



Assemblée générale

Distr. générale
2 avril 2013
Français
Original : anglais

Soixante-huitième session

Points 137 et 144 de la liste préliminaire*

Planification des programmes

Rapport d'activité du Bureau des services de contrôle interne

Renforcement du rôle de l'évaluation et meilleure application des conclusions des évaluations lors de la conception et de l'exécution des programmes et dans les directives de politique générale

Rapport du Bureau des services de contrôle interne

Résumé

Le présent rapport est le treizième d'une série d'études présentées à l'Assemblée générale par l'intermédiaire du Comité du programme et de la coordination en vertu des dispositions de l'article 7.4 du Règlement et règles régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation (ST/SGB/2000/8). Le Bureau des services de contrôle interne a, pour l'exercice biennal 2010-2011 et à l'aide de méthodes d'ordre qualitatif et quantitatif, examiné les moyens du Secrétariat en matière d'évaluation, apprécié la qualité et l'intérêt des rapports y relatifs et dégagé leurs principaux résultats. On trouvera également ici exposés le plan de travail du Bureau en matière d'évaluation pour l'exercice biennal 2014-2015 ainsi que la suite donnée aux recommandations du Comité visant à améliorer la qualité des évaluations réalisées par le Secrétariat.

* A/68/50.



Bien que des progrès aient été accomplis par rapport à l'exercice biennal précédent, notamment pour ce qui est de la prise en compte de la problématique hommes-femmes, les moyens du Secrétariat demeurent, dans l'ensemble, disparates et lacunaires. Les ressources consacrées à l'évaluation restent insuffisantes; de plus, la structure administrative est inadéquate, les mentalités ne sont pas prêtes et la volonté de faciliter et de faire progresser un dispositif rigoureux susceptible d'offrir des informations capitales, opportunes et stratégiques au regard de la prise de décisions, de la responsabilisation et de l'apprentissage est défailante. Des processus importants à l'égard de la planification, de la réalisation et du suivi des évaluations ne sont pas systématiquement exploités, les principes ne sont pas toujours adéquatement définis et les compétences des fonctionnaires chargés de mener les évaluations sont hétérogènes. Qui plus est, certains fonctionnaires font observer que l'administration ne défend ni n'épouse suffisamment le principe de l'évaluation, ce qui aurait été indispensable pour instaurer une véritable culture de l'évaluation. Tous ces facteurs expliquent le peu d'intérêt que présentent les évaluations, dont la couverture lacunaire fait que, dans de nombreux domaines, l'Organisation ne dispose pas des éléments d'évaluation de ses réalisations qui éclaireraient la prise de décisions d'ordre stratégique.

La qualité des rapports d'évaluation s'est très légèrement améliorée depuis le dernier exercice biennal, 49 % d'entre eux ayant été jugés, dans l'ensemble, de bonne, voire d'excellente, qualité. Au niveau opérationnel, il conviendrait d'étayer davantage l'auto-évaluation au moyen de stages, de conseils d'ordre technique et du partage des enseignements tirés de l'expérience.

L'Assemblée générale, dans sa résolution 67/226, soulignait qu'il importait que « les organismes du système des Nations Unies [...] disposent de fonctions d'évaluation indépendantes, crédibles et efficaces, dotées de ressources suffisantes, et développent une culture de l'évaluation garantissant que les conclusions et recommandations des évaluations sont bien prises en compte pour l'élaboration des politiques et l'amélioration du fonctionnement des organismes ». Or, le Secrétariat n'est pas encore parvenu à atteindre cet objectif ambitieux. L'évaluation n'y est toujours pas un domaine d'activité solidement charpenté et faisant partie intégrante du fonctionnement de l'Organisation. Pour qu'elle le soit, il faut remédier aux lacunes critiques exposées ci-dessus.

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	4
II. Méthodes retenues	5
III. Résultats de l'étude	6
A. Les moyens d'évaluation du Secrétariat demeurent disparates et insuffisants	6
B. Dans l'ensemble, le nombre et la qualité des évaluations n'ont guère évolué et il reste encore beaucoup à faire pour améliorer la qualité	15
C. L'évaluation n'a pas encore porté tous ses fruits	18
D. Les évaluations menées lors de l'exercice biennal précédent ont cerné plusieurs enjeux concernant les huit domaines d'activité stratégiques de l'Organisation	22
IV. Plan de travail du Bureau en matière d'évaluation	25
V. Suite donnée aux recommandations du Comité du programme et de la coordination	27
VI. Conclusions	29
Annexes	
I. Liste des départements et bureaux concernés par l'étude biennale	31
II. Méthode retenue pour l'examen des rapports d'évaluation	33
III. Observations faites par les entités du Secrétariat à propos du projet de rapport	35

I. Introduction

1. Le présent rapport est le treizième d'une série d'études que le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) présente tous les deux ans depuis 1988 à l'Assemblée générale par l'intermédiaire du Comité du programme et de la coordination (CPC) en vertu des dispositions du Règlement et règles régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation (ST/SGB/2000/8)¹. Il a été communiqué aux départements et bureaux du Secrétariat pour examen et observations, et ces dernières ont été incluses selon qu'il convenait.

2. Il a pour objet d'examiner et d'apprécier l'état actuel de l'évaluation au Secrétariat et de cerner les principales questions soulevées dans les rapports d'évaluation établis au cours de l'exercice biennal 2010-2011. Il porte plus particulièrement sur :

a) Les moyens actuels en matière d'évaluation au sein du Secrétariat et dans chaque entité, ainsi que la qualité et l'intérêt des rapports d'évaluation²;

b) Les principaux résultats et conclusions exposés dans ces rapports.

3. Par ailleurs, on trouvera ci-dessous le plan de travail du Bureau en matière d'évaluation et un examen de la suite donnée aux recommandations formulées par le CPC après la publication du précédent rapport biennal. Le Bureau a l'intention de présenter un rapport sur le suivi des résultats de chaque programme, qui offrira un complément d'information sur les moyens et les pratiques en matière d'évaluation.

4. À l'issue de son examen du douzième rapport biennal, le Comité a « souligné que l'évaluation était une fonction essentielle pour l'adoption de décisions budgétaires, du fait qu'elle contribuait non seulement à l'amélioration de la conception et de l'exécution des programmes, ainsi qu'à l'élaboration de directives de politique générale, mais encore à la transparence, à la mise en œuvre efficace des mandats intergouvernementaux et à l'utilisation optimale des ressources. Dans le même temps, elle permettait aux États Membres de suivre les résultats des programmes de manière systématique »³.

5. Au vu de cette conclusion, et compte tenu des Normes et des Règles d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies établies par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation⁴, l'évaluation doit, au sein du Secrétariat, répondre à deux objectifs : a) assurer les États Membres, les hauts responsables et les bénéficiaires que les programmes se conforment au principe de responsabilité; b) déterminer l'efficacité des programmes et établir si les enseignements tirés de l'expérience ont été retenus aux fins de leur amélioration. Le dispositif d'évaluation, s'il est solidement charpenté et rigoureux, répond à trois questions fondamentales :

¹ Le présent rapport est établi en vertu de l'article 7.4 de ce texte, aux termes duquel « un bref rapport récapitulatif des conclusions du Secrétaire général sur toutes les évaluations effectuées dans le cadre du plan d'évaluation est présenté à l'Assemblée générale en même temps que le texte du projet de plan à moyen terme » (c'est-à-dire du cadre stratégique).

² Par « Secrétariat », on entend ici les 33 programmes qui relèvent de la compétence du Bureau, et qui sont énumérés à l'annexe I.

³ A/66/16, par. 58.

⁴ UNEG/FN/Norm (2005) et UNEG/FN/Standard (2005).

fait-on ce qu'il convient de faire, le fait-on correctement et le fait-on à une échelle telle que les choses puissent changer?

6. Il existe au Secrétariat deux types d'évaluation : a) les évaluations indépendantes menées par le Bureau, auquel cas le dispositif d'évaluation est externe au programme concerné; b) les auto-évaluations, menées par les programmes mêmes, parfois dans le cadre d'un service créé à cet effet, auquel cas le dispositif d'évaluation est intégré au programme concerné. Par ailleurs, le Bureau entreprend des évaluations thématiques transversales qui portent sur des questions d'importance stratégique pour l'ensemble de l'Organisation. Les deux types d'évaluation sont complémentaires et indispensables pour que toutes les entités du Secrétariat envisagent de manière globale cette opération.

II. Méthodes retenues

7. Pour établir le présent rapport, on s'est fondé sur les six méthodes suivantes⁵ :

a) Analyse quantitative et qualitative des rapports d'évaluation établis en 2010-2011, l'objet étant d'en déterminer les caractéristiques, la qualité et les principaux résultats et conclusions; on trouvera à l'annexe II ci-dessous des indications quant à la collecte et à la sélection de ces rapports;

b) Enquête en ligne auprès des programmes du Secrétariat, menée entre novembre et décembre 2012, à laquelle les interlocuteurs de tous les programmes ont participé⁶;

c) Entretien en face à face ou par téléphone avec les interlocuteurs du Bureau⁷;

d) Analyse des politiques d'évaluation⁸;

⁵ Le champ du présent rapport englobe 33 entités. Il est à noter que l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) n'a commencé à fonctionner qu'en 2011; l'analyse des activités d'évaluation y relatives concerne les entités auxquelles elle a succédé.

⁶ L'enquête auprès des interlocuteurs a été menée auprès de 32 entités, le BSCI n'étant pas au nombre des entités visées. Les informations recueillies n'ont pas toutes été indépendamment vérifiées; celles qui ne l'ont pas été sont indiquées. Les 32 entités étaient représentées par 36 interlocuteurs. Le Département de la gestion était représenté par plusieurs interlocuteurs, mais ils n'ont pas tous répondu au questionnaire. Enfin, les réponses n'étaient pas toutes exhaustives; les pourcentages se fondent sur le nombre de réponses pour une question donnée.

⁷ Des entretiens ont eu lieu avec les interlocuteurs de 29 entités; le BSCI n'était pas au nombre des entités visées et un seul et même interlocuteur a représenté le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions. Il n'a pas été possible d'organiser des entretiens avec les interlocuteurs de la Commission économique pour l'Afrique (CEA), du Département de la sûreté et de la sécurité et du Bureau du Conseiller spécial pour l'Afrique.

⁸ Cette analyse porte sur 17 entités. Les entités suivantes n'avaient pas mis, en 2010, la dernière main à leurs politiques d'évaluation : Département des affaires économiques et sociales, Département des affaires politiques, CEA, Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences, Département de la gestion, Département de l'information, Département de la sûreté et de la sécurité, Cabinet du Secrétaire général, Bureau du Haut-Représentant pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement, Bureau des affaires juridiques, Bureau du Conseiller spécial pour l'Afrique,

e) Examen des enveloppes budgétaires consacrées à l'évaluation⁹;

f) Séances de travail avec les interlocuteurs en vue de discuter des niveaux recommandés concernant les capacités d'évaluation¹⁰.

8. Le fait que le Bureau n'est pas sûr d'avoir reçu tous les rapports d'évaluation établis en 2010-2011 – bien qu'il ait donné des directives en ce sens à tous les interlocuteurs – constitue l'un des biais de la présente étude. De même, le fait que l'on a choisi de façon sélective les rapports à examiner pour en déterminer les caractéristiques, la qualité et le contenu risque de compromettre la généralisation des résultats ainsi que la comparaison avec les données recueillies pour les trois exercices biennaux précédents. Enfin, on notera que la qualité de l'évaluation a essentiellement été déterminée par l'analyse des rapports.

9. Pour compenser ces biais et étayer les résultats obtenus, on a, par triangulation, recoupé les données avec celles résultant des opérations exposées au paragraphe 7 ci-dessus.

III. Résultats de l'étude

Moyens actuels et qualité et intérêt des évaluations

A. Les moyens d'évaluation du Secrétariat demeurent disparates et insuffisants

10. Dans les conclusions qu'il a formulées à l'issue de son examen du dernier rapport biennal, le CPC a souligné que « l'existence de compétences suffisamment homogènes et le ferme engagement du personnel à tous les niveaux de la hiérarchie, et en particulier le soutien des hauts responsables, ainsi que de ressources financières et humaines adéquates, comptaient parmi les principaux éléments nécessaires à la bonne conduite des activités d'évaluation au Secrétariat »¹¹.

