



**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  
12 mars 2021  
Français  
Original : anglais

**Session annuelle de 2021**

7-11 juin 2021, New York

Point 9 de l'ordre du jour provisoire

**Évaluation**

**Rapport annuel sur les activités d'évaluation en 2020**

*Résumé*

Le rapport annuel sur les activités d'évaluation fait le point sur les évaluations menées en 2020 par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Fonds d'équipement des Nations Unies et le programme des Volontaires des Nations Unies. Il illustre l'approche adoptée par les trois entités pour fournir des connaissances pertinentes en matière d'évaluation et tirer des enseignements, malgré les défis posés par le début de la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19). Le rapport synthétise les principales conclusions des évaluations thématiques et de pays sur les travaux du PNUD et les facteurs influant sur ses performances. Il souligne l'amélioration de la qualité des évaluations décentralisées du PNUD, tout en notant que des lacunes importantes en matière de quantité et de portée subsistent.

*Éléments de décision*

Le Conseil d'administration est invité : a) à prendre note du présent rapport annuel ; b) à prier le PNUD de régler les questions qui y sont soulevées.



## **I. Introduction**

### **A. Mesures prises par le PNUD en matière d'évaluation pour faire face à la pandémie de COVID-19**

1. La pandémie de COVID-19 a considérablement influé sur la conduite des évaluations au sein du PNUD. Présentant un nombre peu élevé d'évaluations annulées, le Bureau indépendant d'évaluation s'est rapidement adapté au nouvel environnement opérationnel, en ajustant le champ d'application et la méthodologie pour compenser les difficultés en matière de collecte des données. Dans la mesure où les visites sur le terrain auraient exposé toutes les parties prenantes à des risques élevés, les évaluations ont été menées virtuellement. Le Bureau a mené des entretiens détaillés avec le personnel et les partenaires du PNUD, un examen approfondi des documents et une analyse des données secondaires pour recueillir des informations. Les enquêtes auprès des parties prenantes et le recours accru aux consultants nationaux et aux groupes de réflexion ont permis de combler les lacunes en matière d'information.

2. Pour soutenir davantage les évaluations décentralisées, le Bureau a préparé et mis à jour des notes d'orientation en matière d'évaluation, ainsi qu'un recueil de bonnes pratiques. Il a également organisé douze webinaires avec les directeurs des bureaux régionaux du PNUD et les responsables du suivi et de l'évaluation. Les webinaires, auxquels plus d'un millier de membres du personnel du PNUD ont participé, ont permis de fournir des conseils pour garantir l'évaluabilité des interventions.

3. Afin d'aider le PNUD à mieux faire face à la crise de la COVID-19 et à soutenir l'apprentissage institutionnel, le Bureau a publié une série de supports de connaissances, intitulés « Réflexions » (Réflexions), qui fournissaient des enseignements tirés d'évaluations antérieures des travaux du PNUD dans des contextes de crise sur une variété de sujets. La présentation de la série, lors de webinaires consacrés à la COVID-19 largement suivis, a permis une discussion ciblée, renforçant la gestion des connaissances sur la base des données d'évaluation.

### **B. Collaboration avec le Conseil d'administration**

4. Le Bureau indépendant d'évaluation a continué à collaborer avec le Conseil d'administration en tant que responsable de la politique d'évaluation. En 2020, il a présenté aux États Membres son rapport annuel pour 2019, l'évaluation des activités de coopération du PNUD dans les pays à revenu intermédiaire, les résultats de l'étude d'évaluabilité du chapitre commun au plan stratégique. Le Bureau a tenu des consultations avec les membres du Conseil d'administration lors de la préparation de l'évaluation du plan stratégique du PNUD pour la période 2021-2025, et a diffusé 38 évaluations indépendantes de programmes de pays afin d'informer le Conseil d'administration dans le cadre de sa prise de décision avant le renouvellement des descriptifs de programmes de pays.

### **C. Collaboration avec l'équipe dirigeante du PNUD**

5. Le Bureau indépendant d'évaluation a tenu des sessions fréquentes et productives sur les évaluations stratégiques avec le Groupe exécutif du PNUD, notamment sur les implications pour la coopération dans les pays à revenu intermédiaire et l'évaluation du plan stratégique. Ces sessions ont constitué une occasion importante de renforcer le dialogue entre le Bureau et le PNUD, en

fournissant un retour d'information précieux sur les résultats préliminaires de l'évaluation et en permettant une discussion formative sur la manière dont la mise en œuvre des recommandations en matière d'évaluation pourrait informer les travaux futurs du PNUD.

6. Afin de créer une culture d'évaluation plus solide, le Bureau a désigné des points focaux internes qui interagiront régulièrement avec les bureaux régionaux. Les points focaux surveilleront également la mise en œuvre des plans d'évaluation et, en collaboration avec les points focaux chargés du suivi et de l'évaluation, fourniront des conseils aux bureaux nationaux sur les évaluations décentralisées des programmes de pays.

7. Le Bureau a continué à travailler en étroite collaboration avec le bureau du PNUD chargé de la nature, du climat et de l'énergie, qui gère le portefeuille du Fonds pour l'environnement mondial. En 2020, le Bureau a soutenu le lancement d'un nouveau guide d'évaluation finale et a veillé à ce que les approches d'évaluation soient alignées sur les normes d'évaluation du PNUD.

#### **D. Organes consultatifs**

8. Le Directeur du Bureau indépendant d'évaluation a redéfini le rôle de son Groupe consultatif de l'évaluation pour en faire un organe consultatif plus stratégique. Le Groupe conseillera le Directeur sur les moyens de renforcer l'utilité et la crédibilité du Bureau, en améliorant la portée et en renforçant la culture des résultats du PNUD. Il émettra également des recommandations en vue d'améliorer la cohérence globale de l'approche du Bureau indépendant d'évaluation et suggérera des moyens de renforcer les évaluations décentralisées.

9. Le Bureau indépendant d'évaluation a mené des échanges réguliers avec le Comité consultatif pour les questions d'audit et d'évaluation, ayant présenté ses travaux à trois reprises en 2020.

#### **E. Stratégie du Bureau indépendant d'évaluation pour la période 2021-2025**

10. La stratégie du Bureau indépendant d'évaluation pour la période 2021-2025 définit l'orientation de la nouvelle direction du Bureau dans l'intention d'aider le PNUD à faire de la vision d'un développement durable et inclusif une réalité. L'évaluation au sein du PNUD continuera d'être ancrée dans les valeurs chères aux Nations Unies, telles qu'elles sont énoncées dans l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, et d'adhérer à celles-ci<sup>1</sup>. Une approche d'évaluation réaliste tiendra compte de l'économie politique des interventions en faveur du développement, en aidant le PNUD à comprendre quels types de soutien au développement fonctionnent bien, pour qui et dans quels contextes. Les évaluations contribueront donc directement au programme « ne laisser personne de côté ».

11. Le vaste mandat de développement du PNUD et les changements induits par la réforme du Secrétaire général pour le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement<sup>2</sup> exigeront que le Bureau indépendant d'évaluation évalue la cohérence interne et externe des interventions du PNUD conformément aux critères

---

<sup>1</sup> [A/RES/75/233](#).

<sup>2</sup> [A/RES/72/279](#).

d'évaluation révisés adoptés par le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) en 2019.

12. Reconnaissant la nécessité de changements systémiques majeurs pour relever les défis complexes du développement, le Bureau adoptera une approche systémique de l'évaluation, incluant des boucles de rétroaction plus intelligentes entre les produits et les processus d'évaluation du PNUD, une collaboration plus étroite des parties prenantes et le recours aux technologies de l'information et des communications pour une utilisation plus efficace des données.

