



**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
29 novembre 2021
Français
Original : anglais

Première session ordinaire de 2022

31 janvier-4 février 2022, New York

Point 7 de l'ordre du jour provisoire

Évaluation

**Programme de travail pluriannuel du Bureau
indépendant d'évaluation (2022-2025)**

Table des matières

<i>Chapitre</i>	<i>Page</i>
I. Introduction	2
II. Évaluations institutionnelles et thématiques	3
III. Évaluations indépendantes des programmes de pays	10
IV. Renforcement des capacités d'évaluation.	12
V. Gestion des connaissances et des données	13
VI. Autres activités	14
VII. Budget.	15
Annexes	
I. Calendrier de soumission des évaluations indépendantes au Conseil d'administration pour 2022-2025.	16
II. Théorie du changement du Bureau indépendant d'évaluation	18



I. Introduction

1. Le Plan stratégique du PNUD pour la période 2022-2025 a été approuvé lors de la deuxième session ordinaire de 2021 du Conseil d'administration. Le rôle du PNUD, en réponse aux défis mondiaux de notre époque, y est jugé central : relèvement après la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) ; atténuation des effets des changements climatiques ; accélération de la réalisation des objectifs de développement durable ; ne laisser personne de côté. Le Bureau indépendant d'évaluation du PNUD a pour mission de fournir des évaluations impartiales, opportunes et influentes de l'action du PNUD. L'objectif du présent programme de travail pluriannuel est de décrire comment le Bureau entend évaluer les performances et les réalisations du PNUD dans le cadre de son nouveau Plan stratégique.

2. Le programme de travail pluriannuel a été élaboré conformément à la décision 2017/21 du Conseil d'administration, dans laquelle il demande au Bureau indépendant d'évaluation de veiller à ce que tous les aspects du mandat du PNUD soient couverts de manière adéquate et complète. Le programme de travail se fonde sur la politique d'évaluation du PNUD (DP/2019/29), dans laquelle sont fixés l'objet et les principes de l'évaluation et où est établi le cadre institutionnel du PNUD et des fonds et programmes qui lui sont associés. Le Bureau indépendant d'évaluation est défini comme une unité opérant de manière indépendante qui fournit un appui aux fonctions de contrôle et de responsabilisation dont s'acquittent le Conseil d'administration et la direction du PNUD, le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU) et le programme des Volontaires des Nations Unies (VNU).

3. En 2021, le Bureau indépendant d'évaluation a élaboré une stratégie globale encadrant son action jusqu'en 2025, où est exposée la vision d'une fonction d'évaluation renouvelée, assortie d'une vue systémique répondant plus directement aux défis particuliers de l'époque actuelle. Le Bureau repense l'évaluation du développement et entend se positionner en chef de file progressiste dans ce domaine, fort de la confiance que lui accordent les parties prenantes pour produire des éléments factuels à l'appui de l'action menée par le PNUD pour promouvoir un développement inclusif et durable. Pour mettre en œuvre sa vision, le Bureau a révisé sa stratégie, qui sera concrétisée grâce au présent programme de travail, et s'engage à adopter une approche systémique de l'évaluation, à renforcer les fonctions d'évaluation tant décentralisées qu'indépendantes, et à adhérer étroitement aux valeurs de l'Organisation des Nations Unies.

4. Le contexte mondial dans lequel le PNUD opère doit être pris en compte dans la réalisation de ce programme de travail. Les effets de la COVID-19 continueront de se faire sentir dans les années à venir. Le PNUD est la figure de proue du relèvement, de la reconstruction et de la réinvention qui se profilent, et le Bureau indépendant d'évaluation a un rôle important à jouer dans l'évaluation de cette action. Le Rapport sur le développement humain 2020, intitulé « Le développement humain et l'Anthropocène », décrit bien la relation entre la COVID 19 et un autre problème existentiel auquel l'humanité est aujourd'hui confrontée, à savoir les changements climatiques, et plaide en faveur d'« une nouvelle voie dont l'ambition face aux incertitudes de l'avenir est d'élargir les libertés humaines tout en réduisant les pressions sur la planète l'adoption de nouvelles voies audacieuses qui élargissent les libertés humaines tout en atténuant les pressions planétaires ». À travers le nouveau Plan stratégique, il s'agit de poursuivre cet effort en cherchant à mettre au point des approches multidimensionnelles pour résoudre les défis systémiques complexes que soulève le développement pour les populations et la planète. Le présent programme de travail est conçu pour l'ère de l'Anthropocène, et le Bureau indépendant d'évaluation tiendra compte de la dynamique sociale et environnementale de l'action du PNUD dans ses évaluations.

5. Dans sa stratégie, le Bureau indépendant d'évaluation inclut une théorie du changement (voir annexe II) dans laquelle il imagine les effets attendus de l'action du PNUD pour aider les pays à atteindre les objectifs de développement durable et à améliorer la vie des populations. À travers ses évaluations, le Bureau entend renforcer la culture des résultats et de l'apprentissage au sein de l'organisation tout en insistant sur l'action menée par le PNUD pour aider les pays à atteindre les objectifs de développement arrêtés au niveau international.

6. Dans la politique d'évaluation du PNUD, la base de ressources allouées au Bureau indépendant d'évaluation correspond à 0,3 % des dépenses totales consacrées au programme. Comme indiqué dans le plan de ressources intégré et le projet de budget intégré du PNUD pour la période 2022-2025 [DP/2021/29, par. 38 d)], il est prévu d'allouer 64 millions de dollars aux travaux du Bureau de l'évaluation indépendante sur la période, soit une augmentation de 52 % par rapport à l'allocation de ressources pour la période 2018-2021.

7. Au cours des quatre prochaines années, le Bureau indépendant d'évaluation réalisera un vaste ensemble d'activités, comme indiqué dans les sections suivantes du présent programme de travail :

- a) Évaluations institutionnelles et thématiques ;
- b) Évaluations indépendantes des programmes de pays ;
- c) Développement des capacités d'évaluation ;
- d) Gestion des connaissances et des données ;
- e) Autres activités ;
- f) Budget.

