires économiques et sociales en 2004. Cette formation sera mise au point et lancée en 2005 afin que les fonctionnaires en place ou nouveaux puissent acquérir une connaissance ou rafraîchir celle qu'ils ont déjà en ce qui concerne les cadres logiques et les concepts du contrôle et de l'évaluation. Les fonctionnaires promus à P-5 et aux classes supérieures devront obligatoirement avoir achevé cette formation au contrôle et à l'évaluation.

36. **Mesure 3.** Mise à niveau des ressources et de la planification en matière d'évaluation :

a) Les instructions concernant le budget de l'exercice 2006-2007 exigeront des directeurs : qu'ils fournissent des informations sur les systèmes d'auto-évaluation en place dans le cadre de leurs programmes et sur les activités d'auto-évaluation menées durant l'exercice écoulé, qu'ils décrivent comment les résultats des auto-évaluations ont été utilisés et qu'ils indiquent les ressources devant être utilisées pour l'auto-évaluation en 2006-2007;

b) Les directeurs de programme devront établir des plans biennaux d'évaluation pour l'exercice biennal 2006-2007 en ce qui concerne aussi bien l'évaluation extérieure que l'auto-évaluation.

37. **Mesure 4.** Pour améliorer la cohérence, la clarté et l'homogénéité des méthodes et pratiques d'évaluation, une équipe spéciale composée de représentants de la Division de la gestion, du BSCI et des bureaux chargés de l'évaluation des divers programmes établira d'ici à l'automne 2004, sous forme de glossaire, une terminologie de l'évaluation dont l'usage est recommandé et des directives sur la planification des évaluations, qui seront publiés en même temps que les instructions relatives au budget (voir par. 8 ci-dessus). Un manuel sur les politiques, procédures et normes communes en matière d'évaluation, y compris divers modèles pour la présentation des résultats des évaluations visant à satisfaire les besoins divers des différentes parties prenantes, sera élaborée en 2005.

38. **Mesure 5.** Pour renforcer la capacité centrale d'évaluation conformément aux règles en vigueur⁹, il faut que la coopération et la collaboration entre départements et bureaux soient plus intenses et qu'un service central plus efficace soit en place qui les facilite. Un tel service élaborerait et tiendrait à jour des normes et du matériel de formation, superviserait, organiserait et faciliterait la formation, centraliserait, à l'échelle de l'Organisation, l'information relative aux activités d'évaluation et serait dépositaire et diffuseur des meilleures pratiques. Il devrait avoir une capacité analytique et méthodologique lui permettant de tirer les leçons des activités de contrôle et d'évaluation menées dans l'ensemble du Secrétariat et recommander les mesures voulues. À cette fin, on envisage de prévoir les crédits voulus dans le budget du BSCI pour 2006-2007 pour ce service central d'évaluation, dans les limites assignées à la croissance de l'ensemble des ressources.

B. Appui que doivent fournir les organes intergouvernementaux

39. **Proposition 1.** Pour améliorer les liens entre l'examen de l'exécution des programmes qui viennent de s'achever et les évaluations du futur cadre stratégique, le CPC pourrait envisager :

a) D'adopter en tant que pratique établie la pratique consistant à examiner simultanément les rapports sur l'exécution des programmes et le cadre stratégique. Si ceci ne résout pas le problème du hiatus biennal dans l'information relative à l'exécution des programmes (c'est ainsi que les actuels rapports sur l'exécution des programmes couvrent la période 2002-2003 alors que les cadres stratégiques concernent la période 2006-2007), cette démarche n'est pas sans mérite puisque les plans sont généralement formulés au niveau stratégique et que les réalisations escomptées ne changent pas radicalement d'un exercice à l'autre. Cet examen simultané par le CPC donnera également aux directeurs de programme la possibilité de mettre leurs réalisations en rapport avec les cadres stratégiques qu'ils proposeront aux CPC lorsqu'ils présenteront ces derniers;

b) De recenser les questions essentielles mises en lumière par l'examen des deux documents (par exemple la conception d'ensemble des programmes, les mérites des indicateurs utilisés, etc.) afin de les examiner de manière plus approfondie en juin 2005 et d'être à même d'adresser des directives au Secrétariat avant que ne commencent les préparatifs de la programmation pour 2008-2009;

c) D'adopter une décision priant le Secrétaire général de charger les directeurs de programme concernés d'élaborer des études sur les problèmes mis en lumière par l'examen, par le CPC, des rapports sur l'exécution des programmes et des cadres stratégiques, à temps pour sa session de juin 2005.