13. Le renforcement des évaluations décentralisées et celui des capacités d'évaluation nationales demeureront deux priorités du Bureau indépendant d'évaluation, qui cherchera également à mener le débat mondial sur la participation des citoyens à l'évaluation, en renforçant les systèmes nationaux et infranationaux pour une plus grande responsabilisation de l'action publique.

## II. Évaluations et examens du Bureau indépendant d'évaluation menés en 2020

### A. Vue d'ensemble

14. Conformément à son plan de travail pour la période 2018-2021<sup>3</sup>, et aux besoins de développement les plus pressants auxquels le PNUD est appelé à répondre, le Bureau indépendant d'évaluation a mené en 2020 six évaluations thématiques couvrant 125 pays au moyen d'études de cas et d'examens :

- a) Évaluation des activités de coopération du PNUD dans les pays à revenu intermédiaire ;
- b) Endiguer la vague : une évaluation du soutien du PNUD en faveur de l'adaptation aux changements climatiques ;
- c) Évaluation de l'appui du PNUD aux pays touchés par des conflits ;
- d) Évaluation du soutien du PNUD en faveur des interventions menées en réponse à la crise des réfugiés syriens et de la promotion d'une approche intégrée fondée sur la résilience ;
- e) Évaluation du plan stratégique du PNUD pour 2018-2021 ; et
- f) Évaluation du Programme de microfinancements du Fonds pour l'environnement mondial.

15. Le Bureau a réalisé dix évaluations indépendantes de programmes de pays et cinq examens de programmes de pays, couvrant toutes les régions et correspondant à 2,3 milliards de dollars du budget du PNUD. Le Bureau a fourni à tous les bureaux de pays où ces évaluations avaient été annulées en raison de la COVID-19 un soutien technique et financier pour les évaluations de programmes de pays menées par les bureaux de pays<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> DP/2018/4

<sup>4</sup> En 2020, le Bureau a soutenu cinq bureaux de pays : l'Algérie, l'Érythrée, le Maroc, la République démocratique populaire lao et le Suriname.

Tableau 1  
**Évaluations et examens indépendants des programmes de pays menés en 2020**

<i>Région</i>	<i>Évaluations</i>	<i>Examens</i>
<b>Afrique</b>	Tchad	Botswana
	Soudan du Sud (en cours)	République-Unie de Tanzanie
	Zambie	
<b>États arabes</b>	–	Arabie saoudite
<b>Asie et Pacifique</b>	Viet Nam	Mongolie
<b>Europe et Communauté d'États indépendants</b>	Monténégro	–
<b>Amérique latine et Caraïbes</b>	Barbade et États des Caraïbes orientales	Belize
	Brésil	
	Haïti	
	Honduras	
	Jamaïque	

16. À partir de juillet 2020, le Bureau a publié neuf documents intitulés « Reflections » sur les travaux du PNUD dans les contextes de crise, couvrant : la protection sociale ; le rétablissement des moyens de subsistance et la création d'emplois ; la santé ; la gouvernance ; la gouvernance locale ; les processus électoraux ; l'environnement et la gestion des ressources naturelles ; la gestion des déchets ; la transformation numérique.

## **B. Principales constatations**

17. La section suivante comprend une analyse intégrée des résultats et des enseignements tirés des évaluations thématiques<sup>5</sup> menées par le Bureau en 2020, des évaluations indépendantes des programmes de pays, des examens des programmes de pays, et de la série « Reflections ». L'analyse intégrée met en évidence les résultats et conclusions communs au regard des codes définis par le Bureau sur la base de critères d'évaluation standard<sup>6</sup>, de l'attention portée aux questions d'égalité et d'inclusion, et des facteurs les plus fréquents influant sur les performances. La synthèse ne vise pas à fournir une évaluation complète des travaux du PNUD, pour laquelle une analyse plus approfondie des programmes et opérations du PNUD serait nécessaire.

### **Valeur ajoutée du PNUD**

18. Le PNUD entretient depuis longtemps une relation de confiance avec les gouvernements et les communautés et est considéré comme un partenaire crédible et

<sup>5</sup> L'analyse intégrée ne comprend pas les conclusions détaillées de l'évaluation du plan stratégique pour la période 2018-2021 ni de l'évaluation du Programme de microfinancements du Fonds pour l'environnement mondial, qui étaient en cours de finalisation au moment de la rédaction du présent rapport.

<sup>6</sup> Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques, 2019.

impartial. De solides partenariats gouvernementaux lui ont permis de travailler avec les autorités nationales et locales en tant que facilitateur de solutions. Le PNUD est respecté en tant qu'organisation transparente. Sa réactivité face aux demandes des gouvernements – ainsi que ses processus de passation de marchés qui sont perçus comme plus rapides que la moyenne – ont augmenté la demande de services d'appui au développement du PNUD, en particulier depuis le début de la pandémie de COVID-19.

19. Sa perspective de développement à plus long terme permet au PNUD de faciliter des réponses multidimensionnelles et intégrées. Dans les pays à revenu intermédiaire comme dans les pays touchés par des conflits, son leadership intellectuel sur les modèles de développement humain et les solides réseaux institutionnels que lui confère son large mandat constituent des avantages comparatifs, même si des ressources limitées ont parfois entravé sa participation approfondie dans des domaines clés. Le soutien global à l'intégration, à la mise en œuvre, au suivi des objectifs de développement durable et à l'établissement de rapports en la matière est devenu un service central du PNUD, en particulier dans les pays à revenu intermédiaire. Le PNUD a accru la sensibilisation au niveau national dans ce domaine, mais des travaux supplémentaires sont nécessaires pour développer efficacement des stratégies intégrées en vue de la réalisation des objectifs.

20. La valeur ajoutée du PNUD réside également dans sa capacité à fournir des conseils techniques, en tirant parti de son réseau mondial et en transmettant les connaissances entre les bureaux de pays pour renforcer les capacités locales. Le PNUD a comblé d'importantes lacunes en matière de capacités au niveau national, même si la dépendance à l'égard de l'expertise externalisée ne doit pas se faire au détriment de la mise en place d'institutions nationales durables. L'intégration d'experts techniques aux homologues nationaux s'est avérée efficace pour transférer les compétences et institutionnaliser les réalisations des programmes.

21. Le PNUD a encouragé de manière bénéfique la coopération Sud-Sud et triangulaire - en particulier entre les petits États insulaires en développement – en vue de faciliter le transfert de connaissances, mais les échanges entre pays pourraient être davantage explorés. Si les initiatives de coopération ont été nombreuses, des occasions de transférer l'apprentissage de manière systématique ont été manquées en raison de l'absence d'un système efficace de gestion des connaissances.

22. Sa présence continue sur le terrain et sa couverture géographique dotent le PNUD d'un avantage, facilitant une réponse rapide et efficace. Un travail concret avec les titulaires de droits sur le terrain contribue à garantir au PNUD un siège à la table des négociations et renforce sa crédibilité en tant qu'organisation capable de produire des résultats relativement rapidement.

23. Dans les contextes de crise, le PNUD a soutenu des systèmes locaux responsables et inclusifs, en restaurant les services et les infrastructures et en favorisant la cohésion sociale dans les communautés divisées. Son positionnement précoce dans les crises à déclenchement rapide lui a permis de mieux relever les défis du développement et d'atténuer l'incidence des déplacements de réfugiés.

### **Positionnement stratégique du PNUD**

24. Les évaluations des programmes thématiques et de pays ont mis en évidence un certain nombre de résultats obtenus par l'intermédiaire des solutions distinctives du PNUD, ainsi que des domaines à améliorer.

