



**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  
8 avril 2011  
Français  
Original : anglais

**Session annuelle de 2011**

6-17 juin 2011, New York

Point 4 de l'ordre du jour provisoire

**Évaluation**

**Rapport annuel sur les activités d'évaluation  
du Programme des Nations Unies pour le développement  
en 2010**

*Résumé*

Le présent rapport rend compte des activités menées par le Bureau de l'évaluation du PNUD, les services du PNUD chargés, au Siège, des programmes et de l'élaboration des politiques, les bureaux de pays et les services de l'évaluation des fonds et les programmes associés pour s'acquitter du mandat défini dans la Politique d'évaluation du PNUD. Il analyse également les principales constatations et les enseignements tirés des évaluations indépendantes conduites en 2010 par le Bureau de l'évaluation. Le programme de travail du Bureau de l'évaluation pour 2011 et 2012 figure en dernière partie du présent rapport.

*Éléments d'une décision*

Le Conseil d'administration pourrait : a) prendre note du présent rapport; b) prier le Programme de régler les problèmes qu'ont fait apparaître les évaluations indépendantes; (c) prier le Programme de développer les moyens nécessaires à la réalisation d'évaluations décentralisées et à l'exploitation de leurs résultats; d) prier le Programme de contribuer au perfectionnement des capacités nationales en matière d'évaluation; et e) approuver le programme de travail révisé pour 2011 proposé par le Bureau de l'évaluation, ainsi que le programme de travail proposé pour 2012.



## Table des matières

	<i>Page</i>
I. La fonction d'évaluation . . . . .	3
A. Le Bureau de l'évaluation du PNUD . . . . .	3
B. Groupe des Nations Unies pour l'évaluation . . . . .	7
C. Fonds et programmes associés . . . . .	8
D. Services chargés des programmes . . . . .	11
E. Moyens d'évaluation. . . . .	16
II. Principales constatations et enseignements essentiels tirés des évaluations indépendantes . . . . .	17
A. Trouver un juste équilibre entre travail en amont et travail en aval, entre investissement à court terme et à long terme. . . . .	18
B. Stratégie de partenariat du PNUD . . . . .	19
C. Généralisation du travail interdisciplinaire et des thèmes transversaux . . . . .	19
D. Promotion des valeurs des Nations Unies : l'égalité des sexes . . . . .	20
E. Enseignements tirés de la programmation par pays . . . . .	21
III. Programme de travail du Bureau de l'évaluation pour 2011-2012 . . . . .	22
A. Programme de travail 2011 approuvé . . . . .	22
B. Programme de travail proposé pour 2012 . . . . .	23

Annexe (disponible sur le site Web du Conseil d'administration)

## Contexte

Le rapport annuel sur les activités d'évaluation du Programme des Nations Unies pour le développement en 2010 est le cinquième de la série de rapports annuels établis par le Bureau de l'évaluation du Programme dont le Conseil d'administration est saisi depuis qu'il a approuvé la Politique d'évaluation du PNUD en 2006 et le premier depuis son approbation de la Politique d'évaluation révisée en février 2011. Il analyse les capacités d'évaluation de l'Organisation, les enseignements tirés des évaluations pouvant être utiles pour améliorer la gestion des résultats des activités de développement ainsi que la mise en œuvre de la politique de décentralisation de l'évaluation. Il examine également les enseignements tirés des évaluations indépendantes et présente le programme de travail pour 2011-2012 (voir la section III) en vue de son approbation par le Conseil d'administration.

## I. La fonction d'évaluation

### A. Le Bureau de l'évaluation du PNUD

#### *Portée des évaluations*

1. Le Bureau de l'évaluation réalise des évaluations indépendantes des programmes mondiaux et régionaux et des programmes de pays identifiés dans le plan stratégique du PNUD et approuvés par le Conseil d'administration. En 2010-2011, il a mené 14 évaluations des résultats des activités de développement au Bangladesh, au Brésil, en Égypte, en El Salvador, au Ghana, en Jamaïque, en République démocratique populaire Lao, au Malawi, en Mongolie, au Paraguay, au Sénégal, en Somalie, en Thaïlande et en Tunisie. Le Bureau de l'évaluation a par ailleurs achevé cinq évaluations thématiques couvrant les principaux piliers du travail du PNUD : une évaluation de la contribution du PNUD au développement et aux résultats institutionnels à l'échelle régionale; une évaluation de la contribution du PNUD à la prévention des catastrophes et aux efforts de relèvement; une évaluation de la contribution du PNUD au renforcement de la gouvernance locale; une évaluation de la contribution du PNUD à la gestion de l'environnement en vue de réduire la pauvreté : lien entre pauvreté et environnement; et une évaluation de la contribution du PNUD au renforcement des capacités nationales.

2. Conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne établies par l'Institut des auditeurs internes (normes IPSAS), le Bureau confirme qu'il a agi en toute indépendance et qu'il n'a subi aucune ingérence lors de la définition de son champ d'intervention, de la réalisation du travail et de la communication des résultats.

#### *Examen de la politique d'évaluation du PNUD et sa révision*

3. En approuvant en 2006 la première Politique d'évaluation du Programme des Nations Unies pour le développement, le Conseil d'administration a demandé au Bureau de l'évaluation de faire réaliser un examen indépendant de la politique. L'examen 2010, dont la qualité a été contrôlée par un groupe indépendant de cadres, a confirmé la pertinence et le caractère opportun de la politique et mis en lumière certaines améliorations, notamment dans la réponse de l'administration et l'usage fait des évaluations indépendantes. L'examen a toutefois pointé du doigt le peu de

progrès des évaluations décentralisées, s'agissant en particulier de leur portée, de leur qualité et de leur mise en œuvre, et ce en dépit des orientations et de l'appui disponibles.

4. En donnant suite à la décision du Conseil d'administration relative à l'examen indépendant et à la réponse de la direction, le PNUD a procédé à une révision de sa politique d'évaluation en vue de sa présentation pour approbation au Conseil d'administration lors de sa première session ordinaire de 2011. Le processus de révision, conduit par des membres du personnel de direction du PNUD, a fait appel à de nombreuses consultations. Il avait pour objectif de clarifier les rôles et responsabilités et d'améliorer la pratique des évaluations au PNUD. Une importance plus grande a notamment été portée à l'appropriation du processus d'évaluation par le pays; au développement des capacités nationales d'évaluation; et à l'utilisation des évaluations en vue d'améliorer l'apprentissage et la responsabilité au plan organisationnel. S'agissant des évaluations décentralisées, une nouvelle exigence a été introduite dans cette politique aux fins de donner plus de souplesse aux services chargés des programmes dans la détermination des modalités d'exécution des évaluations et de promouvoir les efforts conjoints avec les partenaires nationaux des évaluations. La politique révisée fera l'objet d'un examen indépendant régulier.

#### *Promotion d'une culture de l'évaluation au PNUD*

5. Suite à l'approbation de la politique d'évaluation révisée, le Bureau de l'évaluation, en association avec le Groupe d'appui opérationnel et le Groupe du développement des capacités du Bureau des politiques prépare actuellement des modifications à apporter au Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement publié par le PNUD ainsi qu'aux politiques et procédures régissant les programmes et opérations aux fins d'introduire des orientations détaillées sur la conformité et la planification des évaluations. Les politiques et procédures révisées seront publiées en mars 2011.

