



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

Distr. générale
18 avril 2013
Français
Original : anglais

Session annuelle de 2013

3-14 juin 2013, New York

Point 7 de l'ordre du jour provisoire

Évaluation

**Rapport annuel sur les activités d'évaluation
du Programme des Nations Unies
pour le développement en 2012**

Résumé

Le rapport annuel sur les activités d'évaluation pour 2012, rend compte des progrès réalisés par le PNUD et ses fonds et programmes associés, dans l'exercice de leurs fonctions d'évaluation, telles que définies par la politique du PNUD en matière d'évaluation. Il analyse également les principales constatations et les enseignements essentiels tirés des évaluations conduites en 2012 et définit les programmes de travail pour 2013 et 2014.

Éléments d'une décision

Le Conseil d'administration pourrait : a) prendre note du présent rapport; b) prier le PNUD, le Fonds d'équipement des Nations Unies et le programme des Volontaires des Nations Unies de régler les questions soulevées; et c) d'approuver les programmes de travail révisés pour 2013 ainsi que les programmes de travail proposés pour 2014.



Table des matières

	<i>Page</i>
Introduction	3
I. Ressources du Bureau de l'évaluation du PNUD	3
II. Bureau de l'évaluation du PNUD, prestations prévues en 2012	3
III. Promotion d'une pratique de l'évaluation au PNUD	4
IV. Principales constatations et enseignements essentiels tirés des évaluations indépendantes en 2012	7
V. Évaluations décentralisées	12
VI. Qualité des évaluations décentralisées	16
VII. Fonds d'équipement des Nations Unies	19
A. Amélioration de la qualité et de la diffusion des évaluations	19
B. Enseignements tirés des évaluations du FENU terminées en 2012	20
VIII. Volontaires des Nations Unies	21
IX. Programme de travail du Bureau de l'évaluation du PNUD pour 2013 et 2014	22

Introduction

1. La politique d'évaluation révisée du PNUD a été approuvée en 2011. Elle a établi une base institutionnelle commune pour la fonction d'évaluation du PNUD, qui s'applique également aux fonds et programmes associés - Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU), et programme des Volontaires des Nations Unies. Le présent rapport annuel sur les activités d'évaluation analyse les progrès réalisés en 2012 par le Bureau de l'évaluation du PNUD ainsi que par les groupes de l'évaluation du FENU et du programme des Volontaires pour s'acquitter de leur mandat d'évaluation. Il analyse par ailleurs les capacités d'évaluation, il considère les enseignements tirés des évaluations effectuées, et identifie les programmes d'évaluation approuvés et proposés pour 2013 et 2014. Les évaluations faites en 2012 sont accessibles au public par le Centre de gestion en ligne des évaluations.

I. Ressources du Bureau de l'évaluation du PNUD

2. En 2012 la totalité des dépenses encourues par le Bureau de l'évaluation du PNUD au titre d'activités d'évaluation et d'activités diverses s'est élevée à 7 712 millions de dollars dont 7 222 millions prélevés sur les ressources de base et 490 000 sur les autres ressources. Cette prestation représente une augmentation de 4,9 % par rapport à 2011. Une somme de 248 000 dollars fournie par l'Agence norvégienne de coopération pour le développement a été affectée aux évaluations. Sur les ressources de base reçues 89,9 % ont été dépensés. Des retards de force majeure survenus dans les évaluations prévues, notamment des retards dans le démarrage des analyses des résultats obtenus en matière de développement en Afghanistan, ont créé cet écart entre les dépenses et les ressources de base disponibles. Des activités, non encore achevées ont été reportées sur 2013 et le budget du Bureau de l'évaluation a été remanié en conséquence.

3. Le Bureau de l'évaluation est doté de 23 fonctionnaires (17 administrateurs et six agents des services généraux). Les 61 % de ce personnel et 47 % des administrateurs sont des femmes. En 2012, 78 % des chefs d'équipe et 47 % des spécialistes recrutés pour appuyer les activités d'évaluation au sein des équipes, étaient des femmes. Ces chiffres traduisent une tendance positive dans les efforts du Bureau de l'évaluation pour réaliser la parité dans le recrutement des spécialistes (en 2011, 41 % des spécialistes recrutés étaient des femmes, contre 32 % en 2010).

II. Bureau de l'évaluation du PNUD, prestations prévues en 2012

4. Le Bureau de l'évaluation entreprend des évaluations indépendantes des programmes institutionnels mondiaux, régionaux et de pays figurant dans le plan stratégique du PNUD et approuvés par le Conseil d'administration. Durant 2012 le Bureau de l'évaluation a entrepris quatre évaluations thématiques, sept évaluations de programmes, cinq analyses de résultats des activités de développement, ainsi que l'évaluation du plan stratégique du PNUD, 2008-2013¹.

¹ Voir en annexe la liste des évaluations réalisées en 2012

III. Promotion d'une pratique de l'évaluation au PNUD

5. Dans les rapports annuels de 2010 et 2011 sur l'évaluation, le Bureau de l'évaluation a indiqué qu'il allait mettre au point un cours d'évaluation en ligne à l'intention de tout le personnel du PNUD. C'est maintenant chose faite, et le programme d'évaluation est ouvert au personnel par le truchement du Centre de perfectionnement professionnel du PNUD. Le cours porte sur les aspects stratégiques, prospectifs, techniques et pratiques du processus d'évaluation et s'avère particulièrement utile aux gestionnaires de programmes, aux spécialistes du suivi et de l'évaluation et aux coordonnateurs des évaluations réalisées dans les services chargés des programmes. Le cours a été bien accueilli par le personnel du PNUD; cependant le personnel auquel il était le plus spécialement destiné, à savoir les hauts responsables des opérations sur le terrain, a été lent à le suivre et des mesures d'accélération pourraient être prises. Jusqu'à présent, 483 personnes se sont inscrites à ce cours, dont 78 hauts fonctionnaires, et 130 (dont 24 hauts fonctionnaires) l'ont suivi intégralement.

6. En avril 2012, le Bureau de l'évaluation a établi un fichier d'experts en évaluation que peuvent également consulter les contreparties dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays. Au cours de 2013 le Bureau continuera d'étoffer le fichier et d'en étendre l'utilisation. On compte actuellement 73 experts en évaluation inscrits sur le fichier. Le Bureau de l'évaluation collaborera avec les bureaux régionaux afin d'identifier des possibilités supplémentaires d'appui régional et national dans le domaine de l'évaluation, par exemple pour rechercher des institutions et des consultants spécialisés dans l'évaluation qui participeraient à des groupes régionaux d'évaluation.

7. Le Bureau de l'évaluation administre le Centre de gestion en ligne des évaluations, qui est accessible au public. Le Centre centralise toutes les évaluations effectuées par le FENU et le programme des Volontaires des Nations Unies. Au 1^{er} mars 2012 son centre documentaire contenait plus de 2 400 documents concernant l'évaluation, affichés par les services chargés des programmes, y compris les termes de référence, les rapports d'évaluation et les réponses de l'administration.

Groupe des Nations Unies pour l'évaluation

8. Les groupes de l'évaluation des 43 organismes et entités du système des Nations Unies ont collaboré avec le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation afin d'établir des normes d'évaluation communes à tout le système des Nations Unies, renforcer la capacité d'évaluation du système, promouvoir des initiatives conjointes parmi les organisations, et faciliter l'appui aux États Membres afin qu'ils puissent se doter d'une capacité d'évaluation.

9. En 2012, le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation a entrepris une analyse approfondie de ses mandats et de ses modalités opérationnelles afin de mieux servir les membres et de mieux répondre à leurs attentes, s'agissant notamment des États Membres. Sur la base des résultats de cette analyse, les mandats du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et ses méthodes de travail devraient être revus en 2013. Le Groupe a en outre sorti une publication sur la capacité d'évaluation dans le système des Nations Unies; a donné des directives pratiques sur le développement de capacités nationales d'évaluation; pris l'initiative

d'élaborer des directives d'évaluation afférant au plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD); facilité la diffusion des enseignements tirés des examens collégiaux consacrés aux bureaux d'évaluation, et a poursuivi ses travaux sur les directives liées aux évaluations normatives, aux évaluations d'impact et aux aspects des évaluations relatifs à l'égalité des sexes et aux droits de l'homme.