25. Le PNUD a soutenu efficacement des processus électoraux transparents et crédibles, l'amélioration de l'état de droit, la sécurité des citoyens et l'accès à la justice. L'assistance du PNUD dans le domaine de la gouvernance pour promouvoir

les solutions numériques et le renforcement des capacités en vue de la planification et de la mise en œuvre de politiques fondées sur des données probantes pourrait être renforcée, certaines parties prenantes plaidant pour une plus grande participation du PNUD aux plus hauts niveaux politiques. Les travaux du PNUD au niveau local ont été déterminants pour le renforcement des capacités, mais ils doivent être étendus au-delà de la prestation de services.

26. Dans tous les contextes de développement, le PNUD a promu des stratégies de croissance inclusive et de réduction de la pauvreté. La création d'emplois a permis de fournir un soutien précieux mais, dans la plupart des cas, à court terme et à une échelle limitée. Dans le cadre de sa réponse à la pandémie de COVID-19, le PNUD doit renforcer son soutien aux niveaux méso et macro, en s'associant au secteur privé et aux institutions financières pour améliorer la durabilité. Dans plusieurs pays, les projets pilotes ont apporté des avantages tangibles aux titulaires de droits dans un court laps de temps, mais ils ont eu une incidence limitée lorsqu'ils n'étaient pas accompagnés d'un travail en amont portant sur les changements politiques et institutionnels à plus long terme.

27. La participation du PNUD à la gestion des ressources naturelles et à l'adaptation aux changements climatiques a soutenu la mise en œuvre des engagements mondiaux et a contribué à atténuer la vulnérabilité des pays, en particulier dans les petits États insulaires en développement. Les initiatives de gestion des ressources naturelles ont souvent impliqué les communautés locales, notamment par l'intermédiaire du partage des avantages et du paiement pour services liés aux écosystèmes. Les travaux du PNUD sur l'agriculture et la sécurité alimentaire dans le cadre du portefeuille d'adaptation aux changements climatiques se sont principalement concentrés sur l'Afrique, où les petits exploitants agricoles sont particulièrement vulnérables à la variabilité du climat.

28. Pour des raisons de disponibilité du financement, il a été difficile de mettre suffisamment l'accent sur les mesures préventives et l'adaptation à moyen et long terme. L'engagement dans le secteur des énergies renouvelables a été limité et pourrait être davantage encouragé, en mettant l'accent sur l'accès des communautés vulnérables.

29. Si la pandémie de COVID-19 a perturbé les programmes dans de nombreux pays, elle a également offert au PNUD l'occasion d'étendre son leadership éclairé et d'aider les partenaires de développement à reconstruire en mieux et plus durablement. Sous l'égide des coordonnateurs résidents des Nations Unies, le PNUD a dirigé les efforts des Nations Unies dans la préparation des études d'impact socio-économique et des plans de réponse, en travaillant en coopération avec d'autres entités et programmes. Grâce aux ressources de base, aux fonds dédiés et aux fonds de projet réorientés, le PNUD a fourni des équipements de protection pour les travailleurs essentiels, a acheté des fournitures sanitaires et – à des degrés divers – a soutenu les travailleurs vulnérables ainsi que les petites et moyennes entreprises.

### **Approches intégrées**

30. Les programmes du PNUD ont montré des difficultés à intégrer systématiquement des approches tenant compte de manière équilibrée des dimensions économiques, sociales et environnementales. En l'absence d'un processus permettant de soutenir une approche plus intégrée de la planification et de la programmation, des réponses simultanées ont souvent été apportées à de multiples facteurs. Les évaluations ont mis en évidence des possibilités de synergies supplémentaires entre les portefeuilles de développement économique et de protection de l'environnement, ainsi qu'en ce qui concerne l'intersection des conflits, des changements climatiques et des déplacements. Dans les pays touchés par des conflits, le PNUD a travaillé sur

des facteurs distincts d'insécurité et de tension, mais de manière compartimentée. Ses efforts visant à améliorer la résilience des communautés ont été de courte durée et n'ont pas toujours abouti à une contribution cohérente et notable à la prévention des conflits.

31. Les évaluations ont mis en évidence un nombre limité d'exemples d'application adéquate de la théorie du changement en tant qu'outil permettant d'articuler la contribution des activités et des produits aux réalisations des programmes de pays et de modéliser la capacité des programmes. La fragmentation des interventions a nui à la capacité du PNUD à fournir l'échelle et la continuité des efforts nécessaires à un changement transformateur. Les projets pilotes ont fréquemment manqué d'étapes soigneusement conçues pour évaluer et communiquer les résultats aux parties prenantes concernées, ainsi que de mécanismes visant à soutenir l'inclusion des enseignements tirés dans les programmes, plans et décisions du secteur. Les programmes-cadres ou multi-phases, facilités par un engagement financier à long terme avec les gouvernements ou les fonds verticaux, ont permis d'ajuster les interventions en fonction des résultats préliminaires, favorisant ainsi la cohérence, la continuité et la durabilité.

### **Ne laisser personne de côté**

32. Pour répondre à l'engagement de ne laisser personne de côté, le PNUD a encouragé l'analyse du contexte et les programmes traitant des questions d'inclusion sociale et de respect de la diversité. Certains de ces efforts n'en sont encore qu'à leurs débuts, mais le manque de données désagrégées constitue d'ores-et-déjà un obstacle à la compréhension des progrès réalisés pour répondre aux besoins des personnes laissées de côté.

33. Le PNUD a fait de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes une priorité stratégique, a élaboré des orientations et des outils institutionnels suffisants pour intégrer le genre dans les programmes et a mis en place un système de responsabilité pour suivre ses performances. Toutefois, la somme de ces efforts n'a pas encore débouché sur une programmation tangible tenant compte de l'égalité des genres, et encore moins sur des résultats favorisant l'égalité des genres sur le terrain. Bien que les femmes aient été représentées de manière proportionnée en tant que bénéficiaires dans l'ensemble des interventions, les programmes ont souvent omis d'aborder les obstacles structurels à l'égalité des genres et à l'autonomisation des femmes, les stéréotypes fondés sur le genre n'étant parfois pas suffisamment remis en question. Le manque de personnel et de ressources financières, ainsi que des partenariats stratégiques limités – qui ont entraîné une intégration insuffisante de la dimension de genre au stade de la conception des programmes – ont contribué à cet état de fait.

34. Dans les pays à revenu intermédiaire, les travaux du PNUD concernant les droits de l'homme ont conduit à des réalisations importantes en matière de renforcement des cadres et des espaces institutionnels en faveur de la protection des droits des groupes vulnérables, et notamment des personnes lesbiennes, gays, bisexuelles, transgenres et intersexes, des membres des communautés autochtones, des migrants et des victimes de la traite. Dans certains cas, le soutien en faveur des droits de la communauté lesbiennes, gays, bisexuelles, transgenres et intersexes aurait nécessité une sensibilisation plus poussée pour promouvoir des changements de politique et de comportement. En particulier dans les pays touchés par des conflits, l'espace politique restreint accordé aux travaux sur les droits de l'homme a parfois limité l'efficacité de la contribution du PNUD.

## **Innovation et progrès technologiques**

35. L'importance accordée à l'innovation dans le plan stratégique s'est soldée par la réalisation d'investissements considérables dans le développement des capacités existantes et l'intégration des efforts d'innovation dans l'ensemble de l'organisation. Bien qu'il n'en soit qu'à ses débuts, le réseau Accelerator Lab génère une plus grande exposition aux techniques d'innovation sociale et aux technologies numériques au niveau national, jetant les bases d'une approche plus participative et contextualisée du développement. Cependant, le processus permettant d'intégrer et de mettre à l'échelle les techniques et outils avérés dans les offres de services n'a pas encore été suffisamment institutionnalisé.