6. Le Bureau de l'évaluation élabore actuellement un ensemble de normes de qualité et de lignes directrices relatives aux évaluations décentralisées des effets directs des programmes qui seront utilisées à l'avenir pour juger et apprécier les évaluations décentralisées. Des orientations sur les exigences et le format requis pour les comptes-rendus seront également fournies. Les lignes directrices donneront des exemples de bonnes pratiques, d'outils et de modèles et formuleront par ailleurs des propositions quant à la manière d'impliquer des partenaires. Elles devraient être disponibles en avril 2011. Le Bureau de l'évaluation coordonne le développement d'un cours d'apprentissage en ligne consacré aux évaluations qui sera accessible à partir du Centre de perfectionnement professionnel du PNUD. Le cours s'adresse principalement aux gestionnaires de programme des bureaux de pays du PNUD et a pour objectif d'approfondir leur compréhension des principes et de la méthodologie d'évaluation et leur mise en œuvre dans la gestion des programmes et projets du PNUD. Il complète le Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement et met à la disposition des responsables du PNUD un outil d'apprentissage additionnel.

7. Pour mieux relever les défis posés en améliorant la qualité des évaluations décentralisées et l'exploitation de leurs résultats, mais aussi en vue de renforcer la responsabilité du PNUD vis-à-vis du Conseil d'administration, le Bureau de l'évaluation, en étroite collaboration avec les bureaux régionaux et les bureaux

chargés des politiques et des pratiques, a mis au point un mécanisme d'appréciation de la qualité des évaluations décentralisées. En 2011, le Bureau de l'évaluation procédera à une estimation de la qualité de l'ensemble des rapports d'évaluation demandés dans le cadre des plans d'évaluation respectifs. Ce faisant, le Bureau aura recours à un ensemble de critères de qualité conformes aux normes et règles du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation applicables au système des Nations Unies, ainsi qu'au Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement (le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation est un réseau professionnel chargé de l'évaluation au sein du système des Nations Unies).

8. Le Bureau de l'évaluation gère depuis 2006 une liste en ligne d'experts en évaluation. Devant le nombre croissant de demandes émanant de bureaux de pays aux fins de les aider à localiser des évaluateurs qualifiés et expérimentés, le Bureau de l'évaluation a engagé des discussions avec les bureaux régionaux et les centres de services régionaux dans le but de mettre au point une plate-forme commune susceptible de consolider les différentes listes d'experts en évaluation et autres systèmes parallèles administrés par les différents services de programme. La plate-forme s'appuiera sur les critères standards de sélection des consultants et tiendra lieu pour le personnel du PNUD de point d'entrée unique donnant accès à un groupe plus large de consultants qualifiés et facilitant ainsi l'utilisation transrégionale de l'expertise en la matière. Depuis 2001, le Bureau de l'évaluation gère également le réseau d'information en ligne sur l'évaluation EvalNet, qui fournit des informations récentes et des ressources dans ce domaine. Le réseau compte 1 413 membres et sera progressivement intégré au cours de la période 2011-2012 au nouvel espace dédié à l'évaluation sur la plate-forme du PNUD « Teamworks ».

9. Le Bureau de l'évaluation administre le Centre de gestion en ligne des évaluations, publiquement accessible<sup>1</sup>. Le système englobe également les évaluations menées par le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU), le Programme des Volontaires des Nations Unies et ONU-Femmes. En 2010, le Centre de gestion en ligne des évaluations a été actualisé afin de regrouper également les évaluations du Fonds pour l'environnement mondial (FEM), devenant ainsi l'unique base de données des évaluations du PNUD et des fonds et programmes associés. Après l'approbation de la révision de la politique d'évaluation, le Centre a été mis à jour afin d'intégrer le nouveau cadre qui facilitera le suivi des changements apportés aux plans d'évaluation, garantissant ainsi leur conformité avec la nouvelle politique. À la fin de la période considérée, le Centre de gestion en ligne contenait plus de 1 700 rapports d'évaluation.

#### *Ressources*

10. Le budget alloué au Bureau de l'évaluation pour l'année 2010 était de 7,743 millions de dollars au titre du financement des activités de base du PNUD, soit une réduction de 14 % par rapport à 2009. Les dépenses de personnel ont été maintenues, avec un décaissement de l'ordre de 3,277 millions de dollars sur les 3,963 millions de dollars affectés au Bureau. Il convient de noter que les ouvertures de crédits pour les évaluations ont enregistré une baisse de 25 %. Les dépenses totales pour les évaluations et autres activités liées à la mise en œuvre du Programme s'élevaient à 3,982 millions de dollars, dont 3,758 provenaient du budget de base du PNUD et le reste de ressources autres (138 950 dollars de

---

<sup>1</sup> Voir <http://erc.undp.org>.

l'Agence norvégienne de coopération pour le développement et 38 676 dollars du Fonds pour l'environnement mondial). L'effectif du Bureau de l'évaluation, de 23 personnes (17 administrateurs et 6 agents des services généraux) est resté inchangé. Soixante-cinq pour cent de l'ensemble des membres et 50 % des administrateurs étaient des femmes.

#### *Qualité*

11. Le Bureau de l'évaluation a continué d'améliorer la rigueur technique et opératoire de ses évaluations. Mettant l'accent sur une meilleure prise en main du processus par les pays de programme, les évaluations des résultats des activités de développement organisées en 2010 ont davantage impliqué les acteurs nationaux grâce notamment à leur participation aux groupes de référence. Ces derniers ont été mis en place aux fins de guider et d'améliorer la qualité des évaluations, de garantir leur prise en compte pleine et entière des réalités du terrain et de veiller à une appropriation plus large du processus d'évaluation. Des efforts ont également été entrepris en vue de renforcer les groupes de consultants externes pour les évaluations thématiques.

#### *Diversité des consultants en évaluation*

12. L'appui aux capacités nationales d'évaluation dans les pays en développement figure de longue date au programme du Bureau de l'évaluation. En 2010, des actions ont été entreprises pour faciliter le renforcement des capacités nationales en faisant davantage appel aux professionnels des pays de programme pour mener à bien le processus d'évaluation. Il a notamment été procédé à un changement de composition des équipes d'évaluation, la proportion de consultants des pays de programme passant de 35 % en 2008 à 77% en 2010. En 2008, seuls 20 % des chefs d'équipe étaient des nationaux; ce chiffre a été porté à 55 % en 2010.

13. Plusieurs évaluations des résultats des activités de développement ont été intégralement conduites par des consultants nationaux. Les équipes ayant procédé à de telles évaluations au Bangladesh, au Malawi et en El Salvador étaient composées et dirigées par des évaluateurs nationaux. De même en Thaïlande et au Brésil, des institutions du pays ont été sélectionnées à l'issue d'un concours afin de mener à bien les évaluations. S'agissant de l'égalité entre les femmes et les hommes, et bien qu'il y ait eu quasiment autant de consultants des deux sexes, le nombre de femmes occupant les fonctions de chef d'équipe a dans l'ensemble diminué (représentant 6 % au total en 2010 par rapport à 28 % en 2008). La majorité des consultants en évaluation recrutés en 2010 étaient des hommes (66 % des consultants internationaux et 75 % des consultants nationaux). Le Tableau 1 illustre l'équilibre régional des consultants ayant participé aux évaluations menées par le Bureau de l'évaluation.

Tableau 1  
État de l'application des principales recommandations

	<i>Afrique</i>	<i>États arabes</i>	<i>Asie et Pacifique</i>	<i>Europe et CEI</i>	<i>Amérique Latine et Caraïbes</i>	<i>Amérique du Nord</i>	<i>Océanie</i>	<i>Total</i>
<b>Évaluations thématiques</b>								
Chefs d'équipe	1	0	1	2	1	0	0	<b>5</b>
Spécialistes	1	0	1	6	2	5	1	<b>16</b>
Consultants en études de cas de pays	8	1	7	2	6	1	1	<b>26</b>
<b>Évaluations des résultats des activités de développement</b>								
Chefs d'équipe	3	1	3	5	2	1	0	<b>15</b>
Spécialistes	7	6	15	2	16	0	0	<b>46</b>
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>8</b>	<b>27</b>	<b>17</b>	<b>27</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>108</b>

## B. Groupe des Nations Unies pour l'évaluation

14. Le Bureau de l'évaluation a continué de soutenir avec détermination les objectifs rigoureux du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation visant à faire prévaloir la cohérence, la qualité et l'innovation dans les activités d'évaluation de l'ensemble du système des Nations Unies. En 2009, la Directrice du Bureau de l'évaluation du PNUD a été réélue à la présidence du Groupe pour un mandat de deux ans, c'est-à-dire jusqu'à la prochaine réunion annuelle de mars 2011. Le PNUD héberge le secrétariat du Groupe, actuellement administré par le Directeur adjoint du Bureau de l'évaluation, qui fait office de coordonnateur exécutif du Groupe, sur délégation du Directeur.