II. Évaluations institutionnelles et thématiques

8. Le Bureau indépendant d'évaluation réalise des évaluations de programme thématiques et d'autres évaluations indépendantes, assurant une couverture stratégique et représentative des programmes du PNUD et de leurs résultats par rapport à des échelles nationales, régionales et mondiale. Chaque année, il présente au Conseil d'administration, pour décision, une série d'évaluations portant sur les principales activités thématiques, programmatiques et opérationnelles du PNUD, telles que définies dans le Plan stratégique pour 2022-2025, y compris ses « axes de changement », ses « catalyseurs » et « solutions types ». Ces travaux donneront lieu à une évaluation complète du Plan stratégique qui sera présentée en 2025. Le Conseil d'administration a mis au point une nouvelle méthode de travail en 2019, réduisant l'ordre du jour des deuxièmes sessions ordinaires afin de limiter la charge de travail des représentants au moment où ils se préparent pour l'Assemblée générale. En conséquence, les évaluations du Bureau indépendant d'évaluation sont examinées lors de la première session ordinaire et de la session annuelle du Conseil, respectivement en janvier et en juin. Le Bureau entend présenter trois évaluations institutionnelles ou thématiques par an : deux lors de la première session ordinaire et une lors de la session annuelle, en plus d'un rapport annuel sur l'évaluation.

9. Un rapport annuel d'évaluation est présenté au Conseil d'administration lors de chaque session annuelle afin de fournir des informations saillantes sur les activités et les réalisations du Bureau au cours de l'année précédente. Ces rapports résument les réalisations et les enseignements à retenir de l'année précédente, recensent les activités en cours et contiennent une analyse de la qualité des évaluations décentralisées. À compter de 2021, les auteurs des rapports élargissent la discussion

et proposent une synthèse des conclusions des évaluations indépendantes. En 2022, le format sera révisé pour inclure une annexe technique distincte sur la qualité des évaluations décentralisées, permettant une analyse plus approfondie des questions liées à la qualité et à la couverture. Les rapports annuels continueront d'être affinés de manière à fournir des informations plus analytiques et davantage axées sur les résultats et les enseignements à retenir. Autre nouveauté prévue, en réponse à l'intérêt manifesté par le Conseil : fournir une analyse de l'application des recommandations des évaluations et de la manière dont les évaluations ont apporté une valeur ajoutée à l'organisation et à ses résultats en matière de développement. Outre le rapport principal, le Bureau indépendant d'évaluation fournira des analyses occasionnelles et des rapports ponctuels complémentaires pour informer du Conseil d'administration tout au long de l'année.

10. Les éléments faisant l'objet d'une évaluation institutionnelle et thématique¹ suivants doivent couvrir les aspects clés du Plan stratégique pour 2022-2025 en tenant compte également des attentes définies en ce qui concerne la réforme du système des Nations Unies dans l'examen quadriennal complet et la deuxième phase de la réponse du PNUD à la COVID-19 (« Au-delà du relèvement : à l'horizon 2030 »). Le nouveau Plan stratégique du PNUD reprend les six solutions type, modèles de fonctionnement et catalyseurs du précédent plan, et le Bureau indépendant d'évaluation concentrera son attention sur ces composantes structurelles pour les travaux d'ensemble de l'organisation. Étant donné que les stratégies de développement de l'ONU et du PNUD continueront d'évoluer, toutes les évaluations institutionnelles et thématiques recensées ci-dessous seront susceptibles d'être affinées à la suite des discussions du Conseil d'administration et de la direction du PNUD.

11. Les éléments faisant l'objet d'une évaluation sont les suivants :

Évaluation
*Session du Conseil
d'administration*

***Évaluation de l'appui du PNUD à l'autonomisation économique des jeunes
(ST 1 – pauvreté, ST 2 – gouvernance)****

Première
session
ordinaire
de 2022

Dans de nombreux pays, une part importante des jeunes n'a pas accès à l'éducation et aux perspectives d'emploi. Cette situation a des répercussions sur leur bien-être actuel et futur, leur autonomie économique et leurs perspectives de sources de revenus, ce qui creuse les inégalités. Malgré leur potentiel économique, les jeunes (15-24 ans) ont environ trois fois plus de risques d'être au chômage que les adultes de plus de 25 ans. En 2019, on estimait que 67,2 millions de jeunes étaient au chômage dans le monde, et qu'environ 123 millions étaient sous-employés.

L'approche du PNUD en matière d'autonomisation économique des jeunes est ancrée dans son mandat et dans les plans stratégiques qui le rendent opérationnel. Les deux derniers plans stratégiques, pour 2014-2017 et pour 2018-2021, placent l'autonomisation économique des jeunes à cheval sur les domaines d'intervention du PNUD que sont la réduction de la pauvreté et la bonne gouvernance. L'investissement du PNUD dans l'autonomisation économique des jeunes est estimé entre 200 et 400 millions de dollars par an.

Cette évaluation est la première tentative globale de rassemblement et d'analyse d'éléments factuels sur la contribution du PNUD au travail décent et à la création de moyens de subsistance pour les jeunes dans les pays de programme. Elle porte sur la mesure dans laquelle ses différentes approches ont contribué à renforcer l'autonomie psychologique, comportementale et économique des jeunes et à créer un environnement favorable à la réduction de la pauvreté et à l'amélioration des moyens de subsistance. Elle permet aussi de

¹ Les évaluations institutionnelles se concentrent sur les aspects liés à l'efficacité organisationnelle tels que les processus opérationnels, tandis que les évaluations thématiques se rapportent au programme.

mesure l'influence des facteurs contextuels (hypothèses et moteurs) sur les interventions des programmes et des projets.

Appui du PNUD à l'accès à l'énergie et à la transition énergétique (ST 5 – énergie)

Bien que des progrès aient été accomplis au cours de la dernière décennie, 789 millions de personnes dans le monde n'ont pas accès à l'électricité et 2,8 milliards n'ont pas accès à des moyens de cuisson propre abordables. Parmi celles qui n'ont pas accès à l'électricité, 590 millions (75 %) vivent en Afrique subsaharienne. Dans le même temps, le secteur de l'énergie reste le principal responsable du réchauffement de la planète, puisqu'il produit environ 60 % des émissions mondiales de gaz à effet de serre.