36. Il est de plus en plus important de tirer parti des nouvelles technologies pour obtenir des résultats. Dans tous les contextes de développement, le PNUD a encouragé l'utilisation des technologies de l'information pour faciliter la prise de décision, ajoutant ainsi un degré de perfectionnement à son appui logistique. Les solutions technologiques ont été plus efficaces, efficientes et durables lorsqu'elles prévoyaient une adaptation locale, s'accompagnaient d'initiatives de renforcement des capacités et impliquaient une collaboration avec des innovateurs locaux pour susciter une expérimentation locale. L'accès limité à la technologie et aux infrastructures, ou encore les faibles niveaux d'alphabétisation, ont rendu plus difficile l'accès aux femmes et aux groupes vulnérables, notamment les personnes vivant avec un handicap. Les questions éthiques qui peuvent nécessiter une réglementation gouvernementale sont des domaines potentiels d'investissement futur du PNUD.

## **Coopération et partenariats**

37. Les partenariats stratégiques sont essentiels pour que le PNUD puisse agir au-delà de ses propres capacités et ressources. Les partenariats sont plus efficaces lorsque le PNUD dispose d'un cadre intégré de coopération, dans lequel le leadership, les rôles et les responsabilités sont clairement définis. Lorsque de tels cadres permettent au PNUD de s'associer à des acteurs non traditionnels (tels que les jeunes pairs éducateurs ou les chefs religieux), les résultats sont souvent amplifiés. Les évaluations du Bureau indépendant d'évaluation ont mis en évidence des preuves mitigées de l'engagement stratégique du PNUD avec les acteurs non étatiques. Les partenariats ont souvent disposé d'une portée limitée et, dans certains cas, des occasions d'inclure les perspectives des communautés marginalisées n'ont pas été saisies.

38. Le PNUD a participé à plusieurs programmes conjoints avec d'autres organisations des Nations Unies, notamment sur les questions de développement social, où les complémentarités et les forces comparatives des autres organisations ont été optimisées. La programmation conjointe a été plus irrégulière dans le domaine de l'environnement et des changements climatiques, certaines parties prenantes considérant le financement vertical comme un frein à la coordination. Les incitations financières liées au processus des objectifs de développement durable, les appels des donateurs à une plus grande coopération et les réflexions sur la manière de soutenir la prise de décision nationale au moyen d'actions collectives ont favorisé la coopération.

39. Le PNUD a la possibilité de systématiser davantage les partenariats aux niveaux stratégique et programmatique, en s'appuyant sur une meilleure compréhension des points forts respectifs. Un accord institutionnel avec le Programme des Nations Unies pour l'environnement visant à faire progresser les plans d'adaptation nationaux, la Cellule mondiale de coordination des questions relatives à l'état de droit et le cadre d'action conjoint avec l'Organisation internationale du Travail en sont de bons exemples. Le partenariat entre le PNUD et le Haut-Commissariat des Nations Unies

pour les réfugiés (HCR) a apporté une perspective de résilience à la réponse à la crise des réfugiés syriens. Le PNUD et le HCR ont joué un rôle clé en matière de coordination, une mission de taille compte tenu de l'ampleur des interventions.

40. L'engagement du PNUD auprès des institutions financières internationales dans les pays à revenu intermédiaire s'est développé ces dernières années, en particulier en Amérique latine et dans les Caraïbes, en mettant l'accent sur la prévention des crises et la consolidation de la paix. Le rôle des institutions financières internationales dans les contextes de crise s'élargissant, il sera important de déterminer les occasions et les modalités d'engagement pour une collaboration réussie. Le rôle du PNUD en tant que fournisseur d'assistance technique et intermédiaire de confiance dans la mise en œuvre des prêts accordés par les institutions financières internationales doit être exploré plus avant.

### **Ressources**

41. Malgré un contexte financier difficile, le PNUD a maintenu un afflux stable de ressources autres que les ressources de base et une augmentation des ressources ordinaires. Il a mobilisé et réaffecté des fonds avec agilité pour répondre à la pandémie de COVID-19.

42. À quelques exceptions près, le financement du développement dans les pays à revenu intermédiaire demeure un obstacle, ce qui limite la capacité du PNUD à planifier des interventions à long terme. Tout en reflétant une forte appropriation des programmes par les pays, la participation accrue des gouvernements aux coûts afin de financer les programmes a remis en question la cohérence et la flexibilité du PNUD. Cela s'est traduit par des interventions qui n'étaient pas toujours fondées sur des théories du changement et sur des diagnostics complets. Les éventuelles sensibilités politiques ont entraîné une sous-représentation de certains domaines importants pour la réalisation des objectifs de développement durable. Plusieurs bureaux de pays ont constaté un retard des allocations gouvernementales, les fluctuations d'une année à l'autre contribuant à une approche « projetée ».

43. La dépendance du PNUD à l'égard des ressources extérieures remet en cause sa capacité à répondre aux besoins de développement, notamment dans des domaines autres que les changements climatiques et la gestion des ressources naturelles. Le manque de flexibilité du financement en dehors des projets a limité sa capacité à développer des réponses holistiques et intégrées et à susciter des changements substantiels dans les politiques et les systèmes. Les problèmes de ressources se sont souvent traduits par un soutien programmatique très limité de la part du personnel du PNUD.

44. La nécessité d'attirer des ressources a conduit à une participation progressivement plus importante du secteur privé, mais les entreprises ont été considérées principalement comme des bailleurs de fonds, et non comme des investisseurs potentiels.

### **Gestion axée sur les résultats**

45. Malgré de nouvelles approches en matière d'assurance qualité, le système de gestion axée sur les résultats du PNUD demeure inadéquat. En raison des problèmes liés au suivi et à l'établissement de rapports au niveau mondial, il est difficile de discerner si, et dans quelle mesure, les outils et le soutien du PNUD ont été efficaces pour obtenir des résultats et accélérer la réalisation des objectifs de développement durable. Dans les domaines de l'adaptation aux changements climatiques et de la résilience, le PNUD n'a pas saisi efficacement les résultats et l'incidence de son investissement, ni la portée de son influence au-delà des limites des projets. La mise

en place de mécanismes visant à renforcer la rigueur de la conception et à mesurer les résultats augmentera le potentiel d'apprentissage, favorisant l'adoption de modèles efficaces à grande échelle.

46. Au niveau national, le cadre de résultats des programmes de pays a souvent échoué à refléter pleinement les résultats visés et obtenus, notamment au niveau des réalisations, et a rarement été révisé pour tenir compte de l'évolution des priorités nationales. L'adoption des indicateurs du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement n'a pas permis d'évaluer les contributions du PNUD, et ceux-ci n'ont pas non plus permis de refléter avec précision les changements de comportement ciblés. Au niveau des projets, les rapports sont restés axés sur les activités et les résultats individuels, sans analyse approfondie des effets transformateurs. L'allocation de ressources dédiées au suivi et à l'évaluation a joué un rôle important dans l'amélioration de la qualité du système.

### **C. Qualité et utilisation des évaluations du Bureau indépendant d'évaluation**

47. En 2020, le Bureau indépendant d'évaluation a renforcé son approche en matière d'assurance qualité. Le système révisé associe un processus structuré d'examen interne par des pairs et d'évaluation externe par de nouveaux conseillers, comprenant plus de 50 experts mondiaux et régionaux de haut niveau.

48. Afin de mieux comprendre les besoins des parties prenantes du Bureau indépendant d'évaluation, de recueillir des commentaires sur les produits et services actuels et d'améliorer l'utilité de ses travaux, le Bureau a lancé en juin 2020 une enquête en ligne ciblant 736 parties prenantes, y compris les membres du Conseil d'administration, le personnel du PNUD et d'autres personnels d'évaluation des Nations Unies, ainsi que des représentants du monde universitaire et de la société civile.