15. Le programme de travail du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation pour 2010 a été exécuté par six équipes spéciales et un groupe de travail, auxquels le Bureau de l'évaluation a pris une part active. Ce dernier a coprésidé le groupe de travail chargé de réviser les normes et règles d'évaluation élaborées par le Groupe<sup>2</sup> ainsi que l'équipe spéciale responsable de l'harmonisation du processus d'évaluation au sein du système des Nations Unies (cette dernière portant plus particulièrement son attention sur les évaluations conjointes et celles menées au titre du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement). Le Bureau a également coprésidé l'équipe spéciale du Groupe chargée d'élaborer une note conceptuelle identifiant les rôles potentiels que peuvent jouer les membres du Groupe dans le renforcement des capacités d'évaluation des pays partenaires. Le Bureau continue de participer activement aux discussions interinstitutions consacrées à la réforme du Système des Nations Unies et l'évaluation. La Directrice du Bureau de l'évaluation, en sa qualité de Présidente du Groupe, est membre du Groupe de direction de l'évaluation pour l'examen indépendant des pilotes de l'initiative Unis dans l'action, et prend part aux discussions relatives à l'établissement d'un mécanisme indépendant d'évaluation à l'échelle du système,

2 [www.unevaluation.org/uneqnorms](http://www.unevaluation.org/uneqnorms) and [www.unevaluation.org/uneqstandards](http://www.unevaluation.org/uneqstandards).

conformément à la Résolution 64/289 de l'Assemblée générale sur la cohérence du système des Nations Unies.

16. Des fonctionnaires du Bureau ont continué de participer activement à d'autres initiatives du Groupe, notamment à l'élaboration d'un document directif touchant les évaluations d'impact ainsi que d'un guide à l'usage des évaluateurs du système des Nations Unies touchant l'intégration des considérations relatives aux droits de l'homme et à l'égalité des sexes à la gestion et à la réalisation des évaluations; et ont mené à bien l'examen des cadres et des outils disponibles pour l'analyse des activités d'évaluation du système des Nations Unies. Le Bureau a par ailleurs contribué aux préparatifs du séminaire 2011 du Groupe sur l'échange de pratiques d'évaluation, un événement professionnel facilitant l'échange, entre les évaluateurs des Nations Unies, des connaissances et des enseignements tirés.

17. Les travaux du Groupe sont intégrés dans le programme de travail du Bureau et dans les plans d'évaluation du comportement professionnel de son personnel.

### **C. Fonds et programmes associés**

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

18. Les évaluations des programmes demeurent l'une des principales priorités du FENU. Celui-ci a, pour l'année 2010, alloué un montant de 885 357 dollars à partir de ses ressources de base et autres aux évaluations des programmes et des projets. Le Groupe de l'évaluation du FENU a un effectif de trois personnes, en tenant compte du nouveau poste de spécialiste de l'évaluation créé en 2010. Cette même année, les bureaux régionaux à Bangkok et Dakar ont recruté deux administrateurs auxiliaires chargés du suivi et de l'évaluation. Le Groupe de l'évaluation du FENU a considérablement étoffé son programme de travail, reflétant ainsi son utilisation plus marquée des informations factuelles dans le processus de planification du Fonds. En 2010, huit évaluations ont été réalisées, soit deux fois plus que l'année précédente.

19. En 2010, un Examen de l'exécution de projets donnés (SPIRE) a été mis en œuvre. Il couvrait huit projets et suivait une approche à deux niveaux : (1) une évaluation des programmes du FENU à l'aune de leur conception spécifique; et (2) une évaluation du mode opératoire de ces programmes dans le contexte de la stratégie du FENU. Cette dernière suppose d'établir une comparaison entre les pays et de rendre compte des progrès réalisés dans l'atteinte des objectifs globaux. La méthodologie SPIRE sera adaptée aux fins de la mettre en harmonie avec la nouvelle politique d'évaluation et notamment de favoriser l'exploitation des enseignements tirés des évaluations.

20. Suite à la révision de la politique d'évaluation du PNUD, le FENU procédera au moins à une évaluation stratégique ou thématique par an en fonction des priorités de l'Organisation. Il mènera également des évaluations finales ou à mi-parcours de certains projets relevant de domaines particulièrement importants pour les deux sphères d'intervention du Fonds : le développement local et la démocratisation de la finance, ainsi que des évaluations de projets exigées dans un accord de partenariat. Le FENU participera par ailleurs à l'évaluation des programmes communs, quand elle est exigée par les descriptifs de ces programmes. Un processus de consultation a été lancé aux fins d'examiner la fonction d'évaluation du FENU à la lumière de la



politique d'évaluation révisée. L'exercice permettra d'apporter des conseils sur les approches et modalités optimales régissant la conduite des évaluations du FENU aux niveaux du siège, des bureaux régionaux et de pays et devrait être conduit d'ici juin 2011.

21. Le Groupe de l'évaluation du FENU a poursuivi son engagement actif au sein du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et a participé à deux équipes spéciales : celle chargée de l'égalité des sexes et des droits de l'homme et celle chargée du développement des capacités nationales d'évaluation.

*Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM)*

22. L'UNIFEM fait, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011, partie de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation de la femme (ONU-Femmes). Compte tenu de cette modification, le présent rapport couvre la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2010. Son budget pour l'année 2010, d'un montant de 1 712 753,23 dollars, dont 819 083,30 dollars financés au titre des ressources de base et 893 669,93 dollars financés au titre de ressources autres que de base, ces derniers devant être répartis sur une base biennale. Durant la période considérée, le Groupe de l'évaluation d'UNIFEM avait un effectif de huit personnes et un consultant (sept postes d'administrateur et deux postes d'appui). En 2010, dix évaluations indépendantes ont été réalisées soit quatre de moins qu'en 2009. Le Groupe de l'évaluation d'UNIFEM a enregistré une hausse du taux de réalisation d'évaluations décentralisées, passant de 32 % en 2009 à 38 % en 2010. S'agissant des réponses de la direction, elles sont passées de 14 % en 2009 à 50 % en 2010.

23. La politique d'UNIFEM en matière d'évaluation a fourni un cadre pour les évaluations menées au sein de l'Organisation. Aux fins d'améliorer l'utilisation faite des résultats des évaluations et de renforcer la responsabilisation, le module UNIFEM du Centre de gestion en ligne des évaluations du PNUD a été inauguré en 2010 et est désormais pleinement opérationnel. Les bureaux décentralisés sont à présent en mesure de télécharger des plans et des rapports d'évaluation ainsi que des réponses de la direction.

24. Tout au long de l'année 2010, les membres du Groupe de l'évaluation ont participé à plusieurs ateliers de perfectionnement et conférences. Un réseau mondial de suivi et d'évaluation a été créé afin de faciliter, parmi le personnel d'UNIFEM, les échanges et l'apprentissage sur des questions liées au suivi et à l'évaluation. Il sera également procédé à un partage d'informations sur les prochains cours, outils et publications dans ce domaine. Dans le cadre de ses activités d'élaboration de directives et d'outils destinés aux membres et partenaires d'UNIFEM et consacrés à la conception et la gestion des évaluations et à l'exploitation de leurs résultats, le Groupe de l'évaluation a finalisé un manuel complet disponible en ligne « *Manager's guide to gender equality and human rights responsive evaluation* » et élaboré deux nouvelles directives sur les rapports initiaux et l'utilisation du Centre de gestion en ligne des évaluations. La première phase du programme d'évaluation du projet de renforcement des capacités élaboré par l'UNIFEM s'est achevée en 2010. Elle a été suivie par l'organisation à Mexico (Mexique) d'un cours régional dédié aux gestionnaires de programme et partenaires de la région d'Amérique Latine et des Caraïbes.