La solution type du PNUD sur l'énergie s'articule autour de trois objectifs : accroître l'accès à l'énergie ; promouvoir les énergies renouvelables ; améliorer l'efficacité énergétique. Le PNUD estime que l'appui apporté à la réalisation de ces objectifs contribue à réduire l'écart d'accès à l'énergie, à accroître le taux mondial d'améliorations en matière d'efficacité énergétique et à faire progresser la part de l'énergie renouvelable dans le bouquet énergétique mondial.

Cette évaluation offre une analyse complète des éléments factuels à l'appui de la contribution du PNUD à l'accès à l'énergie et à la transition énergétique. L'évaluation devrait éclairer le positionnement du PNUD vis-à-vis de la stratégie énergétique du système des Nations Unies et des objectifs de développement durable pertinents, de la mise en œuvre du Plan stratégique pour 2022-2025 et de la planification et de la mise en œuvre des programmes de pays et des travaux des partenaires dans ce domaine.

Première
session
ordinaire de
2022

Financer le relèvement après la pandémie : construire en mieux pour l'avenir lors d'une décennie de résultats (en cours) (C 3 – financement du développement)

La pandémie de COVID-19 a entraîné une crise sanitaire et socioéconomique prolongée et une régression dans la réalisation des objectifs de développement durable. Pour faire face aux aspects sociaux et économiques de la pandémie, les gouvernements sont confrontés à des contraintes fiscales et financières qui entravent leur capacité de prestation des services nécessaires.

L'objectif de cette évaluation formative est d'explorer le niveau auquel le PNUD a pu soutenir et continuera de soutenir les gouvernements dans la réalisation des objectifs. Bien que le PNUD ne soit pas un fournisseur majeur de fonds financiers ou fiscaux, il se positionne pour s'assurer que les outils fiscaux et financiers sont disponibles pour la réalisation des objectifs.

L'évaluation est menée en collaboration avec des évaluations parallèles sur ce thème entreprises par les bureaux indépendants d'évaluation de la Banque mondiale et du Fonds monétaire international.

Session
annuelle
de 2022

Évaluation formative de l'intégration par le PNUD de la promesse de « ne laisser personne de côté » (AC 2 – ne laisser personne de côté)

« Ne laisser personne de côté » est une promesse porteuse de transformation qui est au cœur du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et des objectifs de développement durable. Dans la pratique, elle consiste à prendre des mesures claires pour lutter contre les différences d'accès, à questionner les structures de pouvoir, les normes sociales et les croyances qui entravent l'inclusion, à lutter contre la discrimination ouverte et cachée et à accélérer les progrès en faveur des plus défavorisés. Elle exige de produire et de ventiler des données supplémentaires afin de garantir que soient recensés et combattus tous les motifs de discrimination interdits par le droit international et toutes les autres causes profondes d'inégalité. Elle soulève par ailleurs de nombreux problèmes pratiques pour l'action du PNUD, y compris l'accroissement des coûts marginaux pour parcourir le dernier kilomètre, et des modèles de partenariat et d'approvisionnement qui entravent les contrats sociaux à la frontière des pays.

Première
session
ordinaire
de 2023

L'évaluation formative visera à mesurer l'évolution des cadres conceptuels et opérationnels utilisés par le PNUD pour traduire la promesse de « ne laisser personne de côté » en action concrète et pour formuler des recommandations sur la façon de renforcer les contributions du PNUD aux résultats pour ceux qui sont les plus défavorisés.

Évaluation de l'appui du PNUD au renforcement des systèmes de protection sociale (ST 1 – pauvreté, ST 2 – gouvernance)

Session
annuelle
de 2023

Les systèmes de protection sociale aident les individus et les familles, en particulier les personnes pauvres et les vulnérables, à faire face aux crises et aux chocs, à trouver un emploi, à accroître la productivité, à investir dans la santé et l'éducation de leurs enfants et à protéger la population vieillissante.

Il s'agira d'évaluer les stratégies et la performance des programmes du PNUD en matière d'appui aux politiques et programmes de protection sociale bien conçus et mis en œuvre par les gouvernements.

Évaluation de l'appui du PNUD à l'accès à la justice (ST 2 – gouvernance)

Session
annuelle
de 2023

Sans accès à la justice, une personne ne peut faire entendre sa voix, exercer ses droits, contester des discriminations ou demander des comptes aux décideurs.

Dans l'évaluation proposée, il s'agira d'examiner comment le PNUD contribue au renforcement des capacités nationales en matière d'élaboration de politiques et programmes sur la réforme de la justice et de la prestation de services, quels résultats sont obtenus, ainsi que pour qui, et dans quelles circonstances.

Évaluation de la transformation numérique du PNUD à l'appui de l'accès aux services publics (C 1 – numérisation)

Première
session
ordinaire
de 2024

Tandis que les pays s'adaptent et se confrontent aux perspectives, aux obstacles et aux risques propres à la numérisation et à la technologie, le PNUD soutient de plus en plus l'accélération de la numérisation et l'amélioration de la technologie permettant aux gouvernements de renforcer la prestation des services publics ainsi que l'engagement et la participation des citoyens.

Cette évaluation mettra en lumière la pertinence, la cohérence, l'efficacité et la durabilité de l'appui du PNUD aux gouvernements en matière de transformation numérique.

Évaluation des solutions du PNUD fondées sur la nature au service du développement (ST 4 – environnement)

Première
session
ordinaire
de 2024

Le rôle essentiel que jouent la protection et la gestion durable de la nature dans la croissance économique et le bien-être de la société est souligné dans le Plan stratégique du PNUD.

L'évaluation sera axée sur les stratégies et programmes actuels du PNUD qui visent à accélérer les transitions mondiales, nationales et locales vers des voies économiques plus vertes et la préservation d'écosystèmes sains.

Évaluation du pivot d'innovation stratégique du PNUD (C 2 – innovation stratégique)

Session
annuelle
de 2024

Depuis 2014, le PNUD s'emploie à trouver de nouvelles façons de « faire du développement » en renforçant la capacité des pays à apporter des changements à grande échelle. Ces travaux continuent d'évoluer, et l'innovation stratégique est considérée comme un catalyseur clé dans le Plan stratégique du PNUD pour 2022-2025.

