



**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  
14 juin 2012  
Français  
Original : anglais

**Deuxième session ordinaire de 2012**

4-10 septembre 2012, 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 2011**

*Résumé*

Le présent rapport annuel pour 2011 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 programmes associés pour s'acquitter du mandat défini dans la politique d'évaluation du PNUD. Il analyse également les principales constatations et les enseignements essentiels tirés des évaluations indépendantes conduites en 2011 par le Bureau de l'évaluation. Le programme de travail du Bureau de l'évaluation pour 2012 et 2013 figure en dernière partie du rapport.

*Éléments d'une décision*

Le Conseil d'administration pourrait : a) prendre note du présent rapport; b) prier le PNUD de régler les problèmes qu'ont fait apparaître les évaluations indépendantes; c) prier le PNUD de développer les moyens nécessaires à la réalisation d'évaluations décentralisées et à l'exploitation de leurs résultats; d) prier le PNUD de contribuer au perfectionnement des capacités nationales en matière d'évaluation; et e) approuver le programme de travail révisé pour 2012 proposé par le Bureau de l'évaluation, ainsi que le programme de travail proposé pour 2013.



## Table des matières

	<i>Page</i>
I. Contexte .....	3
II. La fonction d'évaluation .....	3
A. 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 .....	10
E. Moyens d'évaluation .....	15
III. Principales constatations et enseignements essentiels tirés des évaluations indépendantes ...	17
A. Répondre aux priorités nationales et aux problèmes de développement .....	17
B. Réaliser les objectifs des programmes .....	18
C. Intégrer et promouvoir l'égalité des sexes, les droits de l'homme et le renforcement des capacités .....	19
D. Améliorer l'efficacité des programmes et de la gestion .....	20
E. Assurer une plus grande durabilité des résultats en matière de développement .....	21
IV. Programme de travail du Bureau de l'évaluation pour 2012-2013 .....	22
A. Programme de travail approuvé pour 2012 .....	23
B. Programme de travail proposé pour 2013 .....	23

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

## I. Contexte

1. Le rapport annuel sur les activités d'évaluation du Programme des Nations Unies pour le développement en 2011 est le sixième de la série de rapports annuels établis par le Bureau de l'évaluation du PNUD dont le Conseil d'administration est saisi depuis qu'il a approuvé la politique d'évaluation en 2006 et le deuxième depuis son approbation de la politique d'évaluation révisée en février 2011 (décision 2011/3). Il analyse les progrès réalisés par le Bureau de l'évaluation et les services de l'évaluation des fonds et programmes associés pour s'acquitter du mandat défini dans la politique d'évaluation du PNUD. Il analyse par ailleurs 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 considère les enseignements tirés des évaluations indépendantes et présente le programme de travail pour 2012 et 2013 (voir sect. III) en vue de son approbation par le Conseil d'administration.

## II. La fonction d'évaluation

### A. Bureau de l'évaluation du PNUD

#### *Portée des évaluations*

2. 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 11 évaluations des résultats des activités de développement au Costa Rica, à Djibouti, dans les Émirats arabes unis, en Inde, au Libéria, au Népal, en Papouasie-Nouvelle-Guinée, dans les pays insulaires du Pacifique, en République démocratique du Congo, en République de Moldova et à Sri Lanka. Le présent rapport couvre aussi trois évaluations lancées en 2010 mais achevées en 2011 couvrant le Brésil, la Thaïlande et la Tunisie et une évaluation relative à l'Égypte qui devait être achevée en 2011, mais dont l'achèvement a été retardé jusqu'en 2012 en attendant la formation d'un nouveau gouvernement.

3. Le Bureau de l'évaluation a effectué en 2011 quatre évaluations thématiques qui seront achevées en 2012 et seront couvertes dans les futurs rapports annuels sur les activités d'évaluation<sup>1</sup>.

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

4. À la suite de 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, a apporté des modifications au *Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du*

<sup>1</sup> Ces quatre évaluations ont porté sur les thèmes suivants : contribution du PNUD au renforcement des systèmes et processus électoraux, partenariats du PNUD avec des fonds mondiaux et des fondations philanthropiques, assistance apportée par le PNUD aux pays touchés par des conflits et contribution du PNUD à la réduction de la pauvreté.

*développement* publié par le PNUD (Manuel PSE)<sup>2</sup> ainsi qu'aux Politiques et procédures relatives aux programmes et aux opérations afin d'y inclure des lignes directrices plus détaillées sur la conformité et la planification des évaluations.

5. Le Bureau de l'évaluation a publié à l'intention des services chargés des programmes et des évaluateurs, en complément du Manuel PSE, un guide pour les évaluations par le PNUD des effets directs<sup>3</sup>. Ce guide est disponible sur le site Web du PNUD en anglais, espagnol et français. Il fournit des renseignements détaillés, des outils et des modèles sur la manière d'élaborer et de mener des évaluations des effets directs et d'y associer des partenaires. Il établit par ailleurs pour ces évaluations des normes de qualité, qui servent désormais à l'analyse qualitative des évaluations décentralisées. Le Bureau de l'évaluation dirige aussi l'élaboration d'un cours d'apprentissage en ligne consacré aux évaluations, qui sera accessible par le truchement du Centre de perfectionnement professionnel du PNUD. Ce cours, qui fait actuellement l'objet d'essais en ligne, s'adresse principalement aux gestionnaires de programmes des bureaux de pays du PNUD et a pour objectif d'approfondir leur compréhension des principes et méthodes d'évaluation et leur application dans la gestion des programmes et projets du PNUD. Il complète le Manuel PSE en mettant à la disposition des responsables du PNUD un outil d'apprentissage supplémentaire.

6. Pour mieux relever les défis posés par l'amélioration de la qualité des évaluations décentralisées et l'exploitation de leurs résultats, mais aussi pour mieux responsabiliser le PNUD face au Conseil d'administration, le Bureau de l'évaluation, en étroite collaboration avec les bureaux régionaux et les services chargés des politiques et des pratiques, a mis au point un mécanisme d'analyse qualitative des évaluations décentralisées<sup>4</sup>. Les outils et critères qu'il utilise s'inspirent des *Normes d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies*<sup>5</sup> du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, du Manuel PSE et du guide qui l'accompagne relatif à l'évaluation des effets directs ainsi que des lignes directrices pour l'évaluation finale des projets soutenus par le PNUD et financés par le Fonds pour l'environnement mondial (FEM)<sup>6</sup>. Ces outils et ces critères visent à renforcer les normes de qualité des évaluations décentralisées (en ce qui concerne notamment leur utilité, la clarté des objectifs pour toutes les parties prenantes, la crédibilité, l'exactitude et la fiabilité des éléments d'appréciation, la transparence des jugements et la profondeur et la clarté des rapports). On trouvera à la section D les résultats de l'analyse qualitative.

7. Le Bureau de l'évaluation a constitué avec les bureaux régionaux et les centres de services régionaux une nouvelle liste en ligne d'experts en évaluation et établi ainsi une plate-forme commune qui regroupe les différentes listes d'experts en évaluation et autres systèmes parallèles administrés par les différents services chargés des programmes. La plate-forme utilise les critères habituels de sélection des consultants et offre au personnel du PNUD un point d'accès unique à un vaste

---

<sup>2</sup> Voir *Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement*.

<sup>3</sup> Voir *UNDP Guidance on Outcome-Level Evaluation* (Guide du PNUD pour l'évaluation des effets directs).

<sup>4</sup> Voir Mécanisme d'appréciation de la qualité des évaluations décentralisées.

<sup>5</sup> Voir pour les normes : *Normes d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies* et pour les règles : *Règles d'évaluation applicables au sein du système des Nations Unies*.

<sup>6</sup> Voir Guide du PNUD et du FEM pour les évaluations finales.

réservoir de consultants qualifiés, ce qui en facilitera l'utilisation entre les différentes régions. En 2011, le réseau d'information en ligne sur l'évaluation (EvalNet) du Bureau de l'évaluation, qui fournit depuis 2001 des informations récentes et des ressources dans ce domaine, a été intégré au nouvel espace dédié à l'évaluation sur la plate-forme « Teamworks » du PNUD.