25. Le Groupe a continué d'explorer les possibilités de conclure des partenariats stratégiques, en vue de promouvoir l'échange des connaissances en matière

d'évaluations sensibles à l'égalité des genres et aux droits de l'homme. Le Groupe de l'évaluation d'UNIFEM a participé à la troisième conférence du réseau ReLAC (*Latin American and Caribbean Network for Monitoring, Evaluation and Systematization*), qui s'est tenue au Costa Rica. Suite à cet événement, un groupe de travail sur la prise en compte de la notion de genre dans les évaluations a été constitué dans le cadre du réseau ReLAC. UNIFEM a coparrainé la neuvième conférence internationale de l'*European Evaluation Society* et facilité la création de groupes de discussion réunissant des experts en matière de sexospécificité et d'évaluations. Le Groupe de l'évaluation d'UNIFEM a par ailleurs consolidé son partenariat avec l'*American Evaluation Association* (AEA) en contribuant à l'élaboration et à la tenue d'un atelier en amont de la conférence portant sur le thème « Analyse des genres et méthodes d'évaluation »; il a également participé à un groupe d'experts sur la prise en compte des droits de l'homme dans les évaluations.

26. Le Groupe de l'évaluation d'UNIFEM a poursuivi son engagement actif au sein du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et a coprésidé deux équipes spéciales : celle chargée de l'égalité des sexes et des droits de l'homme et celle chargée de l'échange de bonnes pratiques d'évaluation. Compte tenu de son implication dans trois autres équipes spéciales, le Groupe intervient désormais activement dans cinq équipes spéciales au lieu de quatre l'an passé et a ainsi été en mesure d'intégrer les principes d'égalité des genres et des droits de l'homme dans leurs programmes de travail respectifs.

#### *Programme des Volontaires des Nations Unies (VNU)*

27. Le Groupe de l'évaluation du Programme des VNU disposait pour 2010 d'un budget de 422 792 dollars, dont 210 757 provenaient des ressources de base. Le départ en 2010 des principaux membres du personnel a eu des incidences sérieuses sur le travail du Groupe de l'évaluation dont les effectifs étaient réduits à néant au début de l'année 2011. En 2010, le Programme a achevé son processus de restructuration interne et mis en place une nouvelle structure organisationnelle. Le Groupe de l'évaluation n'a pas été affecté et a préservé son indépendance à l'égard des activités du programme. Son mandat a été consolidé afin de mettre en exergue son rôle normatif et de développement des capacités pour le personnel impliqué dans la conception, la gestion et la supervision du programme.

28. En dépit des contraintes en termes de personnel, huit évaluations de projet ont été réalisées au cours de l'année 2010. Un examen approfondi de la fonction de recherche et développement au Programme a été entrepris et les recommandations formulées à la suite ont été prises en compte dans la finalisation de la nouvelle structure organisationnelle. Le manuel sur la planification, le suivi et l'évaluation dans le cadre du Programme des VNU a été élaboré en 2010 et vient compléter le Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement, en mettant un accent particulier sur les outils de gestion et les contenus spécifiques au programme. La publication du manuel est prévue pour 2011 et sera accompagnée d'une formation du personnel.

29. Le Groupe de l'évaluation du Programme des VNU participe activement au Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et notamment aux activités d'apprentissage ainsi qu'au partage d'informations. Le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation a sélectionné le projet des VNU consacré aux mutilations génitales

féminines au Soudan comme l'un des cinq pilotes à étudier et inclure au manuel d'évaluation dans la perspective des droits de l'homme et de l'égalité des sexes.

## **D. Services chargés des programmes**

### *Conformité*

30. Aux termes de la Politique d'évaluation du PNUD<sup>3</sup>, un plan d'évaluation doit accompagner chaque programme de pays pour la période concernée. Ces plans d'évaluation sont préparés en concertation avec les gouvernements nationaux et avalisés par les bureaux régionaux respectifs. Ces évaluations décentralisées sont financées au titre du budget des programmes et réalisées par des évaluateurs externes recrutés par les bureaux de pays. Comme souligné dans le plan d'évaluation, la planification et la réalisation d'évaluations des effets directs des programmes ont caractère obligatoire. Tous les rapports d'évaluation et les réponses formulées par la direction sont publiés sur le site du Centre de gestion en ligne des évaluations.

31. Sur les 25 programmes de pays achevés en 2010, neuf n'avaient pas prévu et n'ont pas réalisé des évaluations des effets directs des programmes. Parmi les 16 autres programmes de pays qui avaient planifié une telle activité, sept se sont avérées pleinement conformes aux normes (voir Tableau 2). Cette année, 28 % des plans d'évaluation des bureaux de pays étaient conformes comparativement à moins de 10 % l'an passé.

32. Aux termes de la politique d'évaluation du PNUD, une réponse de l'administration est requise pour chaque évaluation achevée. Au cours de la période considérée, 78 % de l'ensemble des évaluations menées à bien ont bénéficié d'une réponse de l'administration (voir Tableau 3).

---

<sup>3</sup> Le Conseil d'administration a approuvé la politique d'évaluation révisée du PNUD lors de sa première session ordinaire en janvier 2011. Aux fins de rendre compte de la conformité et de la portée des évaluations, les exigences fixées par la politique d'évaluation de 2006 sont prises en compte dans le Rapport annuel sur les activités d'évaluation du Programme des Nations Unies pour le développement en 2010.

Tableau 2  
**Conformité aux normes applicables à l'évaluation des effets directs**

<i>Région</i>	<i>Nombre de pays devant réaliser une évaluation des effets directs</i>	<i>Conforme*</i>	<i>Partiellement conforme**</i>	<i>Non conforme***</i>
Afrique	9	1	4	4
États arabes	3	1		2
Asie et Pacifique	5	2	2	1
Europe et CEI	6	2	3	1
Amérique latine et Caraïbes	2	1		1
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>9</b>
(Pourcentage du total)	(100)	(28)	(36)	(36)

\* Toutes les évaluations prévues ont été effectuées.

\*\* Au moins une des évaluations prévues a été effectuée.

\*\*\* Aucune des évaluations prévues n'a été effectuée.

#### *Domaines d'intervention*

33. Au cours de la période couverte par le présent rapport, 88 bureaux de pays ont réalisé 185 évaluations (35 évaluations des effets directs des programmes, 130 évaluations de projets, et 20 autres évaluations de types différents, y compris des évaluations de la mise en œuvre du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement). Par rapport à l'année précédente, le nombre total d'évaluations réalisées a légèrement baissé. Cette diminution est plus notable dans la région Asie et Pacifique et dans celle des États arabes. Le nombre de pays ayant réalisé au moins une évaluation a cependant augmenté, la région Afrique enregistrant la hausse la plus élevée (voir Tableau 3 et Tableau A en Annexe).

34. Les bureaux régionaux ainsi que les bureaux chargés des politiques et des pratiques sont également tenus d'entreprendre des évaluations de leurs politiques et programmes respectifs. Durant la période considérée, ils ont réalisé deux évaluations : le Bureau des politiques de développement a effectué une évaluation du programme conjoint PNUD/Banque Mondiale/ONUSIDA d'intégration du Sida dans les instruments et processus nationaux de développement, et le Bureau régional pour l'Europe et la CEI a réalisé l'évaluation d'un projet visant à soutenir les actions des pays liées au Programme de travail sur les zones protégées de la Convention sur la diversité biologique.