11. Pour apprécier les capacités d'évaluation au Secrétariat, le Bureau s'est fondé sur les indicateurs clefs suivants, examinés plus bas :

Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat), Office des Nations Unies à Genève (ONUG) et Office des Nations Unies à Vienne (ONUUV). Le BSCI n'était pas au nombre des entités visées par cette analyse; le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions appliquent les mêmes politiques; enfin, s'agissant d'ONU-Femmes, ce sont les politiques de l'ancien Fonds de développement des Nations Unies pour la femme qui ont été examinées.

⁹ Cet examen porte sur les budgets de 32 entités; celui d'ONU-Femmes n'a pas été pris en compte, cette entité n'ayant commencé à fonctionner qu'en 2011.

¹⁰ Les interlocuteurs représentaient 21 entités. Le BSCI n'était pas au nombre des entités visées, et les interlocuteurs des entités suivantes n'ont pas assisté à ces réunions : Bureau des affaires de désarmement, Bureau du Conseiller spécial pour l'Afrique, Bureau du Haut-Représentant pour les pays les moins avancés, Cabinet du Secrétaire général, Centre du commerce international (CCI), Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (CESAP), Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale (CESAO), Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), Bureau du Haut-Représentant pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement, ONUV, ONU-Femmes et Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE).

¹¹ A/66/16, par. 64.

- Ressources;
- Structure administrative;
- Processus;
- Mentalités;
- Compétences.

12. Bien que des progrès aient été constatés par rapport à l'exercice biennal précédent, les moyens dont le Secrétariat dispose en matière d'évaluation demeurent, dans l'ensemble, déficients. Les ressources affectées à l'évaluation demeurent insuffisantes, la structure administrative est inadéquate et les mentalités ne sont pas prêtes pour faciliter et faire progresser un dispositif rigoureux susceptible d'offrir des informations capitales et opportunes au regard de la prise de décisions éclairée, d'une plus grande responsabilisation et de l'amélioration des résultats. On constate donc, au sein du Secrétariat, un manque d'intérêt pour l'évaluation. Or, sans cette volonté d'aboutir, il n'est pas possible de prendre les mesures voulues pour consolider cette fonction de telle sorte qu'elle contribue de façon décisive à l'obtention de résultats.

Ressources

13. L'Assemblée générale, dans sa résolution 58/269, priait le Secrétaire général « de veiller à ce que des ressources soient nettement désignées dans tous les chapitres du projet de budget-programme comme devant servir aux activités de suivi et d'évaluation ». Chaque entité est tenue de remplir la formule 12, dans laquelle elle indique les ressources dont elle a besoin pour mener les auto-évaluations réglementaires ainsi que des évaluations internes facultatives¹².

14. Les ressources consacrées au contrôle de l'exécution et à l'évaluation des programmes demeurent insuffisantes¹³. Dans le projet de budget, les entités réservent 0,29 % des ressources qu'elles demandent au contrôle de l'exécution et à l'évaluation¹⁴, soit 0,07 % de moins que pour l'exercice biennal précédent. S'il est vrai que 17 entités ont demandé plus d'un million de dollars pour ces deux fonctions, seules 10 (soit un tiers) ont engagé à ces fins des dépenses supérieures à 1 % de leur budget¹⁵. Les ressources demandées à ce titre pour l'exercice biennal 2012-2013 se chiffrent à 54,8 millions de dollars, soit 0,33 % du budget, ce qui fait apparaître une légère augmentation (0,04 %) par rapport à l'exercice biennal précédent, mais un recul par rapport au budget de l'exercice biennal 2008-2009 (0,36 % des ressources)¹⁶.

¹² Deux entités n'ont pas présenté au Bureau cette formule pour l'exercice biennal 2010-2011 : le Cabinet du Secrétaire général et ONU-Femmes, qui n'existait pas en 2010.

¹³ Bien qu'il n'y ait pas de pourcentage recommandé pour ces fonctions, il ressort de diverses sources qu'il faut en général leur consacrer entre 3 % et 5 % du budget.

¹⁴ Il s'agit ici des entités faisant l'objet des chapitres 2 à 30 et 34 du budget.

¹⁵ Le budget d'ONU-Femmes n'a pas été pris en compte; par ailleurs les ressources du Département de l'appui aux missions et du Département des opérations de maintien de la paix ont été regroupées.

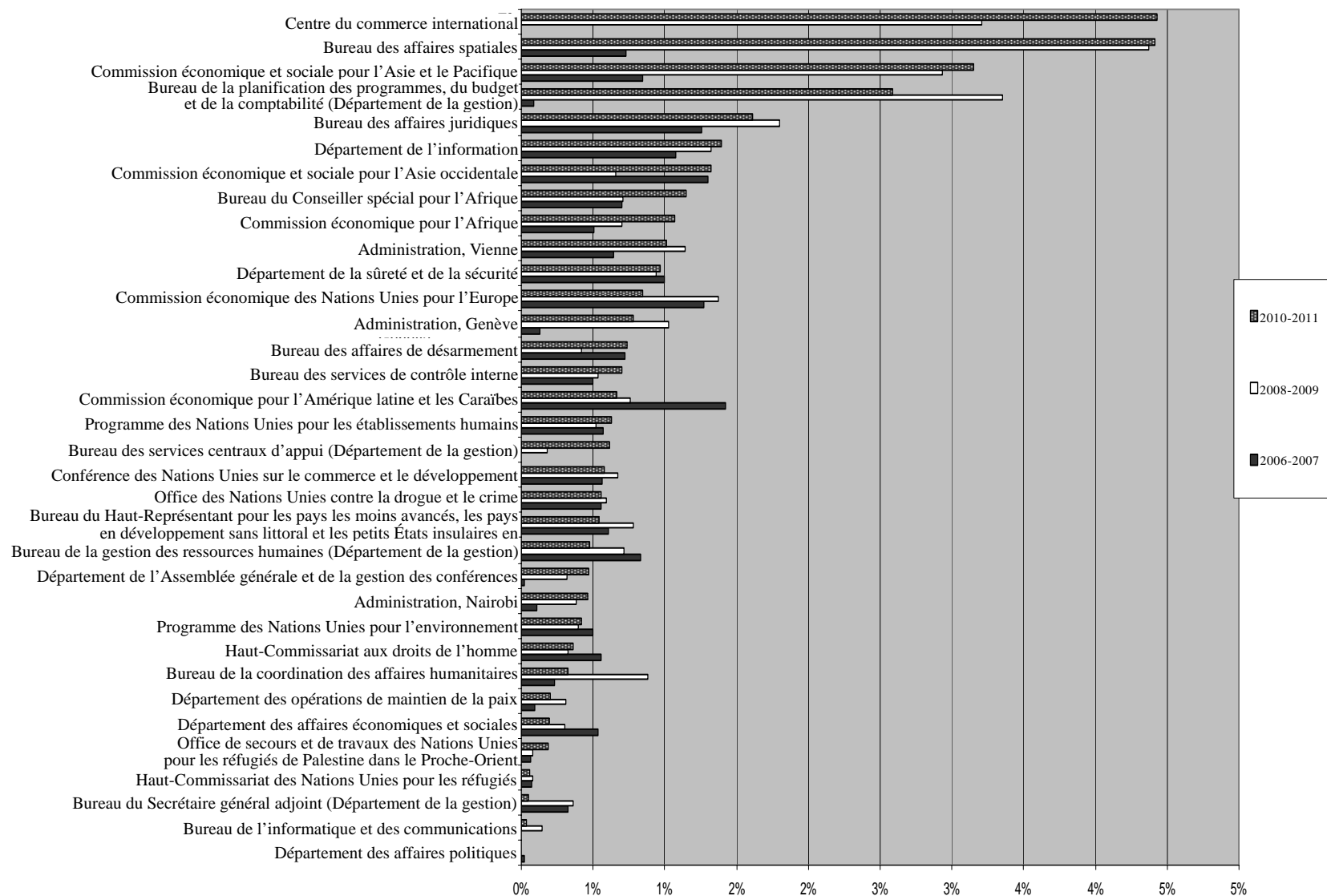
¹⁶ Le calcul des ressources affectées à ces fonctions en 2010-2011 se fonde sur le document A/66/6, dont les chiffres diffèrent des fascicules du document A/64/6 retenus pour le reste de l'analyse.

15. La figure I montre que si l'on compare les ressources affectées au contrôle de l'exécution et à l'évaluation en 2006-2007 et en 2010-2011, 10 entités ont engagé un pourcentage moindre en 2010-2011¹⁷; de plus, pour 14 entités, ce pourcentage était inférieur à celui de 2008-2009¹⁸.

¹⁷ Il s'agit des entités suivantes : Bureau de la gestion des ressources humaines, Bureau du Haut-Représentant pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement, Bureau du Secrétaire général adjoint, Commission économique des Nations Unies pour l'Europe (CEE), Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC), Département des affaires économiques et sociales, Département des affaires politiques, Haut-Commissariat aux droits de l'homme, HCR et PNUE.

¹⁸ Il s'agit des entités suivantes : Bureau de la coordination des affaires humanitaires (OCHA), Bureau de la gestion des ressources humaines, Bureau de l'informatique et des communications, Bureau du Haut-Représentant pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement, Bureau du Secrétaire général adjoint, CEE, CEPALC, Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED), Département des affaires économiques et sociales, Département des affaires politiques, HCR, Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDD), ONUG et ONUV.

Figure I
Ressources consacrées au contrôle de l'exécution et à l'évaluation, en pourcentage du budget, 2006-2011



Source : Analyse, par le BSCI, des informations présentées dans les fascicules du budget de l'exercice biennal 2010-2011 (A/64/6) et des chiffres communiqués par le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité.

16. Dans la mesure où les diverses entités du Secrétariat, à de rares exceptions près, ne s'accordent pas sur la notion d'auto-évaluation, il demeure difficile de circonscrire les ressources exclusivement réservées à l'évaluation. Si l'on se fonde sur le nombre de mois de travail estimés tels qu'ils figurent dans la formule 12 pour l'exercice biennal 2010-2011, les évaluations réglementaires représentaient 53 % de ces ressources et les auto-évaluations facultatives 47 %¹⁹. Il en découle que le ratio entre les ressources consacrées à l'évaluation et le montant total du budget est d'environ 0,14 %. Seules trois des entités ici examinées ont engagé des dépenses supérieures à 1 % de la totalité de leur enveloppe budgétaire, et seules huit (soit un quart du total) disposaient à cette fin de plus d'un million de dollars. Il est à noter que les entretiens avec les interlocuteurs ont fait apparaître qu'il n'existait pas de méthode unique pour différencier les activités de contrôle de l'exécution des programmes de celles d'évaluation; les montants consacrés à ces deux fonctions, tels qu'indiqués dans la formule 12, varient donc grandement d'une entité à l'autre. Nombre des activités d'auto-évaluation facultatives prévues sont en fait des activités relatives à la gestion ou des activités opérationnelles. Une entité a déclaré avoir consacré près de 3 millions de dollars aux deux fonctions, mais l'analyse de la formule 12 qu'elle a présentée montre que bon nombre des mois de travail (24 mois à la classe D, 12 à la classe P-5 et 54 aux classes P-4 et P-3) concernent des activités très diverses, allant de réunions consacrées à l'examen des activités ou aux enseignements tirés de l'expérience, à la formation du personnel, en passant par l'examen des rapports à présenter aux organes intergouvernementaux. Il apparaît donc que les ressources effectivement consacrées à l'auto-évaluation représentent bien moins que 0,14 % du montant du budget.

Structure administrative

17. Comme le montre le tableau ci-dessous, 18 programmes disposaient d'un service à part entière s'occupant soit exclusivement de l'évaluation (six entités), soit de l'évaluation et d'une autre tâche telle que le contrôle de l'exécution, la planification des programmes ou l'élaboration des politiques. Il ressort des entretiens avec les interlocuteurs que ces services étaient dotés de 1 à 10 fonctionnaires, dont aucun de classe supérieure à P-5. Seuls 6 des 8 services concernés relevaient directement du chef de département. Par ailleurs, 18 interlocuteurs ont signalé que les fonctionnaires des services d'évaluation ne consacraient à cette tâche qu'une partie de leur temps de travail.

18. L'inexistence d'un service exclusivement consacré à l'évaluation dans des entités chargées de nombreuses missions et activités d'ordre opérationnel – comme le Département des affaires politiques ou le Département des affaires économiques et sociales – est vivement préoccupante. Le Bureau communiquera un complément d'information à ce sujet et présentera des propositions pour remédier à ce problème à l'occasion de son prochain examen des tableaux de bord d'évaluation.

¹⁹ Les auto-évaluations réglementaires sont des évaluations internes exigées par les cadres logiques aux fins du rapport sur l'exécution des programmes. Les auto-évaluations facultatives sont des évaluations internes entreprises en sus des précédentes.