10. Le Bureau de l'évaluation a été président élu du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation de 2007 à 2012², a continué de lui assurer un ferme appui, et a contribué aux activités de fond de ses équipes spéciales, lui fournissant en outre l'essentiel de ses ressources financières et humaines, s'agissant notamment de postes de coordonnateur exécutif et de secrétariat. Dans son rôle de coordonnateur exécutif du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, le Bureau de l'évaluation est le garant du programme de travail et du budget annuels du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation. Par l'intermédiaire du Groupe, le Bureau de l'évaluation a été un membre actif du processus de réforme des Nations Unies, notamment par sa participation aux débats tenus à l'échelle du système sur la cohérence des activités d'évaluation.

Capacités nationales d'évaluation

11. L'appui aux capacités nationales d'évaluation des pays en développement est une priorité du Bureau de l'évaluation car il peut contribuer à étendre l'appui aux évaluations et à leur utilisation aux pays partenaires; élargir la coopération Sud-Sud, accroître le réservoir mondial d'évaluateurs qualifiés et aider à émettre des recommandations correspondant à un contexte donné. En 2012, 44 % des chefs d'équipe et 54 % des spécialistes mandatés par le Bureau de l'évaluation pour analyser les résultats des activités de développement ou des évaluations thématiques provenaient de pays en développement.

12. Le Bureau de l'évaluation a organisé conjointement deux conférences biennales sur les capacités nationales d'évaluation, au Maroc et en Afrique du Sud, et en accueillera une troisième conjointement avec le Gouvernement brésilien à São Paulo, en 2013. Le succès des conférences précédentes témoigne de l'intérêt accru pour l'évaluation et d'une capacité croissante en ce domaine parmi les États Membres de l'ONU. Le Bureau de l'évaluation a invité d'autres partenaires du système des Nations Unies dans ce domaine à se joindre au Groupe des Nations Unies pour l'évaluation en vue de coparrainer cette conférence et de futures conférences nationales consacrées à l'évaluation.

Initiatives du Bureau de l'évaluation

13. Le Bureau de l'évaluation a pris plusieurs initiatives visant à améliorer la qualité et la rigueur de l'évaluation. Il convient de noter en particulier que les évaluations commandées par le Bureau de l'évaluation sont progressivement exécutées sous la responsabilité de son propre personnel. Cette responsabilité était auparavant confiée à des sous-traitants et était externe. Il sera toujours fait appel à des consultants pour certaines tâches spécifiques mais ils n'auront pas mandat de formuler les conclusions et les recommandations issues de l'évaluation. Un effort systématique est déployé pour améliorer la qualité de la production et de l'analyse

² Le chef du Bureau de l'évaluation d'ONU-femmes a présidé le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation en 2011- 2012. Le Directeur de la Division de l'inspection et de l'évaluation, Bureau des services de contrôle interne a été élu président pour la période 2012-2013.

des données grâce à des techniques modernes afin de renforcer la fiabilité et la validité des résultats qualitatifs obtenus. D'autres initiatives ont été prises comme par exemple la création d'un groupe consultatif international sur la qualité, comptant des spécialistes de l'évaluation et d'autres experts représentant le large éventail de compétences et la diversité géographique du PNUD. C'est une manière d'assurer que les travaux du Bureau de l'évaluation sont référencés sur le plan international et professionnel, ce qui confirme la crédibilité des évaluations et donne la garantie que les principes fondamentaux d'indépendance, de transparence, de responsabilité et de partage des connaissances sont renforcés. Un engagement plus ferme en ce qui concerne l'évaluation professionnelle et d'autres plateformes se manifeste à présent, ce qui permet au Bureau de l'évaluation d'affiner ses méthodes, tout en rehaussant le profil du PNUD. Le Bureau présente maintenant ses résultats au Groupe d'appui à la performance de l'organisation (PNUD) et incorporera dans ses rapports, la réponse de l'administration aux évaluations. Le Bureau de l'évaluation, en concertation avec le personnel de direction, entreprend d'améliorer les possibilités d'évaluation des programmes en recourant davantage à des lignes de base, à des indicateurs et cadres de résultats factuels.

Examen par les pairs

14. Un examen professionnel par des pairs sur la méthodologie et la mise en commun des connaissances dans le Bureau de l'évaluation a eu lieu en septembre et novembre 2012. Cet examen a été demandé par le Bureau de l'évaluation et mené en conformité avec le cadre d'examens professionnels par des pairs du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation de la fonction d'évaluation au sein des organismes des Nations Unies. Le groupe était composé de cadres dirigeants des bureaux de l'évaluation du Ministère du développement international, du Fonds international de développement agricole, du Fonds pour l'environnement mondial, et de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel.

15. Le groupe chargé de l'examen par des pairs a conclu que le Bureau de l'évaluation s'acquittait de ses tâches de manière professionnelle, faisant preuve d'un haut degré d'indépendance et de crédibilité. Il a noté de solides compétences au sein de l'équipe et d'excellentes relations avec la direction et le Conseil d'administration. Partant de cette forte position, le groupe a exposé plusieurs questions sur lesquelles il conviendrait de se pencher davantage avec le Conseil d'administration et les cadres dirigeants, en vue de renforcer le rôle stratégique et voire de transformation de l'évaluation au sein du PNUD. Le Groupe a suggéré qu'une plus grande attention soit portée à l'évaluation de l'efficacité et de l'impact des programmes du PNUD. Il s'est déclaré conscient des difficultés méthodologiques que présente l'évaluation de l'impact du PNUD et a recommandé la formulation de « théories du changement » plus clairement énoncées, et la recherche de moyens d'impact par le biais d'une analyse des contributions. Le groupe a noté que les évaluations pourraient être d'une plus grande utilité pour le Conseil d'administration et la direction du PNUD moyennant une plus grande rigueur méthodologique et une attention accrue aux questions ou domaines stratégiques où l'acquisition de connaissances est le plus nécessaire. Les enseignements tirés de l'examen par les pairs seront partagés avec le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, tandis que l'évaluation elle-même a été communiquée à la direction du PNUD et au Conseil d'administration. Le groupe a recommandé un renforcement sensible du lien entre les évaluations décentralisées et

la fonction d'évaluation centrale, et l'adoption d'une approche formative afin de mieux comprendre comment, en plusieurs domaines des activités du PNUD l'évaluation et le suivi décentralisés demeurent au-dessous du pair. Renforcer les évaluations décentralisées reviendra à renforcer les activités du PNUD fondées sur des données factuelles, ce qui devrait amener les bureaux de pays et le siège à améliorer les stratégies régionales et mondiales.

IV. Principales constatations et enseignements essentiels tirés des évaluations indépendantes en 2012

16. L'évaluation du plan stratégique du PNUD, 2008-2013 a essentiellement porté sur la manière dont le PNUD met à profit le plan stratégique pour améliorer ses résultats. Le PNUD est maintenant une organisation plus puissante que ce qu'il était lorsque le plan stratégique a été approuvé. Il est par ailleurs confronté à une situation différente de ce qu'elle était il y a cinq ans, se traduisant notamment par une intensification de la demande et des attentes tant de la part des donateurs que des pays de programmes. Sur le plan des résultats des activités de développement, le PNUD a réalisé de sensibles efforts de développement dans tous ses domaines d'intervention, cependant l'efficacité et la viabilité demeurent des points délicats. À l'occasion de diverses initiatives centrées sur le programme de gestion du changement organisationnel, le PNUD a renforcé son système de planification stratégique, le plan stratégique en étant l'élément central. Le système de suivi des résultats et de présentation de rapports a également été renforcé au fil des ans, mais il n'est pas optimal pour une organisation hautement décentralisée qui travaille sur de complexes questions de développement où le contexte est extrêmement important. Cette question se situe au centre des problèmes de suivi des résultats et de présentation de rapports. Pour créer un système plus viable, le programme de pays devra devenir le mécanisme d'analyse dans l'évaluation des résultats du PNUD.

17. Le PNUD utilise effectivement son plan stratégique pour orienter l'organisation vers les quatre grands domaines d'intervention mais n'assure pas la réalisation de toutes les approches au niveau de la programmation comme le préconise le document du plan stratégique lui-même (par exemple l'approche à la programmation et à l'intégration de la coopération Sud-Sud axée sur le développement humain). Bien que de notables efforts aient été fournis (comme en ce qui concerne l'intégration de la parité entre les sexes et la capacité de développement), il n'a pas été fourni d'encouragements ni de moyens adéquats pour assurer l'exécution au niveau national. Le PNUD n'a pas suffisamment appuyé les bureaux de pays lorsqu'il a considéré les avantages et désavantages entre les approches et les priorités identifiés dans le plan stratégique – par exemple entre la prise de responsabilité nationale et les priorités organisationnelles, ou entre les besoins en matière de renforcement des capacités à long terme et les résultats à court terme. Enfin, l'évaluation a conclu que les arrangements de financement du PNUD et le recours aux ressources autres que les ressources de base constituaient un obstacle à une programmation judicieuse et limitaient le rendement du point de vue des critères d'efficacité et de rentabilité.