8. Le Bureau de l'évaluation administre le Centre de gestion en ligne des évaluations, qui est accessible au public<sup>7</sup>. Le système englobe les évaluations menées par le Fonds d'équipement des Nations Unies et le Programme des Volontaires des Nations Unies. Au 1<sup>er</sup> mars 2012, il contenait plus de 2 100 documents relatifs à des évaluations, téléchargés par les services chargés des programmes.

9. Le Centre de gestion en ligne des évaluations recueille toutes les évaluations du PNUD, y compris celles qu'il effectue en partenariat avec des organismes de financement, par exemple pour les projets financés par le FEM qu'il met en œuvre. Toutes ces évaluations doivent obligatoirement figurer dans les plans d'évaluation des bureaux régionaux et des bureaux de pays et être affichées sur le site du Centre.

#### *Ressources*

10. En 2011, le budget alloué au Bureau de l'évaluation au titre du financement des activités de base du PNUD a été le même qu'en 2010, soit 3,96 millions de dollars pour les dépenses du personnel et 3,78 millions de dollars pour les évaluations. Seulement 3,4 millions de dollars (86 %) du budget relatif aux dépenses du personnel ont été décaissés, en raison essentiellement de vacances de postes intervenues au cours du deuxième semestre de 2011. Le montant total des dépenses au titre des évaluations et autres activités liées à la mise en œuvre du programme se sont élevées à 3,86 millions de dollars, dont 3,3 millions financés par le budget de base du PNUD et le reste en provenance d'autres sources : 383 000 dollars fournis par l'Agence norvégienne de coopération pour le développement ont été alloués aux évaluations et 124 000 dollars versés par le Gouvernement finlandais ainsi que 35 000 dollars versés par le Gouvernement suisse ont été alloués à la Conférence internationale sur les capacités nationales d'évaluation.

11. Les effectifs du Bureau de l'évaluation, soit 23 fonctionnaires (17 administrateurs et 6 agents des services généraux), sont restés inchangés. Soixante-cinq pour cent de l'ensemble du personnel et 53 % des administrateurs sont des femmes. Le Bureau de l'évaluation a manqué de personnel au deuxième semestre de 2011 après le départ du Directeur, d'un spécialiste de l'évaluation et d'un assistant de programme.

#### *Qualité*

12. Le Bureau de l'évaluation a continué de faire des efforts pour améliorer la qualité de ses évaluations et de ses mécanismes d'assurance de la qualité. De nouvelles modifications ont été apportées au manuel et aux directives pour l'évaluation des résultats des activités de développement en vue de rationaliser les procédures et d'améliorer l'efficacité. Il en est résulté une amélioration sensible de la ponctualité des évaluations. Après la normalisation de l'approche suivie en matière d'évaluations intervenue au cours des dernières années, l'introduction en

<sup>7</sup> Voir Centre de gestion en ligne des évaluations à l'adresse <http://erc.undp.org>.

2012 de la flexibilité de conception a facilité l'adaptation aux besoins et aux situations propres à chaque pays. Pour ce qui est d'assurer la qualité, le Bureau de l'évaluation a continué de recruter au moins un consultant externe pour examiner les rapports initiaux et les projets de rapports finals d'évaluation en plus de sa pratique consistant à affecter au moins l'un de ses propres évaluateurs à chaque évaluation des résultats des activités de développement. Le Bureau de l'évaluation a considérablement élargi son audience auprès des parties prenantes nationales en établissant des groupes de référence nationaux pour chaque évaluation. Ces groupes ont fourni des indications fort utiles sur la qualité de l'approche et des prestations et contribué à renforcer la pertinence des évaluations.

#### *Diversité des consultants en évaluation*

13. L'appui aux capacités nationales d'évaluation des pays en développement est une priorité du Bureau de l'évaluation. L'un des mécanismes utilisés pour accroître la participation nationale consiste à recruter des administrateurs dans les pays de programme pour appuyer les évaluations effectuées dans leur propre pays ou au-delà (aux niveaux régional et international). En 2011, 59 % des consultants recrutés pour effectuer des évaluations des résultats des activités de développement ou des évaluations thématiques étaient des ressortissants de pays de programme, de même que 43 % des chefs d'équipe d'évaluation (6 sur 14)<sup>8</sup>. Les évaluations des résultats des activités de développement concernant l'Inde et Sri Lanka ont été effectuées entièrement par des consultants nationaux. Les équipes qui ont effectué les évaluations concernant le Costa Rica, Djibouti et le Népal comprenaient chacune trois consultants nationaux, ainsi que des consultants originaires d'autres pays de programme.

14. En 2011, 59 % des consultants recrutés pour effectuer des évaluations des résultats des activités de développement ou des évaluations thématiques étaient des hommes (contre 68 % en 2010). Parmi les consultants provenant de pays de programme, le taux était de 61 % d'hommes pour 39 % de femmes (contre 36 % en 2010), tandis que pour les consultants originaires d'autres pays le taux était de 56 % d'hommes et 44 % de femmes (contre 16 % en 2010). Le pourcentage de femmes chefs d'équipe est passé de 23 % en 2010 à 36 % en 2011 (cinq des 14 chefs d'équipe étaient des femmes). Le tableau 1 donne un aperçu de l'équilibre régional pour les consultants recrutés pour effectuer des évaluations des résultats des activités de développement et des évaluations thématiques en 2011.

---

<sup>8</sup> Ces chiffres ne tiennent pas compte des consultants recrutés en 2010 pour des évaluations dont les constatations ne font l'objet de rapports qu'en 2011 (Brésil, Égypte, Thaïlande et Tunisie). Il est tenu compte de ces consultants dans le rapport annuel sur les activités d'évaluation de 2010. Il convient de noter par ailleurs que sur 15 évaluations pour lesquelles des consultants ont été recrutés, une était dirigée par un membre du personnel du Bureau de l'évaluation et seulement 14 chefs d'équipe avaient été recrutés.

Tableau 1  
Évaluations effectuée par le Bureau de l'évaluation en 2011 : nombre de consultants par région

	Afrique		États arabes		Asie et Pacifique		Europe et Communauté des États indépendants		Amérique latine et Caraïbes		Amérique du Nord		Total	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
<b>Évaluations thématiques</b>														
Chefs d'équipe	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	1	3	1
Spécialistes/ consultants en études de cas de pays	6	0	1	1	3	2	5	9	2	2	4	3	21	17
<b>Évaluations des résultats des activités de développement</b>														
Chefs d'équipe	0	1	0	0	3	2	0	0	0	1	3	0	6	4
Spécialistes	1	1	3	1	7	5	4	3	3	0	1	2	19	12
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>49</b>	<b>34</b>

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

15. Le Bureau de l'évaluation a continué de soutenir avec détermination le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, notamment en assurant son secrétariat et en participant aux travaux du bureau chargé de la direction et des décisions. En tant que Coordonnateur exécutif du Groupe, le Directeur adjoint du Bureau de l'évaluation continue d'être le gardien du plan de travail et du budget annuels du Groupe. Il a fortement contribué aux débats interinstitutions relatifs aux réformes et aux évaluations au sein du système des Nations Unies et a représenté le Groupe à d'importantes réunions internationales d'évaluation des résultats des activités de développement. Il a notamment participé au groupe de référence pour l'examen de l'évaluation indépendante à l'échelle du système demandée par le Cabinet de la Vice-Secrétaire générale et a représenté le Groupe à la réunion de l'automne 2011 du Groupe de coopération sur l'évaluation des institutions financières internationales.