49. Plus de 60 % des personnes interrogées étaient satisfaites de tous les attributs décrits dans l'enquête. La crédibilité, l'indépendance et la compétence du Bureau indépendant d'évaluation ont obtenu la meilleure note. Les répondants à l'enquête ont indiqué plusieurs points forts de ses produits, notamment leur accessibilité, pour les évaluations indépendantes des programmes de pays ; la lisibilité, pour les évaluations thématiques ; des rapports et analyses objectifs, pour les rapports annuels. Le Guide d'évaluation a été évalué comme le produit le plus consulté. Les parties prenantes ont suggéré que le Bureau pourrait élargir la portée de ses travaux en réalisant des études d'impact, en explorant l'utilisation de l'intelligence artificielle et en fournissant des conseils et des formations supplémentaires aux spécialistes du suivi et de l'évaluation. Les suggestions des parties prenantes ont été intégrées dans la stratégie pour la période 2021-2025.

50. Outre le développement continu du Centre de gestion en ligne des évaluations, le Bureau indépendant d'évaluation a étudié la manière d'appliquer les technologies de l'information et des communications en vue de renforcer l'évaluation. En 2020, le Bureau a lancé un projet axé sur l'utilisation de l'intelligence artificielle et de l'apprentissage automatique pour recueillir des données d'évaluation, dont les résultats seront intégrés dans un projet transversal plus ambitieux de solutions numériques dans le courant de l'année 2021.

51. L'enquête menée auprès des parties prenantes a montré que la perception des travaux du Bureau indépendant d'évaluation dépend en fin de compte de la qualité de ses recommandations. Environ 80 % des répondants ont jugé que les recommandations étaient claires, impartiales et bien étayées. L'analyse de la mise en

œuvre des recommandations de 2019 a montré que les évaluations avaient contribué à la définition des stratégies et des descriptifs de programme, en préconisant une utilisation plus cohérente des théories du changement encadrant la contribution des initiatives individuelles aux objectifs programmatiques. Les évaluations indépendantes des programmes de pays ont aidé les bureaux de pays à ajuster leurs efforts programmatiques pour une meilleure pertinence, en plaidant pour un engagement plus fort autour des questions de gouvernance, de développement local et d'inclusion afin de ne laisser personne de côté. La mise en œuvre des recommandations a contribué à renforcer les systèmes de planification et de suivi des bureaux de pays, en accordant une plus grande attention à la conception et aux ressources.

52. L'analyse a toutefois mis en évidence une réduction de la mesure dans laquelle les actions indiquées dans la réponse de l'administration ont été réalisées ou signalées en temps voulu. Cinquante-neuf pour cent des actions recommandées dans les évaluations thématiques de 2018 apparaissaient toujours comme étant en retard ou non initiées. Dans le cas des évaluations indépendantes des programmes de pays, le pourcentage d'actions en retard a diminué, passant de 71 % en 2017 à 32 % en 2019, bien que seules 24 % des actions aient été menées à bien. Pour y remédier, en 2020, les points focaux régionaux du Bureau indépendant d'évaluation ont commencé à participer aux comités d'examen des programmes afin de s'assurer que les recommandations de l'évaluation étaient correctement prises en compte dans la formulation des nouveaux descriptifs de programme de pays. La création d'un mécanisme formel de communication de l'information au Conseil d'administration sur la mise en œuvre des recommandations des évaluations stratégiques et thématiques peut également contribuer à la mise en œuvre opportune des actions.

### **III. Supervision des évaluations décentralisées et appui à ces dernières**

#### **A. Ressources financières allouées aux activités d'évaluation**

53. Les bureaux de pays du PNUD ont alloué 12,3 millions de dollars aux activités d'évaluation en 2020. Ce montant englobe le coût d'exécution des activités d'évaluation (6 millions de dollars), les dépenses de personnel (5,4 millions de dollars) et les autres dépenses relatives aux activités d'évaluation (0,9 million de dollars)<sup>7</sup>. Les dépenses consenties par le siège et par les bureaux régionaux dans le cadre de la mise en œuvre, du soutien et de la supervision des activités d'évaluation se sont élevées à 2,2 millions de dollars, répartis entre les coûts des activités d'évaluation (0,4 million de dollars) et les dépenses de personnel (1,8 million de dollars).

#### **B. Informations sur l'exécution, la qualité et l'utilisation des évaluations décentralisées**

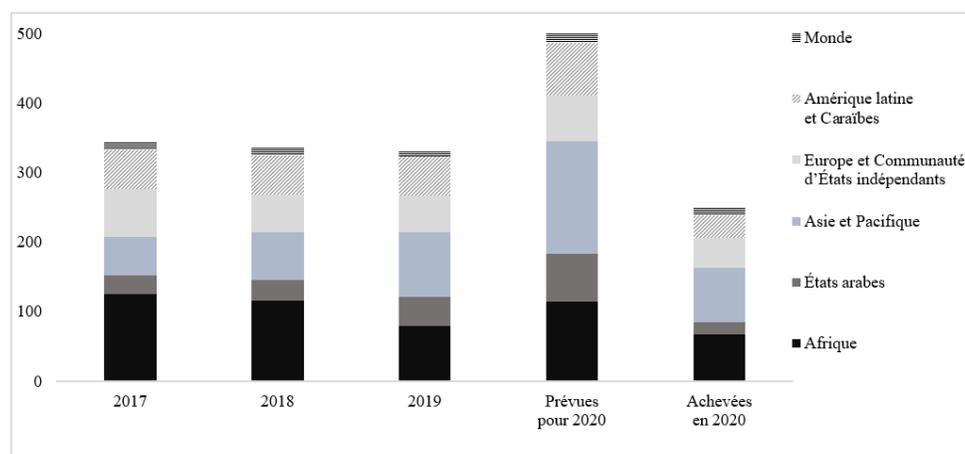
54. La pandémie de COVID-19 a eu une incidence sur l'exécution des évaluations décentralisées. En 2020, le PNUD a réalisé 249 évaluations, soit environ la moitié du

---

<sup>7</sup> Les heures de travail allouées à l'évaluation et les autres dépenses relatives à l'évaluation sont déclarées directement par les personnes et entités concernées, dans le cadre des rapports annuels axés sur les résultats. Le PNUD calcule les dépenses de personnel en se basant sur ces chiffres déclarés. Il tire des documents publiés sur le Centre de gestion en ligne des évaluations les informations relatives au coût d'exécution des activités d'évaluation, qui est déclaré directement par les entités chargées des programmes.

nombre prévu en début d'année<sup>8</sup> et moins (-26 %) que le nombre moyen réalisé en 2017-2019. Les écarts les plus importants ont été enregistrés dans les États arabes ainsi qu'en Amérique latine et dans les Caraïbes. En Asie et dans le Pacifique, cependant, le PNUD a été en mesure de mener un nombre d'évaluations supérieur à la moyenne malgré les difficultés de collecte de données liées à la pandémie.

Figure 1  
Évaluations décentralisées du PNUD pour la période 2017-2020



Source : Centre de gestion en ligne des évaluations du PNUD

55. Un nombre important de pays (48) n'ont réalisé aucune évaluation en 2020, et 28 n'en ont réalisé qu'une seule. Alors que la proportion des pays couverts par des évaluations a été très élevée en Asie et dans le Pacifique (96 %) et est demeurée assez stable en Europe et dans la Communauté des États indépendants (73 %), environ la moitié des pays des États arabes, d'Afrique ainsi que d'Amérique latine et des Caraïbes n'ont fait l'objet d'aucune évaluation en 2020.

56. Le Bureau indépendant d'évaluation a continué de s'inquiéter du fait que le PNUD n'effectue pas d'évaluations permettant de tirer des enseignements et d'obtenir des résultats dans l'ensemble de ses portefeuilles. En 2020, les évaluations de projets ont représenté 93 % des évaluations décentralisées réalisées par le PNUD. Parmi celles-ci, 45 % concernaient des projets financés par le Fonds pour l'environnement mondial. Alors que la réduction de la couverture des évaluations en 2020 a été ressentie dans tous les types d'évaluations, les répercussions ont été plus importantes sur les évaluations des réalisations et les évaluations thématiques – qui représentaient déjà une plus petite proportion du portefeuille d'évaluation du PNUD – réduisant les possibilités d'apprentissage liées à la réalisation des résultats stratégiques.