35. La répartition par thème des évaluations a été similaire à celle de l'année précédente. La gouvernance et la pauvreté sont les deux thèmes ayant fait l'objet du plus grand nombre d'évaluations (voir Figure 1).

36. Le nombre d'évaluations des effets directs réalisées au niveau des pays demeure peu élevé. La tendance était toutefois légèrement à la hausse ces trois dernières années dans la région d'Amérique latine et des Caraïbes. La région d'Asie et du Pacifique a quant à elle enregistré une baisse par rapport à l'année précédente (voir Figure 2). Certaines des évaluations listées dans la catégorie « Autres » étaient des évaluations axées sur les résultats des programmes telles que celle du plan-cadre

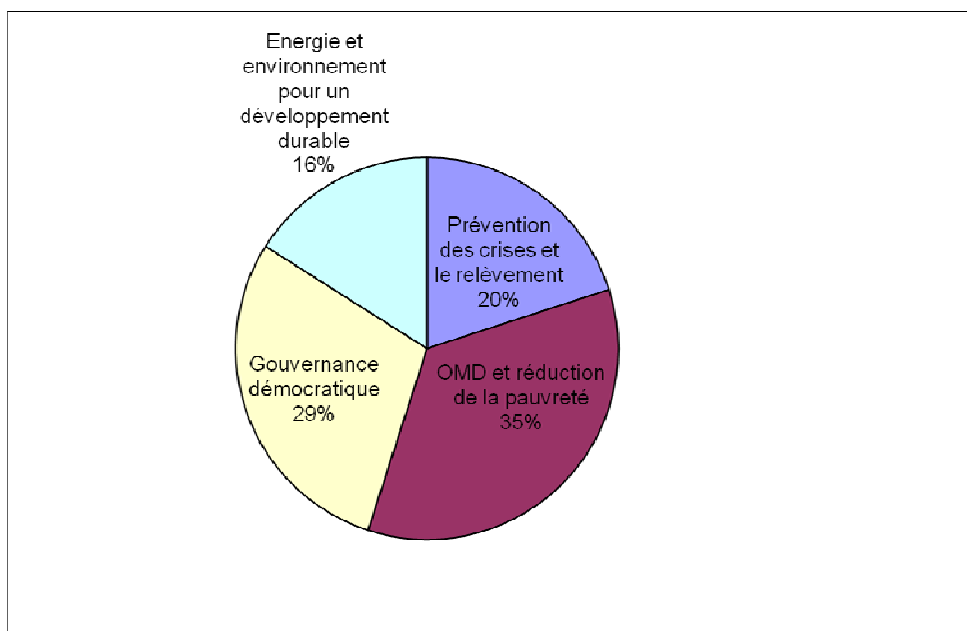
des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) et du plan d'action pour la mise en œuvre des programmes de pays. Dans la région Afrique, les 13 évaluations citées dans la catégorie « Autres » étaient des évaluations axées sur les résultats. Cet état de fait témoigne de l'attention grandissante aux résultats portée par l'Organisation et anticipe ainsi la tendance préconisée dans la politique d'évaluation révisée.

Tableau 3  
Répartition par région des évaluations\*

	<i>Régions (nombre de pays ayant des plans d'évaluation)</i>					
	<i>2010 globalement (139)</i>	<i>Afrique (45)</i>	<i>États arabes (18)</i>	<i>Asie et Pacifique (25)</i>	<i>Europe et CEI (26)</i>	<i>Amérique latine et Caraïbes (25)</i>
Nombre total d'évaluations en 2010	185	65	15	29	42	34
dont évaluations de projet	130	40	10	23	36	21
dont évaluations des effets directs	35	12	4	4	5	10
Autres évaluations	20	13	1	2	1	3
Pourcentage d'évaluations des effets directs dans le total des évaluations	19	18	27	14	12	29
Pourcentage de pays ayant réalisé au moins une évaluation d'un type quelconque	63	69	39	48	77	72
Pourcentage d'évaluations ayant fait l'objet d'une réponse de l'administration	78	78	80	79	74	82

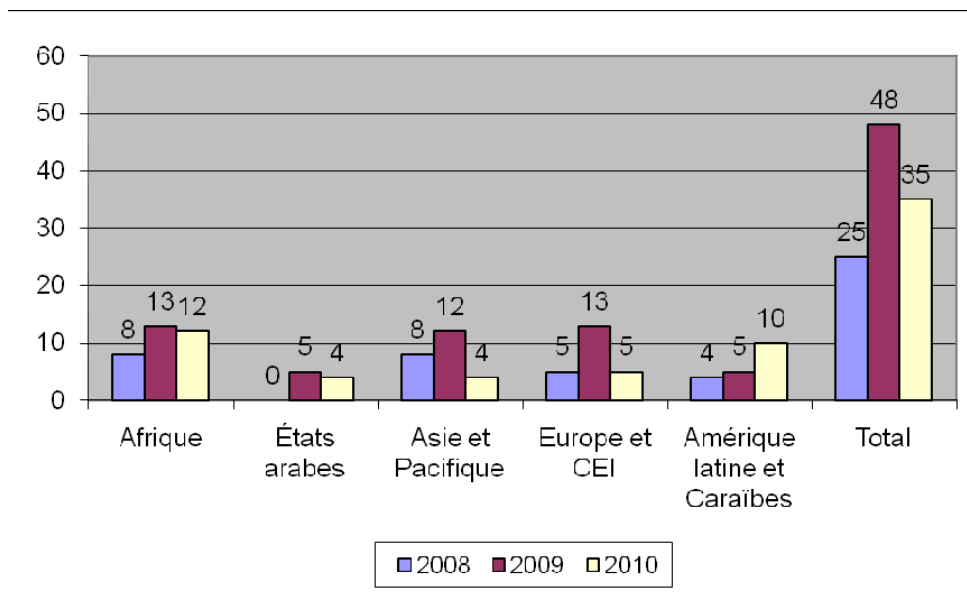
\* Les informations sont fondées sur les données du Centre de gestion en ligne des évaluations au 3 mars 2011.

Figure 1  
Répartition par thème des évaluations\*



\* Les informations sont fondées sur les données du Centre de gestion en ligne des évaluations au 3 mars 2011.

Figure 2  
Évaluations des effets directs réalisées par les bureaux de pays du PNUD (2008-2010)\*



\* Les informations sont fondées sur les données du Centre de gestion en ligne des évaluations au 3 mars 2011.

### Qualité

37. Le Bureau de l'évaluation a procédé à l'analyse qualitative de 33 évaluations des effets directs réalisées en 2010, au regard d'une série normalisée de critères. Les conclusions de cette analyse qualitative sont présentées dans le Tableau 4. Le pourcentage des évaluations des effets directs qui ont été jugées satisfaisantes et moyennement satisfaisantes a représenté environ 64 % en 2010 et a légèrement augmenté par rapport à 2009 (60 %), tandis que le pourcentage d'évaluations considérées comme insatisfaisantes a augmenté et qu'aucune n'a été jugée particulièrement insatisfaisante.

38. À l'instar des deux années précédentes, il ressort de l'analyse des appréciations portées au regard de chaque critère que les rapports d'évaluation sont les meilleurs en ce qui concerne la « Clarté du but et de l'objet de l'évaluation ». Les performances obtenues en termes de respect des « Objectifs et critères de l'évaluation » et des « Méthodes de collecte et d'analyse des données » ont été jugées les plus faibles. Il a également été signalé des défaillances dans la conception des évaluations et les méthodes utilisées dans le cas des évaluations réalisées en 2007, 2008 et 2009. S'agissant des autres critères (constatations, conclusions et recommandations), les appréciations sont pour l'essentiel également réparties. Il ressort par ailleurs que les constatations ne reposent pas systématiquement sur des données fiables et mesurables, et reflètent davantage des déclarations subjectives fondées sur des impressions générales ou des éléments anecdotiques. Les conclusions sont souvent confondues avec des constatations ou des recommandations.