16. Tout au long de l'année, le personnel du Bureau de l'évaluation a pris une part active aux travaux d'un certain nombre d'équipes spéciales du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, notamment pour l'élaboration de lignes directrices pour les mandats d'évaluation et les réponses de l'administration concernant le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD), la diffusion du *Manuel du Groupe sur l'intégration des droits de l'homme et de l'égalité des sexes dans les activités d'évaluation et l'examen par des pairs de la Guidance Note on National Evaluation Capacity Development* (Guide pour le renforcement des capacités nationales d'évaluation). Lors du séminaire sur l'échange de pratiques d'évaluation tenu en 2011, des membres du Bureau de l'évaluation ont animé les séances sur l'harmonisation de la fonction d'évaluation et le développement des capacités d'évaluation. Le Bureau de l'évaluation a également participé à deux examens par des pairs de la fonction d'évaluation au sein des organismes des Nations Unies, sous

les auspices de l'Équipe spéciale conjointe établie par le Réseau sur l'évaluation du développement du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation. Enfin, le personnel du Bureau de l'évaluation a contribué au renforcement de la visibilité et de la responsabilisation du Groupe et, par extension, de la fonction d'évaluation dans l'ensemble du système des Nations Unies en lui fournissant des services consultatifs en matière de gestion des connaissances et de gestion financière.

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

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

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

18. En 2011, le Fonds d'équipement des Nations Unies a continué d'avoir une fonction d'évaluation active : il a alloué environ 650 000 dollars sur ses ressources de base et ses budgets de projets pour l'exécution de sept évaluations de programmes et de projets et d'une évaluation thématique. Les effectifs du Groupe de l'évaluation du Fonds sont revenus à leur niveau antérieur : un poste d'administrateur, appuyé par trois administrateurs auxiliaires et un volontaire des Nations Unies chargés du suivi et de l'évaluation, dont un au Siège et un dans chacun des bureaux régionaux de Bangkok, Dakar et Johannesburg.

19. En 2011, la gestion de la fonction d'évaluation a été entièrement assurée en interne, le Groupe de l'évaluation ayant assumé la responsabilité de l'Examen de l'exécution de projets donnés (SPIRE), antérieurement géré par une entreprise extérieure. Conformément à l'objectif de la politique de décentralisation des évaluations, cinq évaluations ont été gérées par des bureaux régionaux avec le plein soutien du Groupe de l'évaluation pour veiller à ce que les procédures et rapports d'évaluation soient conformes aux normes des Nations Unies. Appliquant en cela la prescription d'effectuer au moins une évaluation stratégique ou thématique par an, le Groupe a élaboré et géré un examen de son portefeuille de projets en cours dans le domaine du financement accessible à tous.

20. En 2011, s'est achevé un examen externe de l'architecture d'évaluation pour juger du caractère approprié et des résultats de la fonction d'évaluation du Fonds après les changements apportés à la politique suivie en la matière. Cet examen a confirmé que les systèmes qui doivent permettre au Groupe de s'acquitter efficacement de son rôle sont en place et que les évaluations du Fonds sont considérées comme étant impartiales, indépendantes et crédibles. L'examen a mis en évidence des faiblesses, communes à d'autres organismes des Nations Unies, en ce qui concerne la possibilité d'évaluer les programmes et recommandé que le Fonds améliore les liens entre les évaluations et les systèmes de planification, de suivi et d'information tout au long du cycle de programmation. En 2011, le Groupe a accru à cet égard son soutien aux services chargés des programmes en élaborant une norme « d'évaluabilité » et en l'appliquant à tous les projets avant qu'ils ne soient approuvés. Il a également élaboré un nouvel outil de suivi des performances axé sur les résultats utilisable selon les principes standard d'évaluation. Quatre projets ont été évalués à ce jour au moyen de cet outil.

*Programme des Volontaires des Nations Unies*

21. L'allocation budgétaire du Groupe de l'évaluation du Programme des Volontaires des Nations Unies s'élevait en 2011 à 286 177 dollars, dont 222 496 dollars ont servi à couvrir les dépenses de personnel et 63 681 dollars les coûts opérationnels. Le Groupe de l'évaluation, qui n'avait plus de personnel en 2010, comprend actuellement un chef de groupe P-4, dont le poste est financé sur les ressources de base, un spécialiste en évaluation P-3, dont le poste est financé sur les ressources extrabudgétaires, et un assistant administratif à temps partiel (50 %), dont le poste est lui aussi financé sur les ressources extrabudgétaires. La reconstitution de la fonction d'évaluation du Programme des Volontaires des Nations Unies reste incomplète, car le niveau actuel de son effectif ne permet pas au Groupe d'exploiter tout son potentiel.

22. Le Groupe a établi en matière d'évaluation un plan de travail roulant pluriannuel, qui remplace les plans de travail annuels antérieurs et lui confère une plus grande souplesse et adaptabilité tout en favorisant la participation et l'adhésion à ses activités. Il a entrepris de cataloguer, mettre à jour et réorganiser les informations figurant actuellement sur les lecteurs réseau partagés en vue de transférer les données sur le nouveau portail du Programme des Volontaires des Nations Unies. Dans le cadre de ses efforts continus pour mesurer le travail des volontaires, le Programme a produit le manuel intitulé « Assessing the Contribution of Volunteering to Development » (Évaluation de la contribution du volontariat au développement), largement diffusé dans les milieux de l'évaluation.

23. En 2010-2011, le Programme des Volontaires des Nations Unies a effectué, géré ou examiné 10 évaluations décentralisées ou conjointes, y compris des évaluations ou examens stratégiques, thématiques ou de projets ayant pour but la responsabilisation, l'appui aux décisions et l'amélioration des programmes et le partage des connaissances en continu. Le Groupe de l'évaluation a également fourni un appui technique pour la décentralisation des évaluations et collabore avec le Bureau de l'évaluation du PNUD pour contrôler la suite donnée par l'administration aux évaluations effectuées depuis 2008. Globalement, les données disponibles indiquent que les projets du Programme des Volontaires des Nations Unies ont réussi à produire la plupart des résultats escomptés, ce qui démontre le potentiel du volontariat dans le domaine de la participation et de la mobilisation civiques face à une vaste diversité de défis communautaires. 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 s'est achevée et a été téléchargée sur le site du Centre de gestion en ligne des évaluations du PNUD.

24. Le Groupe de l'évaluation a soutenu les activités de formation, planification et information et participé au niveau mondial à divers ateliers, réunions et initiatives consacrés à l'évaluation, y compris dans le cadre du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation. Le Groupe de l'évaluation a dû faire face à un certain nombre de difficultés, notamment la fréquence des mouvements de personnel, la pénurie de moyens, la faible réactivité du personnel des missions et la méconnaissance de la part du personnel des politiques et directives du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et du PNUD en matière d'évaluation.

## D. Services chargés des programmes

### Conformité

25. La Politique d'évaluation révisée du PNUD, qui a été approuvée par le Conseil d'administration, stipule que toutes les évaluations inscrites dans le plan d'évaluation sont obligatoires. Depuis 2011, la conformité des programmes de pays se mesure à la fin de la période couverte par chaque programme sur la base de l'exécution de toutes les évaluations prévues au cours de celle-ci. Quarante et un programmes de pays se sont achevés en 2011, dont 21 (51 %) étaient conformes, tandis que 2 (5 %) ne l'étaient pas, les 18 autres programmes (44 %) étant partiellement conformes (voir tableau 2).

Tableau 2

### Conformité aux normes d'évaluation

	Bureaux régionaux					Conformité globale
	Afrique	États arabes	Asie-Pacifique	Europe et CEI	Amérique latine et Caraïbes	
<b>Nombre de programmes de pays conformes</b> (90 à 100 % des évaluations prévues achevées)	6	1	4	4	6	21 (51 %)
<b>Nombre de programmes de pays partiellement conformes</b> (40 à 89,99 % des évaluations prévues achevées)	8	2	3	0	5	18 (44 %)
<b>Nombre de programmes de pays non conformes</b> (0 à 39,99 % des évaluations prévues achevées)	0	2	0	0	0	2 (5 %)

\* D'après les données du Centre de gestion en ligne des évaluations disponibles au 24 mai 2012. Le système d'appréciation est analogue à celui utilisé pour la feuille de suivi du PNUD. Aux fins de l'évaluation de la conformité, pour les rapports d'évaluation couvrant des effets directs multiples, on a compté séparément chaque effet censé être couvert selon le plan d'évaluation.