57. Les notes relatives à l'évaluation de la qualité ont montré une amélioration globale de la qualité des évaluations décentralisées<sup>9</sup>. Un tiers des rapports d'évaluation (58, soit 33,7 %) ont été jugés satisfaisants – une augmentation de 10 % par rapport à 2019 – et 54,7 % (94 rapports) moyennement satisfaisants. Douze pour cent (20 rapports) ont été jugés moyennement insatisfaisants ou insatisfaisants, soit environ 15 % de moins qu'en 2019. Environ 43 % des évaluations décentralisées dans

<sup>8</sup> Le PNUD avait prévu de mener 504 évaluations décentralisées en 2020. Source : Centre de gestion en ligne des évaluations, février 2020.

<sup>9</sup> Le Bureau indépendant d'évaluation a évalué la qualité de 172 évaluations décentralisées effectuées en 2020.

la région de l'Asie et du Pacifique ont été jugées satisfaisantes, avec une amélioration significative de la qualité des rapports.

58. Comme pour les évaluations des programmes stratégiques et de pays, la mise en œuvre des recommandations issues des évaluations décentralisées a été retardée. Au cours de la période 2017-2019, la proportion des recommandations pleinement mises en œuvre a diminué de 84 % à 59 %, tandis que le pourcentage d'actions en retard a augmenté de 3 % à 15 %. Les chiffres préliminaires pour 2020 ont confirmé cette tendance négative, avec une moyenne de 29 % de recommandations non encore initiées ou en retard (notamment en Afrique).

59. Pour promouvoir la reconnaissance et l'utilisation d'évaluations décentralisées de haute qualité, le Bureau indépendant d'évaluation a lancé en 2020 les Prix d'excellence en matière d'évaluation, qui accordent une distinction aux évaluations décentralisées dans trois catégories : évaluation exceptionnelle ; évaluation innovante ; évaluation tenant compte des questions de genre. L'initiative se poursuivra en 2021.

### **C. Appui aux évaluations décentralisées**

60. L'appui du Bureau indépendant d'évaluation aux évaluations décentralisées en 2020 visait principalement à aider les bureaux nationaux et régionaux à s'adapter aux défis de la gestion des évaluations dans le contexte de la COVID-19 (voir chapitre I, section A du présent rapport). Le Bureau a mis à jour le Guide d'évaluation pour les bureaux de pays afin de refléter les changements apportés par la politique d'évaluation de 2019 ; intégrer davantage l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes ainsi que les considérations liées au handicap ; examiner dans quelle mesure l'adoption du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable influera sur l'évaluation des travaux du PNUD au niveau national. Le Guide d'évaluation mis à jour sera disponible dans le courant de l'année 2021.

61. À la suite du déploiement de la formation régionale, le Bureau a lancé deux cours de formation : un cours certifié obligatoire pour tout le personnel du PNUD prévoyant la mise en œuvre et la gestion des évaluations, et une formation plus courte présentant les exigences de l'organisation en matière d'évaluation. À la fin de l'année 2020, 579 membres du personnel avaient suivi ces cours.

62. Le Bureau a contribué au renforcement des capacités d'évaluation décentralisée en offrant dix bourses permettant de participer, virtuellement, au Programme international d'évaluation et de formation en matière de développement en 2020.

63. Le Bureau a fourni aux bureaux décentralisés des suggestions sur la manière de rechercher efficacement des consultants en évaluation de qualité dans la base de données du Centre de gestion en ligne des évaluations par domaine d'expertise. En février 2021, la base de données comptait 144 experts.

### **D. Évaluations tenant compte des questions de genre**

64. Le Bureau indépendant d'évaluation a continué à renforcer la capacité des évaluations à suivre les réalisations efficaces et transformatrices pour l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes par l'intermédiaire de formations et de conseils. En 2020, le Bureau a mis au point une note méthodologique sur l'échelle d'efficacité des résultats en matière de genre, afin de conseiller les évaluateurs sur la manière de mettre en œuvre une analyse des résultats tenant compte du genre. La notation à cinq niveaux permet d'évaluer la mesure dans laquelle le PNUD a effectivement contribué à la réalisation des résultats en matière de changement de

norme et de pouvoir, en fournissant une compréhension nuancée de la mise en œuvre des programmes et des facteurs influant sur les performances.

65. Le Bureau a intégré l'indicateur de performance de l'évaluation du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes dans son système d'évaluation de la qualité en ligne. En 2020, la note moyenne de l'indicateur de performance de l'évaluation était de 6,5, ce qui indique que les évaluations du PNUD ont globalement satisfait aux exigences du plan d'action. Le PNUD a reçu trois points supplémentaires pour avoir mené une évaluation de la contribution du PNUD à l'égalité des genres et à l'autonomisation des femmes en 2015. Les indicateurs des évaluations indépendantes et décentralisées se sont améliorés par rapport aux notes enregistrées au cours des trois années précédentes.

Tableau 2

**Note pondérée de l'indicateur de performance relatif à l'évaluation défini dans le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes, évaluations du PNUD pour la période 2017-2020**

	2017	2018	2019	2020
<b>Ensemble des évaluations</b>	5,30	5,10	5,33	9,51
	Se rapproche des attentes	Se rapproche des attentes	Se rapproche des attentes	Dépasse les attentes
<b>Évaluations indépendantes</b>	7	6,79	7	7,19
	Satisfait aux attentes	Satisfait aux attentes	Satisfait aux attentes	Satisfait aux attentes
<b>Évaluations décentralisées</b>	4,60	4,58	5,01	6,20
	Se rapproche des attentes			

## IV. Le Fonds d'équipement des Nations Unies et le programme des Volontaires des Nations Unies

### A. Fonds d'équipement des Nations Unies

66. En 2020, le Fonds d'équipement des Nations Unies a consacré un montant total de 588 645 dollars à l'évaluation (0,75 % des dépenses programmatiques) et a conservé trois professionnels dédiés. L'unité d'évaluation a achevé l'évaluation conjointe à mi-parcours du programme mondial Développement local inclusif et équitable du PNUD, d'ONU-Femmes et du Fonds d'équipement des Nations Unies – qui soutient l'autonomisation économique des femmes dans les pays les moins avancés d'Asie et d'Afrique subsaharienne – et l'évaluation du programme d'élargissement de l'accès aux services financiers au Myanmar. En 2020, l'unité d'évaluation a entamé une évaluation combinée du cadre stratégique du Fonds d'équipement des Nations Unies et de la politique de genre, l'évaluation finale du projet « Merchants Development Driving Rural Markets » au Bangladesh, et l'évaluation à mi-parcours du programme « Jobs, Skills and Finance » en Gambie.

67. L'évaluation du programme Développement local inclusif et équitable a confirmé la pertinence de l'approche pour les gouvernements locaux, les petites et moyennes entreprises et les femmes micro-entrepreneurs. Si la formation a permis de renforcer la sensibilisation et les compétences en matière de budgétisation et de planification sensibles au genre, l'évaluation a estimé que le déploiement d'outils de développement local inclusif et équitable et l'élargissement des partenariats pourraient conduire à des résultats plus catalytiques à l'avenir. Les recommandations comprenaient la nécessité d'un meilleur suivi des résultats en matière de réalisations ainsi qu'une révision du processus d'appui à l'investissement pour les petites entreprises afin d'en accroître l'efficacité. L'évaluation a également conclu qu'une plus grande attention devrait être accordée à la prise de décision conjointe.