Il s'agira d'évaluer la stratégie d'innovation et les initiatives phares du PNUD, y compris des études de cas sur les travaux accomplis grâce au fonds d'innovation, aux laboratoires d'accélération et aux « démonstrations approfondies » du PNUD. La mesure dans laquelle la stratégie du PNUD fait évoluer les systèmes et permet de relever les défis les plus durs des objectifs de développement durable grâce à ces approches innovantes sera aussi examinée.

Évaluation

Session du Conseil
d'administration**Évaluation des connaissances, de la performance et de la mesure d'impact du PNUD (EO – gestion des connaissances, mesure d'impact)**Première
session
ordinaire
de 2025

Il a été conclu dans les précédentes évaluations de l'action du PNUD que la mesure de la performance et de l'impact devait être renforcée. La gestion axée sur les résultats a été partiellement mise en œuvre et linéaire, l'attention portée à la nécessité d'une gestion évolutive, en réponse aux changements organisationnels, étant jugée insuffisante. Le Plan stratégique pour 2022-2025 met en lumière l'apprentissage organisationnel en tant que résultat organisationnel qui fera l'objet d'investissements dans des systèmes permettant de suivre le changement porteur de transformation et ses catalyseurs.

Cette évaluation permettra de mesurer l'efficacité de l'architecture institutionnelle d'apprentissage, de performance et de mesure d'impact du PNUD et de suggérer des pistes pour renforcer la mesure d'impact et l'apprentissage afin d'éclairer la prise de décision à tous les niveaux.

Évaluation du Plan stratégiqueSession
annuelle
de 2025

Comme lors des précédents cycles de planification stratégique, le Bureau indépendant d'évaluation soumettra au Conseil d'administration une évaluation complète des performances et des résultats du PNUD dans le cadre de son Plan stratégique pour 2022-2025.

* Désignations du Plan stratégique du PNUD : AC = Axe de changement ; C = Catalyseur ; EO = Efficacité organisationnelle ; ST = Solution type.

12. L'échelle et la portée des évaluations du Bureau indépendant d'évaluation seront ajustées en fonction du thème examiné, en utilisant des méthodes adaptées aux questions abordées. Outre collecter des données primaires lors de visites sur le terrain et d'entretiens, il s'agira d'exploiter les éléments factuels recueillis dans le cadre des évaluations de programmes et de projets aux niveaux national et régional. En plus des évaluations institutionnelles et thématiques listées ci-dessus, le Bureau prévoit de recenser des thèmes pour lesquels des études d'évaluabilité s'imposent afin de déterminer si les données et les informations sont suffisantes pour aller de l'avant. L'anticipation des problèmes susceptibles de se poser dans les prochaines années incite à réaliser des évaluations formatives et en temps réel, fournissant au PNUD des orientations et des recommandations précoces sur la conception des programmes et les résultats des projets et programmes pilotes. La souplesse est donc intégrée dans la conception du programme de travail pluriannuel.

13. Lorsque le Conseil d'administration a approuvé la présente politique d'évaluation en 2019, il a déclaré compter sur un examen indépendant de la politique d'évaluation en 2024. Le Bureau indépendant d'évaluation commandera l'examen indépendant en 2024 afin de le soumettre à la première session ordinaire de 2025. Si le Conseil d'administration décide que l'examen des politiques fait émerger des raisons impérieuses de réviser la politique d'évaluation, un projet de révision sera présenté pour examen lors de la session annuelle de 2025.

Études de synthèse d'évaluation et documents de réflexion

14. En 2020, le Bureau indépendant d'évaluation a créé deux nouveaux produits d'évaluation : les études de synthèse d'évaluation et les documents de réflexion. Si les études de synthèse d'évaluation s'apparentent à des évaluations complètes dans leur définition des critères d'évaluation et leur prise en compte des contextes de développement, elles ne prévoient généralement pas de missions d'étude de cas pour

collecter des données primaires. Les études de synthèse d'évaluation reposent sur la collecte de données secondaires, principalement issues d'évaluations précédentes, et doivent être réalisées dans un délai de six mois. Elles regroupent les éléments factuels issus d'évaluations au sein d'une zone géographique, ou sur un thème précis, et le Bureau effectue le travail soit individuellement, soit en coordination avec d'autres organismes des Nations Unies.

15. Les documents de réflexion sont des évaluations rapides d'éléments factuels qui font émerger dans des délais courts des enseignements à retenir sur certains thèmes, triangulés à partir d'évaluations précédentes, que le PNUD peut faire avancer en réponse à des décisions politiques urgentes. La série « Réflexions » a été lancée en 2020, et les 17 documents élaborés à ce jour, lors de la pandémie de COVID-19, se sont concentrés sur les enseignements tirés de la mise en œuvre de programmes dans des contextes de crise. Ces évaluations rapides, conçues pour être réalisées dans un délai de trois mois, diffèrent des rapports d'études de synthèse d'évaluation par l'ampleur de l'analyse et le rythme de réalisation. Ils ne fournissent pas le contexte général de l'action du PNUD dans un domaine de développement donné, ni ne s'appuient sur un ensemble de critères et de questions d'évaluation.

16. Les études de synthèse d'évaluation et les documents de réflexion sont destinés à être diffusés publiquement mais ne sont pas censés être soumis à la décision du Conseil d'administration. Ils s'adressent en premier lieu au PNUD lui-même, offrant une analyse rapide et souple visant à favoriser l'apprentissage institutionnel et à façonner la programmation en cours.

17. En 2021, le Bureau indépendant d'évaluation a terminé une étude de synthèse des travaux du PNUD en Europe et en Asie centrale, et début 2022, il terminera une étude de synthèse de son action dans la région du Sahel en Afrique. La liste des rapports de synthèse recensés pour 2022 et 2023 est fournie dans le tableau ci-dessous. D'autres sous-régions et thèmes seront recensés pour l'ensemble de la période de planification stratégique, jusqu'en 2025, à la suite de consultations avec la direction du PNUD. En outre, il est prévu de déployer des efforts de synthèse conjoints avec d'autres organisations des Nations Unies, axés sur des activités qui se chevauchent et qui touchent à la réalisation des objectifs de développement durable. On trouvera un exemple de ce type de partenariat dans l'étude de synthèse de 2021, commandée par le Fonds des Nations Unies pour l'enfance et impliquant le PNUD et 14 autres entités des Nations Unies et banques de développement, sur les travaux du système des Nations Unies et des banques de développement en vue de la réalisation de l'objectif 6, « Garantir l'accès de tous à des services d'alimentation en eau et d'assainissement gérés de façon durable ».