26. Plus de 90 % des évaluations achevées dans les régions Afrique, Asie et Pacifique et Amérique latine et Caraïbes ont donné lieu à une action de l'administration en 2011 (voir tableau 3). Dans les autres régions, d'après les informations dont disposait le Centre de gestion en ligne des évaluations au 24 mai 2012, il y a eu une baisse du pourcentage d'évaluations qui ont été suivies d'une réponse de l'administration.

Tableau 3

### Évaluations auxquelles l'administration a donné suite\*

Région	Afrique			États arabes			Asie et Pacifique			Europe et CEI			Amérique latine et Caraïbes			
	Année	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Évaluations achevées		74	81	72	20	27	15	69	42	65	42	57	43	50	53	53

Région	Afrique			États arabes			Asie et Pacifique			Europe et CEI			Amérique latine et Caraïbes		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Évaluations auxquelles l'administration a donné suite	72 (97 %)	76 (94 %)	68 (93 %)	20 (100 %)	22 (81 %)	12 (80 %)	69 (100 %)	41 (98 %)	62 (95 %)	42 (100 %)	54 (95 %)	34 (79 %)	50 (100 %)	53 (100 %)	50 (94 %)

\* Ces chiffres s'appuient sur les données dont disposait le Centre de gestion en ligne des évaluations au 24 mai 2012. Pour indiquer la réponse donnée par l'administration aux rapports d'évaluation couvrant des effets directs multiples, on a compté séparément chaque effet censé être couvert selon le plan d'évaluation.

### Domaines d'intervention

27. Au cours de la période couverte par le présent rapport, 100 bureaux de pays ont réalisé 248 évaluations : 66 évaluations des effets directs des programmes, 162 évaluations de projets et 20 évaluations de types différents, y compris des évaluations de la mise en œuvre du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (voir tableau 4). Par rapport à 2010, le nombre total d'évaluations réalisées a augmenté, surtout dans les régions Asie et Pacifique et Amérique latine et Caraïbes. Le nombre de pays ayant réalisé au moins une évaluation a également augmenté, les régions Asie et Pacifique et Amérique latine et Caraïbes enregistrant la hausse la plus élevée (voir annexe).

Tableau 4  
**Répartition des évaluations par région\***

Évaluations effectuées en 2011	Ensemble des régions	Afrique	États arabes	Asie et Pacifique	Europe et CEI	Amérique latine et Caraïbes
Nombre de pays	139	46	18	24	25	26
Nombre total d'évaluations	248**	72	15	65	43	53
Évaluations des effets directs	66	33	2	18	7	6
Évaluations de projets	162	34	10	45	35	38
Évaluations du PNUAD et autres évaluations programmatiques	20	5	3	2	1	9
Pourcentage d'évaluations ayant fait l'objet d'une réponse de l'administration	226 (91 %)	68 (93 %)	12 (80 %)	62 (95 %)	34 (79 %)	50 (94 %)
Pourcentage de pays ayant effectué au moins une évaluation	100 (72 %)	29 (63 %)	6 (33 %)	20 (83 %)	21 (80 %)	24 (92 %)

\* Les évaluations présentées se fondent sur les données dont disposait le Centre de gestion en ligne des évaluations au 24 mai 2012.

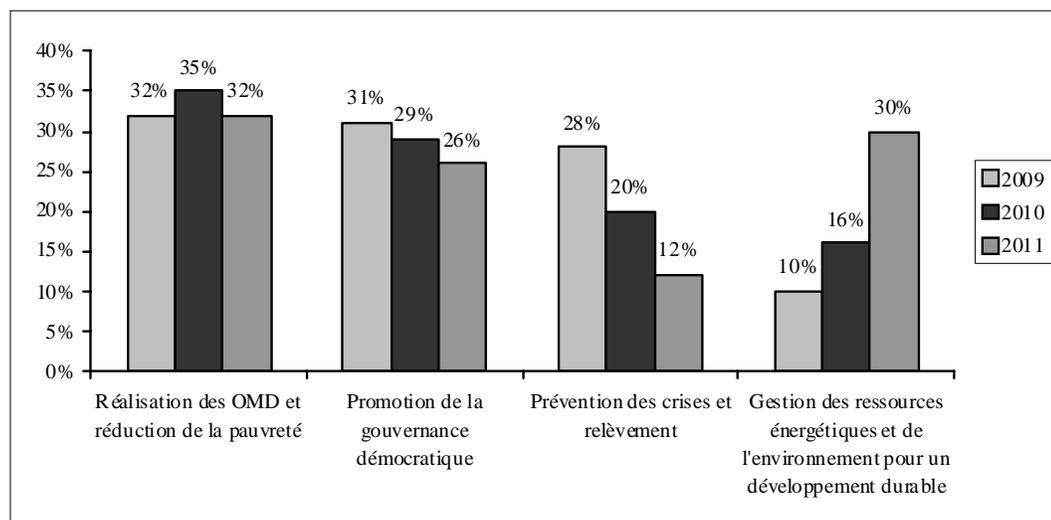
\*\* Nombre total d'évaluations effectuées par les bureaux de pays du PNUD figurant dans la base de données du Centre de gestion en ligne des évaluations, y compris les évaluations du FEM, du Fonds pour l'accélération de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement, du PNUAD et d'autres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

28. Les bureaux régionaux ainsi que les bureaux chargés des politiques et des pratiques sont également tenus de mener des évaluations de leurs politiques et programmes respectifs. Durant la période considérée, neuf évaluations ont été réalisées par le Bureau des politiques de développement, le Bureau régional pour

l'Asie et le Pacifique, le Bureau régional pour l'Europe et la CEI et le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes.

29. Chacun des trois thèmes « réalisation des OMD et réduction de la pauvreté », « promotion de la gouvernance démocratique » et « gestion des ressources énergétiques et de l'environnement pour un développement durable » sont intervenus pour environ 30 % du nombre total d'évaluations effectuées (voir fig. 1). L'augmentation relative du nombre d'évaluations dans le domaine de la « gestion des ressources énergétiques et de l'environnement pour un développement durable » reflète essentiellement le nombre élevé de projets financés par le FEM, que le PNUD a exécutés au cours des six dernières années et qui arrivent à leur terme. Par ailleurs, conformément à la politique d'évaluation du PNUD, les bureaux de pays font aussi davantage d'efforts pour télécharger les évaluations de projets financés par le FEM sur le site du Centre de gestion en ligne des évaluations.

Figure 1  
**Répartition des évaluations par thème (2009-2011)\***



\* Les informations relatives à 2009 et 2010 sont fondées sur les rapports annuels respectifs sur l'évaluation au PNUD et celles relatives à 2011 sur les données dont disposait au 24 mai 2012 le Centre de gestion en ligne des évaluations.

*Qualité des évaluations décentralisées (à l'exclusion des projets cofinancés par le Fonds pour l'environnement mondial)*

30. À l'aide du mécanisme d'appréciation de la qualité des évaluations décentralisées mentionné à la section I.A, le Bureau de l'évaluation a mesuré la qualité de 135 évaluations décentralisées effectuées en 2011 et figurant au 31 mars 2012 dans la base de données du Centre de gestion en ligne des évaluations. Plusieurs types d'évaluations figurant dans ladite base de données ne sont pas couverts. L'assurance de qualité en ce qui concerne les projets achevés qui ont été financés par le FEM et soutenus par le PNUD fait l'objet d'un traitement séparé dans la section suivante, parce que les procédures d'examen qui s'appliquent à ces projets sont légèrement différentes conformément aux lignes directrices du Bureau de l'évaluation du FEM et que l'examen porte sur l'exercice budgétaire du FEM (de

la Banque mondiale), lequel commence le 1<sup>er</sup> juillet. À partir de 2012, le Bureau de l'évaluation du PNUD a l'intention d'utiliser le même outil d'évaluation de la qualité pour toutes les évaluations, y compris celles concernant les projets financés par le FEM.

31. Les autres évaluations décentralisées non couvertes sont les rapports d'évaluations conjointes interinstitutions (y compris les évaluations du PNUAD) et les évaluations menées par le Fonds pour l'accélération de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement. Les évaluations couvrant plus d'un effet direct et figurant plusieurs fois dans la base de données du Centre de gestion en ligne des évaluations à des fins de conformité n'ont été comptées qu'une fois pour la présente évaluation (ce qui a ramené le nombre d'évaluations considérées de 145 à 135). On trouvera au tableau 5 un aperçu du nombre total de rapports par région et par type d'évaluation.