40. **Proposition 2.** Actuellement, le CPC ne bénéficie pas pour ses travaux des vues et recommandations d'autres organes intergouvernementaux délibérants et spécialisés sur les divers rapports d'évaluation relatifs aux grands domaines d'activités concernés. Le CPC devrait envisager de demander aux organes intergouvernementaux supervisant des programmes et sous-programmes techniques de faire ce qui suit :

a) Examiner régulièrement les objectifs futurs, les réalisations escomptées et les indicateurs de succès des entités du Secrétariat relevant de leur compétence et communiquer au CPC leurs vues motivées au lieu de se contenter de « prendre acte » des rapports pertinents;

b) Faire de l'« évaluation du programme » un point permanent de leur ordre du jour et examiner les progrès accomplis dans l'obtention des résultats envisagés et les évaluations qui ont été faites;

c) Créer des sous-comités (ou d'autres mécanismes répondant aux besoins de l'entité concernée) pour examiner les rapports de manière plus approfondie. Ces sous-comités pourraient ensuite transmettre leurs conclusions et recommandations à l'organe intergouvernemental spécialisé.

IV. Sujets de futures évaluations approfondies

41. Depuis la fin des années 90, le présent rapport est aussi le moyen pour le BSCI de proposer des sujets aux fins de futures évaluations approfondies. Les considérations qui ont motivé les propositions pour l'exercice 2006-2007 sont expliquées ci-après.

42. Les programmes suivants n'ont pas fait l'objet d'évaluation approfondie depuis 1994 : Opérations de protection et d'assistance en faveur des réfugiés, Affaires politiques, Utilisations pacifiques de l'espace, Droits de l'homme, Commerce et développement, Développement économique et social dans les régions, Afrique : nouvel Ordre du jour pour le développement, Pays les moins avancés et Gestion et services centraux d'appui. Il convient de noter que les activités du programme Gestion et services centraux d'appui ont été examinées par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires. De même, les programmes Utilisation pacifique de l'espace, Droits de l'homme et Commerce et développement ont, au cours des trois années écoulées, été examinés de manière exhaustive par le BSCI du point de vue de la gestion, tandis que le Programme Opérations de protection et d'assistance en faveur des réfugiés est actuellement examiné par le Corps commun d'inspection.

43. Le CPC ayant déjà accepté la proposition du BSCI en la matière, à savoir prévoir une évaluation approfondie chaque année, le calendrier des évaluations approfondies pour l'examen du CPC en 2006 et en 2007 pourrait comprendre les options suivantes :

- a) Développement social et atténuation de la pauvreté – évaluation à l'échelle de l'ensemble du Secrétariat;
- b) Affaires politiques;
- c) Pays les moins avancés, pays en développement sans littoral et petits États insulaires en développement;
- d) Appui des Nations Unies au Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique;
- e) Technologies de l'information et de la communication, infrastructures, transports et tourisme : sous-programmes régionaux.

44. Dans un rapport distinct (E/AC.51/2004/2), le BSCI propose trois thèmes d'évaluation thématique pilote au CPC pour décision à sa quarante-quatrième session et examen à sa quarante-cinquième session.