Tableau 4  
Synthèse des appréciations des évaluations des effets directs en fonction de critères qualitatifs\*

Appréciation	Critères qualitatifs							
	2010 (globalement)	Complétude et présentation du rapport	Clarté du but et de l'objet de l'évaluation	Objectifs et critères de l'évaluation	Méthodes de collecte et d'analyse des données	Constatations	Conclusions	Enseignements et recommandations
Hautement satisfaisant	0 (0%)	2 (6%)	8 (24%)	2 (6%)	0 (0%)	2 (6%)	1 (3%)	6 (18%)
Satisfaisant	7 (21%)	8 (24%)	9 (27%)	5 (16%)	8 (24%)	10 (31%)	8 (24%)	15 (45%)
Moyennement satisfaisant	14 (43%)	14 (43%)	9 (27%)	9 (27%)	8 (24%)	13 (39%)	11 (34%)	6 (18%)
Moyennement insatisfaisant	8 (24%)	9 (27%)	5 (16%)	9 (27%)	10 (31%)	6 (18%)	6 (18%)	5 (16%)
Insatisfaisant	4 (12%)	0 (0%)	2 (6%)	7 (21%)	7 (21%)	2 (6%)	7 (21%)	1 (3%)
Particulièrement insatisfaisant	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (3%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
<b>Total, pays</b>	<b>33</b> (100%)	<b>33</b> (100%)	<b>33</b> (100%)	<b>33</b> (100%)	<b>33</b> (100%)	<b>33</b> (100%)	<b>33</b> (100%)	<b>33</b> (100%)

\* Les évaluations des effets directs dont la qualité a été analysée sont présentées en Annexe (voir le site Web du Conseil d'administration).

## E. Moyens d'évaluation

39. Les données sur les moyens d'évaluation au niveau des pays réunies par le Bureau de l'évaluation pour le rapport annuel de cette année témoignent d'une diminution du nombre global de bureaux de pays disposant de services dédiés de suivi et d'évaluation. Seuls 27 % des bureaux de pays sont dotés de tels services, alors qu'ils étaient 31 % l'année passée. Dans bon nombre de ces bureaux, la fonction de suivi et d'évaluation est intégrée dans un service plus large et le personnel en charge du suivi et de l'évaluation exerce souvent d'autres fonctions en parallèle (voir Tableau 5).

Tableau 5  
Moyens d'évaluation dans les bureaux de pays en 2010

	<i>Audits des opérations du PNUD</i>	<i>Investigations relatives aux opérations du PNUD</i>	<i>Audit des projets financés par le Fonds mondial</i>	<i>Audit des projets financés par UNIFEM</i>	<i>Direction et opérations</i>	<b>Total</b>
Nombre de pays	139	45	18	25	26	<b>25</b>
Conseillers régionaux en matière d'évaluation	5	3	1	0	0	<b>1</b>
Nombre de spécialistes du suivi et de l'évaluation	51	20	6	9	2	<b>14</b>
Nombre de services de suivi et d'évaluation des bureaux de pays	37	20	2	4	0	<b>11</b>
Pourcentage de bureaux de pays dotés d'un service de suivi et d'évaluation	27	44	11	16	0	<b>44</b>

40. Les moyens d'évaluation au niveau des bureaux régionaux sont restés inchangés par rapport à l'année précédente. Le Bureau régional pour l'Afrique dispose d'un conseiller basé au Siège et de deux conseillers régionaux à Johannesburg et Dakar; le Bureau régional pour les États arabes dispose d'un conseiller régional au Caire; et le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes a un conseiller régional à Panama. Le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique et celui pour l'Europe et la Communauté des États indépendants n'ont pas encore de personnel spécialisé dans l'appui au suivi et à l'évaluation.

41. Pour faciliter la collaboration et la coordination en favorisant une culture de l'évaluation au sein du PNUD, une communauté de points focaux pour l'évaluation a été mise en place, comprenant des Bureaux régionaux de la politique et des pratiques, des conseillers en évaluation dans les bureaux régionaux, des centres de services régionaux, le Bureau de l'évaluation, et des services d'évaluation des fonds et programmes associés au PNUD. Ce groupe, doté d'une présidence tournante, organise des réunions régulières rassemblant des membres du personnel du Siège et des centres de services régionaux (par vidéoconférence). Il discute principalement de sujets liés à la décentralisation de l'évaluation. Les thèmes suivants ont été abordés à ce jour : la politique révisée d'évaluation, la préparation des plans d'évaluation, l'estimation de la qualité de l'évaluation décentralisée et les listes d'experts en évaluation, ainsi que les initiatives entreprises par les bureaux et les



services en appui de la communauté des praticiens de l'évaluation. Ces échanges d'idées devraient, espérons-le, renforcer la culture et les pratiques d'évaluation au sein du PNUD.

#### *Appui au renforcement des capacités nationales d'évaluation*

42. Plusieurs bureaux de pays ont effectué des interventions programmatiques pour soutenir les demandes croissantes de renforcement des capacités nationales d'évaluation dans leurs programmes de pays. Au Vanuatu, le PNUD et la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique ont organisé une présentation du service de suivi et d'évaluation au cabinet du Premier ministre. Elle était axée sur la façon de suivre et d'évaluer la mise en œuvre des Priorités et du Plan d'action du Vanuatu. Le PNUD Cambodge et le PNUD Vietnam ont mené des formations sur le suivi et l'évaluation pour des partenaires opérationnels nationaux. Dans les pays tels que l'Équateur et la République dominicaine, le travail inter-institutions a mis en lumière l'importance du suivi et de l'évaluation au niveau des pays. Au Venezuela, le PNUD, le FNUAP et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) ont formé un groupe de suivi et d'évaluation, qui travaille conjointement à la promotion d'une approche axée sur les résultats au sein des agences.

43. Dans un effort constant de renforcement des évaluations décentralisées, les bureaux régionaux pour l'Afrique, l'Europe et la CEI, et l'Amérique latine et les Caraïbes ont organisé une formation sur la gestion axée sur les résultats, le suivi et l'évaluation, en collaboration avec le Groupe d'appui opérationnel, le Centre de perfectionnement professionnel, le Bureau des politiques de développement et le Bureau de l'évaluation. En Afrique, des formations de ce type ont été dispensées aux homologues nationaux dans six pays de la région (Burkina Faso, République de Centre Afrique, Malawi, Maurice, République du Congo et Sénégal). Le centre de services régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes, en coordination avec les services du Siège, a développé une version abrégée de cette formation, à dispenser dans les pays de la région. En 2010, ces activités de formation ont été menées en Équateur, Colombie, Brésil et Venezuela. Un réseau de praticiens a été créé dans la région en 2010 afin de faciliter les échanges d'informations, d'expériences, d'expertises, de connaissances et de compétences. Le centre de services régional basé au Panama fait office de facilitateur pour ce réseau de praticiens. Il s'agit d'un outil important de partage de solutions et de bonnes pratiques, qui vient ainsi appuyer les moyens et la culture d'évaluation dans la région.