Tableau 5  
**Répartition des rapports par région et type d'évaluation**

	Régions et nombre de pays						Projets régionaux
	Total mondial 2011 (139)	Afrique (45)	États arabes (18)	Asie et Pacifique (25)	Europe et CEI (26)	Amérique latine et Caraïbes (25)	
Nombre total d'évaluations	135	43	8	40	9	31	4
Évaluations de projets (effets directs et résultats)	59	12	4	24	4	14	1
Évaluations des effets directs (programmes et thématiques)	76	31	4	16	5	17	3

*Note* : Le nombre de rapports d'évaluation examinés sous l'angle de la qualité n'inclut pas les doubles entrées dans la base de données.

32. Conformément au nouveau guide sur l'évaluation des effets directs, on a de plus en plus tendance à faire les évaluations au niveau des effets directs et non des résultats. Un grand nombre de rapports d'évaluation qui ont fait l'objet d'une analyse quantitative (116) avaient une orientation nationale et étaient en grande partie tournés vers les activités passées (98). Les évaluations ont été en général dirigées par le PNUD à l'exception de 16 d'entre elles qui ont été gérées conjointement avec des gouvernements ou organismes donateurs.

33. Chaque évaluation fait appel à un système normalisé de critères pondérés couvrant sept paramètres liés à la qualité, à savoir le mandat, le sujet, le contexte et le but de l'évaluation, le cadre d'évaluation, les constatations, les conclusions, les recommandations et les enseignements. La notation se fait selon un sextuple barème allant de hautement satisfaisant (note 6) à particulièrement insatisfaisant (note 1). On trouvera en annexe une description du système d'appréciation. Les appréciations reflètent les prestations du PNUD en ce qui concerne l'élaboration et la commande des évaluations, y compris la sélection et la gestion des consultants.

34. L'analyse de la qualité globale pondérée des 135 rapports indique que 64 % de ces rapports entrent dans les catégories « hautement satisfaisant » à « moyennement satisfaisant », dont une grande partie dans la catégorie « moyennement satisfaisant »

(voir tableau 6). Environ 36 % des évaluations sont moyennement insatisfaisantes ou insatisfaisantes et présentent des déficiences importantes en ce qui concerne les différents paramètres de qualité. Un grand nombre de rapports d'évaluation (75) étaient complets quant à leur structure.

Tableau 6  
Analyse qualitative globale pondérée des rapports d'évaluation

Appréciations	Ensemble		Afrique		États arabes		Asie et Pacifique		Europe et CEI		Amérique latine et Caraïbes	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Hautement satisfaisants/bons	2	1,5	2	4,7	0	0	0	0	0	0	0	0
Satisfaisants	25	18,5	9	20,9	0	0	3	7,5	3	30	10	30,3
Moyennement satisfaisants	59	43,7	16	37,2	4	50	17	42,5	4	40	17	51,5
Moyennement insatisfaisants	42	31,1	13	30,2	4	50	16	40	3	30	6	18,2
Insatisfaisants	7	5,2	3	7	0	0	4	10	0	0	0	0
Particulièrement insatisfaisants	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>135</b>	<b>100</b>	<b>43</b>	<b>100</b>	<b>8</b>	<b>100</b>	<b>40</b>	<b>100</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

35. Les paramètres relatifs à la qualité pour lesquels les appréciations ont été relativement élevées sont le mandat et la définition du sujet, du contexte et du but de l'évaluation. La présentation de base des constatations a été généralement bonne, mais il reste une marge considérable d'amélioration dans l'application homogène des critères. En outre, la couverture des questions transversales, telles que le développement humain, l'égalité des sexes ou le renforcement des capacités, laisse beaucoup à désirer. Le paramètre le plus faible a été de loin le traitement des conclusions, c'est-à-dire la présentation des implications des constatations et la formulation de jugements. Néanmoins, les recommandations ont été présentées d'une manière relativement satisfaisante. L'annexe fournit une analyse plus détaillée des forces et des faiblesses des rapports d'évaluation décentralisés et offre aux services chargés des programmes une orientation pour renforcer encore la qualité de leurs évaluations.

*Qualité des évaluations décentralisées des projets cofinancés par le Fonds pour l'environnement mondial*

36. Au cours de la période 2010/11, le PNUD a achevé et évalué 63 projets répartis dans toutes les régions et couvrant tous les grands domaines d'action du Fonds : biodiversité, adaptation au changement climatique et atténuation de ses effets, dégradation des terres, produits chimiques et eaux internationales. L'examen de ces 63 évaluations finales indique une qualité élevée, 81 % d'entre elles (51 sur 63) étant jugées hautement satisfaisantes à moyennement satisfaisantes. Une seule évaluation a été considérée comme étant de qualité insatisfaisante. Cette analyse est cohérente avec les constatations des dernières années. Pour la période 2009/10, l'analyse d'une cohorte plus réduite (30) a donné un pourcentage d'évaluations finales considérées comme moyennement satisfaisantes ou ayant reçu une appréciation supérieure de 83 % (25). Les appréciations des évaluations finales des

effets directs et de l'efficacité des projets sont généralement bonnes, les faiblesses étant plus prononcées en ce qui concerne l'examen des aspects financiers des projets et les constatations relatives à l'efficacité et à la durabilité. Au cours des dernières années, des voix se sont fait entendre pour réclamer un lien plus étroit entre les priorités du PNUD en matière de développement humain et les retombées bénéfiques pour l'environnement mondial qui sont au cœur du mandat du FEM. Ce lien n'est pas encore pleinement établi. Dans la cohorte considérée, un tiers des descriptifs de projet (22) et des évaluations finales (24) mentionnaient l'égalité entre les sexes. Soixante-huit pour cent des descriptifs de projet (43) et 62 % des évaluations finales (39) comportaient un texte sur les moyens d'existence et les incidences économiques des projets pour les résidents locaux. Il importe de noter que les directives du FEM et du PNUD ont été récemment renforcées au sujet de la prise en compte systématique de ces questions. Comme on l'a mentionné plus haut, le Bureau de l'évaluation a publié de nouvelles lignes directrices pour l'évaluation des projets du PNUD financés par le FEM. À l'avenir, une attention plus poussée devra être portée à l'évolution des réponses de l'administration aux évaluations finales, car seulement 52 % (33 projets) de la cohorte comportaient de telles réponses. Il faudra aussi consacrer plus d'attention au téléchargement des évaluations finales des projets PNUD/FEM sur le Centre de gestion en ligne des évaluations, car la moitié de la cohorte (32 projets) n'a pas été téléchargée. Ce problème de téléchargement est particulièrement aigu dans le cas des évaluations finales de projets PNUD/FEM mondiaux et régionaux.

## E. Moyens d'évaluation

37. Les données sur les moyens d'évaluation des pays réunies par le Bureau de l'évaluation pour le rapport annuel 2011 indiquent une légère augmentation du nombre global de bureaux de pays disposant de services spécifiques de suivi et d'évaluation, leur pourcentage étant passé de 27 % à 29 %. 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 7).

Tableau 7  
Moyens d'évaluation décentralisée en 2011

	Tous bureaux du PNUD confondus	Afrique	États arabes	Asie et Pacifique	Europe et CEI	Amérique latine et Caraïbes
Nombre de bureaux de pays	140	46	18	24	26	26
Bureaux de pays disposant de services de suivi et d'évaluation	40 (29 %)	21 (46 %)	5 (28 %)	4 (17 %)	0	10 (38 %)
Spécialistes du suivi et de l'évaluation au niveau des pays	54	22	9	11	0	12
Spécialistes et conseillers en matière de suivi et d'évaluation au niveau régional	8	3	1	3*	4*	1

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

38. Les moyens d'évaluation au niveau régional ont augmenté par rapport à l'année précédente. Le Bureau régional pour l'Afrique dispose d'un conseiller en poste au Siège et de deux conseillers à Johannesburg et Dakar, le Bureau régional pour les États arabes dispose d'un conseiller au Caire et le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes possède un spécialiste de l'évaluation à Panama. Le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique compte à présent trois fonctionnaires qui s'occupent des questions de suivi et d'évaluation à temps partiel (deux au centre régional de Bangkok et un au Siège). Trois des quatre fonctionnaires qui s'occupent actuellement des questions de suivi et d'évaluation au sein du Bureau régional pour l'Europe et la Communauté des États indépendants le font à temps partiel. Deux, dont un ayant des responsabilités de suivi à plein temps, sont en poste au centre régional de Bratislava et deux au Siège.