Services d'évaluation des entités du Secrétariat

<i>Service s'occupant exclusivement de l'évaluation</i>	<i>Service s'occupant de l'évaluation et d'autres fonctions</i>	<i>Inexistence de service s'occupant de l'évaluation</i>
Département de l'information	Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences	Département des affaires économiques et sociales
Département des opérations de maintien de la paix et Département de l'appui aux missions ^a	Commission économique pour l'Afrique	Département de la gestion
Programme des Nations Unies pour l'environnement	Commission économique pour l'Europe	Département des affaires politiques
Office des Nations Unies contre la drogue et le crime	Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes	Département de la sûreté et de la sécurité
Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient	Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique	Cabinet du Secrétaire général
ONU-Femmes	Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale	Bureau des affaires de désarmement
	Centre du commerce international	Bureau du Haut-Représentant pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement
	Haut-Commissariat aux droits de l'homme	Bureau des affaires juridiques
	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement	Bureau des affaires spatiales
	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés	Bureau du Conseiller spécial pour l'Afrique
	Programme des Nations Unies pour les établissements humains	Office des Nations Unies à Genève
	Bureau de la coordination des affaires humanitaires	Office des Nations Unies à Nairobi Office des Nations Unies à Vienne

Source : Enquête auprès des interlocuteurs. Le BSCI n'était pas au nombre des entités visées.

Note : Dans les entités indiquées sur fond jaune, le service d'évaluation rend directement compte au plus haut responsable.

^a Ces deux départements disposent d'un service d'évaluation qui leur est commun.

Compétences

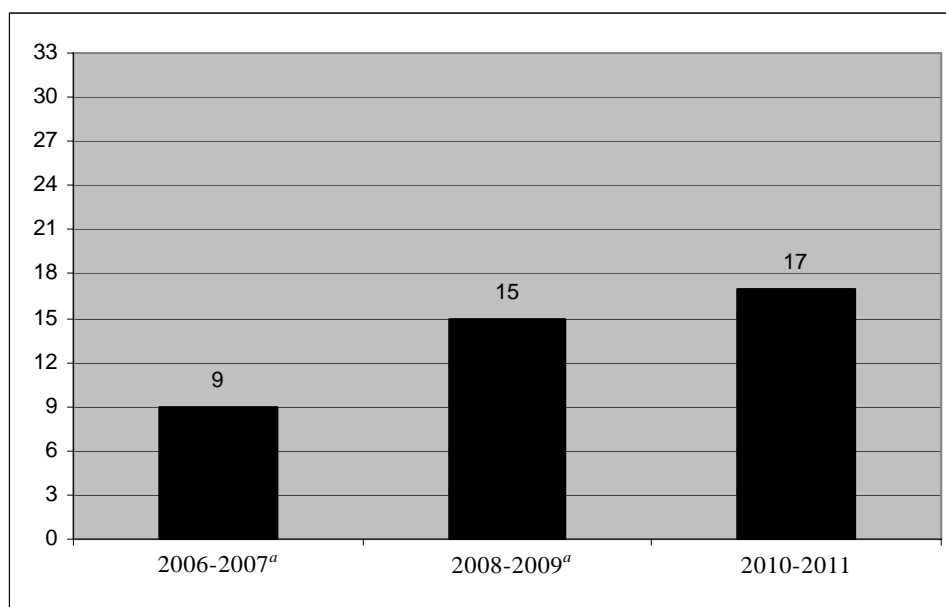
19. Les qualifications professionnelles des fonctionnaires chargés des activités d'évaluation variaient considérablement d'une entité à l'autre. Un tiers seulement des interlocuteurs a indiqué que ces fonctionnaires avaient des compétences et connaissances spécialisées dans ce domaine, et leur expérience en la matière s'établissait en moyenne à huit ans. Dans les autres entités, les intéressés étaient des économistes ou des spécialistes de la gestion des programmes, des finances ou d'autres disciplines des sciences sociales.

Processus

20. Si le Règlement et les règles régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation établissent le cadre général de l'évaluation, les politiques définies en la matière par chaque entité déterminent clairement et rigoureusement les tâches à accomplir. Il ressort de la figure II que le nombre des entités ayant arrêté des politiques d'évaluation a augmenté au cours des trois derniers exercices biennaux – quoique dans une moindre mesure au cours des deux derniers –, passant de 9 en 2006-2007 à 15 en 2008-2009, pour s'établir à 17 en 2010-2011. Trois autres entités – le Département des affaires économiques et sociales, le Département des affaires politiques et la CEA – se sont dotées de politiques d'évaluation en 2012, et ONU-Femmes a mis la sienne au point en 2013. Il est à noter toutefois que 11 entités ne l'ont toujours pas fait.

Figure II

Nombre d'entités ayant arrêté des politiques d'évaluation (2006-2011)



Source : Examen, par le BSCI, des politiques d'évaluation.

^a Pour les exercices biennaux 2006-2007 et 2008-2009, 31 entités ont été passées en revue.

21. Les politiques d'évaluation répondaient en général à l'ensemble des règles définies par le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation. Les entités ont été notées sur une échelle allant de 0 à 2 (0 indiquant la non-application des règles, 1 : l'application de certaines règles et 2 celle de toutes les règles) et la note moyenne s'établissait à 1,5. Les 17 politiques en vigueur en 2010-2011 définissaient la notion d'évaluation et le rôle de celle-ci. De plus, la plupart d'entre elles (85 %, voire plus) établissaient un dispositif de suivi des résultats des évaluations, exposaient les liens entre évaluation et stratégies de perfectionnement institutionnel et traitaient de la planification des évaluations. Il est à noter toutefois que seule la moitié environ indiquaient les critères à retenir pour choisir les sujets à évaluer. Plus d'un tiers (40 %) ne précisaient pas les qualifications nécessaires pour mener les activités d'évaluation, ce qui est leur principale lacune.

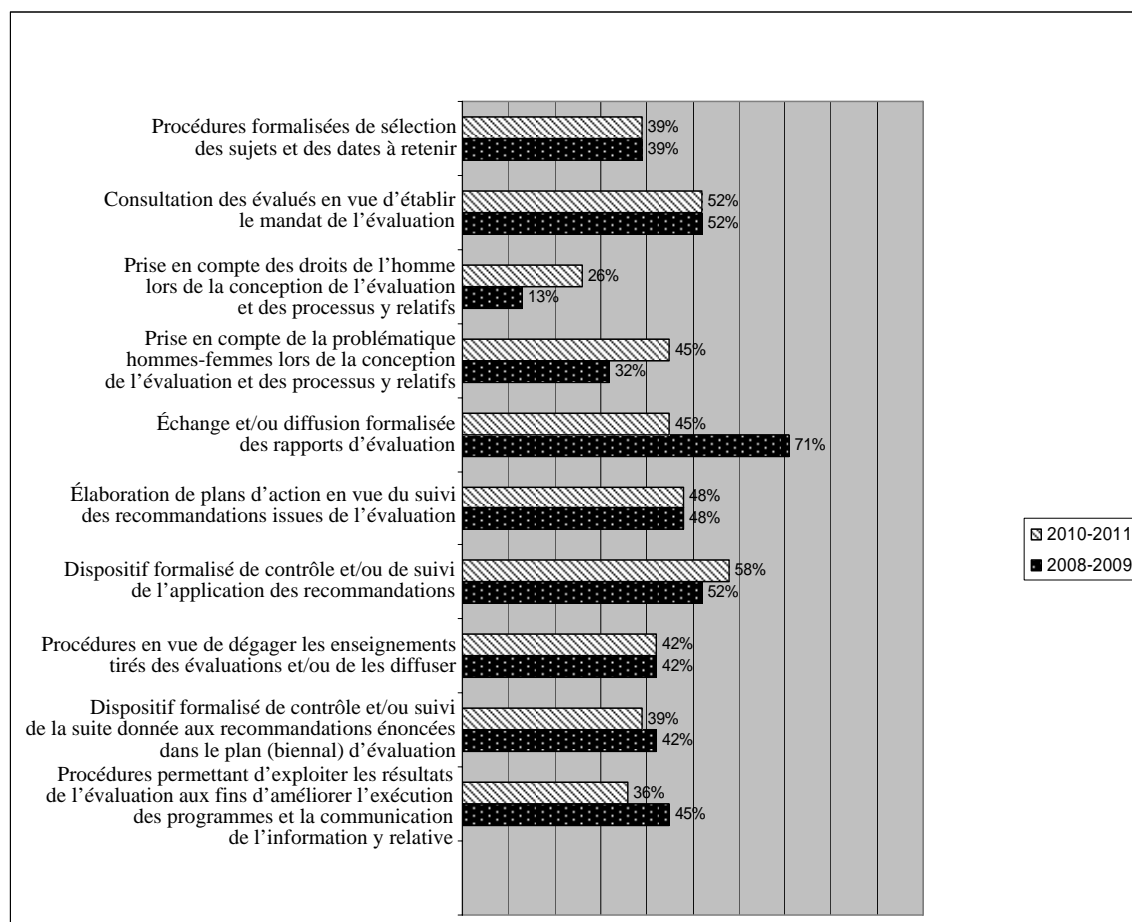
22. Pour ce qui est de l'élaboration d'un programme d'évaluation qui permette aux entités d'obtenir en temps opportun des informations stratégiques, la majorité des interlocuteurs ayant répondu à l'enquête (68 %) indique avoir établi un cadre d'évaluation fondé sur le cadre stratégique approuvé par l'Assemblée générale et précisant les moyens, les activités, les produits, les résultats et les effets escomptés. Toutefois, moins de la moitié d'entre eux (48 %) a signalé l'existence d'un plan d'évaluation en bonne et due forme pour l'exercice biennal 2010-2011; ceux qui l'ont fait ont indiqué, pour la plupart, que ce plan avait été exécuté à 75 % au moins.

23. Il ressort de l'enquête menée auprès des interlocuteurs que les processus indispensables à la planification, à la réalisation et au suivi d'une évaluation font très souvent défaut. Comme le montre la figure III, leur taux d'application n'a guère varié au cours des deux derniers exercices biennaux²⁰.

24. S'agissant de ces processus, l'analyse des politiques d'évaluation (voir le paragraphe 20 ci-dessus) a produit des résultats plus encourageants que ceux de l'enquête (voir le paragraphe 22 ci-dessus). Ceci s'explique par deux facteurs : d'une part, l'enquête portait sur 32 entités, tandis que l'analyse des politiques n'en concernait que 17; de l'autre, si ces processus sont énoncés dans les politiques établies, ils n'en sont pas pour autant toujours appliqués.

²⁰ Les données pour l'exercice biennal 2006-2007 n'étaient pas disponibles.

Figure III
**Procédures signalées par les interlocuteurs comme ayant été appliquées
 (2008-2011)**



Source : Enquête menée par le BSCI auprès des interlocuteurs.

25. Quelques tendances ont émergé au cours des deux derniers exercices biennaux. Il est encourageant de constater que davantage d'interlocuteurs déclarent que la problématique hommes-femmes est prise en compte au stade de la conception des évaluations et dans les processus y relatifs (45 % en 2010-2011, contre 32 % en 2008-2009); davantage d'entités, aussi, disent prendre en compte les droits de l'homme, bien qu'insuffisamment (26 % contre 13 %). Par contre, le nombre d'interlocuteurs ayant, dans leur réponse à l'enquête, indiqué que les rapports d'évaluation avaient été échangés et/ou diffusés de manière formalisée a fortement reculé (45 % en 2010-2011, contre 71 % en 2008-2009). Lors des entretiens, les interlocuteurs ont fait part des divers moyens utilisés pour partager les résultats de l'évaluation : réunions formelles et informelles avec les responsables des programmes, publication en ligne et communications avec la direction. Ils ont estimé que des dispositifs formalisés de communication et une meilleure gestion des connaissances permettraient de mieux diffuser les résultats obtenus. De fait, moins

de la moitié de ceux ayant répondu à l'enquête (42 %) ont déclaré avoir mis en place une procédure formalisée de diffusion des enseignements tirés des évaluations.