## **II. Principales constatations et enseignements essentiels tirés des évaluations indépendantes**

44. Cette section résume les principales constatations et enseignements essentiels tirés des évaluations indépendantes menées par le Bureau de l'évaluation en 2010. Voici les évaluations qui ont servi de base à cette analyse :

a) Dix évaluations des résultats des activités de développement menées au Bangladesh, à El Salvador, au Ghana, en Jamaïque, en République démocratique populaire lao, au Malawi, en Mongolie, au Paraguay, au Sénégal et en Somalie<sup>4</sup>; et

b) Cinq évaluations thématiques.<sup>5</sup>

45. Les évaluations des résultats des activités de développement ont confirmé que le PNUD demeure un partenaire de développement estimé et de confiance pour ses homologues nationaux, contribuant au développement humain dans les pays de programme. S'agissant de l'aide apportée aux gouvernements dans l'atteinte de leurs objectifs de développement, le PNUD met tout en œuvre pour traduire dans ses interventions de programmes leurs priorités nationales. Le PNUD témoigne de sa capacité à faciliter le dialogue politique et à prendre la tête de la coordination de l'aide. S'il jouit d'une grande influence auprès des gouvernements et occupe souvent dans les pays une situation dite « privilégiée », les recommandations des évaluations soulignent néanmoins la nécessité d'une approche plus stratégique. Les questions mises en lumière dans les évaluations de 2010 sont résumées ci-dessous.

#### **A. Trouver un juste équilibre entre travail en amont et travail en aval, entre investissement à court terme et à long terme**

46. Le PNUD reste en bonne position pour mener en aval un travail de catalyseur permettant de produire des résultats critiques et de tirer des leçons politiques fort utiles. Le bilan de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas doit être dressé de manière plus systématique, afin de permettre au PNUD de formuler des conseils politiques avisés et aux gouvernements et autres partenaires de développement de renforcer leurs efforts pour poursuivre dans le futur ce que les actions du PNUD ont initié. Cependant, les évaluations ont jugé que le travail en aval était souvent mené sans prendre en compte les opportunités de transposition à plus grande échelle. Pour que le PNUD effectue un travail efficace tant en aval qu'en amont, et pour que l'Organisation trouve un juste équilibre entre les deux, les bureaux de pays ont impérativement besoin d'un ensemble approprié de compétences, incluant une importante capacité de conseil, mais aussi une gestion robuste des programmes et des capacités administratives.

47. Il appartient au PNUD de trouver le meilleur équilibre entre les investissements à court et long terme au niveau des pays. Il s'est montré réactif en aidant les gouvernements à répondre aux demandes immédiates et aux exigences du quotidien dans plusieurs domaines, et a apporté un large soutien dans le cadre de projets. Cependant, le PNUD n'exploite pas toujours suffisamment les relations étroites qu'il entretient avec les gouvernements pour renforcer les capacités à plus

---

4 D'autres évaluations des résultats des activités de développement menées en 2011 mais couvrant des pays dotés de programmes s'étendant au-delà de la réunion du Conseil d'administration de juin 2011 n'ont pas été prises en compte. Ces pays sont le Brésil, l'Égypte, la Thaïlande et la Tunisie.

5 Évaluation de la contribution du PNUD à la prévention des catastrophes et aux efforts de relèvement; Évaluation de la contribution du PNUD au renforcement de la gouvernance locale; Évaluation de la contribution du PNUD au renforcement des capacités nationales; Évaluation de la contribution du PNUD à la gestion de l'environnement à des fins de lutte contre la pauvreté : la corrélation pauvreté-environnement; et Évaluation de la contribution du PNUD au niveau régional au développement et aux résultats visés par l'Organisation.

long terme et parvenir ainsi à des résultats durables. À titre d'exemple, le PNUD a obtenu un certain succès dans bon nombre de micro-activités de relèvement à court terme, mais n'a pas été en mesure d'aider les gouvernements à intégrer la réduction des risques de catastrophe dans la planification à long terme du développement. Les évaluations des résultats des activités de développement révèlent que le PNUD a également souvent répondu aux demandes des donateurs et des gouvernements l'invitant à entreprendre des activités nouvelles et non prévues. Si la flexibilité du PNUD est appréciée par ses partenaires, elle a eu pour conséquence involontaire de fragmenter l'objectif central du programme et d'impacter la crédibilité de l'Organisation et sa neutralité en tant que partenaire de développement, perdant ainsi l'occasion de développer une stratégie à plus long terme adaptée aux pays.

## **B. Stratégie de partenariat du PNUD**

48. Les évaluations montrent que le PNUD a généralement bien travaillé avec le système des Nations Unies dans le contexte des cadres de planification. Divers facteurs ont toutefois entravé la traduction de ces cadres de planification en programmes conjoints. À cet égard, on peut citer la connaissance limitée des activités du PNUD parmi les partenaires de développement ou le manque de connaissance du PNUD des activités des autres partenaires. Plusieurs opportunités de collaboration, de synergie et de renforcement de l'efficacité de l'aide apportée aux pays n'ont de ce fait pas été saisies. Autres facteurs dissuasifs : les fonds insuffisants pour les programmes conjoints, les partenaires concernés n'ayant pas apporté les ressources nécessaires, et l'existence de divergences dans les politiques et les plans d'action des partenaires de développement. Le PNUD doit absolument renforcer ses partenariats avec la société civile, le secteur privé et les partenaires de développement émergents. Le manque d'implication ou l'absence de participation des organisations de la société civile, des partenaires du secteur privé et des pouvoirs locaux dans les activités programmatiques du PNUD et le dialogue politique ont été soulignés à maintes reprises dans les évaluations des résultats des activités de développement comme l'un des obstacles majeurs à la durabilité des interventions du PNUD. Cette lacune a entravé la capacité du PNUD à toucher une audience plus large, et a souvent empêché l'Organisation de faire la preuve de ses avantages comparatifs. Les pays de programme élargissent leurs partenariats avec des partenaires de développement non-traditionnels au travers de la coopération Sud-Sud et de la coopération avec le secteur privé. Les gouvernements demandent souvent au PNUD de les aider à s'impliquer davantage avec les partenaires émergents dans le Sud, mais le PNUD n'a pas toujours eu les moyens de répondre à ces demandes en temps opportun. Pour préserver toute sa pertinence, le PNUD doit adapter sa stratégie de partenariat à cette dynamique changeante, en généralisant les innovations mises en œuvre par certains bureaux de pays et bureaux régionaux.

## **C. Généralisation du travail interdisciplinaire et des thèmes transversaux**

49. Bien que certains progrès aient été accomplis dans la promotion d'interventions conjointes touchant à tous les domaines d'action prioritaires du PNUD (par exemple, par l'initiative pauvreté-environnement), il ressort des évaluations que l'architecture des pratiques et la structure opérationnelle du PNUD

renforcent généralement la séparation entre les domaines d'action prioritaires, encouragent les approches individualistes de certains thèmes et découragent la coopération intersectorielle. La généralisation du travail interdisciplinaire, par exemple dans les domaines du développement des capacités et des liens entre pauvreté et environnement, a été laissée à la discrétion des responsables individuels, et n'a pas toujours constitué une réponse systématique aux défis nationaux ou aux objectifs de l'Organisation. La plupart des bureaux de pays reconnaissent l'importance d'approches multidimensionnelles pour atteindre des résultats en matière de développement. Les évaluations des résultats des activités de développement ont suggéré cependant que les programmes du PNUD ont souvent été développés et délivrés de manière cloisonnée, sans exploiter pleinement les complémentarités entre les divers domaines d'intervention.

50. Au Siècle, les travaux des divers bureaux de la politique et de leurs sous-groupes sont, dans l'ensemble, compartimentés. La création de centres de services régionaux a néanmoins contribué à une amélioration de la coopération interdisciplinaire grâce à des mesures telles que la colocation de groupes en charge de pratiques et d'unités thématiques, le développement de plans de travail conjoints, la mise en place de groupes de la gestion des connaissances partagées, et les missions conjointes des bureaux de pays. Plutôt que d'adapter leur structure aux priorités d'action de l'Organisation, plusieurs bureaux de pays ont utilisé, avec un certain succès, leurs propres priorités d'action et thèmes des programmes, en fonction de leurs besoins et stratégies. Cette approche a cependant affecté dans une certaine mesure le respect des orientations prédéfinies de l'Organisation en matière de reporting. Il n'existe pas de modèle type de configuration de bureau de pays, mais des enseignements intéressants peuvent être tirés des bureaux qui ont mené un travail interdisciplinaire efficace et novateur.