Série de synthèses sous-régionales et thématiques

Année

Synthèse des Caraïbes. La synthèse sous-régionale des Caraïbes permettra de consolider et d'analyser les données d'évaluation existantes pour saisir et combiner les connaissances accumulées, les enseignements à retenir et les questions et solutions communes à travers les pays des Caraïbes dans la perspective d'une réflexion plus approfondie sur les grandes orientations, les priorités et les approches liées à l'engagement futur du PNUD. 2022

Métasynthèse de l'impact du Fonds vert pour le climat. L'objet de cette métasynthèse est de valider et d'interpréter les données recueillies lors de 10 évaluations d'impact décentralisées menées par le PNUD et le Fonds vert pour le climat afin d'évaluer la validité interne et externe des résultats et des approches employées. 2022

Synthèse de l'Asie du Sud-Est. Cette synthèse sous-régionale de l'Asie du Sud-Est vise à consolider et à analyser les données d'évaluation existantes afin de promouvoir l'apprentissage et la réflexion collective sur les principaux obstacles et facilitateurs dans la réalisation des résultats escomptés, ainsi que sur les perspectives et défis relatifs à l'amélioration des opérations, de la performance institutionnelle et de l'efficacité du PNUD en Asie du Sud-Est. 2023

Synthèse du Maghreb. Il s'agira dans cette synthèse sous-régionale de recenser et d'extraire les données d'évaluation disponibles sur la performance du PNUD au Maghreb : ce qui a fonctionné, ce qui n'a pas fonctionné, et dans quelles circonstances, afin de formuler des enseignements à retenir et des bonnes pratiques pour améliorer la performance globale du PNUD dans ses programmes, produire des connaissances et des idées, et dégager d'éventuelles tendances à l'échelle de la région pour éclairer les stratégies du PNUD au Maghreb. 2023

18. Au cours de chacune des quatre prochaines années, le Bureau indépendant d'évaluation prévoit de produire six documents de réflexion axés sur les besoins d'apprentissage recensés dans le Plan stratégique du PNUD, notamment ses axes de changement, ses solutions types, ses catalyseurs et son efficacité organisationnelle. Certains des thèmes envisagés pour 2022 et 2023 sont listés ci-dessous, en accordant une certaine souplesse dans l'alignement afin de s'adapter aux changements de contexte. Les thèmes à couvrir chaque année seront discutés et validés avec les parties prenantes du PNUD.

Thème proposé	Alignement sur le plan stratégique*
1 Développement local durable	AC 1
2 Engagement de la société civile dans les programmes axés sur la promesse de ne laisser personne de côté	AC 2
3 Mobilisation du secteur privé en mettant l'accent sur les contextes de fragilité	AC 3
4 Accès à la justice en tant qu'approche par portefeuille	ST 2 + C – innovation stratégique
5 La gouvernance en ligne à l'ère de la COVID	ST 2 + C – numérisation
6 Renforcement de la participation politique des femmes, en mettant l'accent sur le financement	ST 6 + C – financement du développement
7 Cadres de suivi et d'évaluation, en mettant l'accent sur l'utilité	ST 6 + C – Financement du développement, EO 3 – mesure de l'impact
8 Gestion des connaissances pour l'amélioration des programmes et l'apprentissage	EO – gestion des connaissances

<i>Thème proposé</i>	<i>Alignement sur le plan stratégique*</i>
9 Fonction fiduciaire du PNUD	EO – financement
10 Gestion des risques liés aux élections (avant, pendant et après)	EO – gestion des risques
11 Prévention des conflits, en mettant l’accent sur l’appartenance ethnique	ST 3
12 Justice porteuse de transformations	ST 2
13 Appui aux villes intelligentes	ST 3
14 Gestion alternative des solutions naturelles	ST 3, ST 4
15 Changements climatiques : appui du PNUD aux contributions déterminées au niveau national	ST 4
16 Protocole de Montréal : efforts déployés pour éliminer progressivement les substances qui appauvrissent la couche d’ozone	ST 4

* *Désignations du Plan stratégique* : AC = Axe de changement ; C = Catalyseur ;
EO = Efficacité organisationnelle ; ST = Solution type ;

III. Évaluations indépendantes des programmes de pays

19. Le Bureau indépendant d’évaluation conduit des évaluations indépendantes de programmes de pays afin d’évaluer la performance programmatique du PNUD et sa contribution au développement dans un pays donné, sur une période de programme de pays pluriannuelle. Ces évaluations sont généralement réalisées l’année précédant l’examen par le Conseil d’administration des descriptifs de programme de pays révisés, afin d’en tirer des enseignements pour la programmation future.

20. En 2020, avec l’apparition de la pandémie de COVID-19 et des enjeux connexes, et conscient de la pression que subissaient les bureaux de pays et de la nécessité de revoir ses méthodes de travail du fait de la restriction des déplacements, le Bureau a adapté ses efforts d’évaluation au niveau des pays. Il a réalisé des évaluations et des examens de programmes de 15 pays sélectionnés en fonction de la faisabilité opérationnelle et de l’utilité de l’évaluation. Le Bureau a également apporté un appui technique et financier à cinq bureaux de pays ayant demandé des évaluations décentralisées des programmes de pays. De même, en 2021, il a procédé à 16 évaluations portant sur des pays, tandis que neuf autres bureaux de pays ont bénéficié d’un soutien direct pour demander leurs évaluations de fin de cycle. Le Bureau a introduit le concept d’évaluation décentralisée des programmes de pays comme solution ponctuelle et à court terme en réponse aux complications liées à la COVID-19. Les accords d’appui existants avec les bureaux de pays seront honorés, mais cette pratique sera abandonnée en 2022.