39. En 2011 se sont tenues régulièrement des réunions de la « Force d'évaluation », communauté des coordonnateurs chargés de l'évaluation, à laquelle appartiennent les Bureaux régionaux chargés des politiques et pratiques, les conseillers et spécialistes en évaluation des bureaux régionaux, les centres régionaux de services, le Bureau de l'évaluation et les services de l'évaluation des fonds et programmes associés au PNUD. Ce groupe discute principalement de sujets liés à la décentralisation des évaluations. À ce jour, il a abordé les sujets suivants : élaboration des plans d'évaluation, lignes directrices pour l'évaluation des effets directs, analyse qualitative de l'évaluation décentralisée, liste d'experts en évaluation et pratiques de l'administration en réponse aux évaluations. On espère que ces échanges d'idées renforceront la culture et les pratiques de l'évaluation au sein du PNUD.

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

40. Conjointement avec la Commission du service public d'Afrique du Sud, le Bureau de l'évaluation a organisé du 12 au 14 septembre 2011 à Johannesburg la deuxième Conférence internationale sur les capacités nationales d'évaluation. Près d'une centaine de participants provenant de plus de 30 pays aux niveaux de développement différents en matière de systèmes nationaux de suivi et d'évaluation ont pris part à la Conférence. Celle-ci s'est penchée surtout sur les échanges d'expériences en ce qui concerne l'utilisation des évaluations dans les politiques et programmes publics. Les participants ont identifié les enseignements et les contraintes qu'implique la mise en œuvre de systèmes nationaux de suivi et d'évaluation en mettant l'accent sur l'utilisation des évaluations et l'offre et la demande d'assistance technique en vue du renforcement des capacités institutionnelles pour l'utilisation des évaluations au niveau national dans le cadre de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire. Les débats ont couvert les facteurs systémiques qui contribuent à l'utilisation des évaluations, la manière dont le suivi facilite cette utilisation, la prise en compte des évaluations dans l'établissement des systèmes d'évaluation et les possibilités d'initiatives à long terme en matière de capacités nationales d'évaluation. Les activités de suivi proposées sont le lancement de processus de réflexion dans chaque pays et l'échange d'expériences au niveau régional en utilisant le portail Internet du PNUD, qui donne accès à toute une gamme de ressources. Il est prévu que la troisième conférence de ce type aura lieu en 2013.

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

41. La présente section résume les principales constatations et les enseignements essentiels tirés de 15 évaluations indépendantes menées ou achevées par le Bureau de l'évaluation en 2011.

#### **A. Répondre aux priorités nationales et aux problèmes de développement**

42. Il ressort d'un bon nombre d'évaluations menées en 2011 que le PNUD est reconnu comme un partenaire de développement essentiel, estimé et respecté, qui appuie les gouvernements. Ses activités conservent leur pertinence pour les priorités nationales et les problèmes de développement auxquels doivent faire face les pays de programme et le PNUD est souvent à la pointe de l'élaboration des stratégies nationales. Certains des pays examinés se trouvent dans une phase critique de transition vers la normalisation après des années de conflit qui ont entravé leur développement (Djibouti, Libéria, Népal, Papouasie-Nouvelle-Guinée, République démocratique du Congo, République de Moldova et Sri Lanka). Les évaluations ont indiqué que le PNUD conserve sa pertinence, souvent dans des situations difficiles, complexes et fluctuantes, en suivant de près son environnement opérationnel, en veillant à ce que le programme soit conforme à la stratégie de développement sous-jacente du pays et en tirant parti de sa neutralité politique. Dans certains pays, le PNUD a acquis sa pertinence en ciblant son programme tout particulièrement sur les pauvres et les groupes marginalisés (Costa Rica, Népal, Sri Lanka et Thaïlande) et en s'attaquant aux problèmes critiques, tels que les catastrophes naturelles, dues notamment aux tsunamis (pays insulaires du Pacifique, Sri Lanka et Thaïlande), ou la nécessité de démobiliser un grand nombre d'anciens combattants (République démocratique du Congo). Dans certains pays, par exemple en Égypte, le PNUD a établi un programme d'action publique influent par le truchement de ses rapports sur le développement humain national.

43. Dans d'autres cas, les évaluations ont préconisé de préciser davantage l'orientation du programme afin d'en maintenir la pertinence pour le pays. En République démocratique du Congo, le PNUD était de plus en plus perçu comme un prestataire de services de gestion des gros fonds d'affectation spéciale à donateurs multiples et non comme un catalyseur pour le renforcement des capacités ou la direction fonctionnelle du développement. L'évaluation des résultats des activités de développement a souligné que la stratégie du pays a peut-être été inspirée davantage par les possibilités de mobilisation de ressources que la prise en compte des domaines dans lesquels le PNUD dispose d'avantages comparés. En Inde, où le PNUD est l'un des nombreux partenaires qui mettent en œuvre des projets de lutte contre la pauvreté, il était essentiel qu'il fasse preuve d'un plus grand sens stratégique et se concentre davantage, par exemple, sur le travail en amont que sur l'exécution de multiples petits projets portant sur les moyens d'existence et fasse des choix clairs dans la sélection des projets et l'allocation des ressources. Dans les Émirats arabes unis, il fallait un engagement fort de soutien aux Émirats du Nord pour prendre en compte les priorités de développement.

44. Certains pays ont fait des progrès importants en ce qui concerne les objectifs du Millénaire pour le développement (Djibouti et Égypte). La réalisation de ces objectifs progresse à des rythmes différents selon les pays, mais les évaluations des résultats des activités de développement ont reconnu la contribution importante du PNUD en matière de soutien aux pays pour l'adoption de mesures en vue de la réalisation des objectifs. Le PNUD a fait prendre davantage conscience de la nécessité pour les pays d'accélérer la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement, notamment en aidant les gouvernements à définir des objectifs et des indicateurs clairs, à établir des prévisions de dépenses détaillées et à produire des rapports intérimaires à intervalles réguliers (Brésil, Costa Rica, Djibouti, Égypte, Papouasie-Nouvelle-Guinée et République de Moldova). Nombre d'évaluations des résultats des activités de développement ont également souligné l'importance d'intégrer les objectifs du Millénaire pour le développement dans des plans nationaux et infranationaux concrets et réalistes (Costa Rica, pays insulaires du Pacifique, Papouasie-Nouvelle-Guinée et République démocratique du Congo) et encouragé le PNUD à continuer de soutenir les gouvernements en plaçant le développement humain au centre de ses activités (Népal et Inde) et en s'attaquant aux difficultés, telles que le manque de ressources, la mauvaise qualité et la faible fiabilité des statistiques nationales et la diffusion limitée des rapports et analyses concernant les objectifs du Millénaire (Papouasie-Nouvelle-Guinée, République démocratique du Congo et Tunisie). Dans certains pays à revenu moyen, comme la Tunisie, les gouvernements ne considéraient pas nécessairement que les objectifs du Millénaire pour le développement étaient pertinents pour leur pays, mais les résultats du suivi de la réalisation de ces objectifs ont mis en évidence l'existence de disparités au niveau infranational. En Thaïlande, où les objectifs du Millénaire pour le développement ont été en grande partie réalisés au niveau national, les évaluations des résultats des activités de développement ont invité le PNUD à porter une plus grande attention aux disparités locales, en liant systématiquement les processus de planification nationale et infranationale à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement. Au Costa Rica, l'approche du PNUD en matière de développement humain a été incorporée avec succès dans la formulation des politiques publiques et des plans nationaux de développement et, plus récemment, dans la politique relative à la sécurité des citoyens et à la paix sociale, favorisant ainsi les échanges démocratiques entre citoyens. En Égypte, les cinq évaluations périodiques des objectifs du Millénaire pour le développement que le PNUD a soutenues ont fourni des indications publiques claires sur le caractère inégal des progrès réalisés dans la lutte contre la pauvreté dans le pays, ce qui a contribué à susciter une action gouvernementale.