V. Conclusions et recommandations

45. Aux fins du renforcement du contrôle et de l'évaluation envisagé par le Secrétaire général, les directeurs de programme devraient : a) veiller à ce que la structure et les arrangements administratifs relatifs à la fonction d'évaluation soient revus pour chaque programme; b) adopter la pratique consistant pour les cadres dirigeants à examiner les résultats des évaluations; c) indiquer les ressources affectées au contrôle et à l'évaluation dans tous les chapitres du projet de budget-programme pour 2006-2007; et d) veiller à ce que

des plans d'évaluation soient préparés pour chaque programme en même temps que les propositions relatives au budget 2006-2007. À l'appui de ces initiatives, le BSCI publiera des directives sur la planification de l'évaluation en même temps que les instructions concernant le budget de l'exercice 2006-2007 et dirigera l'élaboration, sous forme de glossaire, d'une terminologie uniforme de l'évaluation à l'échelle du Secrétariat.

46. Pour aider les directeurs et les États Membres à évaluer les résultats et utiliser les enseignements tirés de l'expérience passée lorsqu'ils prennent des décisions sur les plans futurs, un calendrier révisé des activités a été mis au point pour que les résultats de l'exécution des programmes soient plus disponibles et davantage utilisés pour la planification et la budgétisation. Ceci implique que les directeurs de programme procèdent à des évaluations préliminaires durant le dernier trimestre de l'exercice, avant de formuler les cadres stratégiques à la fin de l'exercice (voir par. 34 ci-dessus et annexe).

47. Les directeurs de programme devraient s'inspirer des meilleures pratiques en matière d'évaluation, à savoir : a) mettre l'accent sur l'utilisation de lignes de base, de points de repère, de mesures de résultats et autres indicateurs qualitatifs dans l'exécution des évaluations; b) expliciter les enseignements à tirer des conclusions des évaluations; c) établir, pour mettre ces enseignements en pratique, des plans d'action assortis de responsabilités concrètes et de délais; d) incorporer les enseignements tirés de l'expérience dans les activités de formation; e) vérifier l'application des recommandations relatives à l'évaluation et assigner des responsabilités à cet égard.

48. Les projets pilotes exécutés lors du dernier exercice pour inscrire l'auto-évaluation dans le cadre axé sur les résultats ont été instructifs. Ils montrent notamment qu'il importe que l'auto-évaluation constitue, pour les directeurs de programme, une activité planifiée et systématique dont la portée et les délais sont bien définis, afin d'appuyer efficacement le contrôle de l'exécution des programmes et l'établissement des rapports y relatifs dans le cadre du paradigme fondé sur les résultats. L'efficacité de l'auto-évaluation est nettement renforcée si les directeurs et le personnel examinent ensemble les problèmes rencontrés et identifient des remèdes. Des efforts constants devraient être faits pour favoriser une culture de l'évaluation mettant l'accent sur les enseignements qui doivent être tirés des résultats aussi bien positifs que négatifs et traduisant ces enseignements dans les faits.

49. Le Comité du programme et de la coordination pourra souhaiter :

a) Prendre note des cinq mesures proposées pour le Secrétariat décrites aux paragraphes 34 à 38 ci-dessus;

b) Appuyer les propositions figurant aux paragraphes 39 et 40 ci-dessus; et

c) Examiner les informations figurant aux paragraphes 41 à 44 ci-dessus et recommander les évaluations approfondies en question pour examen par le Comité en 2006 et 2007.

Le Secrétaire général adjoint
aux services de contrôle interne
(Signé) Dileep Nair

Notes

- ¹ Article 7.4 des Règlements et règles régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation (PPBME – ST/SGB/2000/8 du 19 avril 2000).
- ² A/57/387.
- ³ Règle 107.2 b) iii) régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation.
- ⁴ Voir Règle 107.2, alinéa a), des Règlement et règles régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation, et les définitions des différentes sortes d'évaluations données dans le glossaire qui se trouve à la page 16 de ces mêmes règlement et règles.
- ⁵ A/59/69.
- ⁶ A/57/16, par. 253.
- ⁷ A/57/387.
- ⁸ A/58/395.
- ⁹ PPBME (ST/SGB/2000/8), règles 107.2 b) ii) et 107.3 a).

Cycle de planification, de budgétisation, de contrôle et d'évaluation des programmes