18. L'évaluation de l'assistance apportée par le PNUD aux pays touchés par un conflit dans le cadre des opérations de maintien de la paix des Nations Unies a

conclu que le PNUD jouait un rôle primordial dans la nouvelle architecture de consolidation de la paix des Nations Unies et qu'il était l'une des rares organisations internationales capables d'œuvrer à grande échelle dans de multiples domaines d'activité, et ce, avant, pendant et après le déclenchement d'un conflit. L'efficacité opérationnelle du PNUD sur les lieux de conflit est inégale mais s'améliore, et il ne fait pas de doute que l'organisation est maintenant en mesure de réagir rapidement et efficacement aux demandes d'assistance à la suite de conflits armés. Le PNUD est bien placé pour servir de partenaire à part entière dans les opérations de maintien de la paix, pour assurer la coordination, la gestion des programmes et fournir les compétences techniques, surtout durant les phases de transition vers la consolidation de la paix et le développement. Pour accroître son efficacité, le PNUD doit pouvoir analyser de manière plus systématique et générale le contexte du pays dans lequel il intervient, afin de mieux prévoir l'éventuelle reprise d'un conflit violent et de s'y mieux préparer. Toute programmation concernant les pays touchés par un conflit devrait être assortie d'une stratégie de sortie clairement définie, et le PNUD devrait continuer de parfaire ses procédures relatives aux ressources humaines afin de recruter, former et motiver du personnel compétent qui sera affecté à des postes difficiles dans des zones de conflit, s'efforçant de recruter des femmes et de veiller à ce qu'elles restent en poste.

19. L'évaluation de la contribution du PNUD à la réduction de la pauvreté s'est concentrée sur les changements que le PNUD a apportés dans la vie des gens au niveau national depuis 2000. Elle note que le PNUD a été un partenaire actif dans l'appui à l'élaboration de politiques favorables aux pauvres, visant notamment à encourager la position nationale sur l'aspect multidimensionnel de la pauvreté et à favoriser la création d'un climat propice où les partenaires puissent formuler des politiques appropriées. L'évaluation fait ressortir la nécessité de renforcer le processus d'apprentissage de ce qui fonctionne et dans quels contextes. Cet apprentissage devrait être à la base de l'expansion des activités et des dispositions à prendre pour que les enseignements tirés des interventions du PNUD servent à l'ajustement des politiques. Afin de respecter sa priorité de réduction de la pauvreté, établie à l'échelle du système, le PNUD doit intégrer systématiquement dans tous ses programmes, une approche qui privilégie les pauvres. Il importe certes d'encourager l'instauration de conditions qui avantagent les pauvres dans tous les domaines d'intérêt, mais les pauvres doivent aussi être les bénéficiaires privilégiés des interventions du PNUD si l'on veut réaliser les objectifs du Millénaire pour le développement.

20. L'évaluation de la contribution du PNUD à la coopération Sud-Sud et triangulaire, a conclu que le PNUD disposait d'un grand avantage comparé s'agissant d'appuyer et de faciliter la coopération Sud-Sud et triangulaire, exprimé par sa neutralité et son impartialité politique, par sa présence dans de nombreux pays et son caractère décentralisé, ainsi que son approche au développement fondée sur la demande. L'appui fourni par le PNUD aux activités institutionnelles liées à la coopération Sud-Sud a eu des résultats positifs, renforçant le potentiel de l'organisation pour de nouvelles innovations. Les résultats ont été plus évidents s'agissant du renforcement des capacités des organisations internationales au niveau national; de l'appui à la recherche ou à la promotion portant sur les aspects stratégiques et de politique générale de la coopération Sud-Sud; d'une revalorisation des accords de partenariats nationaux, et de l'appui aux centres thématiques. L'évaluation a conclu que les engagements du PNUD en matière de financement de

la coopération Sud-Sud n'avaient pas évolué par rapport à la demande croissante. La coopération Sud-Sud est intégrée dans les programmes du PNUD mais un soutien sera nécessaire jusqu'à ce qu'une tendance au progrès se dégage nettement. L'évaluation recommande que le PNUD mette au point une stratégie de grande envergure, à l'échelle du système pour appuyer la coopération Sud-Sud et triangulaire, tirant parti de son avantage comparé et qui centralise la perspective du développement humain dans le débat mondial.

21. L'évaluation de la contribution du PNUD au renforcement des systèmes et processus électoraux a constaté que le cadre du PNUD pour l'assistance électorale était bien conçu et permettait une prestation de qualité. Le PNUD est intervenu de manière décisive et, dans certains cas les élections n'auraient pas eu lieu sans son assistance. Grâce à sa perspective de développement, à son ensemble de programmes concernant la gouvernance démocratique, aux relations de longue durée qu'il entretient avec les pays d'accueil et le système des Nations Unies, le PNUD dispose de la réputation, des compétences techniques et de l'autorité morale nécessaires pour conseiller les pays sur ces processus nationaux sensibles et hautement politiques. L'élaboration de solutions d'un bon rapport coût-efficacité, adaptées au milieu et durables ne constitue pas une priorité systématique, ce qui limite l'efficacité avec laquelle le PNUD peut faciliter la maîtrise nationale des processus électoraux. L'une des principales recommandations de l'évaluation fait valoir que le PNUD devrait placer plus systématiquement l'assistance électorale dans le cadre plus général de la gouvernance démocratique, et rationaliser ses processus d'assistance électorale.

22. L'évaluation des partenariats du PNUD avec les fonds mondiaux et les fondations philanthropiques a examiné les partenariats du PNUD avec trois fonds mondiaux et trois fondations philanthropiques et confirmé que ces partenariats étaient une valeur ajoutée et stratégiquement pertinents. Ils facilitent la participation du PNUD au dialogue de politique mondiale et à la programmation novatrice à l'échelon national. L'évaluation a constaté que le PNUD avait fait preuve de souplesse dans l'ajustement des objectifs de programmes et des modes opérationnels, et qu'il avait en certains cas agi en facilitateur neutre pour le système des Nations Unies, ainsi qu'en intermédiaire pour l'appui à certains pays se trouvant dans de difficiles situations de transition. De récentes évaluations du Fonds pour l'environnement mondial, du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme prouvent incontestablement que les travaux du PNUD entrepris en collaboration avec des fonds mondiaux ont contribué à la réalisation d'objectifs de développement. L'évaluation a recommandé que le PNUD instaure une coordination centrale plus rigoureuse des fonctions relatives à l'information et à la gestion des connaissances et élabore une stratégie de partenariats pour traiter avec les organisations philanthropiques.

23. L'évaluation du quatrième programme mondial a conclu que le PNUD était bien placé pour jouer un rôle plus important dans la documentation des débats de politique générale. Elle a constaté que le programme mondial avait donné des résultats mitigés sur la mesure dans laquelle le PNUD avait tiré parti de ses avantages et amélioré sa contribution aux résultats de développement à l'échelon national. Alors que la cohérence en matière d'architecture des domaines d'activité s'est améliorée, son potentiel n'a pas encore été entièrement exploité. Dans de nombreux cas, les services consultatifs se sont substitués aux capacités des bureaux de pays, affaiblissant leur potentiel. La production et le partage des savoirs restent

encore à institutionnaliser en tant qu'éléments vitaux de la programmation. Les ressources du programme mondial sont essentielles pour appuyer les activités liées à l'égalité des sexes. Toutefois, la mise en œuvre de la stratégie d'égalité des sexes n'est pas suffisamment dynamique pour satisfaire aux priorités fixées par le PNUD dans ce domaine tant sur le plan du développement que sur le plan institutionnel. Toute latitude est offerte pour maximiser la participation des services consultatifs et hiérarchiser le rôle d'appui aux gouvernements des pays de programme. Les services consultatifs ne doivent pas se substituer aux moyens d'action des bureaux de pays; en fait le programme mondial doit répondre aux besoins en matière de politiques plus spécialisées et de services techniques dans un petit nombre de domaines d'activité. Le PNUD devra accroître l'efficacité des programmes mondiaux et régionaux en établissant des normes précises de responsabilisation entre les bureaux des politiques et les bureaux régionaux, et en renforçant les centres régionaux de service en tant que liens vitaux entre le siège et les bureaux de pays.