## **B. Réaliser les objectifs des programmes**

45. L'efficacité des prestations du PNUD a varié d'un pays à l'autre. Certaines évaluations des résultats des activités de développement indiquent que le PNUD a considérablement contribué aux résultats obtenus en matière de développement et que son bilan est positif dans la plupart des domaines d'activité (Brésil, Costa Rica, Égypte, Libéria, Népal et République de Moldova). Les facteurs qui contribuent à ce succès sont notamment l'existence d'une direction forte dans les bureaux de pays (y compris l'aptitude de cette direction à prendre des risques calculés), un personnel motivé et une planification des programmes fondée sur une analyse détaillée de la situation et des besoins. Il était particulièrement important de placer les questions

critiques dans leur contexte en République démocratique du Congo, où la situation était si spécifique qu'il ne pouvait y avoir d'approche préconçue pour l'élaboration du programme. La collaboration étroite avec le gouvernement et les autres parties prenantes nationales était également un facteur critique. Dans les pays insulaires du Pacifique, l'appui du PNUD pour intégrer les questions d'environnement et de changement climatique dans les stratégies nationales de développement a été déterminant pour sensibiliser les décideurs aux questions relatives à l'environnement. Parmi les facteurs qui ont empêché le programme d'obtenir tous les résultats escomptés, on peut citer l'ambition excessive de certains objectifs dans le contexte national, le rôle secondaire du PNUD dans les domaines d'activité où d'autres partenaires de développement ont assumé un rôle plus concret et la limitation des ressources financières et humaines du bureau de pays. Dans certains pays, où le PNUD a fourni un soutien efficace sur le plan politique et sur le plan du renforcement des capacités, un soutien complémentaire pour la mise en œuvre effective des politiques et programmes serait nécessaire pour obtenir des résultats complets en matière de développement (Brésil, République de Moldova). Cela nécessiterait un examen attentif des situations particulières dans lesquelles ces politiques et programmes sont susceptibles d'être mis en œuvre.

46. Il a été souligné qu'un programme bien défini et circonscrit était essentiel pour assurer l'efficacité du PNUD. Dans les différentes évaluations des résultats des activités de développement, il a été rappelé au PNUD qu'il lui fallait appliquer des méthodes exhaustives dans l'élaboration d'un plan de travail, en se fondant sur une analyse stratégique et des consultations avec les parties prenantes. En Égypte, l'équipe de pays des Nations Unies, conjointement avec le groupe plus large des partenaires de développement et le Gouvernement, a produit une analyse commune de la situation en 2010, qui recensait les besoins du pays et a servi de base pour définir la stratégie de soutien au développement, y compris dans le cadre du PNUAD et du descriptif de programme de pays. Au Népal, l'évaluation des résultats des activités de développement a mis en évidence l'effort récent du bureau de pays qui a permis la formulation d'un programme de travail stratégique en réduisant sensiblement le nombre de projets et en consolidant des projets connexes en programmes plus vastes, alors même que le programme de pays connaissait une expansion rapide.

### **C. Intégrer et promouvoir l'égalité des sexes, les droits de l'homme et le renforcement des capacités**

47. Il a souvent été considéré que le PNUD est bien placé pour promouvoir les valeurs des Nations Unies, en particulier sur des questions telles que l'égalité des sexes et les droits de l'homme; il les a en fait introduites dans les débats et les programmes nationaux. Plusieurs constatations favorables figurent dans les évaluations des résultats des activités de développement effectuées en 2011, concernant notamment l'intégration de la question de l'égalité des sexes dans la programmation du PNUD au lieu de la traiter comme un domaine d'activité indépendant (Népal), l'exécution de programmes conjoints sur l'égalité des sexes avec d'autres organismes des Nations Unies, comme ONU-Femmes, qui ont donné des résultats de portée considérable (Costa Rica, Égypte et République de Moldova), l'adoption d'une approche globale en matière de parité entre les sexes, dont la mise en œuvre a été soutenue par une résolution du Conseil de sécurité (Libéria), et le

soutien constant et croissant des bureaux de pays à des programmes dans lesquels l'équité, y compris l'égalité des sexes et les droits de l'homme (Djibouti), est activement promue. Dans d'autres pays, la nécessité d'intégrer pleinement ces questions dans la planification et la mise en œuvre des programmes du PNUD a été soulignée. Parmi les difficultés rencontrées figurent l'absence d'une stratégie globale, l'orientation étroite des activités et l'absence de sens de l'urgence de la part des gouvernements (Papouasie-Nouvelle-Guinée, pays insulaires du Pacifique). En Thaïlande, l'évaluation des résultats des activités de développement a préconisé de sensibiliser davantage les citoyens aux droits et possibilités qui sont les leurs et d'étendre ainsi les activités de mobilisation du PNUD au-delà du cercle des décideurs. En République démocratique du Congo et en Tunisie, la promotion des droits de l'homme a été quelque peu occultée par l'accent mis dans leur programme sur les aspects techniques de la lutte contre la corruption et du soutien électoral. Même sur ces aspects techniques, le PNUD s'est heurté à des difficultés importantes en Tunisie avant la révolution.

48. Il ressort des évaluations que le PNUD a contribué au développement des capacités de maints citoyens et institutions au niveau des pouvoirs publics locaux et centraux, au niveau des collectivités de la société civile et au sein du bureau de pays (Libéria). Dans certains pays, toutefois, on avait peu d'indications que les capacités «institutionnelles» se développeraient dans le temps, car les activités tendaient à y avoir un caractère ponctuel sans stratégie à long terme ou évaluation approfondie des capacités institutionnelles (République démocratique du Congo et Népal). Les pratiques limitées de partage et de transfert de connaissances et compétences entre stagiaires ainsi que les mouvements fréquents de personnel et de fonctionnaires nationaux constituent également une menace pour le développement de capacités institutionnelles durables. Comme de nombreux pays sont passés à la modalité d'exécution nationale, certaines évaluations ont également mis en lumière la nécessité d'accroître la formation et l'assistance technique fournies aux partenaires de gouvernement (Djibouti et Népal). Dans d'autres pays, où la limitation des capacités pourrait poser problème, la question de flexibilité dans l'adoption de la modalité d'exécution nationale (Papouasie-Nouvelle-Guinée et pays insulaires du Pacifique) a été soulevée. À Sri Lanka, l'absence d'évaluations des capacités et de stratégies de sortie a entravé le transfert de fonctions aux institutions nationales.

#### **D. Améliorer l'efficacité des programmes et de la gestion**

49. Le PNUD a amélioré l'efficacité de ses programmes et de sa gestion dans certains pays où des mesures concrètes ont été prises par le bureau de pays. On peut citer l'amélioration des procédures d'achat et de décaissement des fonds grâce à l'établissement d'un groupe d'appui au programme (Libéria, Népal et Papouasie-Nouvelle-Guinée) ainsi que le maintien de taux élevés d'exécution des programmes tout au long de la période considérée malgré l'expansion rapide du programme de pays grâce à une direction forte et à la réaction rapide du personnel (République de Moldova). Certains bureaux de pays ont amélioré leur fonction de suivi et d'évaluation en établissant des bureaux locaux (Népal et République démocratique du Congo). Le PNUD a établi au Népal trois bureaux locaux de suivi dans les régions où sont situés la plupart de ses projets. Chaque bureau est dirigé par un coordonnateur chargé d'assurer le suivi des projets indépendamment du personnel de programme et de projet. Le groupe de suivi et d'évaluation du bureau de pays a

évalué pour devenir un groupe pour la gestion stratégique et l'efficacité des activités de développement, qui fournit des analyses pour la planification stratégique du bureau ainsi que pour le processus du PNUAD. L'évaluation des résultats des activités de développement en Thaïlande a préconisé une augmentation des capacités de suivi et d'évaluation non seulement dans le bureau de pays, mais aussi parmi les partenaires nationaux d'exécution afin d'améliorer le suivi des résultats et l'élaboration des rapports. Aux Émirats arabes unis, l'évaluation a indiqué que le PNUD avait besoin de renforcer les systèmes de gestion du programme, par exemple en établissant des directives claires en matière de responsabilisation et de présentation de rapports au sein du bureau de pays et avec les clients.