Mentalités

26. Au Secrétariat, l'évaluation n'est pas suffisamment ancrée dans les mentalités pour que l'on puisse en faire une fonction solidement charpentée et perçue comme ajoutant de la valeur à la performance des entités. Ceci explique que les ressources qui y sont affectées soient modestes, que les services spécialement chargés de mener cette tâche de façon indépendante soient peu nombreux et que la moitié des entités n'aient pas défini de politiques en la matière. Les interlocuteurs ayant répondu à l'enquête ont jugé que le peu d'intérêt manifesté par les responsables constituait, en 2010-2011, l'un des obstacles les plus importants rencontrés dans la réalisation des évaluations et l'exploitation de leurs résultats; ils ont estimé qu'il était indispensable d'obtenir que les responsables s'investissent davantage dans cette fonction. De ce point de vue, rien n'a changé par rapport au précédent rapport biennal, portant sur l'exercice 2008-2009, qui indiquait que l'évaluation n'était pas considérée comme une fonction de gestion²¹.

27. Les entretiens ont fait apparaître que l'inexistence d'une culture de l'évaluation faisait obstacle à la consolidation de cette fonction. C'était l'opinion d'un tiers des interlocuteurs, qui ont par ailleurs estimé que ceci entravait le passage à une gestion axée sur les résultats. De plus, à leurs yeux, l'insuffisance de moyens humains et financiers empêchait l'instauration d'un état d'esprit propice à l'évaluation. Certains ont même été jusqu'à penser que le manque d'intérêt des hauts responsables expliquait que les évaluations soient sporadiques au lieu d'être systématiques. Parmi les recommandations destinées à étayer une culture de l'évaluation figuraient l'établissement et l'application, par l'ensemble des entités du Secrétariat, de règles qui régiraient la planification des évaluations, l'allocation de ressources et la diffusion des résultats.

28. Les interlocuteurs ont estimé qu'il fallait accorder un plus grand soutien à l'auto-évaluation et, à cet effet, intensifier la formation, notamment pour ce qui était des aspects concrets de l'évaluation, mieux partager les enseignements tirés de l'expérience de sorte à les exploiter aux stades de la conception et de l'exécution des programmes, et donner davantage de directives d'ordre technique au stade de la réalisation des évaluations.

29. Les interlocuteurs ont aussi pensé qu'il fallait accentuer les activités de liaison avec le Bureau et que ce dernier devait, en particulier, faire campagne en faveur de l'évaluation et donner des directives quant à l'application de règles y relatives dans l'ensemble du Secrétariat, fondées sur les normes et règles établies par le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation.

B. Dans l'ensemble, le nombre et la qualité des évaluations n'ont guère évolué et il reste encore beaucoup à faire pour améliorer la qualité

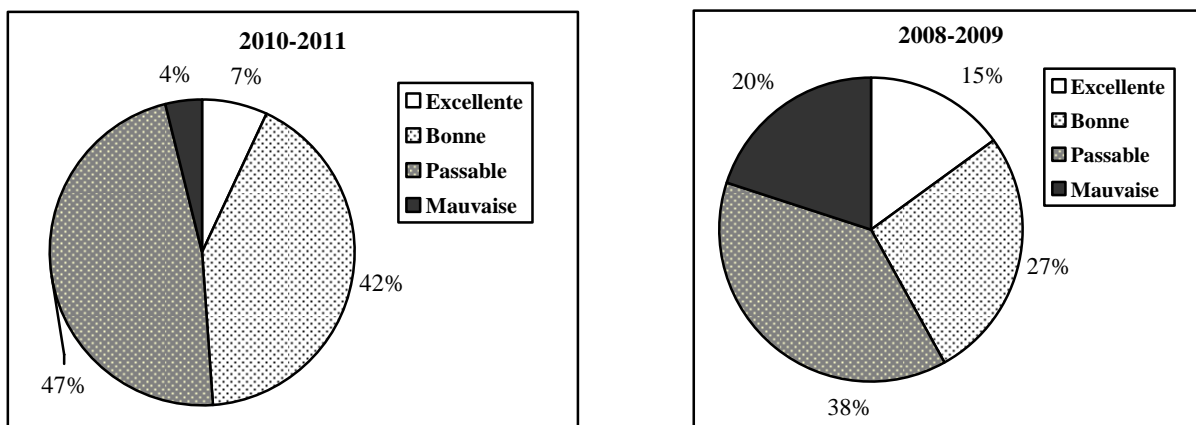
30. Dans l'ensemble, le nombre de rapports d'évaluation est resté à peu près stable. Le Bureau a recensé, pour l'ensemble du Secrétariat, 153 évaluations en 2010-2011,

²¹ Voir A/66/71.

contre 155 en 2008-2009 et 168 en 2006-2007. Il est à noter toutefois que les activités d'évaluation sont plus qu'auparavant concentrées dans un petit nombre d'entités. En 2010-2011, les cinq entités les plus actives ont établi 77 % des rapports, contre 46 % en 2008-2009 et 65 % en 2006-2007. On constate donc que, si les chiffres de production sont constants, le champ de l'évaluation s'est fortement amenuisé : de nombreuses entités ne font pas l'objet d'évaluation, de sorte que l'on manque d'éléments factuels pour éclairer la prise de décisions stratégiques.

31. Il ressort de la figure IV que la qualité des rapports ne s'est que légèrement améliorée²², la note moyenne passant de 2,62 en 2008-2009 à 2,48 en 2010-2011, sur une échelle allant de 1 à 5 (1 équivalant à excellent et 5 à très mauvais). On a constaté de manière générale une corrélation entre les ressources disponibles et la qualité des rapports. Ainsi, l'entité ayant reçu la meilleure note est aussi celle qui dispose des ressources les plus élevées.

Figure IV
Qualité générale des rapports d'évaluation (2008-2011)

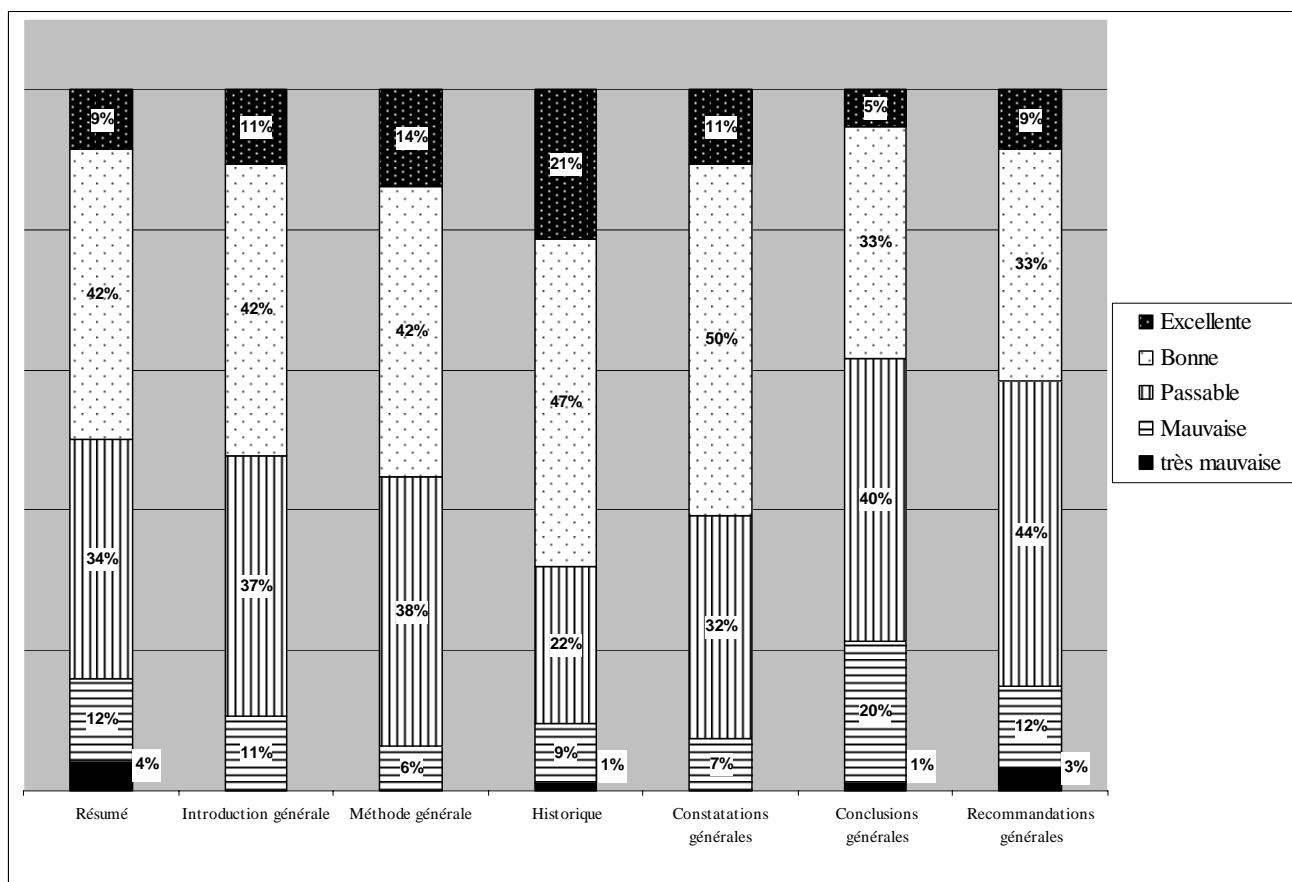


Source : Appréciation, par le BSCI, de la qualité des rapports d'évaluation. Aucun rapport n'a été jugé « très mauvais » dans son ensemble.

32. Les différentes parties des rapports ont aussi fait l'objet d'une appréciation. Il ressort de la figure V que certaines sont meilleures que d'autres. Dans l'ensemble, l'historique est la section qui reçoit la meilleure note (jugée excellente ou bonne dans 68 % des cas) et la conclusion la plus généralement mauvaise (excellente ou bonne dans seulement 38 % des cas).

²² Les 27 règles retenues pour évaluer la qualité des rapports ont été établies à partir de nombreuses sources, et se fondent essentiellement sur les normes et règles du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation. Le Bureau n'a pas eu accès aux dispositifs d'assurance qualité.

Figure V
Appréciation de la qualité des diverses parties des rapports (2010-2011)



Source : Appréciation, par le BSCI, de la qualité des rapports d'évaluation.

33. Dans 80 % des cas, l'introduction définissait le sujet de l'évaluation, et dans 60 % ses buts et objectifs. Dans à peu près la moitié des cas, la portée était clairement et adéquatement exposée, et les critères ainsi que les problèmes à régler explicitement présentés.

34. Dans la majorité des cas (60 %), la méthode était exposée de façon convaincante et les sources de données et méthodes d'analyse adéquatement. En ce qui concerne la rigueur, l'appréciation était élevée dans un peu plus de la moitié des cas (52 %), les critères ayant été bien choisis et les questions bien cernées. Par contre, l'exposé des biais d'ordre méthodologique et de la validité de l'évaluation a dans l'ensemble été le plus mal noté, et il a été jugé mauvais ou très mauvais dans un quart des cas.

35. Dans la plupart des cas (75 %), les résultats étaient clairement et objectivement formulés et, dans la majorité des cas (56 %), ils étaient suffisamment étayés par des éléments concrets. Pour les rapports jugés médiocres sur les résultats, les principales faiblesses résidaient dans le fait qu'ils étaient trop descriptifs et insuffisamment étayés ou résumés; de plus, les principales conclusions n'y étaient

pas clairement exposées, les facteurs favorables ou contraignants n'étaient pas assez approfondis et des opinions étaient présentées comme des constatations.

36. Dans la majorité des cas, les conclusions se fondaient sur les constatations, mais elles ne traitaient des principaux enjeux ou ne donnaient de la valeur ajoutée que dans moins de 40 % des cas; pour l'essentiel, elles reprenaient simplement les résultats, parfois presque de manière aléatoire. Dans l'ensemble, les rapports établis au cours de l'exercice biennal 2010-2011 souffrent surtout du fait que, le plus souvent, les conclusions n'étaient accompagnées ni d'une analyse ni d'une interprétation des résultats.

37. Dans les trois quarts des cas, les recommandations étaient directement corrélées avec les résultats et les conclusions. Toutefois, dans plus d'un tiers des cas, il n'était pas précisé à quel service il incombait d'y donner suite.

38. La qualité des évaluations indépendantes menées par le BSCI et celle des auto-évaluations était sensiblement la même. Celles du Bureau ont reçu une meilleure appréciation s'agissant de l'historique, des conclusions, des recommandations et de la présentation. Les conclusions tirées par le BSCI faisaient davantage fond sur les constatations et y apportaient plus de la valeur ajoutée, et les opinions de l'évaluateur y apparaissaient mieux. De même, les rapports du BSCI indiquaient plus souvent à qui il revenait de donner suite aux recommandations. Par contre, ils ont été jugés moins bons s'agissant de l'introduction, en particulier pour ce qui était de préciser les critères à retenir et les enjeux à traiter.