68. L'évaluation du programme d'élargissement de l'accès aux services financiers a souligné le succès du programme en tant que plateforme visant à soutenir la stratégie nationale d'inclusion financière. Elle a mis en évidence les résultats obtenus en ce qui concerne l'inclusion financière des femmes et des minorités, ainsi que l'augmentation de la taille des prêts accordés par les institutions de microfinance. L'évaluation a recommandé une collaboration plus étroite du programme avec le Gouvernement et le secteur plus large de l'inclusion financière. Elle a également recommandé de renforcer l'équipe du programme afin de répondre aux besoins de l'éventail croissant de partenaires soutenus, d'accorder une plus grande attention au suivi, à la communication et à la gestion des connaissances, et d'accroître l'utilisation des mécanismes nationaux dans l'interaction avec le siège du Fonds d'équipement des Nations Unies.

69. Le Fonds d'équipement des Nations Unies a continué à donner la priorité au renforcement de la qualité et de l'éventail de ses évaluations, ainsi qu'aux efforts visant à instaurer une culture de l'évaluation au sein de l'organisation. Afin d'accroître l'efficacité et l'efficience de ses processus de passation de marchés, l'unité d'évaluation a établi en 2020 un accord à long terme avec six sociétés d'évaluation de renommée internationale. Dans l'ensemble du Fonds d'équipement des Nations Unies, il a continué à aider les responsables à concevoir des cadres de résultats et des outils de suivi susceptibles de fournir plus facilement des informations sur les performances par rapport aux objectifs du Fonds. L'unité d'évaluation a aidé le Fonds d'équipement des Nations Unies à préparer une étude d'impact contrefactuelle de son programme Boosting Green Employment and Enterprise Opportunities in Ghana, qui est commandé par l'Union européenne et a débuté en 2021.

70. En 2020, le Fonds d'équipement des Nations Unies a accru sa participation aux travaux du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation. Le chef de l'unité d'évaluation du Fonds d'équipement des Nations Unies a été élu vice-président du Groupe, tandis que le personnel d'évaluation a codirigé un groupe d'intérêt sur les méthodes d'évaluation et a convoqué le Groupe de travail sur les examens par des pairs.

## **B. Volontaires des Nations Unies**

71. Le budget du programme des Volontaires des Nations Unies alloué à l'évaluation en 2020 s'élevait à 188 000 dollars, imputés sur les ressources de base et les autres ressources. Le budget couvrait quatre évaluations décentralisées, ainsi que les coûts de l'équipe d'évaluation au siège du programme des Volontaires des Nations Unies.

72. L'examen à mi-parcours du cadre stratégique du programme des Volontaires des Nations Unies pour la période 2018-2020 a conclu que la transformation

organisationnelle entreprise en 2018-2019 avait libéré la capacité du programme à tenir ses promesses. La restructuration et la régionalisation à l'échelle mondiale, la professionnalisation des capacités au niveau des pays, la diversification des modalités de volontariat et de la réserve de talents du programme des Volontaires des Nations Unies, ainsi que la rationalisation des processus opérationnels, ont renforcé l'orientation et l'agilité de l'organisation, ce qui a permis d'atteindre un nombre record de Volontaires des Nations Unies. Sur la base de l'examen à mi-parcours, le programme des Volontaires des Nations Unies a révisé son cadre de résultats en mettant à jour les objectifs qui avaient déjà été atteints et en introduisant un indicateur d'égalité de genre. En octobre 2020, le programme des Volontaires des Nations Unies a entrepris l'évaluation finale de son cadre stratégique (attendue au deuxième trimestre de l'année 2021), qui permettra de tirer des enseignements et de formuler des recommandations exploitables pour la prochaine période du cadre stratégique, de 2022 à 2025.

73. Soutenu par le Bureau indépendant d'évaluation, le programme des Volontaires des Nations Unies a continué à fournir un soutien technique et une assurance de la qualité aux évaluations décentralisées. En 2020, l'évaluation du Programme de développement des talents et des capacités pour un système des Nations Unies inclusif à l'égard des personnes handicapées a recommandé la mise en œuvre d'une théorie du changement pour de nouvelles approches d'inclusion, la sensibilisation des organismes des Nations Unies et de la communauté des personnes handicapées, et le développement des capacités des entités hôtes. Le programme des Volontaires des Nations Unies a commandé les évaluations finales de son soutien en faveur de l'Initiative de promotion de l'égalité des sexes du Fonds de l'Organisation des Nations Unies pour la consolidation de la paix, du service de volontariat en ligne du programme et d'un projet conjoint sur le volontariat au Cambodge en tant qu'outil visant à accroître l'employabilité des jeunes.

74. Dans le cadre du présent cadre stratégique, le programme des Volontaires des Nations Unies est passé de la mise en œuvre de projets à la facilitation de services consultatifs. Bien qu'il ne reste qu'un nombre limité de projets à évaluer, le programme des Volontaires des Nations Unies s'est engagé à donner davantage de place aux évaluations thématiques et d'impact conjointes qui tiennent compte des contributions du programme aux résultats.

## **V. Promotion de la culture et de la pratique de l'évaluation dans le monde**

### **A. L'initiative mondiale d'évaluation et autres contributions**

75. En 2020, le Bureau indépendant d'évaluation et le Groupe indépendant d'évaluation de la Banque mondiale ont convenu de mettre en commun leurs efforts et leur expertise dans le domaine du développement des capacités d'évaluation afin de mettre en place des systèmes de suivi et d'évaluation durables et dirigés par les pays, de manière à promouvoir l'utilisation de données probantes dans la prise de décision publique, à renforcer la responsabilité et à obtenir de meilleurs résultats. L'initiative mondiale d'évaluation vise à favoriser une culture dans laquelle le suivi et l'évaluation sont appréciés et utilisés à l'échelle mondiale. En s'appuyant sur les connaissances et l'expertise locales, régionales et mondiales, un soutien sera apporté au renforcement des cadres et des capacités de suivi et d'évaluation du Gouvernement et des autres parties prenantes dans les pays partenaires.

76. L'initiative mondiale d'évaluation s'appuie sur les points forts des initiatives existantes, comme par exemple les Centres d'apprentissage sur l'évaluation et les

résultats ; le Programme international de formation et d'évaluation en matière d'activités de développement ; et la série phare des conférences internationales sur les capacités nationales d'évaluation organisées par le Bureau indépendant d'évaluation. Afin de renforcer les programmes et de créer des synergies mondiales, l'initiative a établi des partenariats avec les fonctions d'évaluation d'un large éventail de banques multilatérales de développement, d'organisations internationales ainsi que d'institutions de recherche et d'évaluation. Les partenaires financiers comprennent les gouvernements de l'Allemagne, du Canada, du Danemark, de la Finlande, des Pays-Bas et de la Suède.

77. En 2020, le Bureau indépendant d'évaluation a contribué à la semaine d'évaluation gLOCAL organisée par les Centres d'apprentissage sur l'évaluation et les résultats, afin de promouvoir la prise de décision fondée sur des données probantes et de renforcer les résultats de développement aux niveaux local et mondial. Les évaluateurs du Bureau indépendant d'évaluation ont mis en commun leurs réflexions sur le travail d'évaluation dans les contextes de conflit, les systèmes d'évaluation nationaux dans les sociétés qui sortent d'un conflit et les systèmes nationaux de diagnostic d'évaluation.

78. Le Bureau a produit les actes de la conférence de 2019 sur les capacités nationales d'évaluation. Le rapport présentait 20 articles de plus de 30 auteurs, et comprenait des sujets variés sur les priorités émergentes en matière d'évaluation et sur des questions telles que le développement humain et les inégalités ; le rôle de l'évaluation pour ne laisser personne de côté ; les enseignements et les bonnes pratiques des pays qui renforcent leurs systèmes nationaux d'évaluation ; et la transformation de l'évaluation pour aider à transformer le développement.