21. Les évaluations indépendantes des programmes de pays dont la présentation au Conseil d’administration est prévue en 2022 et 2023 figurent dans le tableau ci-dessous. Les 15 évaluations qui seront réalisées en 2022 permettront de couvrir l’ensemble des descriptifs de programme de pays qui doivent être renouvelés en 2023. Le tableau montre également les listes provisoires, dressées par le Bureau, d’évaluations de programmes de pays à mettre en œuvre entre 2023 et 2025 sur la base des cycles de programmes de pays actuels ; celles-ci sont toutefois susceptibles d’évoluer. Pendant le reste de la période de quatre ans, le Bureau continuera de fournir

une couverture complète et indépendante de l'évaluation des programmes de pays, mais étudiera si cela est faisable en un ou deux cycles. S'il est décidé de couvrir toutes les évaluations sur une période de 8 ans au lieu de quatre, la sélection des pays pour une année donnée reposera sur les priorités suivantes : a) aucune évaluation précédente menée par le Bureau indépendant d'évaluation au cours des dernières années ; b) contexte de crise ; c) contribution prévue pour les évaluations thématiques ; d) autres facteurs contextuels pertinents. Au cours du troisième trimestre de chaque année, le Bureau coordonnera avec les bureaux régionaux et les bureaux de pays le processus et le calendrier des évaluations à réaliser.

<i>Année</i>	<i>Pays et territoires</i>
2021 (pour le renouvellement du programme de pays en 2022)	Bureau multipays du Pacifique, Cabo Verde, Égypte, Équateur, État plurinational de Bolivie, Ghana, Guinée, Inde, Kenya, Népal, Nigéria, Pérou, République centrafricaine, République de Moldova, Soudan du Sud, Ukraine
2022 (pour le renouvellement du programme de pays en 2023)	Bénin, Bhoutan, Burundi, Cambodge, Guinée équatoriale, Lesotho, Madagascar, Malawi, Namibie, Programme d'assistance au peuple palestinien, Philippines, Rwanda, Sénégal, Sierra Leone, Togo
2023 (à confirmer)	Afrique du Sud, Cuba, Congo, Djibouti, Iraq, Koweït, Libéria, Mali, Paraguay, République démocratique du Congo
2024 (à confirmer)	Argentine, Arménie, Azerbaïdjan, Bélarus, Bosnie-Herzégovine, Chine, Colombie, Côte d'Ivoire, Eswatini, Éthiopie, Géorgie, Guatemala, Indonésie, Kazakhstan, Kosovo, Macédoine du Nord, Malaisie, Mexique, Ouganda, Ouzbékistan, Panama, Serbie, Timor-Leste, Tunisie, Turkménistan, Turquie, Uruguay
2025 (à confirmer)	Albanie, Barbade, Belize, El Salvador, Guyana, Honduras, Jamaïque, Monténégro, Pérou, Suriname, Trinité-et-Tobago

22. Le Bureau indépendant d'évaluation continue d'affiner ses méthodologies pour les évaluations des programmes de pays en 2022, y compris l'introduction d'un système de notation visant à évaluer les performances en ce qui concerne la planification, la mise en œuvre et les résultats des programmes de pays. Le système de notation est mis à l'essai dans le cadre d'évaluations indépendantes des programmes de pays en cours en 2021. Sur la base de cette expérience pilote, le Bureau s'engagera avec les responsables du siège et des bureaux régionaux et nationaux dans une approche participative visant à réviser et à lancer le système de notation pour toutes les évaluations de programmes de pays, ouvrant la voie à une

évaluation et une mesure systématique de la performance de l'action du PNUD au niveau des pays dans toute l'organisation.

IV. Renforcement des capacités d'évaluation

23. La politique d'évaluation du PNUD met l'accent sur le rôle du Bureau indépendant d'évaluation dans l'appui à la mise en œuvre des évaluations décentralisées, qui sont commandées par les bureaux du PNUD et les bureaux de pays, et leur supervision. Le PNUD demande quelque 300 évaluations décentralisées par an. La qualité, la couverture et l'utilité des évaluations ont été améliorées, ces dernières années, grâce à l'introduction de nouvelles orientations en matière d'évaluation, de nouvelles formations et de nouveaux contrôles. Néanmoins, l'amélioration de la qualité et la portée des évaluations, qui pourraient être plus largement utilisées pour la prise de décision dans l'ensemble de l'organisation, est encore possible.

24. *Évaluations décentralisées renforcées.* Le Bureau indépendant d'évaluation se coordonne avec la direction du PNUD pour mettre en place des activités de contrôle et d'appui supplémentaires en 2022 afin d'améliorer la qualité et l'impartialité des évaluations décentralisées. Le Bureau fournit un appui technique et des conseils aux bureaux régionaux et nationaux via son cadre de points focaux régionaux. Au cours de la période de planification stratégique précédente, les points focaux régionaux ont commencé à participer en tant qu'observateurs aux réunions du Comité d'évaluation des programmes, où les projets de descriptifs de programme de pays sont examinés en fonction de normes de qualité en matière de programmation. Cet engagement sera maintenu dans toutes les régions.

25. En 2021, le Bureau indépendant d'évaluation a présenté ses premiers Prix annuels d'excellence en matière d'évaluation, qui devraient continuer d'être décernés dans les années à venir. Ils sont très appréciés car ils mettent en lumière les évaluations décentralisées d'une qualité exceptionnelle, distinguent les bureaux qui les ont demandées et servent d'exemples de meilleures pratiques pour les autres bureaux.

26. Le Bureau continuera d'affiner ses orientations en matière d'évaluation décentralisée et prévoit d'ajouter un mécanisme de notation en 2022, dans la foulée du déploiement actuel d'un système de notation des évaluations indépendantes des programmes de pays. Il mettra au point des orientations pour évaluer la mise en œuvre de la politique de sauvegarde sociale et environnementale du PNUD, ainsi que pour entreprendre des évaluations de l'impact et une évaluation des initiatives d'innovation.

27. *Contrôle de l'évaluation.* Le Bureau indépendant d'évaluation apprécie la qualité des évaluations décentralisées du PNUD, du FENU et du programme VNU et assure le suivi de la conformité avec les normes internationales d'évaluation et de collecte de données les plus strictes, y compris les normes, le code de conduite et les règles d'éthique du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation. Les évaluations-qualité font l'objet d'un rapport au Conseil d'administration à chaque session annuelle.