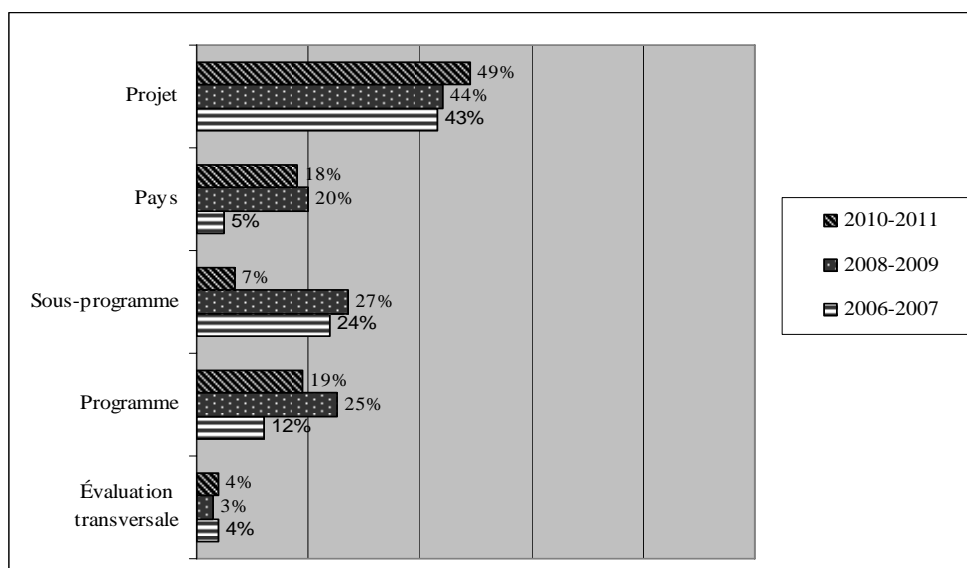
C. L'évaluation n'a pas encore porté tous ses fruits

39. Pour être utile, l'évaluation doit être comprise comme une opération qui a pour objet d'éclairer, par ses constatations, la planification et la prise de décisions stratégiques, d'accentuer l'intérêt des résultats et des recommandations qui en découlent, de concevoir des produits pertinents et opportuns et de faciliter la participation des acteurs concernés. Lorsqu'elle est axée sur les besoins en information des utilisateurs visés, elle peut contribuer, par des éléments concrets cernés avec rigueur, à la constitution d'une plateforme de connaissances susceptible d'orienter le choix des politiques, ainsi qu'à la transposition d'initiatives novatrices.

La plupart des évaluations réalisées en 2010-2011 concernaient des projets, mais faisaient plus de place qu'auparavant à l'examen de leurs résultats

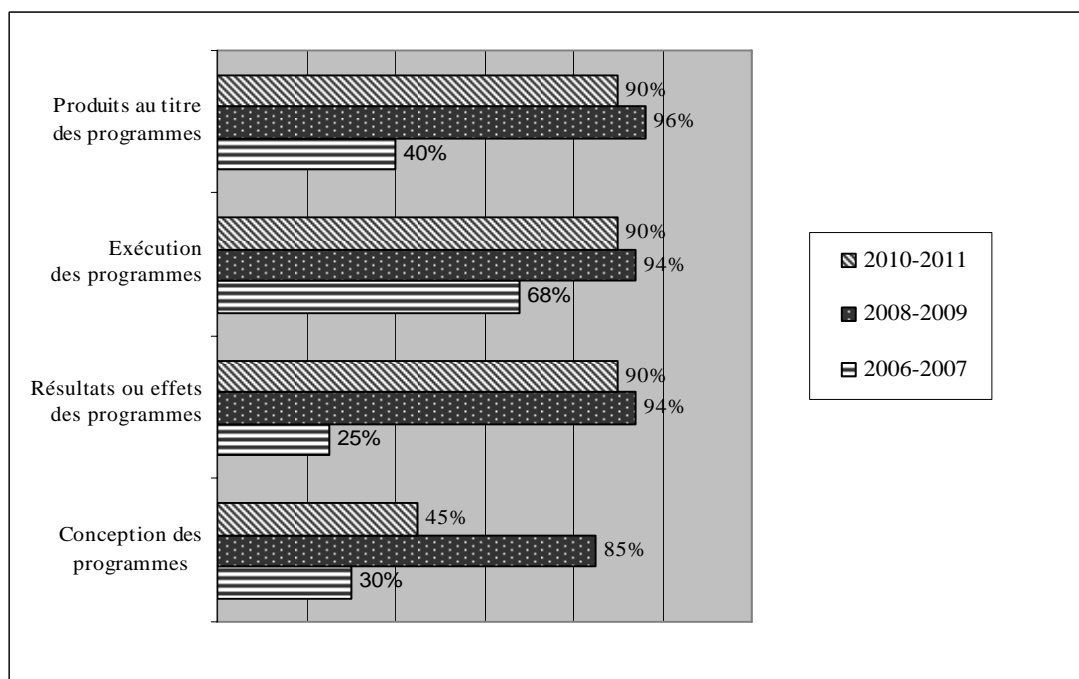
40. Les figures VI et VII permettent de comparer la portée et les aspects principaux des évaluations menées au cours des trois derniers exercices biennaux. Dans l'ensemble, les évaluations portent essentiellement sur des projets spécifiques; les évaluations transversales demeurent relativement rares. Il est encourageant de constater que l'attention porte de plus en plus sur l'exécution des programmes et les résultats obtenus; de fait, plus de 90 % des évaluations des deux derniers exercices biennaux font une grande place à ces aspects, ce qui est beaucoup plus que pour l'exercice biennal 2006-2007. Ceci montre bien que l'évaluation peut devenir un outil plus performant.

Figure VI
Portée des évaluations, tel qu'indiquée par les interlocuteurs (2006-2011)



Source : Enquête auprès des interlocuteurs.

Figure VII
Principaux aspects des évaluations, tel qu'indiqués par les interlocuteurs (2006-2011)



Source : Enquête auprès des interlocuteurs.

Les évaluations n'ont guère accordé d'attention à l'efficacité, et n'ont pas suffisamment pris en compte la problématique hommes-femmes et les droits de l'homme

41. L'examen des rapports d'évaluation de l'exercice biennal 2010-2011 fait apparaître plusieurs lacunes concernant les aspects traités. Ainsi, l'efficacité des programmes a plutôt été laissée de côté : très peu de rapports en font une analyse rigoureuse; ceci est un enjeu d'ordre méthodologique pour l'ensemble du Secrétariat. Par ailleurs, la prise en compte des droits de l'homme dans les évaluations reste à la traîne : elle n'est quasiment jamais intégrée aux méthodes et ne fait guère l'objet de constatations. Pour ce qui est de la problématique hommes-femmes, des progrès ont été faits, puisque, dans près de la moitié des rapports, elle est intégrée aux résultats²³.

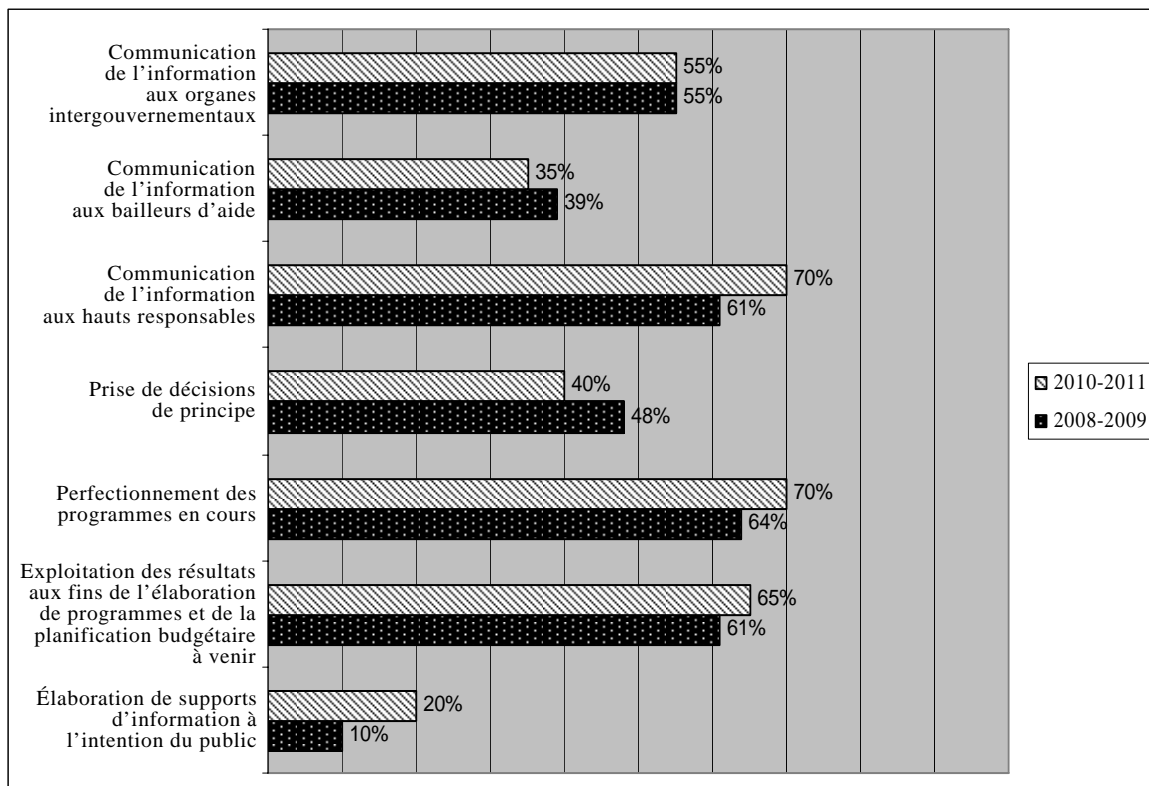
L'exploitation des évaluations et le suivi systématique des recommandations qui en découlent demeurent limités

42. S'il est vrai que, comme l'indiquent les interlocuteurs, il est fait recours à l'évaluation pour perfectionner les programmes et améliorer la communication de l'information aux hauts responsables, l'exploitation des renseignements découlant des évaluations n'a guère progressé au cours des deux derniers exercices biennaux. Il ressort de l'enquête menée auprès des interlocuteurs tout comme de la figure VIII que les résultats sont exploités à des fins diverses, mais au moins un tiers des programmes ne l'ont pas fait.

43. Au cours des entretiens et réunions de travail avec les interlocuteurs, on s'est demandé pourquoi l'évaluation n'était que peu exploitée. Comme indiqué plus haut s'agissant de l'inexistence d'une solide culture de l'évaluation, les hauts responsables n'en voient guère l'utilité, les ressources allouées sont modestes, les services qui s'en chargent exclusivement sont rares et les responsables la considèrent comme un fardeau plutôt que comme une activité apportant une valeur ajoutée. Les interlocuteurs ont estimé que la méconnaissance des normes et des règles établies par le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation et leur application non systématique aggravaient le problème.

²³ L'Assemblée générale s'est prononcée pour la prise en compte de la problématique hommes-femmes dans ses résolutions 50/203 (par. 3) et 53/120 (par. 6 et 8); la transversalisation des droits de l'homme est préconisée dans le rapport A/51/950 (par. 78 et 79).

Figure VIII
**Destination des rapports d'évaluation, tel qu'indiquée
 par les interlocuteurs (2008-2011)**



Source : Enquête auprès des interlocuteurs. Les données pour l'exercice biennal 2006-2007 n'étaient pas disponibles.

44. Le suivi en temps opportun de la suite donnée aux recommandations issues de l'évaluation est décisif au regard de la responsabilisation. Or les entités du Secrétariat ne l'assurent pas systématiquement. Comme l'indique la figure III ci-dessus, moins de la moitié des interlocuteurs ayant répondu à l'enquête (48 %) ont indiqué que l'entité qu'ils représentaient avait élaboré un plan d'application des recommandations, et seuls 39 % ont déclaré qu'elles avaient mis sur pied un dispositif formalisé destiné à contrôler la suite donnée aux recommandations formulées dans le plan biennal d'évaluation.

45. L'échange d'information sur le résultat des évaluations est décisif au regard de l'apprentissage. Comme l'indique la figure III ci-dessus, au Secrétariat, l'exploitation des évaluations à cette fin laisse à désirer. Seuls 45 % des interlocuteurs ayant répondu à l'enquête ont indiqué que l'entité qu'ils représentaient avait mis en place un dispositif formalisé destiné à assurer le partage et la diffusion des rapports d'évaluation; 42 % ont fait état de procédures visant à partager et diffuser les enseignements tirés.