24. Au cours de l'année 2012 le Bureau de l'évaluation a entrepris les évaluations de chacun des cinq programmes régionaux : **Afrique, États arabes, Asie et Pacifique, Europe et Communauté d'États indépendants (CEI) et Amérique latine et Caraïbes**. Les évaluations répondaient aux cadres de résultats et de ressources établis pour chaque programme régional. Elles examinent la pertinence du programme et les résultats obtenus, notamment la qualité des services d'appui fournis par les centres régionaux aux bureaux de pays et d'autres partenaires nationaux ou régionaux. Ces évaluations tendent à montrer que tous les programmes régionaux ont répondu aux défis que doivent relever les régions respectives en matière de développement et ont mis à profit les atouts comparés et la neutralité du PNUD. Il convient de noter toutefois que la fragmentation et la dispersion des programmes nuisent à la cohérence. Les liens avec les programmes de pays ne sont pas d'une solidité uniforme, ce qui pose un problème car les programmes régionaux dépendent des bureaux de pays pour passer aux réalisations concrètes. Les cinq évaluations soulignent les faiblesses des activités de suivi, de formation et de gestion des connaissances.

a) En **Afrique**, le programme régional a porté essentiellement sur l'intégration régionale, pour aider à promouvoir des cadres normatifs tels que la Stratégie pour les droits de l'homme et la Charte africaine sur la démocratie, les élections et la gouvernance. Le programme s'est occupé de questions qui n'étaient pas initialement formulées dans le descriptif du programme régional, en particulier la sécurité alimentaire, que le programme a abordée par des initiatives complémentaires telles que le Rapport sur le développement en Afrique 2012, les cadres d'accélération de la réalisation des OMD relatifs à la sécurité alimentaire, la promotion des chaînes de valeur agroalimentaires par le canal de l'Initiative africaine pour les marchés inclusifs, et une aide à l'emploi des jeunes. Alors que le programme régional a été une source de renseignements précieux qui ont été diffusés à l'échelle mondiale, le potentiel du programme régional et des centres de service régionaux qui auraient pu devenir des pôles régionaux de connaissances, n'est que partiellement réalisé.

b) Le programme régional pour les **États arabes** comprenait des activités sur la lutte contre la corruption, le VIH/sida et des activités de sensibilisation (notamment à la lumière des rapports arabes sur le développement humain). Son budget limité et sa portée géographique réduite n'ont pas facilité la mobilisation de

ressources et ont suscité d'autres questions contextuelles. Le programme est principalement administré depuis New York et serait avantagé par une forte présence régionale, par de meilleures relations avec les bureaux de pays et des partenariats stratégiques avec les institutions régionales clefs.

c) Pour **l'Asie et le Pacifique** le programme régional tire parti de sa position unique de pôle régional des connaissances, et les connaissances qu'il diffuse sont jugées fiables et pertinentes. Le programme a également enregistré des succès dans la mobilisation de partenaires régionaux et nationaux, comme en témoigne le remarquable exemple du Programme du Pacifique pour l'accès aux services financiers.

d) Bien qu'il n'en soit qu'à mi-parcours du cycle de programmation, le programme régional pour l'Europe et la Communauté d'États indépendants, réalise des progrès en réponse à des questions critiques telles que le changement climatique, l'intégration sociale, la gouvernance locale et les partenariats avec de nouveaux pays donateurs. Le programme s'est généralement déroulé avec efficacité, l'accent étant mis sur l'exécution de projets régionaux complétée par des services consultatifs de haut niveau et des produits axés sur le savoir. Certains retards dans le financement ont eu des incidences sur l'exécution de certains projets dans les délais prescrits. Parmi les recommandations il convient de noter la nécessité d'une approche holistique au développement avec des stratégies sous régionales; une stratégie appropriée de mobilisation des ressources; des processus consultatifs plus inclusifs lors de l'élaboration du programme; l'intensification des pratiques intersectorielles (notamment l'intégration d'une perspective sexospécifique) et des liens plus étroits entre résultats du programme et indicateurs.

e) En ce qui concerne **l'Amérique latine et les Caraïbes**, les avantages comparatifs du PNUD résident dans le travail qu'il effectue en amont pour faciliter la mise en place de réseaux régionaux et thématiques et améliorer la gestion des connaissances à travers la région. Il conviendrait maintenant de cibler des priorités thématiques en plus petit nombre et plus réalistes, tenant compte du degré de développement et des vulnérabilités des pays de la région. Afin d'assurer la continuité et la viabilité des résultats, le PNUD devra se concentrer sur des initiatives où il peut apporter une valeur ajoutée régionale et élargir ses partenariats stratégiques avec les institutions régionales.

25. Des évaluations consacrées aux résultats des activités de développement ont eu lieu en **Angola, en Côte d'Ivoire, au Timor-Leste, au Niger et en Croatie**. Quatre de ces pays ont récemment connu une instabilité politique et sociale et les enseignements tirés des quatre évaluations ont permis de mieux analyser la pertinence de l'action du PNUD dans les zones de crise et d'après conflit³. Les évaluations ont indiqué que la réaction du PNUD pour répondre aux priorités nationales était stratégique et appropriée dans les situations de transition post-confliktuelle vers le contexte national, et de la consolidation de la paix vers le développement. Les programmes du PNUD ont dans de nombreux cas aidé ces nations à établir d'utiles cadres et moyens institutionnels dans les secteurs clef de la gouvernance, appui aux élections, réforme de la justice et décentralisation. Le PNUD a montré qu'il pouvait s'adapter à la reprise d'un conflit en repositionnant

³ La Croatie occupe une position beaucoup plus antérieure s'agissant de la transition entre la phase de secours et celle de développement, puisque dans ce pays la guerre s'est terminée en 1995.

ses appuis de manière à s'aligner sur des besoins immédiats et nouveaux. Dans certains cas le bureau de pays est le seul partenaire de développement sur lequel le PNUD puisse compter tout au long de périodes de crise politique. Dans d'autres pays, le PNUD a joué un rôle central en appuyant de plus vastes opérations de maintien de la paix des Nations Unies, en établissant des synergies dans la programmation et en contribuant à l'obtention de résultats positifs dans certaines opérations de consolidation de la paix. Un élément crucial du processus d'évaluation des résultats des activités de développement a été l'accueil de séminaires de parties prenantes, où le PNUD a montré son attachement à la transparence en participant à l'évaluation indépendante de résultats des activités de développement. Il est encourageant de constater que la plupart des bureaux de pays ont répondu positivement à cette demande, mais certains pays ont par contre été lents à communiquer des observations ou à organiser des ateliers de parties prenantes. Cette attitude affaiblit l'engagement du PNUD à collaborer efficacement avec ses gouvernements partenaires, et peut porter atteinte à sa crédibilité.

26. Les contributions du PNUD à la réduction de la pauvreté ont été variables, et souvent occultées par le changement d'objectif pour répondre à des situations urgentes comme l'appui aux élections. La capacité de changer rapidement de direction pour faire face à une crise a été appréciée par de nombreux partenaires de développement. L'évaluation des résultats des activités de développement avertissent le PNUD d'établir un plus juste équilibre entre l'appui technique et l'appui à la gestion des fonds et à la mise en œuvre du programme. Les évaluations soulignent que la mise en œuvre concluante des programmes du PNUD et leurs conséquences ultérieures varient en fonction de l'importance de la capacité et de l'appropriation nationales. Ces séries d'évaluations confirment que l'approche du PNUD à la fourniture de ressources techniques et humaines à court terme est appropriée dans le contexte d'institutions naissantes, de nouveaux défis touchant les ressources humaines et les capacités d'absorption.

27. Chacune des évaluations examine les aspects du programme de pays relatifs à l'égalité des sexes. Dans l'ensemble la conclusion fait valoir que si la conception du programme tient normalement compte de l'égalité des sexes, il faudrait par contre un partage des savoirs plus systématique afin d'intégrer la problématique hommes femmes de manière positive. Bien que le système de repérage des mesures contribuant à l'égalité des sexes (*gender marker*) soit prometteur, le PNUD doit raffermir son engagement à promouvoir l'égalité et ouvrir aux femmes l'accès aux ressources du développement et à la justice. Les incuries dues à la dispersion et à la fragmentation des programmes dilués dans de nombreux petits projets amoindrissent la cohérence de la programmation et la pertinence stratégique. Ces déficiences sont amplifiées par les procédures internes du PNUD, qui passent souvent pour une source de retards et d'inefficacité.⁴

V. Évaluations décentralisées

28. Les bureaux des politiques et des pratiques du PNUD entreprennent des évaluations de leurs programmes respectifs et prennent la responsabilité de l'élaboration des réponses de l'administration aux évaluations thématiques effectuées par le Bureau de l'évaluation. En 2012, le Bureau de la prévention des

⁴ Des réformes ont récemment été entreprises pour simplifier les procédures d'achat

crises et du relèvement a effectué quatre évaluations : un examen d'un portefeuille de programmes; une évaluation de programmes de réintégration; une évaluation du programme mondial d'identification des risques, et une évaluation de la capacité de l'initiative de réduction des catastrophes. Le Bureau des politiques de développement a terminé deux évaluations de projets mondiaux PNUD-FEM : « Institutionnalisation du paiement pour services liés aux écosystèmes » et le projet conjoint PNUD-PNUE concernant « l'amélioration de la gestion des eaux usées municipales dans les villes côtières des pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique ». Une évaluation a été entreprise par le Bureau régional pour l'Afrique, quatre évaluations ont été menées à bien par le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique, quatre évaluations par le Bureau régional pour l'Europe et la Communauté d'États indépendants, et deux par le Bureau régional de l'Amérique latine et des Caraïbes. Le Bureau régional pour les États arabes n'a pas terminé ses évaluations en 2012⁵.