#### **D. Promotion des valeurs des Nations Unies : l'égalité des sexes**

51. Les résultats des évaluations des résultats des activités de développement montrent que dans certains pays, les programmes sont parvenus à intégrer une démarche soucieuse d'égalité entre les sexes. Des résultats positifs ont été signalés (par exemple une meilleure sensibilisation aux questions de genre au niveau du pays et le développement de stratégies pertinentes pour les programmes), mais la performance du PNUD dans la prise en compte des questions d'égalité des sexes est restée relativement limitée dans d'autres pays. Dans bien des cas, les questions liées à l'égalité des sexes sont largement délaissées en raison d'un intérêt et de ressources limités ou inadaptes, mais aussi d'un défaut d'analyse appropriée pour la formulation de stratégies concrètes. L'absence de mécanisme de suivi et d'évaluation pour les thématiques « genre » a également été mise en lumière. Certaines évaluations thématiques (de la corrélation pauvreté-environnement ou encore de la prévention des catastrophes et du relèvement) ont également recommandé au PNUD de poursuivre ses efforts pour intégrer la problématique hommes-femmes aux activités de développement.

## E. Enseignements tirés de la programmation par pays

52. Les évaluations ont permis de tirer quelques enseignements à propos de la programmation par pays. D'abord, beaucoup de projets et de programmes sont développés sans cadre de résultats clairement établi. Ils manquent souvent de base concrète ou de mesure de performance. Dans certains cas, les liens entre les produits et les effets sont ténus et les indicateurs et cibles sont définis de manière trop grossière. Même lorsque des indicateurs élaborés sont définis dans les programmes de pays et dans les documents de projet, ils ne sont pas toujours utilisés dans le cadre du suivi régulier, des examens annuels ou des activités de supervision menés par les bureaux régionaux.

53. Deuxièmement, les projets du PNUD, et notamment les interventions pilotes et à court terme, sont souvent conçus sans stratégie de transition allant au-delà des stratégies de sortie. Le succès de certaines expériences démontre l'importance d'intégrer des stratégies d'appropriation et de partenariat dans la conception des programmes et d'examiner les progrès réalisés dans ces stratégies à l'occasion des activités de suivi et de supervision. Les conclusions des évaluations des résultats des activités de développement laissent entrevoir que l'élaboration de plans visant à intensifier les activités pilotes avant le lancement de tels projets, ainsi que des stratégies adaptées de pérennisation, sont un aspect essentiel pour faire des interventions pilotes du PNUD de véritables projets pour le gouvernement ou d'autres partenaires de développement intéressés.

54. Troisièmement, la prise en compte effective des enseignements tirés suppose de puissants processus de suivi, d'évaluation, de gestion des connaissances et d'orientation. Les bureaux de pays ne sont pas toujours en mesure d'exploiter au mieux toute la richesse de l'expérience du PNUD. La communication entre les bureaux et en leur sein et les autres unités de programme a été jugée limitée et le soutien de l'Organisation est souvent fragmenté. Les orientations sont conditionnées par l'offre plutôt que par la demande, et s'avèrent trop générales pour être facilement adaptées à la situation particulière d'un pays donné. Par ailleurs elles ne sont pas complétées de manière régulière par un appui technique et des orientations du Siège et des centres de services régionaux et par une supervision des bureaux régionaux. De plus, aucun système approprié et efficace de gestion des connaissances, de suivi et d'évaluation n'est en place dans certains bureaux de pays, ce qui réduit les opportunités pour le personnel et les partenaires de générer, partager et exploiter les enseignements tirés de leurs interventions.

55. Des problèmes dans les pratiques opérationnelles et de fonctionnement ont également été mis en lumière dans certaines évaluations des résultats des activités de développement. Ils se traduisent en général par des complications dans l'utilisation du système de gestion financière, Atlas, et des retards dans les paiements des partenaires ou des achats. Ils affectent souvent négativement l'achèvement dans les délais impartis des projets planifiés et compromettent sur un plan général l'efficacité et l'efficacé des interventions du PNUD.

### III. Programme de travail du Bureau de l'évaluation pour 2011-2012

56. Le programme de travail du Bureau de l'évaluation est aligné sur le plan stratégique du PNUD et approuvé par le Conseil d'administration. Le programme de travail 2011 du Bureau de l'évaluation est détaillé ci-dessous. Il sera financé au titre du budget des services d'appui pour l'exercice biennal 2010-2011 approuvé par le Conseil d'administration en janvier 2010. Une proposition de programme de travail pour 2012 est également jointe, car la planification de ces travaux devra démarrer en 2011.

#### A. Programme de travail 2011 approuvé

##### *Évaluations à entreprendre en 2011*

- a) Quinze évaluations des résultats des activités de développement
- b) Évaluation de l'efficacité du PNUD s'agissant de faciliter l'utilisation des fonds mondiaux pour obtenir des résultats en matière de développement
- c) Évaluation du rôle joué par le PNUD et de sa contribution en matière de renforcement des systèmes et processus électoraux
- d) Évaluation de la contribution du PNUD à la réduction de la pauvreté
- f) Évaluation de l'assistance du PNUD aux pays en conflit
- g) Évaluation de l'intégration de la problématique hommes-femmes aux activités de développement
- e) Évaluation de l'efficacité du plan stratégique

57. Le programme de travail approuvé pour 2011 inclut également trois évaluations des cadres de coopération régionale en Afrique, en Asie et dans le Pacifique, et en Amérique latine et dans les Caraïbes, respectivement. Cependant, suite à l'extension de ces programmes afin de les aligner sur le plan stratégique, les évaluations ont été retardées. De même, l'évaluation de l'efficacité du plan stratégique ne sera menée qu'en 2012. Elle reposera sur un examen à mi-parcours du plan stratégique, qui doit être présenté au Conseil d'administration en septembre 2011.

##### *Soutien au renforcement d'une culture de l'évaluation en 2011*

- a) Organiser une deuxième conférence sur les capacités nationales d'évaluation, à tenir en Afrique du Sud
- b) Perfectionnement des compétences de l'évaluation des fonctionnaires du PNUD et du personnel des partenaires nationaux, par la préparation de lignes directrices pour les évaluations décentralisées, l'assurance qualité des évaluations décentralisées, le développement de cours d'apprentissage en ligne sur l'évaluation, et l'extension de la liste des consultants en évaluation
- c) Administration du Centre de gestion en ligne des évaluations
- d) Administration du réseau EvalNet et élaboration de produits de connaissances en matière d'évaluation

- e) Hébergement et administration du secrétariat du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et contribution à la réalisation du programme de travail du Groupe

## **B. Programme de travail proposé pour 2012**

- a) Évaluation de l'efficacité du plan stratégique
- b) Cinq évaluations des programmes régionaux en Afrique, en Asie et dans le Pacifique, dans les États arabes, en Europe et dans la CEI, et en Amérique latine et dans les Caraïbes
- c) Évaluation du Programme mondial
- d) Évaluation du programme de coopération Sud-Sud
- e) Évaluation des résultats des activités de développement

58. Compte tenu de l'augmentation de la charge de travail liée aux évaluations entreprises pour l'ensemble des cinq programmes régionaux, le programme mondial et le programme de coopération Sud-Sud au cours de la même année, il sera peut-être nécessaire de diminuer le nombre d'évaluations des résultats des activités de développement à mener en 2012. Le Bureau de l'évaluation analysera la charge de travail pour déterminer le nombre d'évaluations des résultats des activités de développement susceptibles d'être entreprises sans compromettre la qualité des évaluations.

---