46. Lors de l'enquête, les interlocuteurs ont cité des cas précis dans lesquels l'évaluation a eu des effets décisifs, ce qui montre bien son intérêt au regard de la

consolidation de la performance des entités concernées. Ainsi, pour ONU-Femmes et l'Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient (UNRWA), les évaluations ont permis d'affermir la planification du cadre stratégique. ONU-Femmes a indiqué que l'appréciation de l'évaluabilité du plan stratégique menée par UNIFEM – qui indiquait les principaux domaines d'activité devant être consolidés et soulignait l'importance d'améliorer l'efficacité de la gestion – avait permis d'éclairer l'élaboration de son propre plan stratégique pour la période 2011-2013. Par ailleurs, une évaluation menée par la CESAP avait permis de resserrer les liens de travail entre le siège et les bureaux sous-régionaux. Le Département des affaires économiques et sociales a signalé que l'évaluation avait contribué à améliorer l'exécution des services et à accentuer la satisfaction des clients. Au Département de l'information, une évaluation avait permis d'étoffer un important site Web de sorte à intensifier l'interactivité avec les publics ciblés et à répondre aux besoins des principaux intéressés.

D. Les évaluations menées lors de l'exercice biennal précédent ont cerné plusieurs enjeux concernant les huit domaines d'activité stratégiques de l'Organisation

47. L'appréciation qualitative des évaluations menées en 2010-2011 fait apparaître plusieurs thèmes ayant trait à la performance de l'Organisation. Ces questions seront abordées individuellement pour chacun des huit domaines stratégiques prioritaires²⁴. Il est à noter que la majorité des rapports faisait état de résultats largement positifs et seul un petit nombre de résultats négatifs.

Promotion d'une croissance économique soutenue et du développement durable

48. En ce qui concerne la promotion d'une croissance économique soutenue et du développement durable, 26 rapports ont été jugés bons ou excellents et leur contenu a fait l'objet d'une analyse. Cette priorité est examinée dans le plus grand nombre de rapports (26 sur 60) et la majorité d'entre eux (20 sur 26) fait état de résultats largement positifs.

49. La plupart de ces rapports font état de résultats précis au niveau de projets et l'on ne peut donc guère en tirer de conclusions transversales ou à l'échelle de l'Organisation concernant la performance institutionnelle en la matière. Ils font apparaître toutefois des points essentiels :

- a) L'Organisation a pesé de manière constructive sur le débat relatif aux grandes orientations, sur la prise de décisions et sur l'application des politiques;
- b) La pertinence et la compétitivité se sont amenuisées par rapport à des organisations régionales et internationales, voire d'autres organismes des Nations Unies, plus récents et dotés de moyens plus importants;
- c) L'Organisation encadre efficacement la coopération régionale et pourrait à long terme contribuer à en façonner les aspects institutionnels;

²⁴ Ces huit priorités sont énoncées dans la résolution 63/247 de l'Assemblée générale.

d) Les outils relatifs aux échanges commerciaux ont permis d'améliorer la prise de décisions, l'exécution des services et la conception des politiques commerciales de pays en développement;

e) L'Organisation a efficacement fait office d'organisme de recherche en matière de développement, mais elle n'a eu qu'un effet direct modéré sur les débats des organismes intergouvernementaux;

f) Le Forum urbain mondial est devenu la première plateforme au monde où les praticiens, les décideurs, les autorités nationales et locales, les acteurs non gouvernementaux, les chercheurs, les jeunes et les groupes de femmes discutent de l'urbanification;

g) En ce qui concerne l'alimentation en eau et l'assainissement, l'Organisation a obtenu des résultats notables, en ce qu'elle a testé les modèles sociaux et techniques et fait office de prestataire de services au niveau communautaire et municipal.

Coordination efficace des opérations d'aide humanitaire

50. S'agissant de l'efficacité de la coordination des opérations d'aide humanitaire, 14 rapports ont été jugés bons ou excellents et leur contenu a fait l'objet d'une analyse. La majorité d'entre eux (neuf) faisait état de résultats plutôt mitigés. Ces rapports font apparaître toutefois des points essentiels :

a) La coordination des opérations d'aide humanitaire des Nations Unies a permis de préciser les attributions et les responsabilités en cas d'intervention humanitaire et, dans certains cas, d'aguerrir les partenaires;

b) Dans certains cas, l'aide humanitaire n'avait pas suffisamment été mise à la portée de toutes les populations touchées, en particulier les foyers où le chef de famille était une femme;

c) Des dispositifs financiers efficaces étaient généralement en place, qui permettaient d'offrir rapidement une assistance, en particulier lors de la phase initiale des secours;

d) Les défaillances concernaient en particulier l'évaluation des besoins, plutôt médiocre, et le décalage entre les activités de secours et celles de relèvement, ce qui entravait la viabilité des effets de l'intervention.

Contrôle des drogues, prévention du crime et lutte contre le terrorisme international

51. En ce qui concerne le contrôle des drogues, la prévention du crime et la lutte contre le terrorisme international, tous les rapports émanaient de l'ONUSD. Sept ont été jugés bons ou excellents et leur contenu a fait l'objet d'une analyse. La majorité d'entre eux (cinq) faisait état de résultats largement positifs. Ces rapports font apparaître des points essentiels :

a) Grâce à l'action de l'Organisation, les autorités locales appréhendent mieux l'importance de la prévention de l'abus des drogues;

b) Les programmes de prévention de l'infection par le virus de l'immunodéficience humaine et du sida ont porté leurs fruits auprès de la population carcérale et des anciens détenus;

c) Par ses activités de mentorat et ses dispositifs d'appui à l'information, l'Organisation a pesé de manière constructive, au niveau des pays, sur l'adoption de textes de loi, ainsi que sur la mise en place d'organismes et de procédures de détection et de répression des infractions.

Maintien de la paix et de la sécurité internationales

52. S'agissant du maintien de la paix et de la sécurité internationales, cinq rapports ont été jugés bons ou excellents et leur contenu a fait l'objet d'une analyse. La majorité d'entre eux (quatre) faisait état de résultats plutôt mitigés. Ces rapports font apparaître toutefois des points essentiels :

a) Un cadre performant a été défini pour traiter des questions de déontologie et de discipline, à la demande des missions de maintien de la paix;

b) Les missions ayant sollicité une aide ont agi de manière plus énergique concernant la détection, l'examen et l'aboutissement des cas de manquement à la discipline, mais cela s'est fait au détriment de l'orientation stratégique, l'élaboration des politiques et l'application de normes procédurales communes à toutes les missions;

c) Peu d'avancées ont été obtenues concernant la gestion prévisionnelle des effectifs, et les nouvelles mesures prises n'ont permis de faire reculer que lentement le taux de vacance de postes;

d) La formation du personnel, tant au Siège que sur le terrain, en matière de prestations et de règles relatives aux conditions d'emploi s'est révélée insuffisante;

e) Les services et sections en charge des opérations de maintien de la paix ne communiquaient ni ne collaboraient suffisamment entre eux.

Développement de l'Afrique

53. Pour ce qui concerne le développement de l'Afrique, cinq rapports ont été jugés bons ou excellents et leur contenu a fait l'objet d'une analyse. La majorité d'entre eux (quatre) faisait état de résultats plutôt mitigés. Ces rapports font apparaître toutefois des points essentiels :

a) D'importantes questions concernent les femmes;

b) Des avancées ont été obtenues au Kenya, qui touchent la prise en compte, dans la nouvelle Constitution, de la promotion de la femme et la défense des droits de l'homme;

c) Les résultats obtenus par un réseau régional de femmes en Afrique du Sud concernant la législation et la gouvernance, le VIH/sida et les technologies de l'information et des communications étaient mitigés;

d) Les mesures prises pour mettre un terme à la violence dans la sous-région de l'Afrique centrale ont permis, au niveau national, de consolider la législation et les grandes orientations et d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie de lutte contre la violence sexiste.

Promotion des droits de l'homme

54. Une seule entité, ONU-Femmes, a présenté des rapports d'évaluation des activités de promotion des droits de l'homme. L'un de ces deux rapports a été jugé bon et l'autre excellent. L'un fait part de résultats largement positifs et l'autre de résultats mitigés. Dans la mesure où toutes les entités sont tenues de prendre en compte les droits de l'homme dans leur programme de travail, le fait que les rapports consacrés à ce sujet soient rares donne à penser que l'on ne dispose guère d'éléments permettant d'évaluer l'action de l'Organisation dans ce domaine. Les deux rapports d'ONU-Femmes font apparaître ce qui suit :

a) Des avancées décisives en matière de sensibilisation et de mobilisation concernant les droits de l'homme et la violence sexiste ont été obtenues grâce à des partenariats avec des organismes de la société civile, des autorités religieuses et la police au Soudan et en Iraq;

b) Une campagne de sensibilisation à l'égalité des sexes au regard de la loi, menée en Iraq, a incité les femmes à exercer leur droit de vote, et leur participation, en 2010, au référendum sur la constitution s'est accentuée.

Désarmement

55. Un rapport a été reçu concernant le désarmement, qui faisait état de résultats mitigés²⁵. Il faisait apparaître que :

Les activités prévues en matière de désarmement, démobilisation et réintégration ne s'étaient pas toutes déroulées selon le plan fixé pour le premier processus de ce genre mené au Burundi entre 2004 et 2008; par contre, le deuxième de ces processus, entre 2009 et 2011, avait été plus concluant.

Promotion de la justice et du droit international

56. Aucun rapport d'évaluation de la promotion de la justice et du droit international n'a été reçu, et ce bien qu'il s'agisse là d'une des priorités du Secrétaire général. On ne dispose donc pas d'éléments d'évaluation sur la performance de l'Organisation dans ce domaine.

IV. Plan de travail du Bureau en matière d'évaluation

57. Pour déterminer les priorités en matière d'évaluation des programmes inscrits au budget ordinaire, le Bureau a retenu, comme il le fait depuis 2007, une approche systématique et stratégique axée sur les risques en matière de planification et comportant 12 indicateurs supplétifs du risque²⁶. Il a également retenu une approche de ce type pour circonscrire les évaluations relatives aux opérations de maintien de la paix.

58. Le Bureau a, depuis 2008, réalisé les évaluations suivantes :

Évaluations d'entités :

²⁵ Ce rapport a été présenté par le Département des opérations de maintien de la paix.

²⁶ Cette approche est présentée de manière circonstanciée dans le dixième rapport biennal (A/64/63) en date du 26 février 2009.

- 2008 : Département des affaires politiques (rapport d'ensemble et rapports sur cinq sous-programmes), Bureau de la gestion des ressources humaines (Département de la gestion) et Bureau d'appui à la consolidation de la paix;
 - 2009 : Haut-Commissariat aux droits de l'homme, Bureau du Conseiller spécial pour l'Afrique, Bureau du Haut-Représentant pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement, Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences (gestion intégrée à l'échelle mondiale) et Opération des Nations Unies en Côte d'Ivoire;
 - 2010 : Département de la gestion (rapports sur six sous-programmes), UNRWA, Mission des Nations Unies au Libéria;
 - 2011 : Département des affaires économiques et sociales (rapport d'ensemble et rapports sur 10 sous-programmes), Mission des Nations Unies au Soudan;
 - 2012 : Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti;
- Évaluations thématiques :
- 2008 : examen de la gestion axée sur les résultats;
 - 2009 : organes de coordination des Nations Unies; enseignements tirés : protocoles et pratiques; Groupe de la gestion de l'environnement;
 - 2010 : prise en considération des sexes/spécificités au Secrétariat; partenariats entre le Secrétariat de l'ONU et les entreprises dans le domaine des changements climatiques;
 - 2011 : coopération du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions avec les organisations régionales; examen de la structure organisationnelle du Secrétariat en matière d'information;

59. D'ici la fin 2013, le Bureau aura achevé les évaluations portant sur les sujets suivants :

- Bureau de la coordination des affaires humanitaires;
- PNUE;
- ONUDC;
- CEA;
- Examen des moyens du HCR en matière d'évaluation;
- Flexibilité et capacité d'adaptation de la Force intérimaire des Nations Unies au Liban;
- Mesures prises par les missions de maintien de la paix des Nations Unies pour rendre compte des progrès en matière de protection des citoyens.