Évaluations commandées aux bureaux de pays

29. Durant la période de présentation de rapports de 2012, les bureaux de pays ont mené à bien 245 évaluations de projets, dont 28 évaluations de résultats, 192 évaluations de projets et 25 autres types d'évaluations.⁶ En comparaison de la même période de l'an dernier, on enregistre une légère augmentation du nombre total des évaluations effectuées sur l'ensemble des régions; une légère diminution des évaluations dans la région de l'Afrique, et une notable augmentation pour la région de l'Europe et de la communauté d'États indépendants (voir tableau 1).

Tableau 1
Répartition régionale des évaluations*

Évaluations effectuées	Ensemble des régions		Afrique		États arabes		Asie et Pacifique		Europe et CEI		Amérique latine et Caraïbes	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Nombre de pays	140	139	47	46	18	18	24	24	25	25	26	26
Nombre total d'évaluations [†]	245	226**	48	63	20	16	56	59	64	40	57	48
Évaluation des effets directs	28	63	5	31	5	3	7	14	5	10	6	5
Évaluation de projets	192	144	40	26	14	10	42	43	57	29	39	36
Évaluation du PNUAD et autres évaluations programmatiques	25	19	3	6	1	3	7	2	2	1	12	7
Évaluations auxquelles l'administration a donné suite	234 (96 %)	188 (83 %)	45 (94 %)	61 (97 %)	16 (80 %)	13 (81 %)	54 (96 %)	48 (81 %)	63 (98 %)	36 (90 %)	56 (98 %)	30 (63 %)
Pays ayant effectué au moins une évaluation	89 (64 %)	90 (65 %)	20 (45 %)	25 (54 %)	9 (41 %)	6 (33 %)	17 (71 %)	19 (79 %)	21 (84 %)	18 (72 %)	22 (85 %)	22 (85 %)

(Voir notes page suivante)

⁵ Les évaluations sont considérées comme terminées lorsqu'elles ont été communiquées au Centre de gestion en ligne des évaluations (<http://erc.undp.org>).

⁶ Y compris les examens du PNUAD effectués par l'équipe de pays des Nations Unies

(Notes du tableau 1)

* Les évaluations présentées sont fondées sur les données fournies par le Centre de gestion en ligne des évaluations au 31 janvier 2013.

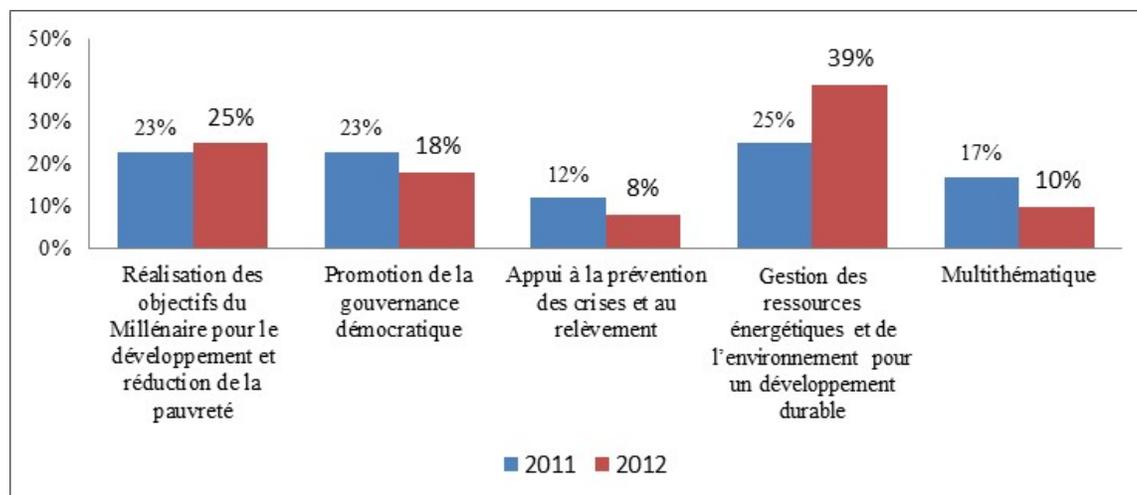
** Les évaluations présentées sont fondées sur les données fournies par le Centre de gestion en ligne des évaluations au 31 janvier 2012.

† Nombre total d'évaluations effectuées par les bureaux de pays du PNUD figurant dans la base de données du Centre de gestion en ligne des évaluations, y compris les évaluations du FEM, du Fonds pour l'accélération de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement, du PNUAD et d'autres évaluations conjointes. Les rapports d'évaluation couvrant des effets directs multiples sont comptés séparément pour chaque effet censé être couvert selon le plan d'évaluation.

30. La répartition thématique des évaluations favorise les domaines des pratiques liées à l'environnement et au développement durable (39 %). L'augmentation enregistrée dans le portefeuille environnement est due en partie au grand nombre de projets financés par le FEM et exécutés par le PNUD au cours des six dernières années et qui sont maintenant en voie d'achèvement. Par ailleurs, conformément à la politique d'évaluation du PNUD, les bureaux de pays font davantage d'efforts pour télécharger les évaluations de projets financés par le FEM sur le site du Centre de gestion en ligne des évaluations. Le faible nombre d'évaluations concernant l'appui à la prévention des crises et au relèvement est en contradiction avec l'accent mis par le PNUD sur cet appui et laisse entendre que des efforts supplémentaires doivent être fournis pour évaluer ces activités au niveau national.

Figure 1

Répartition des évaluations par thème (2011-2012)*



* Les informations relatives à 2011 et 2012 sont fondées sur les données fournies par le Centre de gestion en ligne des évaluations.

Capacité d'évaluation des bureaux de pays et des bureaux régionaux

31. La capacité de suivi et d'évaluation des bureaux de pays a diminué globalement, avec une perte générale de 8 postes. Fin 2011, 29 % des bureaux de pays étaient dotés de personnel spécialement affecté à des fonctions de suivi et

d'évaluation. Ce chiffre était tombé à 23 % fin 2012. Il est particulièrement préoccupant de constater que le personnel affecté aux fonctions de suivi et d'évaluation en Afrique a considérablement baissé par rapport à son pourcentage auparavant élevé. Dans les pays arabes ce pourcentage a sensiblement diminué alors qu'il était déjà faible. En ce qui concerne les bureaux de pays de l'Europe et de la CEI le personnel affecté aux postes de suivi et d'évaluation est en augmentation bien qu'il retarde encore sur d'autres régions. Pour la région de l'Amérique latine et des Caraïbes les effectifs dans ce domaine sont restés élevés. La capacité d'évaluation à l'échelon régional est restée la même que l'an dernier⁷. La réduction du financement et le processus de restructuration sont les principales raisons données pour expliquer la baisse des effectifs s'occupant du suivi et de l'évaluation. Cette baisse risque d'entamer les progrès réalisés sur la voie d'une rationalisation des activités de contrôle au sein du PNUD, nécessaires à une gestion saine, et entrave la faculté du PNUD de porter un jugement critique sur ses opérations.

Tableau 2
Moyens d'évaluation décentralisée en 2012

Année	Tous bureaux du PNUD confondus		Afrique		États arabes		Asie et Pacifique		Europe et CEI		Amérique latine et Caraïbes	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Nombre de bureaux de pays disposant de services de suivi et d'évaluation*	140	139	47	46	18	18	24	24	25	25	26	26
Nombre de bureaux de pays disposant de spécialistes du suivi et de l'évaluation	23 % (32)	29 % (40)	23 % (11)	46 % (21)	6 % (1)	28 % (5)	17 % (4)	17 % (4)	12 % (3)	0	35 % (13)	42 % (11)
Nombre de bureaux régionaux disposant de spécialistes du suivi et de l'évaluation	51	54	13	22	7	9	11	11	5	0	15	12
Nombre de bureaux de pays disposant de services de suivi et d'évaluation*	12	12	3	3	1	1	3**	3**	4**	4**	1	1

* Activités de suivi et d'évaluation.