28. *Capacités nationales d'évaluation.* Dans sa politique d'évaluation, le PNUD reconnaît que l'amélioration des capacités d'évaluation nationales favorise les progrès dans la réalisation des objectifs de développement durable. En collaboration avec les gouvernements partenaires, le Bureau indépendant d'évaluation maintiendra son appui de longue date au renforcement des capacités d'évaluation. En 2022, le Bureau organisera la prochaine Conférence internationale sur les capacités nationales

d'évaluation, dont la dernière édition s'est tenue en 2019 en Égypte, en partenariat avec le Gouvernement égyptien et le Bureau régional pour les États arabes. Ces conférences s'adressent principalement aux gouvernements et aux institutions d'évaluation des pays et servent de plateforme de partage des connaissances et des expériences en matière de mise au point de systèmes d'évaluation durables et efficaces. La conférence de 2022 portera sur les systèmes d'évaluation nationaux résilients à l'appui du développement durable. Il s'agira d'un événement hybride (virtuel et en personne) coparrainé par l'Initiative d'évaluation mondiale (Banque mondiale et PNUD, coprésidents).

29. *Initiative d'évaluation mondiale.* Le Bureau indépendant d'évaluation renforcera encore son appui aux capacités nationales d'évaluation au cours des quatre prochaines années grâce à l'Initiative d'évaluation mondiale. Cette initiative est un partenariat mondial inclusif dont les parties s'engagent à mettre au point des cadres et des capacités de suivi et d'évaluation durables, nationales, afin de promouvoir l'utilisation d'éléments factuels dans la prise de décision publique, de renforcer l'application du principe de responsabilité et d'obtenir de meilleurs résultats. Initié en janvier 2020 par le Bureau indépendant d'évaluation du PNUD et le Groupe indépendant d'évaluation de la Banque mondiale et lancé en novembre 2020, ce partenariat réunit une coalition diversifiée de gouvernements, d'entités d'évaluation d'organisations de développement multilatérales et bilatérales, d'organisations de développement internationales et locales et d'experts en suivi et évaluation afin de mettre en commun des ressources financières et techniques pour coordonner et développer les efforts de suivi et d'évaluation à l'échelle mondiale. L'Initiative d'évaluation mondiale vise à accroître le nombre de pays qui recourent aux éléments factuels et aux évaluations dans la prise de décision.

30. Dans le cadre de cet effort conjoint, le Bureau indépendant d'évaluation a détaché un fonctionnaire de rang supérieur auprès de l'équipe internationale de l'Initiative d'évaluation mondiale, dont les bureaux sont établis à Bruxelles. Le Bureau contribue également aux ressources financières et s'assure que le PNUD et ses partenaires gouvernementaux sont inclus tout au long de l'initiative, afin de fortifier leurs fonctions d'évaluation. Cette initiative permettra de renforcer l'assistance technique, la formation et le partage des connaissances sur les bonnes pratiques de contrôle de l'exécution dans les pays de programme.

V. Gestion des connaissances et des données

31. En 2021, le Bureau indépendant d'évaluation a défini un nouvel axe de travail sur la gestion des connaissances et des données, regroupant des activités de programmation et de soutien sur la collecte, l'utilisation, la présentation et l'archivage des communications du Bureau sur ses observations, conclusions et recommandations tirées de ses évaluations sous diverses formes. En 2022, il entend mettre à niveau sa plateforme Web afin de l'optimiser pour les mobiles et d'y inclure des fonctionnalités réactives qui amélioreront la conception et la diffusion du contenu des évaluations.

32. Le Bureau indépendant d'évaluation tient à jour un registre consultable, accessible au public, de toutes les évaluations du PNUD, du FENU et du programme VNU, ainsi que des réponses de leurs directions respectives et des mesures qui en résultent. Son Centre de gestion en ligne des évaluations héberge plus de 5 000 évaluations des travaux du PNUD remontant à 20 ans, 300 étant ajoutées chaque année (voir l'aperçu du Centre de gestion en ligne des évaluations²). Le Bureau améliore la convivialité et l'utilité du Centre, y compris l'accès aux évaluations des

² <https://erc.undp.org>.

meilleures pratiques, à une base de données d'évaluateurs et aux enseignements tirés des programmes.

33. En 2021, le PNUD a lancé un projet d'utilisation de l'intelligence artificielle pour l'analyse des données (Artificial Intelligence for Data Analytics, AIDA) afin d'exploiter davantage le filon d'informations issues des évaluations conservées au Centre de gestion en ligne des évaluations. Soutenu par le bureau de l'information et de la technologie du PNUD, le Bureau met en place un algorithme d'apprentissage automatique basé sur l'intelligence artificielle pour l'extraction et l'analyse de textes afin de synthétiser les données, de recenser les enseignements à retenir et d'améliorer la capacité d'analyse.

34. En 2021, le Bureau a achevé un examen de ses plateformes de données. Dans le sillage de cet examen, des travaux visent actuellement à établir une architecture de données globale reposant sur des « magasins de données » propres à chaque section pour cataloguer et extraire les données de base de l'évaluation afin d'optimiser leur utilisation dans les évaluations et les rapports de synthèse ultérieurs. Conformément à la Stratégie numérique du PNUD, le Bureau prévoit de réorganiser le Centre de gestion en ligne des évaluations en 2022 afin de renforcer ses capacités en tant qu'outil de planification et de suivi de la mise en œuvre des évaluations.

35. Le Bureau élabore des normes, des procédures, des critères et des directives méthodologiques et contribue aux innovations en matière de méthodes d'évaluation et de diffusion des bonnes pratiques. L'innovation méthodologique est de plus en plus demandée pour mieux mesurer l'impact de l'action du PNUD. Parmi les méthodes qui seront reprises par le Bureau et codifiées dans un manuel actualisé des méthodes et procédures d'évaluation du PNUD en 2022, citons l'exploitation des techniques géospatiales et de la cartographie des systèmes d'information géographique, la mise au point de mécanismes d'enquête plus sophistiqués, l'extension des systèmes de notation des évaluations ou la réalisation d'analyses de sentiments.