60. Dans son précédent rapport biennal (A/66/71), le Bureau avait proposé d'évaluer tous les programmes selon un cycle de 12 ans. L'Assemblée générale a, dans sa résolution 65/244, décidé de ramener ce cycle à huit ans et le Bureau propose à cet effet un échelonnement. En 2014-2015, il achèvera les évaluations

portant sur les questions décisives en matière de gestion et les enjeux stratégiques des entités suivantes²⁷:

- Département des opérations de maintien de la paix/Département de l'appui aux missions (services du Siège);
- Département de la sûreté et de la sécurité;
- CESAP;
- ONU-Habitat;
- CEPALC;
- CNUCED;
- CCI;
- ONU-Femmes.

Il mènera également à bien des évaluations thématiques portant sur les questions suivantes :

- Suivi et évaluation des objectifs du Millénaire pour le développement : enseignements tirés de l'expérience;
- Exploitation et atteintes sexuelles dans les missions de maintien de la paix;
- Maintien de la paix : protection des civils;
- Maintien de la paix : force de police permanente.

Il appréciera de plus l'évaluabilité de l'administration de la justice.

61. Le CPC pourrait décider des évaluations figurant au plan de travail pour 2014-2015 qu'il souhaite examiner à sa quarante-quatrième session, en 2015, et prier le Bureau d'entreprendre d'autres évaluations en sus de celles-ci.

V. Suite donnée aux recommandations du Comité du programme et de la coordination

62. Dans le précédent rapport biennal, le Bureau s'était engagé à prendre deux mesures pour aider à améliorer la qualité de l'évaluation au sein du Secrétariat. C'est ainsi qu'il a en premier lieu communiqué à toutes les entités, en août 2011, des appréciations circonstanciées de la qualité des rapports d'évaluation et qu'il entend continuer à le faire pour les rapports visés par la présente étude. Ensuite, il a diffusé un modèle de rapport qui devrait aider à la réalisation d'évaluations de qualité.

63. Dans son rapport à la soixante-sixième session de l'Assemblée générale, le CPC a recommandé que l'Assemblée « demande au Secrétaire général de veiller à ce que les rapports d'évaluation du BSCI mettent également l'accent sur les

²⁷ Il avait été indiqué, dans le précédent rapport biennal (A/66/71) que des évaluations seraient entreprises en 2014-2015 concernant la CNUCED, le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences et le Bureau des affaires de désarmement. Toutefois, à l'issue d'une appréciation plus récente des risques, ces entités ont été remplacées par le Département des opérations de maintien de la paix (services du Siège), la CESAP et ONU-Habitat.

résultats et les effets des programmes, en améliorant aussi la méthode utilisée pour procéder aux évaluations et, en particulier, en veillant à ce que les progrès réalisés fassent l'objet d'un suivi régulier et donnent lieu à des conclusions plus détaillées »²⁸. Pour y donner suite, le Bureau a pris diverses mesures concernant en particulier :

- a) L'exploitation d'un plus grand nombre de données quantitatives;
- b) Un suivi plus rigoureux des entités concernées en vue de discuter de l'application des recommandations et de l'élaboration de plans d'action à cet effet, prévoyant notamment l'échange de renseignements complémentaires susceptibles d'aider à l'amélioration des résultats.

64. Les mesures suivantes ont récemment été prises :

- a) Création de filières d'évaluation de l'impact des programmes en vue d'instituer une théorie du changement dans toutes les entités visées et de définir un modèle qui permette de cerner les questions d'ordre stratégique devant être soulevées lors d'une évaluation;
- b) Définition plus approfondie, dès le début d'une évaluation de la portée de cette dernière, en concertation avec les entités visées, afin de s'assurer que l'évaluation est conçue de manière à trouver une réponse adéquate aux principales questions cernées et qu'elle apportera une valeur ajoutée à la prise de décisions, à la responsabilisation et à l'apprentissage;
- c) Préparatifs en vue de perfectionner la méthode à retenir pour les prochains examens triennaux afin qu'ils soient axés non seulement sur la suite donnée aux recommandations, mais aussi sur les raisons qui font que ces dernières n'ont pu être appliquées et sur l'analyse plus avant des questions en suspens.

65. Le Comité a également recommandé que l'Assemblée générale « demande au Secrétaire général de veiller à ce que le BSCI adopte une démarche plus systémique pour conduire les activités d'évaluation, en vue notamment de mieux tirer parti des complémentarités et des synergies entre toutes les activités, et pour resserrer la coordination entre tous les départements concernés »²⁹. Pour y donner suite, le Bureau a décidé :

- a) De revoir sa méthode d'appréciation des risques aux fins de l'élaboration du plan de travail, spécialement en ce qui concerne les évaluations thématiques transversales axées sur la coordination et la synergie entre les programmes;
- b) D'accentuer la collaboration avec les entités – particulièrement avec le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions avec lesquels la planification des travaux est permanente – au moment de mettre la dernière main à son plan de travail, l'objet étant de veiller à ce que les évaluations répondent davantage aux besoins en informations et à l'appréciation des lacunes;
- c) D'intensifier la coordination avec le Corps commun d'inspection et le Comité des commissaires aux comptes au moment de mettre la dernière main à son plan de travail;

²⁸ A/66/16, par. 62. L'Assemblée a approuvé cette recommandation dans sa résolution 66/8.

²⁹ A/66/16, par. 63. L'Assemblée a approuvé cette recommandation dans sa résolution 66/8.

d) De participer, en qualité de conseiller au sein d'un groupe de consultation, aux initiatives visant à mettre en place, à l'échelle du système, un dispositif d'évaluation.

VI. Conclusions

66. L'Assemblée générale, dans sa résolution 67/226, a souligné qu'il importait que les organismes du système des Nations Unies disposent de fonctions d'évaluation indépendantes, crédibles et efficaces, dotées de ressources suffisantes, et développent une culture de l'évaluation garantissant que les conclusions et recommandations des évaluations sont bien prises en compte pour l'élaboration des politiques et l'amélioration du fonctionnement des organismes. Cet ambitieux objectif reste à atteindre au Secrétariat. L'évaluation n'y est toujours pas un domaine d'activité solidement charpenté, rigoureux et faisant partie intégrante du fonctionnement des entités. Compte tenu des enjeux cruciaux auxquels l'Organisation doit faire face, il est impératif que l'évaluation factuelle des résultats oriente la conception et l'exécution des programmes.

67. Lorsqu'elle est menée selon des critères fiables et sérieux, l'évaluation peut éclairer la prise de décisions stratégiques destinées à orienter l'avenir de l'Organisation. De ce point de vue, elle demeure une ressource sous-exploitée.

68. L'Assemblée générale a, dans sa résolution 67/226, pris note de l'élaboration, par le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation, de normes et règles aux fins de l'évaluation et elle en encourage l'utilisation par les fonctions d'évaluation des fonds et programmes et des institutions spécialisées des Nations Unies ainsi que pour les évaluations des activités opérationnelles de développement à l'échelle du système. Or, au regard de ces normes et règles, il existe des failles d'importance stratégique que le Secrétariat se doit de combler pour que son action porte des fruits. Pour ce faire, il lui faudra en particulier dégager davantage de moyens humains et financiers, élaborer des politiques d'évaluation mieux charpentées, consolider l'indépendance opérationnelle des services d'évaluation, veiller à ce que les hauts responsables adhèrent davantage à la notion d'évaluation et apportent leur concours aux activités y relatives, perfectionner les compétences des fonctionnaires chargés de mener ces activités, établir des procédures plus systématiques de planification, de réalisation et de suivi des évaluations et instaurer une solide culture de l'évaluation.

69. Il apparaît clairement qu'il faut aussi épauler et éclairer davantage l'auto-évaluation. S'il est vrai que le Bureau se doit de donner des directives et prêter des conseils d'ordre méthodologique, il ne lui appartient pas de perfectionner directement les moyens d'évaluation des entités ni de faire en sorte que celles-ci disposent des connaissances spécialisées requises pour mener des évaluations fiables; cela ne serait d'ailleurs pas souhaitable. Ces tâches, en effet, relèvent plutôt des entités mêmes, et il incombe aux directeurs de programme de veiller à ce que leurs collaborateurs soient qualifiés pour exécuter toutes les tâches qui leur sont confiées, y compris en matière d'auto-évaluation. Le Bureau, pour sa part, peut donner des directives et épauler la réalisation des auto-évaluations, notamment par des avis d'ordre méthodologique. Il a de fait prêté conseil quant à la conception des évaluations, ainsi qu'à la collecte et l'analyse des données et il a invité des fonctionnaires à participer à des séminaires de la Division de l'inspection et de

l'évaluation. Il est à noter qu'il n'existe pas actuellement au Secrétariat de service chargé d'épauler l'auto-évaluation.

70. Le Bureau attend avec intérêt les recommandations que les États Membres pourraient formuler quant à la consolidation de cette fonction d'importance cruciale qu'est l'évaluation.

Annexe I

Liste des départements et bureaux concernés par l'étude biennale

Bureau de la coordination des affaires humanitaires

Bureau des affaires de désarmement

Bureau des affaires juridiques

Bureau des affaires spatiales

Bureau des services de contrôle interne

Bureau du Conseiller spécial pour l'Afrique

Bureau du Haut Représentant pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement

Cabinet du Secrétaire général

Centre du commerce international

Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique

Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale

Commission économique pour l'Afrique

Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes

Commission économique pour l'Europe

Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement

Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences

Département de la gestion

Département de la sûreté et de la sécurité

Département de l'appui aux missions

Département de l'information

Département des affaires économiques et sociales

Département des affaires politiques

Département des opérations de maintien de la paix

Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes

Haut-Commissariat aux droits de l'homme

Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient

Office des Nations Unies à Genève

Office des Nations Unies à Nairobi

Office des Nations Unies à Vienne

Office des Nations Unies contre la drogue et le crime

Programme des Nations Unies pour l'environnement

Programme des Nations Unies pour les établissements humains

Annexe II

Méthode retenue pour l'examen des rapports d'évaluation

Pour recenser les rapports d'évaluation de l'exercice biennal 2010-2011, le Bureau a d'une part demandé à tous les interlocuteurs de lui communiquer les rapports qui ont été achevés en 2010 ou 2011, et, d'autre part, consulté les sites Web des entités concernées. Il a reçu 298 rapports émanant de 28 entités. Les six entités suivantes n'ont pas établi de rapports d'évaluation au cours de cet exercice biennal : Bureau des affaires juridiques, Bureau des affaires spatiales, Bureau du Conseiller spécial pour l'Afrique, Bureau du Haut-Représentant pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement, Département de la gestion et Office des Nations Unies à Vienne. Onze rapports rédigés dans une langue autre que l'anglais ou établis par des bailleurs d'aide ont été exclus de l'examen.

Les 298 rapports ont tout d'abord été passés en revue afin de déterminer s'ils étaient conformes à la définition opérationnelle de l'évaluation que le Bureau a établie^a. Il est apparu que 153 d'entre eux correspondaient bien à cette définition. En revanche, aucun des rapports des 10 entités suivantes ne répondait aux critères : Cabinet du Secrétaire général, Bureau des affaires de désarmement, Commission économique pour l'Afrique, Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences, Département de la sûreté et de la sécurité, Département de l'information, Département des affaires politiques, Office des Nations Unies à Genève et Office des Nations Unies à Nairobi^b.

Des 153 rapports retenus, 94 ont été choisis par échantillonnage raisonné à deux niveaux pour faire l'objet de l'examen proprement dit. Ont été retenus tous les rapports des entités en ayant communiqué 10 au plus. Pour ce qui est des entités ayant communiqué plus de 10 rapports, on a procédé à une seconde sélection par échantillonnage de sorte à obtenir :

- a) Un choix équilibré de rapports pour chaque année de l'exercice biennal;
- b) Un choix équilibré de rapports d'évaluation à mi-parcours et d'évaluation finale;
- c) Un assortiment de rapports portant sur des projets, des sous-programmes et des programmes, des évaluations thématiques et des évaluations externes;
- d) Un choix équilibré de rapports portant sur différents sujets et thèmes;
- e) Une couverture géographique étendue.

Ces 94 rapports ont été examinés afin de déterminer :

- a) La qualité du rapport;

^a Le Bureau définit l'évaluation comme étant « un processus systématique et distinct, mené le plus objectivement possible, et visant à déterminer l'intérêt, l'efficacité, la productivité, l'effet et la viabilité de tout élément de l'exécution d'un programme par rapport aux tâches et objectifs fixés ».

^b Certaines entités ont communiqué des rapports qui répondaient aux critères du Bureau qui n'avaient pas encore été parachevés en 2010-2011.

- b) L'objet de l'évaluation;
- c) La portée de l'évaluation.