** Le personnel concerné ne consacre pas tout son temps aux activités de suivi et d'évaluation.

Conformité avec le plan d'évaluation et couverture

32. La Politique d'évaluation révisée du PNUD stipule que toutes les évaluations inscrites dans le plan d'évaluation sont obligatoires. Depuis 2011, la conformité des évaluations d'un programme de pays se mesure à la fin de la période couverte par le programme sur la base de l'exécution de toutes les évaluations prévues au cours de celle-ci. Vingt-sept programmes de pays se sont achevés en 2012, dont 16 (59 %) étaient pleinement conformes, tandis que 2 (7 %) ne l'étaient pas. Les 9 autres programmes (33 %) étaient partiellement conformes. Le taux de conformité au plan d'évaluation s'est amélioré durant l'année 2011 (voir tableau 3).

⁷ Au moment de l'achèvement du présent rapport cette observation était remise en question car les postes de conseiller en matière de suivi et d'évaluation pour le Bureau de l'Afrique et celui des États arabes étaient vacants et pourraient être supprimés.

Tableau 3
Conformité avec le plan d'évaluation

		Bureau régional pour les États arabes					Conformité globale
		BRA		BRAP	BRECEI	BRALC	
Nombre de programmes de pays conformes	2012	4	2	5	1	4	16 (59 %)
(Achèvement de 90 à 100 % des évaluations prévues)	2011	6	1	4	4	5	20 (49 %)
Nombre de programmes de pays partiellement conformes	2012	4	1	3	1	2	9 (33 %)
(Achèvement de 40 à 89,99 % des évaluations prévues)	2011	8	2	3	0	6	19 (46 %)
Nombre de programmes de pays non conformes	2012	1	1	0	0	0	2 (17 %)
(Achèvement de 0 à 39,99 % des évaluations prévues)	2011	0	2	0	0	0	2 (5 %)

* D'après les données du Centre de gestion en ligne des évaluations au 10 avril 2013, pour 2012, et du rapport annuel sur les activités d'évaluation de 2012, pour 2011. Le système d'évaluation est analogue à celui utilisé pour la feuille de suivi du PNUD.

33. Toutes les évaluations figurant dans les plans d'évaluation des bureaux régionaux et des bureaux de pays devraient faire l'objet d'une réponse de l'administration. En 2012, 96 % de toutes les évaluations menées à bonne fin ont été suivies d'une réponse de l'administration (soit une légère augmentation par rapport aux résultats de 2011).

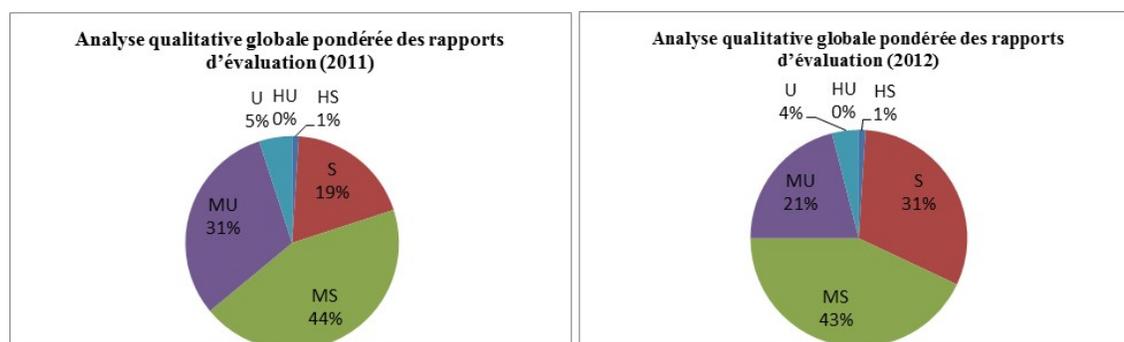
VI. Qualité des évaluations décentralisées

34. Cent quarante-huit rapports d'évaluation ont été analysés, ce qui représente une légère augmentation par rapport à 135 en 2011.⁸ L'analyse a montré que 32 % des évaluations examinées ont reçu la note « satisfaisant » ou une note supérieure, 43 % ont été notées « moyennement satisfaisant » et 25 % « moyennement insatisfaisant » ou ont reçu une note inférieure. Soixante-dix-neuf rapports (53 %) ont été jugés satisfaisants ou classés dans une catégorie de notation supérieure s'agissant de l'achèvement des rapports. Cette situation est un progrès par rapport aux constatations de 2011. En 2011, une plus forte proportion de rapports (36 %) ont été jugés « moyennement insatisfaisants » ou en dessous, et 20 % seulement ont été reçu la note « satisfaisant » ou une note supérieure⁹.

⁸ Au total, 155 rapports d'évaluations décentralisées ont été examinés pour 2012. Quatre de ces rapports ont été ultérieurement écartés du processus d'analyse car ils relevaient d'organisations extérieures au PNUD

⁹ Le système d'appréciation de la qualité a été quelque peu modifié en 2012, transformé en un instrument en ligne faisant appel à un groupe différent et plus important d'évaluateurs de la qualité. Il est possible que de ce fait les appréciations subissent de légères variations.

Figure 2
Comparaison des évaluations qualitatives 2011-2012



Note : U = insatisfaisant; HU = hautement insatisfaisant; HS = hautement satisfaisant; S = satisfaisant; MS = moyennement satisfaisant; MU = moyennement insatisfaisant.

35. Au cours de la période considérée, le PNUD a achevé et évalué 59 projets financés par le FEM, répartis dans toutes les régions et couvrant les grands domaines d'action : biodiversité, adaptation au changement climatique et atténuation de ses effets, dégradation des sols, produits chimiques et eaux internationales. Le Bureau de l'évaluation a évalué ces projets pour la qualité. Le niveau de qualité s'est avéré très élevé, avec 83 % (49 sur 59) des projets entrant dans des catégories allant de « moyennement satisfaisants » à « hautement satisfaisants ». Ce résultat concorde avec ceux des dernières années. La haute qualité des évaluations PNUD-FEM peut être attribuée à plusieurs facteurs : a) toutes les évaluations des projets financés par le FEM doivent comporter une appréciation des résultats; b) les directives et les modèles élaborés par le FEM et le PNUD sont périodiquement mis à jour et doivent être suivis; c) il est tenu compte de la qualité des évaluations dans la notation des conseillers techniques régionaux PNUD-FEM, et d) la performance du PNUD est systématiquement évaluée par rapport à d'autres agents d'exécution du FEM.

Qualité des rapports d'évaluation par région

36. Pour l'Asie et le Pacifique et l'Amérique latine et les Caraïbes les rapports indiquent les améliorations les plus notables sur les appréciations de 2011. Dans la première région 37 % de tous les rapports ont été classés dans la catégorie « satisfaisant » ou une catégorie supérieure, contre 7,5 % en 2011¹⁰. Pour l'Amérique latine et les Caraïbes, 48 % ont été notés « satisfaisant » ou ont reçu une note plus élevée en 2012, contre 30 % en 2011. Bien que des changements positifs aient été enregistrés dans les évaluations des États arabes, 26 % des rapports ont été classés dans la catégorie « satisfaisant » ou supérieure en 2012, contre 0 % en 2011, le petit nombre de rapports pour les deux années (20 en 2012 et 8 en 2011) ne permet pas encore de conclure à une amélioration générale de la qualité de l'évaluation. En effet, en 2012, 40 % de tous les rapports d'évaluation des États arabes entraient dans la catégorie de notation « moyennement insatisfaisant » ou

¹⁰ Il convient de noter cependant que le nombre total de rapports évalués pour l'Asie est passé de 40 en 2011 à 27 en 2012.

dans une catégorie inférieure, soit plus que dans toute autre région, ce qui révèle de sérieux problèmes de qualité de l'évaluation.