50. L'efficacité est cependant restée difficile à réaliser dans de nombreux pays et il y a eu des retards dans les achats et les décaissements, des progrès inégaux dans l'exécution et la mise en œuvre du programme, des procédures administratives complexes et un manque de communications avec les partenaires de développement concernant la réglementation interne (Brésil, République démocratique du Congo, Papouasie-Nouvelle-Guinée et pays insulaires du Pacifique). Les évaluations de 2011 ont porté sur plusieurs pays sortant d'un conflit, dans lesquels une grande partie de l'activité du PNUD a été axée sur le soutien au gouvernement pour la formulation de politiques et stratégies essentielles, le renforcement intensif des capacités et la facilitation des programmes de consolidation de la paix et de reconstruction et la fourniture d'un appui technique spécifique (par exemple pour le désarmement et la démobilisation et réintégration des anciens combattants en République démocratique du Congo). Si les évaluations ont révélé que le PNUD a complété efficacement l'action gouvernementale pendant la transition, elles ont aussi fait ressortir de graves limitations le concernant (y compris des réactions tardives aux questions nouvelles qui se posaient, les compétences techniques limitées du personnel et les difficultés à dialoguer avec des gouvernements fragiles), en raison souvent de la faiblesse des institutions et capacités nationales (République démocratique du Congo et Libéria). À Djibouti, des préoccupations relatives à la pénurie chronique de ressources humaines et financières du bureau de pays ont été signalées, alors que le rôle du PNUD incluait la mobilisation de ressources pour aider le pays à servir de plaque tournante régionale stratégique pour la paix dans la Corne de l'Afrique.

## **E. Assurer une plus grande durabilité des résultats en matière de développement**

51. La durabilité limitée des interventions du PNUD a été souvent mentionnée. Il ressort des évaluations que la durabilité des résultats en matière de développement est souvent fragile et n'est pas assurée dans de nombreux pays en raison de facteurs divers, dont le manque de ressources des gouvernements, des donateurs et du PNUD et le saupoudrage de ces ressources, la conception médiocre des programmes et des stratégies, la limitation des moyens de contrôle et de suivi en particulier lorsque les projets sont disséminés dans un pays divers sur le plan géographique, les contraintes inhérentes des gouvernements, l'absence de synergie entre les programmes et à l'intérieur de ceux-ci (s'agissant, par exemple, de l'intégration de l'égalité des sexes, de l'inclusion sociale et des questions d'environnement dans tous les aspects des programmes), les efforts les concernant se faisant de manière isolée, ce qui limite le potentiel de ces programmes et, dans le cas des pays en situation de conflit,

les difficultés à assurer la participation des gouvernements à des activités alors que le processus de paix et le développement institutionnel ne sont pas achevés. Pour Djibouti, l'évaluation a indiqué à propos de la création impressionnante d'un bureau national de statistique que celui-ci ne pourrait être durable que si des statisticiens étaient formés de manière continue et disponibles et que les initiatives de développement local réussiraient à condition que des sources durables de revenu soient créées par les autorités locales. Au Brésil, on a trouvé que le PNUD sous-utilisait les connaissances disponibles par l'intermédiaire des réseaux internationaux.

52. Les évaluations des résultats des activités de développement ont indiqué que le PNUD a établi des partenariats solides avec les gouvernements de nombreux pays, tirant souvent parti de son accès unique et direct aux organismes de coordination centraux (Costa Rica, Brésil, Égypte et pays insulaires du Pacifique). L'étendue et l'ampleur de ses partenariats avec les autorités locales, les donateurs internationaux, les organisations de la société civile et les partenaires de développement seraient toutefois encore faibles dans de nombreux pays, ce qui limite les possibilités d'augmentation des interventions du PNUD et de promotion d'un développement humain durable. En Inde, il y avait place pour un engagement plus important du PNUD en ce qui concerne les centres locaux de recherche pour le développement, les échanges Sud-Sud d'universitaires et d'experts et les autres formes de partenariat mettant en jeu les pouvoirs publics centraux et locaux, les organisations non gouvernementales et les organismes des Nations Unies pour développer les connaissances et l'apprentissage au sein du PNUD, lesquels devraient à leur tour être utilisés au bénéfice des homologues directs. De même, à Sri Lanka, l'évaluation des résultats des activités de développement a indiqué qu'il fallait davantage exploiter les ressources intellectuelles nationales pour améliorer l'appui politique fourni par le PNUD et renforcer l'appropriation nationale de ces politiques. Les évaluations de 2011 ont également fourni des exemples positifs de partenariats. En République de Moldova, l'appui important apporté par le PNUD au réseau du Pacte mondial, qui a accru la participation du secteur privé, a contribué au succès du programme de lutte contre la pauvreté; il est venu s'ajouter à son accord de partenariat pour le développement conclu entre le Gouvernement et tous les partenaires de développement actifs dans le pays. En République démocratique du Congo, où se déroule un processus de transition fragile, le partenariat solide établi avec tous les partenaires de développement sur le terrain, y compris les pouvoirs publics locaux, la société civile, les organisations non gouvernementales et les organismes des Nations Unies, a été un facteur critique dans l'élaboration d'une feuille de route commune pour le pays.

#### **IV. Programme de travail du Bureau de l'évaluation pour 2012-2013**

53. 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 du Bureau de l'évaluation pour 2012 est détaillé ci-après. Il sera financé au titre du budget des services d'appui pour l'exercice biennal 2012-2013 approuvé par le Conseil d'administration dans sa décision 2010/1 du 22 janvier 2010. Une proposition de programme de travail pour 2013 est également jointe, car la planification de ces travaux devra démarrer en 2012.

## A. Programme de travail approuvé pour 2012

54. Les évaluations ci-après ont été incluses dans la proposition de programme de travail approuvée par le Conseil d'administration à sa session annuelle de juin 2011 :

- a) Évaluation de l'efficacité du plan stratégique du PNUD;
- b) Cinq évaluations de 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; et
- e) Six évaluations des résultats des activités de développement.

55. Le Bureau de l'évaluation continuera de soutenir la décentralisation des évaluations en gérant un certain nombre de services et en poursuivant l'élaboration et le renforcement de directives :

- a) Gestion du système d'appréciation de la qualité des évaluations décentralisées;
- b) Gestion de la liste de consultants en évaluation;
- c) Direction du Centre de gestion en ligne des évaluations; et
- d) Gestion de l'espace évaluation de la plate-forme Teamworks et élaboration de produits de connaissances en matière d'évaluation.

56. En outre, le Bureau de l'évaluation continuera d'héberger et d'administrer le secrétariat du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation et de contribuer à son programme de travail.

## B. Programme de travail proposé pour 2013

57. Le programme de travail proposé pour 2013 se fonde sur le projet de budget biennal du Bureau de l'évaluation :

- a) Deuxième évaluation de l'action menée en faveur de l'égalité des sexes au PNUD à titre de suivi de l'évaluation de 2006;
- b) Deux évaluations thématiques devant commencer en 2013 (les thèmes seront déterminés en consultation avec le Conseil d'administration);
- c) Six évaluations des résultats des activités de développement (représentant la moitié des programmes de pays qui seront présentés au Conseil exécutif en 2014);
- d) Soutien par le Bureau de l'évaluation de la troisième Conférence internationale sur les capacités nationales d'évaluation;
- e) 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. Il a été convenu avec le Conseil d'administration que l'examen s'achèverait en 2013 et lui serait présenté en 2014; et

f) Le Bureau de l'évaluation continuera de soutenir la fonction d'évaluation (telle qu'elle est décrite dans le programme de travail approuvé pour 2013) et d'assurer le secrétariat du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation.

---