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

79. Le Bureau d'évaluation indépendant a continué à contribuer activement aux travaux du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, au sein duquel le Directeur du Bureau a assumé l'une des fonctions de vice-présidence en 2020. En participant à quinze groupes de travail ou d'intérêt, le personnel du Bureau indépendant d'évaluation a contribué à renforcer la professionnalisation et le développement des capacités au moyen de la formation et de l'orientation. Plusieurs webinaires sur le genre, les codes de conduite et les outils d'analyse des données pour l'innovation dans l'évaluation ont été organisés dans le cadre de l'échange de pratiques d'évaluation du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et du Forum de partenariat avec le réseau d'évaluation de l'Organisation de coopération et de développement économiques. Le Bureau a contribué à la mise à jour des lignes directrices d'éthique de 2008 et à l'élaboration d'outils visant à améliorer l'évaluabilité du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable. Deux membres du personnel ont participé à une méta-synthèse des contributions des Nations Unies à la réalisation de l'objectif de développement durable n° 6, l'un des premiers exercices pilotes de réflexion sur la cohérence et la coordination des efforts des organismes des Nations Unies pour promouvoir l'eau potable et l'assainissement pour tous.

80. Le Bureau a joué un rôle de premier plan dans les efforts conjoints visant à évaluer l'appui des Nations Unies à la riposte pour lutter contre la COVID-19, notamment le groupe de travail sur la COVID-19 du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et le groupe de travail sur la COVID-19 du fonds d'affectation spéciale multi-partenaires à l'échelle du système. Le Bureau est représenté dans le groupe central de gestion et de référence de la Coalition mondiale pour l'évaluation de la réponse à la COVID-19 du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques, qui vise à fournir des preuves

d'évaluation crédibles pour informer la réponse internationale à la COVID-19 dans les pays de programme.

## **VI. Effectifs et finances pour l'année 2020**

### **A. Effectifs du Bureau indépendant d'évaluation**

81. Les dispositions structurelles du Bureau ont continué à bien fonctionner, le personnel travaillant avec différentes sections de sorte que les évaluations s'appuient sur des connaissances diverses. En 2020, le personnel du Bureau indépendant d'évaluation comptait 31 postes. Pour répondre aux demandes supplémentaires au cours du prochain cycle d'évaluation, le Bureau a augmenté la capacité de l'équipe professionnelle en créant cinq postes supplémentaires de spécialistes de l'évaluation nommés à titre temporaire. Cette démarche a permis d'allouer des ressources adéquates pour soutenir davantage les bureaux de pays et renforcer les évaluations décentralisées en établissant des points focaux régionaux.

82. Une analyse coûts-avantages des options de soutien supplémentaire aux niveaux régional et national sera préparée au cours du troisième trimestre de 2021, pour une mise en œuvre devant débuter en 2022.

### **B. Budget du Bureau indépendant d'évaluation**

83. En 2020, conformément à la politique d'évaluation de 2019, le Bureau a reçu une augmentation de 0,1 % en tant qu'allocation financière. Sur le budget annuel de 13,48 millions de dollars approuvé par le Conseil d'administration lors de sa première session ordinaire de 2020, le Bureau a consacré 11,24 millions de dollars (83,4 %) aux évaluations et autres activités institutionnelles, la totalité étant allouée sur les ressources de base. Les voyages représentant traditionnellement près de 45 % des dépenses d'évaluation, le Bureau s'est efforcé de réaffecter les fonds destinés aux voyages après le début de la pandémie de COVID-19. Des ressources ont été allouées pour renforcer les processus internes et explorer des alternatives de collecte de données, ce qui s'est traduit par un recours accru à des consultants nationaux et à des groupes de réflexion locaux, ainsi que par la conception d'un système basé sur l'intelligence artificielle pour l'analyse des données et l'extraction des enseignements, qui sera finalisé dans le courant de l'année 2021.

84. Dans le cadre de partenariats stratégiques et sélectifs avec des gouvernements et des organismes de développement, le Bureau a continué de promouvoir les mandats et activités d'évaluation qui vont au-delà de la mission fondamentale actuelle. En 2020, le Bureau a approfondi son partenariat avec le Gouvernement de la Suisse pour soutenir la participation de trois employés régionaux du PNUD chargés du suivi et de l'évaluation à la formation du Programme international de formation à l'évaluation des activités de développement, renforçant ainsi la capacité des évaluations décentralisées.

85. Depuis 2017, les ressources globales consacrées à l'évaluation sont passées de 0,48 % à 0,57 % de l'utilisation des programmes du PNUD (principaux et secondaires)<sup>10</sup>. Malgré cette amélioration, il reste un écart important pour atteindre le 1 % prescrit dans la politique d'évaluation de 2019 du PNUD<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> Sur la base des chiffres des dépenses fournis par le PNUD, mars 2020.

<sup>11</sup> [DP/2019/29](#)

Tableau 3  
Ressources d'évaluation du PNUD

	2017	2018	2019	2020
<b>Dépenses du Bureau indépendant d'évaluation</b>	9,0	8,7	10,9	11,2
<b>Évaluations décentralisées</b>	12,7	13,3	14,8	14,5
<b>Ressources totales de la fonction d'évaluation du PNUD</b>	21,8	22,0	25,7	25,7
<b>Part des ressources du programme du PNUD consacrées à l'évaluation</b>	0,48	0,48	0,58	0,57

Source : Calculs réalisés par le Bureau indépendant d'évaluation à partir des données concernant l'utilisation du PNUD et le budget des évaluations décentralisées

86. En 2021, sur la base du modèle d'allocation budgétaire du PNUD, le Bureau indépendant d'évaluation s'attend à recevoir une allocation financière de 12 millions de dollars.

### C. Programme de travail pour 2021

87. En 2021, le Bureau réalisera 19 évaluations indépendantes de programmes de pays<sup>12</sup>, trois évaluations thématiques et deux rapports de synthèse sur les travaux du PNUD au Sahel ainsi qu'en Europe orientale et en Asie centrale.

88. Le Bureau continuera à renforcer le dialogue avec les bureaux du PNUD, les centres régionaux et les bureaux de pays, et renforcera les capacités d'évaluation par l'intermédiaire de formations et de conseils. Il développera pleinement l'initiative d'évaluation mondiale et travaillera à la préparation de la conférence nationale sur l'évaluation de 2022.

Tableau 4  
Travaux du Bureau indépendant d'évaluation devant être présentés au Conseil d'administration en 2021 et 2022

Session	Rapport du Bureau indépendant d'évaluation
<b>Session annuelle de 2021</b>	Rapport annuel sur l'évaluation (pour information) Plan stratégique pour la période 2018-2021 (pour décision) Programme de microfinancements du Fonds pour l'environnement mondial (pour décision)

<sup>12</sup> Cap-Vert, Ghana, Guinée, Kenya, Nigéria, République centrafricaine et Soudan du Sud (Afrique) ; Djibouti, Égypte et le Programme d'assistance au peuple palestinien (États arabes) ; Bureau multipays de l'Inde, du Myanmar, du Népal et du Pacifique (Asie et Pacifique) ; Moldova et Ukraine (Europe et Communauté d'États indépendants) ; Bolivie, Équateur et Pérou (Amérique latine et Caraïbes).

---

<i>Session</i>	<i>Rapport du Bureau indépendant d'évaluation</i>
<b>Première session ordinaire de 2022</b>	Une énergie propre et abordable (pour décision) Autonomisation et emploi des jeunes (pour décision)
<b>Session annuelle de 2022</b>	Rapport annuel sur l'évaluation (pour information) Financement du relèvement à la suite de la COVID-19 (pour décision)

---