Tableau 4
Analyse qualitative globale pondérée des rapports d'évaluation (2012)

Notation	Afrique	États arabes	Asie et Pacifique	Europe et CEI	Amérique latine et Caraïbes	Ensemble	Nombre total de rapports	Pourcentage du total
Hautement satisfaisant	0	0	0	0	2	0	2	1,4
Satisfaisant	10	5	10	7	13	1	46	31,1
Moyennement satisfaisant	17	7	11	17	11	0	63	42,6
Moyennement insatisfaisant	7	7	6	7	4	0	31	20,9
Insatisfaisant	4	1	0	0	1	0	6	4,1
Hautement insatisfaisant	0	0	0	0	0	0	0	0,0
Total	38	20	27	31	31	1	148	100,0

37. Les évaluations décentralisées demandent un suivi supplémentaire de la part des services du PNUD afin de respecter les normes établies par la politique d'évaluation telle qu'elle est détaillée dans le *Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement*. Nombre des services qui demandent des évaluations allouent des ressources suffisantes à cet effet, mais ce n'est pas le cas pour tous, et le PNUD doit s'assurer que des ressources suffisantes sont affectées à l'exécution des évaluations.

38. On peut encore améliorer considérablement les évaluations décentralisées, en commençant par la phase de planification. Du fait que les mandats se limitent souvent à un minimum de directives il arrive fréquemment que l'on se trouve devant un manque de précision quant au but de l'évaluation, sans conformité avec un plan d'évaluation. Les services du PNUD doivent clairement expliquer les raisons pour lesquelles l'évaluation est effectuée et quelles sont les questions pour lesquelles les utilisateurs de l'évaluation demandent une réponse. Les critères de l'évaluation doivent être clairement identifiés et assortis de repères en vue des mesures indiquées. Les services du PNUD doivent insister davantage sur la méthodologie et veiller à ce que les évaluateurs adaptent leurs cadres d'évaluation aux critères définis et aux normes applicables aux prestations et décrivent avec précision l'approche à suivre et les méthodes de collecte de données. Les équipes d'évaluation ont besoin d'informations suffisantes pour évaluer l'efficacité, du fait que ce domaine d'analyse tend à être déficient. L'intégration des principes de programmation du PNUD selon les domaines thématiques – l'égalité des sexes en particulier – doit retenir davantage l'attention afin de mieux placer la programmation dans les contextes politiques, socio culturels et économiques pertinents. Les conclusions doivent être synthétiques, équilibrées et toucher aux principales questions d'évaluation tout en donnant un éclairage complémentaire sur les questions sous-jacentes.

VII. Fonds d'équipement des Nations Unies

39. Le montant total des dépenses du FENU au titre de l'évaluation s'est élevé à 790 221 dollars en 2012. Ce montant a servi à couvrir la supervision d'activités consacrées au démarrage de trois nouvelles évaluations en 2012 et à l'achèvement d'un certain nombre d'évaluations remontant à 2011. Pour le FENU la fonction d'évaluation constitue un élément central de sa stratégie d'apprentissage et de responsabilisation, étant donné que depuis 2008, il a réalisé en moyenne sept évaluations par an portant sur l'ensemble de ses domaines d'intervention. Les effectifs du service de l'évaluation se sont accrus en février 2012 avec l'ouverture de trois postes d'administrateurs et le recrutement de jeunes cadres en qualité de spécialistes de l'évaluation.

A. Amélioration de la qualité et de la diffusion des évaluations

40. Avec l'arrivée du nouveau Secrétaire exécutif fin 2012, l'évaluation demeure pour le FENU une priorité à l'échelle de l'institution, et il disposera de ressources accrues en 2013 en dépit de difficiles conditions de financement externe. Outre de nouveaux investissements dans les ressources humaines, le FENU aura de nouveau besoin de ressources supplémentaires pour l'apprentissage, le suivi et l'évaluation durant l'élaboration et la conception de nouveaux projets.

41. Le FENU a accru la gamme des produits d'évaluation qu'il a utilisés en 2012, du fait qu'il a commandé deux évaluations de programmes plurinationaux dans les domaines des services financiers destinés aux jeunes (« YouthStart ») et de la promotion équitable de l'égalité des sexes en Afrique. Ces activités complètent son engagement actuel en faveur de l'évaluation de projets dans le cadre de l'examen de l'exécution de projets donnés et des évaluations thématiques périodiques conformément à la politique d'évaluation.

42. Le groupe de l'évaluation a adopté une approche dynamique pour intégrer une perspective sexospécifique dans ses processus d'évaluation en 2012, ainsi que le préconise le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation : « Intégrer les droits de l'homme et l'égalité des sexes dans les évaluations », en accord avec la stratégie du FENU concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (2012-2017). Des compétences en matière de sexospécificités font partie des conditions requises lors de la sélection de consultants, et les questions touchant l'égalité des sexes ont été intégrées dans les matrices d'évaluation, de même que les modèles de rapports demandent maintenant l'emploi de données ventilées par sexe chaque fois que possible.

43. Les activités de renforcement des capacités fournies par le groupe de l'évaluation prennent, selon les besoins, la forme de conseils en matière d'évaluation, adressés à des collègues dans les deux domaines d'intervention du FENU. En 2012, le groupe de l'évaluation a également actualisé le guide de gestion qui donne des renseignements sur les diverses phases de la gestion des évaluations.

44. Le groupe de l'évaluation du FENU a, en 2012, activement contribué aux travaux du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, en participant aux activités de trois équipes spéciales. Il a en outre resserré ses liens avec certaines parties prenantes du secteur industriel en rapport avec ses domaines d'intervention, œuvrant

en étroite collaboration avec le Groupe consultatif d'assistance aux pauvres, membre du groupe consultatif affecté à l'examen du portefeuille de projets.

B. Enseignements tirés des évaluations du FENU terminées en 2012

45. Cinq évaluations de programmes et projets thématiques ont été achevées en 2012 : quatre dans le domaine de la finance accessible à tous et une dans le domaine de l'instauration d'une pratique financière locale. Les principales constatations issues de ces évaluations sont exposées ci-après :

Conception et gestion des programmes

46. Les travaux du FENU sont généralement appréciés pour leur excellente conformité avec les stratégies de développement des gouvernements partenaires, pour le soutien qu'ils apportent à une approche sectorielle au développement dans le domaine de la finance accessible à tous, ou parce qu'ils sont bien intégrés dans les systèmes nationaux de planification et de budgétisation pour le financement du développement local.

47. S'agissant de la pratique en matière de finance accessible à tous, les évaluateurs du portefeuille du FENU ont estimé qu'il correspondait bien au mandat concernant les pays les moins avancés et à ses objectifs stratégiques d'intervention dans des conditions difficiles, tandis que ses programmes de pays et ses initiatives thématiques à l'échelle mondiale – dans des domaines comme celui des services financiers ouverts aux jeunes, ou de la coopération Sud-Sud visant l'instauration d'une capacité institutionnelle de microfinance axée sur la mobilisation de l'épargne – ont été jugés d'une extrême pertinence.

48. Pour l'avenir, il a été recommandé que le FENU fasse une distinction plus nette entre les pays les moins avancés, où il peut tirer parti de son avantage de « premier entrant » et des marchés parvenus à une plus grande maturité où il pourrait s'orienter vers des secteurs plus spécifiques comme l'épargne ou les jeunes. Ses systèmes de gestion concernant la surveillance, le suivi et le compte rendu des investissements ont généralement été jugés efficaces mais il a été recommandé que les parties prenantes extérieures soient mieux informées des progrès accomplis dans la mise en œuvre, et des enseignements retenus. Il a été recommandé également que le FENU révise le mode de financement de ses programmes de pays afin d'attirer davantage de ressources et d'intensifier la participation à l'établissement et à la gouvernance de structures de fonds d'investissement plus viables.

Efficacité et viabilité des programmes

49. Au niveau global, le portefeuille ayant trait à la finance accessible à tous a été jugé satisfaisant par les évaluateurs qui ont dénombré 1,8 million de nouveaux déposants (soit une augmentation de 38 % par rapport à la ligne de référence) et 528 600 nouveaux emprunteurs (soit une augmentation de 21 %) chiffre confirmé en juin 2011 pour les pays dans lesquels intervient le FENU. Le FENU a été particulièrement félicité en ce qui concerne les programmes visant l'expansion rurale, la mise au point de nouveaux produits orientés vers les femmes et de nouveaux mécanismes de prestation de services (banque électronique). S'agissant de l'appui apporté à la réforme macroéconomique et dans les pays déjà dotés de

stratégies et d'une législation sur l'accessibilité pour tous, l'examen a conclu que les activités devraient s'attacher plus précisément à des thèmes politiques dans lesquels le FENU pourrait intervenir, par exemple en s'inspirant de ses récentes initiatives concernant la protection et la culture financière de la clientèle. Une intégration plus systématique des programmes de pays et des approches thématiques mondiales du FENU a également été recommandée.