VI. Autres activités

36. Dans sa politique d'évaluation, le PNUD indique que le rôle du Bureau indépendant d'évaluation s'étend aux entités subsidiaires, le FENU et le programme VNU. Le Bureau continuera de soutenir les fonctions d'évaluation du FENU et du programme VNU de la même manière qu'il assure le contrôle de l'évaluation des bureaux de pays du PNUD. Au cours des quatre prochaines années, le Bureau appuiera la demande d'évaluations couvrant les cadres stratégiques des deux organisations. Pour ce faire, il participera aux comités de pilotage établis afin de superviser la demande d'évaluations et l'appui financier connexe. Les travaux décentralisés d'évaluation de la qualité du Bureau comprennent l'examen des évaluations du FENU et du programme VNU, et il sera demandé aux évaluateurs principaux d'inclure une analyse de la programmation conjointe avec le FENU et le programme VNU dans leurs évaluations des programmes de pays.

37. Au cours de cette période de planification stratégique, le Bureau indépendant d'évaluation continuera de soutenir le développement de communautés de pratique et de s'associer à des réseaux d'évaluation professionnels pour améliorer l'utilité et la crédibilité des évaluations. Il appuiera notamment l'harmonisation de la fonction d'évaluation au sein du système des Nations Unies. Outre la coopération établie dans le cadre de l'Initiative d'évaluation mondiale et des conférences semestrielles consacrées aux capacités nationales d'évaluation, le Bureau continuera de jouer un rôle de premier plan au sein du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, un réseau volontaire de 47 unités chargées de l'évaluation au sein du système des Nations Unies, qui comprend des fonds, des programmes, des organismes spécialisés et des

organisations affiliées. Bien qu'il n'accueille plus le secrétariat du Groupe de l'évaluation, le Bureau contribuera au réseau via son pouvoir mobilisateur, ses compétences spécialisées et son appui opérationnel.

VII. Budget

38. Le Bureau indépendant d'évaluation a établi le présent programme de travail à partir des projections budgétaires tirées du plan de ressources intégré et du budget intégré du PNUD pour 2022-2025 [DP/2021/29, paragraphe 38, al. d)]. Dans le projet de budget, une enveloppe de ressources de 64 millions de dollars est allouée au Bureau pour la période 2022-2025, qui, si elle est validée, correspondra à un budget annuel de 16 millions de dollars sur la période.

39. Du fait de l'incertitude liée au financement du développement pendant la pandémie de COVID-19, le budget du Bureau indépendant d'évaluation pour 2021 a été fixé à 12,1 millions de dollars. Conformément aux dispositions de la politique d'évaluation et au budget intégré du plan stratégique du PNUD approuvé, le Bureau a élaboré son programme de travail pour 2022 sur la base de l'utilisation d'un financement de 13,1 millions de dollars, en prévoyant des augmentations progressives par la suite, jusqu'à atteindre l'objectif de 16 millions de dollars au cours de l'exercice 2024. L'augmentation du budget permettra au Bureau de mieux relever les défis méthodologiques et technologiques de son programme de travail complet en cette ère de l'Anthropocène, y compris de développer l'appui à l'amélioration de la qualité et le recours aux évaluations décentralisées au sein du PNUD.

Annexe I

Calendrier de soumission des évaluations indépendantes au Conseil d'administration pour 2022-2025

	2022			2023			2024			2025		
	PSO	SA	DSO	PSO	SA	DSO	PSO	SA	DSO	PSO	SA	DSO
Présentation des rapports institutionnels et des rapports sur l'exécution des programmes												
Programme de travail pluriannuel du Bureau indépendant d'évaluation	•											
Rapport annuel sur les activités d'évaluation		•		•			•			•		
Évaluations institutionnelles et thématiques												
Évaluation de l'appui du PNUD à l'autonomisation économique des jeunes	•											
Évaluation de l'appui du PNUD à l'accès à l'énergie et à la transition énergétique	•											
Évaluation formative de la COVID- 19 et financement du relèvement après la pandémie		•										
Évaluation formative de l'intégration par le PNUD de la promesse de « ne laisser personne de côté »				•								
Évaluation de l'appui du PNUD au renforcement des systèmes de protection sociale dans les pays les moins avancés et les pays à revenu intermédiaire					•							
Évaluation de l'appui du PNUD à l'accès à la justice					•							
Évaluation de la transformation numérique du PNUD à l'appui de l'accès aux services publics							•					
Évaluation des solutions du PNUD fondées sur la nature au service du développement							•					
Évaluation formative de l'innovation du PNUD en faveur d'un nouveau modèle de fonctionnement								•				
Évaluation de l'apprentissage institutionnel, de la performance et de la mesure d'impact du PNUD											•	

	2022			2023			2024			2025		
	PSO	SA	DSO	PSO	SA	DSO	PSO	SA	DSO	PSO	SA	DSO
Examen indépendant de la politique d'évaluation du PNUD										•		
Évaluation du plan stratégique											•	

Légende : DSO = Deuxième session ordinaire ; PSO = Première session ordinaire ; SA = Session annuelle.

Annexe II

Théorie du changement du Bureau indépendant d'évaluation

THÉORIE DU CHANGEMENT

À l'appui de la stratégie du Bureau indépendant d'évaluation

- Guidé par les normes et principes d'évaluation du système des Nations Unies
- Crédibilité, indépendance et évaluation axée sur l'utilité
- Attention portée aux domaines d'intervention du PNUD dans les objectifs de développement durable (SDGs)
- Dialogue avec le personnel, la direction, le Conseil d'administration et le Comité consultatif pour les questions d'audit et d'évaluation du PNUD
- Stratégie robuste de communication et de gestion des connaissances
- Partenariat avec la communauté mondiale de l'évaluation
- Transformation numérique
- Renforcement des capacités du personnel du Bureau indépendant d'évaluation

HYPOTHÈSES

- Le Bureau indépendant d'évaluation conserve un niveau adéquat de ressources humaines et financières
- Force d'entraînement institutionnelle et engagement du PNUD à soutenir les évaluations
- Le PNUD adopte un mode de gestion évolutif
- Volonté de collaborer de la part des parties prenantes et des partenaires
- Disponibilité de données fiables sur la performance du PNUD

RISQUES

- Émergence d'évolutions géopolitiques et autres changements de contexte dans les pays
- Acceptation et éventuelle fatigue vis-à-vis de l'évaluation
- Isolation du Bureau indépendant d'évaluation vis-à-vis du PNUD, limitant l'utilité et l'intérêt
- Vigueur et portée des efforts de réforme des Nations Unies