L'appréciation de la qualité des rapports repose sur 27 règles. Plusieurs chapitres ont fait l'objet d'une appréciation distincte : résumé, introduction, méthode retenue, historique, constatations, conclusions, recommandations, annexes et présentation. Pour que l'appréciation soit aussi impartiale que possible, le Bureau a eu recours aux services d'un spécialiste externe.

Par ailleurs, les 64 rapports ayant été jugés excellents ou bons ont été classés en fonction des huit priorités stratégiques de l'Organisation, et l'on en a dégagé les principaux résultats et conclusions. Les huit priorités de l'Organisation sont les suivantes :

- a) Maintien de la paix et de la sécurité internationales;
- b) Désarmement;
- c) Développement de l'Afrique;
- d) Promotion des droits de l'homme;
- e) Promotion d'une croissance économique soutenue et du développement durable;
- f) Coordination efficace des opérations d'aide humanitaire;
- g) Promotion de la justice et du droit international;
- h) Contrôle des drogues, prévention du crime et lutte contre le terrorisme international.

Annexe III

Observations faites par les entités du Secrétariat à propos du projet de rapport^a

Département des affaires économiques et sociales

Il est indiqué, au paragraphe 18 du rapport, que l'inexistence d'un service exclusivement consacré à l'évaluation dans des entités chargées de nombreuses missions et activités d'ordre opérationnel – comme le Département des affaires politiques ou le Département des affaires économiques et sociales – était vivement préoccupante et que le Bureau communiquerait un complément d'information à ce sujet et présenterait des propositions pour remédier à ce problème à l'occasion de son prochain examen des tableaux de bord d'évaluation. Ce paragraphe a été incorporé après que le projet de rapport a été transmis pour observations. Le Département attend avec intérêt les informations et propositions du Bureau, notamment pour ce qui est du mandat d'un tel service et des ressources nécessaires à sa création. Le Département a, en 2011, mis sur pied un réseau d'interlocuteurs en matière d'évaluation qui facilite le contrôle de l'exécution des programmes et leur évaluation. Les membres du réseau ont suivi divers stages de formation, et ils ont contribué à la mise au point définitive, en juin 2012, des politiques du Département dans ce domaine.

Département de l'appui aux missions

Voir les observations faites par le Département des opérations de maintien de la paix.

Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences

Le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences a accueilli le rapport avec intérêt et apprécie à leur juste valeur l'action du Bureau ainsi que la qualité et la portée ambitieuse du rapport.

Il tient à préciser que, compte tenu des tâches qui lui ont été confiées, il s'emploie en particulier à élaborer un cadre d'évaluation, accompagné de politiques et d'outils intégrés, qui répondrait à l'impératif d'assurer la participation de personnes handicapées aux réunions de l'Organisation. Ce cadre global incitera les divers lieux d'affectation à adopter des politiques d'insertion de ces personnes, et qui, à leur tour, seront reprises par les États Membres soucieux d'accueillir des réunions et conférences internationales de l'Organisation visant à assurer l'application des obligations prises au titre d'instruments internationaux relatifs aux droits de l'homme, tels que la Convention relative aux droits des personnes handicapées.

^a Ces observations sont présentées conformément à la résolution 64/263, en application de la recommandation formulée par le Comité indépendant pour les questions d'audit. Elles ont été, selon qu'il était utile, intégrées dans la version finale du rapport.

Ce cadre se fondera sur les enseignements que le Département a tirés de son expérience concluante lors de la Conférence des Nations Unies sur le développement durable (Conférence Rio +20), pour laquelle le Secrétariat avait établi des directives concernant l'accès aux documents, ce qui a permis au Groupe de la publication assistée par ordinateur de publier à titre consultatif des principes et des directives sur l'adoption et l'exploitation d'outils de travail et d'essai. Le portail de la Plateforme d'écopublication PaperSmart a été rendu accessible conformément aux Règles pour l'accessibilité des contenus Web (WCAG) 2.0 établies dans le cadre de l'Initiative sur l'accessibilité du Web. Des outils automatiques ont été exploités pour recenser les documents adaptés aux besoins des personnes handicapées. Par ailleurs, en étroite collaboration avec les autorités brésiliennes, le Département a facilité l'usage de la langue des signes brésilienne (Libras) et d'un outil de sous-titrage en temps réel.

Département des opérations de maintien de la paix

Méthode

Paragraphe 9

1. Le Département prie le Bureau de préciser les sources multiples de données utilisées pour la triangulation.

Le recours à l'évaluation et au suivi systématique des recommandations qui en découlent demeure limité

Paragraphe 47

2. Le Département demande que la dernière phrase du paragraphe 47 sur l'appréciation qualitative des évaluations soit retirée, dans la mesure où il s'agit d'une opinion subjective non accompagnée d'éléments de justification.

Désarmement

Paragraphe 55

3. Le Département prie le Bureau de remanier le titre de cette section, de sorte qu'il se lise « Désarmement, démobilisation et réintégration » au lieu de « Désarmement ». Par ailleurs, il demande que le début de la première phrase se lise « Un rapport », et non « Un seul rapport », le mot « seul » détonnant avec le caractère par ailleurs factuel du paragraphe.

4. Le Département demande que l'alinéa de ce paragraphe soit remanié de sorte à se lire comme suit : « Les activités prévues en matière de désarmement, démobilisation et réintégration ne s'étaient pas toutes déroulées selon le plan fixé pour le premier processus de ce genre mené au Burundi entre 2004 et 2008; par contre, le deuxième de ces processus, entre 2009 et 2011, avait été plus concluant. »

5. Par ailleurs, le Département prie le Bureau d'ajouter en note au paragraphe 55 un renvoi au rapport suivant, sur lequel il se fonde : « Expanded After Action Review: Disarmament, Demobilization and Reintegration in Burundi, 2000-2011. A retrospective overview of successive DDR processes in Burundi, an impact

assessment of program outcomes, and a strategic analysis of institutional partnerships ».

Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale

1. Le rapport est clair et son message stratégique est fondé : certaines évaluations sont suffisamment concluantes pour que l'on puisse en exploiter les résultats aux fins de remédier aux défaillances d'ordre général qui sont dommageables, spécialement pour ce qui est de recueillir des éléments factuels et de justifier le bilan, les résultats et l'effet des activités de l'ensemble du Secrétariat. C'est un message auquel on attachera la plus grande importance.

2. La Commission est consciente que ses données d'expérience correspondent dans l'ensemble à l'analyse présentée dans le projet de rapport :

a) La priorité doit être accordée à l'amélioration de la qualité et à l'accentuation de l'utilité des évaluations;

b) Il est indispensable d'augmenter l'enveloppe budgétaire affectée à l'évaluation, qui demeure insuffisante; on notera que, pour la Commission, la part du budget allouée à cette tâche a augmenté de quelque 0,7 %, pour atteindre 1,1 % (voir la figure I);

c) Il importe de bien faire la distinction entre « contrôle de l'exécution » et « évaluation » et de souligner la complémentarité de ces tâches;

d) L'auto-évaluation n'est pas suffisamment épaulée par le Secrétariat;

e) Il faut faire clairement apparaître le lien entre bonne gestion, gestion axée sur les résultats et consolidation des activités d'évaluation;

f) Il est indispensable d'assurer un suivi rigoureux afin que les recommandations soient concrètement mises en pratique pour améliorer la gestion.

3. Au-delà du diagnostic et des propositions d'ensemble formulées dans le projet de rapport, la Commission a pris note des renseignements relatifs à ses activités et n'a aucune modification à y proposer. Elle note cependant qu'elle ne fait pas partie du programme d'évaluation pour l'exercice biennal à venir, ce qui s'explique sans doute par l'échelonnement du cycle sur huit ans. La Commission attend avec impatience de pouvoir collaborer avec le Bureau à l'évaluation de son programme.

Bureau de la coordination des affaires humanitaires

Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires accueille avec intérêt les constatations formulées dans le projet de rapport et se félicite qu'y soient cernés les domaines d'activité pour lesquels le Secrétariat pourrait étoffer ses moyens en matière d'évaluation. Il a fait part de ses observations avant l'établissement du projet de rapport et n'a pas d'autres commentaires à présenter ni de questions à soulever.

Programme des Nations Unies pour les établissements humains

Le projet de rapport du Bureau est des plus utiles et opportuns, compte tenu du débat qu'ont engagé les entités des Nations Unies, les partenaires de développement et les États Membres à propos du renforcement du rôle de l'évaluation. Le Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat) s'associe aux constatations, conclusions et recommandations qui y sont formulées.

ONU-Habitat a fait de grands progrès pour ce qui est d'étoffer ses fonctions d'évaluation. C'est ainsi qu'un service d'évaluation indépendant a été créé en février 2012 et qu'une politique d'évaluation a été définie en janvier 2013. Cette politique constitue le cadre institutionnel des activités d'évaluation que mène ONU-Habitat; elle consolide l'apprentissage systématique fondé sur les données d'expérience et contribue à documenter de manière crédible l'efficacité des programmes et des projets exécutés.

Le projet de rapport montre bien que l'objectif ambitieux d'instaurer une culture de l'évaluation qui débouche sur une fonction indépendante, crédible et efficace reste à atteindre dans l'ensemble du Secrétariat et il fait ressortir l'insuffisance des moyens et des ressources affectés à cette tâche. ONU-Habitat, tout comme d'autres entités des Nations Unies, doit faire face à la difficulté qu'il y a de répondre aux attentes tout en n'ayant que des moyens humains et financiers modiques. Elle attend avec intérêt que le Bureau lui fasse part de ses vues sur la question et formule des propositions permettant de relever ce défi capital.

ONU-Habitat est résolu à consolider plus avant sa fonction d'évaluation, à instaurer une culture de l'évaluation et à améliorer ses résultats et son efficacité en la matière. Il se félicite à la perspective de collaborer avec le Bureau à l'occasion de l'évaluation, au cours de l'exercice biennal 2014-2015, des questions de gestion et autres questions stratégiques d'importance cruciale.

Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes

Le service d'évaluation de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) tient à remercier le Bureau pour le rapport qu'il a établi. Celui-ci offre de solides arguments en vue de consolider l'évaluation au sein du Secrétariat. Son analyse des nouvelles orientations concernant la conception des évaluations ainsi que les processus et les rapports y relatifs est des plus utiles. ONU-Femmes note avec satisfaction que le nombre des interlocuteurs faisant état d'une prise en compte, au stade de la conception des évaluations et dans les processus y relatifs, de la problématique hommes-femmes et des droits de l'homme. Malgré cela, comme le souligne le rapport, il reste encore beaucoup à faire pour que cette prise en compte soit adéquate au sein du Secrétariat. Il est à noter, à ce sujet, que le service d'évaluation d'ONU-Femmes a pour tâche d'épauler la coordination des activités destinées à donner effet aux engagements pris par les organismes des Nations Unies pour assurer l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes – tels qu'énoncés notamment dans le document CEB2006/2 et dans le plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes – et d'aider à faire connaître les

avancées obtenues. Ce service agit en faveur de l'application des indicateurs de résultats en matière d'évaluation que prévoit le plan d'action et contribue à la communication de l'information y relative. C'est ainsi qu'ONU-Femmes a, en 2012, mis au point un outil d'harmonisation des informations présentées par les organismes des Nations Unies et d'alignement sur ces indicateurs. De plus, elle a prêté concours à l'approfondissement des notes techniques y relatives. Le service d'évaluation a par ailleurs assuré la coordination de l'examen de ces deux produits par l'équipe spéciale chargée de l'égalité des sexes et des droits de l'homme, qui relève du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation. Il demandera au Groupe, à sa prochaine assemblée générale, en 2013, d'approuver les notes techniques révisées et l'outil de communication de l'information. Cet outil permettra à l'ensemble des organismes des Nations Unies de rendre compte de l'intégration des questions relatives à l'égalité des sexes dans les évaluations qu'ils mènent. Pour ce qui est d'instaurer une culture institutionnelle de l'évaluation, ONU-Femmes partage sans réserve l'opinion selon laquelle il est impératif que les hauts responsables veillent à ce que l'évaluation soit exploitée au maximum pour consolider l'action de l'Organisation et obtenir des résultats concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Il importe aussi que les entités disposent des moyens humains et financiers nécessaires pour couvrir l'intégralité de leur programme de travail. Enfin, ONU-Femmes est convaincue qu'il est indispensable de mettre en place des modalités de planification et des dispositifs de contrôle de l'exécution et de communication de l'information adéquats afin que l'évaluation dégage des informations optimales et éclaire la programmation axée sur des éléments factuels.