50. S'agissant de l'amplification et de la reproduction ailleurs des programmes, certaines évaluations ont montré que l'on avait besoin de meilleurs mécanismes de gestion des connaissances pour publier et diffuser les résultats des activités novatrices ou de projets pilotes menés dans des zones bien spécifiques.

VIII. Volontaires des Nations Unies

51. En 2012 le personnel du Groupe de l'évaluation du Programme des volontaires des Nations Unies se composait de 2,5 fonctionnaires, dont un chef de groupe (poste P-4 financé sur les ressources de base) et un assistant administratif à temps partiel (financé à 50 % sur les ressources extrabudgétaires). Le groupe disposait d'un budget centralisé de 273 853 dollars, tandis que les dépenses afférant aux évaluations décentralisées se sont élevées à 85 000 dollars, couverts par les fonds alloués aux projets. Cinq stagiaires ont été embauchés par le groupe durant la période considérée.

52. Au cours de l'année le groupe de l'évaluation a présenté le manuel intitulé « Assessing the Contribution of Volunteering to Development » (Évaluation de la contribution du volontariat au développement) à des colloques internationaux en vue de diffuser auprès des spécialistes de l'évaluation ses méthodes d'appréciation de la contribution des Volontaires au développement et à la paix et afin mieux faire connaître les activités des Volontaires. Sur le plan interne, le manuel apporte un appui à l'Union européenne dans ses efforts de développement des capacités, sous forme de présentations faites au personnel du siège et au cours d'ateliers organisés à l'intention des équipes et des Volontaires sur le terrain, en particulier les ateliers d'initiation et d'orientation ainsi qu'un atelier pilote consacré au renforcement des capacités et organisé à l'intention de la mission des Nations Unies en Haïti.

53. En 2012 le groupe a dirigé ou appuyé deux évaluations stratégiques et huit évaluations décentralisées des initiatives des Volontaires des Nations Unies dans divers pays, y compris la Bosnie-Herzégovine, le Libéria le Népal et l'Ouzbékistan. L'évaluation du partenariat entre les Volontaires des Nations Unies et l'Agence espagnole de la coopération internationale pour le développement offrira au Programme des Volontaires des Nations Unies d'utiles enseignements pour la gestion de ses partenariats stratégiques. L'évaluation de la commémoration du dixième anniversaire de l'Année internationale des Volontaires qui se terminera en 2013, tente de présenter un tableau général des réalisations du programme des Volontaires des Nations Unies dans son rôle de coordonnateur des activités marquant l'Année internationale des Volontaires (2011) conformément à la résolution 63/153 de l'Assemblée générale. Dans l'ensemble les constatations découlant des évaluations font valoir que le programme des Volontaires des Nations Unies a un impact notable par ses capacités de déploiement en temps voulu de personnel bénévole hautement qualifié venant appuyer les entités des Nations Unies et les gouvernements nationaux dans une diversité de secteurs socio-économiques.

Toutefois, les évaluations ont conclu également qu'afin d'assurer la mobilisation continue de parties intéressées et un appui soutenu au programme des Volontaires des Nations Unies sur le terrain, celui-ci devrait plus clairement expliquer le principe, la valeur et le rôle du volontariat.

54. Se fondant sur la procédure du Comité d'examen des projets du Programme des Volontaires des Nations Unies, le groupe de l'évaluation a appuyé des programmes des Volontaires par le renforcement de leurs cadres de résultats et de leurs stratégies d'évaluation, contribuant ainsi à une meilleure intégration du volontariat dans les efforts visant à faire face aux défis mondiaux que pose le développement, notamment la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement. Dans le cadre de l'Équipe spéciale chargée de l'égalité des sexes, le groupe de l'évaluation a donné des conseils et prêté son concours pour l'élaboration de documents traitant de cette question et pour qu'elle soit intégrée systématiquement dans la programmation. Le suivi de la réponse de l'administration à l'évaluation conjointe de la collaboration entre le Programme des Volontaires des Nations Unies et le Département de l'appui aux missions/Département des opérations de maintien de la paix de l'ONU, a révélé que plusieurs des recommandations étaient déjà appliquées des deux côtés, améliorant leur efficacité opérationnelle par leur coopération sur le terrain.

55. Le groupe de l'évaluation a continué de contribuer aux processus de suivi et d'évaluation à l'échelle du système des Nations Unies et sur le plan mondial; à cet effet, il a pris une part active aux travaux d'un certain nombre d'équipes spéciales du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation chargées d'évaluer l'impact et de renforcer les capacités d'évaluation, et a, en outre, intégré « EvalPartners », nouveau réseau international visant à renforcer les capacités d'évaluation des organisations de la société civile, notamment les associations ou réseaux régionaux d'évaluation. Le Programme des Volontaires des Nations Unies considère ce réseau comme un moyen lui permettant de contacter des évaluateurs professionnels et des experts de la gestion axée sur les résultats, désireux d'offrir leurs services à titre bénévole au sein d'un programme ou projet de renforcement des capacités d'évaluation qui pourrait faire l'objet d'une mise en œuvre conjointe avec le PNUD.

IX. Programme de travail du Bureau de l'évaluation du PNUD pour 2013 et 2014

56. Le programme de travail du Bureau de l'évaluation pour 2013 a été approuvé par le Conseil d'administration en juin 2012 et financé au titre du budget d'appui biennal 2012-2013 (décision 2010/1). Le programme de travail pour 2013 comprend trois évaluations thématiques. L'une sera axée sur l'action menée en faveur de l'égalité des sexes, à titre de suivi de l'évaluation de 2006 sur la question. Les sujets des deux autres évaluations thématiques restent encore à déterminer en consultation avec le Conseil d'administration. Six évaluations des résultats des activités de développement seront réalisées en 2013 et présentées au Conseil exécutif en 2014 : Afghanistan, Algérie, Iraq, Kenya, Liban et Sierra Leone.

57. À compter de 2013, en application de la décision 2010/16 du Conseil d'administration, le Bureau de l'évaluation facilitera un examen indépendant de la politique d'évaluation du PNUD, qui sera présenté au Conseil d'administration en 2014. En 2013, le Bureau de l'évaluation procèdera à un examen approfondi des

méthodologies suivies dans l'évaluation des résultats des activités de développement en vue de renforcer les moyens d'évaluation du PNUD au niveau national et d'aligner le processus sur le nouveau plan stratégique. En 2013 également, le Bureau de l'évaluation lancera une série d'évaluations visant à mesurer les impacts de l'appui du PNUD aux États Membres. La série commencera par une évaluation de l'impact de l'appui du PNUD à la gestion des zones protégées, dont la préparation est en cours avec la collaboration du bureau de l'évaluation du FEM. Pour accompagner la nouvelle série d'évaluations d'impacts, le Bureau de l'évaluation élaborera des directives sur la manière d'entreprendre ce type d'évaluation.

58. Le Bureau de l'évaluation apportera son soutien à la troisième Conférence internationale sur les capacités nationales d'évaluation, qui doit se tenir à São Paulo (Brésil), en septembre 2013. Il continuera d'assumer ses autres fonctions d'appui aux évaluations au sein du PNUD, notamment d'administrer le système d'appréciation de la qualité des évaluations décentralisées, le fichier des consultants en évaluation, le Centre de gestion en ligne des évaluations et l'espace « Teamworks », outre l'élaboration de produits de connaissances en matière d'évaluation. En 2013 et 2014 le Bureau de l'évaluation continuera d'héberger et d'administrer le secrétariat du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et de contribuer à son programme de travail.

Programme de travail proposé pour 2014

59. Le programme de travail proposé pour 2014 se fonde sur une estimation du montant des ressources qui seront allouées au Bureau de l'évaluation au titre du projet de budget biennal 2014-2015. Il importe de noter que l'élaboration du nouveau plan stratégique du PNUD en 2013 aura des incidences sur le plan de travail de 2014. Le Bureau de l'évaluation attend avec intérêt les consultations avec le Conseil d'administration et la direction du PNUD à propos des révisions du programme proposé, tenant compte des objectifs et des résultats escomptés du prochain plan stratégique ainsi que des résultats de l'examen de la politique d'évaluation. La proposition actuelle prévoit l'achèvement des évaluations thématiques et d'impact commencées en 2013; d'entreprendre six examens des résultats des activités de développement; de mettre au point en coordination avec le PNUD des directives concernant les évaluations décentralisées, et d'appuyer les révisions de la politique d'évaluation. Le Bureau de l'évaluation continuera d'apporter son soutien à l'évaluation décentralisée et à élaborer et à affermir les directives.