



**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
27 mars 2025
Français
Original : anglais

Session annuelle de 2025

2-5 juin 2025, New York

Point 11 de l'ordre du jour provisoire

Évaluation

Rapport annuel sur les activités d'évaluation de 2024

Résumé

Le rapport annuel sur les activités d'évaluation de 2024 fait le point sur les évaluations menées en 2024 par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Fonds d'équipement des Nations Unies et le programme des Volontaires des Nations Unies. Il présente les principaux enseignements tirés des évaluations décentralisées, thématiques et des évaluations des programmes de pays, ainsi que des synthèses et des perspectives tirées de la série de documents *Reflections*. Il décrit également les travaux entrepris par le Bureau indépendant d'évaluation pour développer les capacités d'évaluation de l'entité, renforcer les évaluations décentralisées et en améliorer la qualité. On y trouvera également les points saillants de l'examen de la politique d'évaluation du PNUD, les avancées en matière de gestion des connaissances et une nouvelle stratégie de collaboration visant à accroître le recours aux évaluations. Le rapport souligne le rôle de chef de file du Bureau indépendant d'évaluation sur le plan mondial dans les partenariats pour l'évaluation, dans le cadre d'initiatives telles que la Coalition mondiale pour la synthèse au service des objectifs de développement durable (Global Sustainable Development Goals Synthesis Coalition), l'Initiative mondiale pour l'évaluation et le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, ce qui confirme l'engagement du PNUD en faveur d'une prise de décision et d'un apprentissage stratégique fondés sur des données factuelles.

Éléments de décision

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



Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	3
II. L'évaluation au PNUD	4
A. Collaboration avec le Conseil d'administration	4
B. Collaboration avec l'équipe dirigeante du PNUD	4
C. Examen et révision de la politique d'évaluation	4
III. Produits clés du Bureau indépendant d'évaluation pour 2024	5
A. Évaluations indépendantes	5
B. Rapport spécial : Principaux enseignements tirés des évaluations du PNUD sur l'adaptation aux changements climatiques	6
IV. Supervision des évaluations décentralisées et appui à celles-ci	9
A. Ressources financières allouées aux activités d'évaluation	9
B. Présence régionale du Bureau indépendant d'évaluation	9
C. Appui aux évaluations décentralisées	10
D. Mise en œuvre, qualité et exploitation des évaluations décentralisées	11
V. Exploitation des évaluations	13
A. Exploitation des résultats du Bureau indépendant d'évaluation par les parties prenantes	13
B. Application des recommandations issues des évaluations	14
C. Nouvelle stratégie de collaboration et de communication	15
VI. Promotion d'une culture et d'une pratique de l'évaluation au niveau national	16
A. Renforcement des capacités d'évaluation nationales	16
B. La Coalition mondiale pour la synthèse au service des objectifs de développement durable	17
C. Groupe des Nations Unies pour l'évaluation	17
D. Initiative mondiale pour l'évaluation	18
VII. Gestion du savoir	18
VIII. Effectifs et finances pour l'année 2024	19
A. Effectifs du Bureau indépendant d'évaluation	19
B. Budget du Bureau indépendant d'évaluation	19
C. Exécution du plan de travail pluriannuel pour l'année 2025	20
IX. Fonds d'équipement des Nations Unies et programme des Volontaires des Nations Unies	22
A. Fonds d'équipement des Nations Unies	22
B. Programme des Volontaires des Nations Unies	23

I. Introduction

1. Le rapport annuel sur les activités d'évaluation fait le point sur les évaluations menées en 2024 par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU) et le programme des Volontaires des Nations Unies (programme VNU). Les activités entreprises par le Bureau indépendant d'évaluation du PNUD en 2024 dans le cadre de son plan de travail pluriannuel pour 2021-2025 y sont présentées, y compris des informations actualisées sur les évaluations et synthèses indépendantes, les mesures prises pour renforcer les capacités d'évaluation du PNUD et l'appui apporté par le Bureau à d'autres fonds et programmes des Nations Unies.
2. Le Bureau indépendant d'évaluation a continué de s'acquitter de son mandat et, partant, d'aider le PNUD à renforcer ses fonctions relatives à la supervision et à l'obligation de rendre des comptes. En 2024, le Bureau a présenté au Conseil d'administration trois évaluations thématiques des activités d'appui du PNUD dans les domaines suivants : transition numérique des services publics ([DP/2024/6](#)), développement du secteur privé et transformation structurelle ([DP/2024/17](#)) et gestion des écosystèmes et préservation de la diversité biologique ([DP/2024/19](#)). Réalisée en 2024 et présentée au Conseil en 2025, l'évaluation du Plan stratégique du PNUD pour 2022-2025 ([DP/2025/15](#)) s'est concentrée sur la vision et la direction suivies par l'entité sur les quatre dernières années et la mesure dont celle-ci s'est adaptée aux contextes changeants qui ont un impact sur la réalisation des objectifs de développement durable.
3. Le Bureau indépendant d'évaluation a collaboré avec le Bureau des politiques et de l'appui aux programmes et les bureaux régionaux pour étendre son appui au renforcement des capacités en matière d'évaluation décentralisée. Conformément à la politique d'évaluation du PNUD, le Bureau a recruté trois conseillers régionaux pour l'évaluation chargés de mettre en œuvre un programme pour les activités d'évaluation et d'assister les capacités des bureaux régionaux et nationaux d'Addis-Abeba, de Bangkok et d'Istanbul.
4. La question de l'exploitation des évaluations a occupé une place prépondérante cette année et le lancement de la nouvelle stratégie de collaboration et de communication illustre la manière dont le Bureau entend avancer sur cette voie avec ses partenaires dans les années à venir. Le Centre de gestion en ligne des évaluations regroupe plus de 6 800 évaluations ayant fait l'objet d'un contrôle qualité, et de nouvelles améliorations apportées à l'outil d'intelligence artificielle pour l'analyse des activités de développement permettent au PNUD, aux États Membres et aux partenaires extérieurs d'avoir directement accès aux informations issues des évaluations. Tirant parti de ces ressources, le Bureau a continué de produire des documents dans la série *Reflections* ainsi que des rapports de synthèse sur les domaines critiques de l'appui fourni par le PNUD, qui ont été présentés au Sommet de l'avenir de 2024, à la Conférence internationale sur les capacités nationales d'évaluation tenue en Chine en 2024, et dans divers webinaires.
5. En 2024, le Bureau indépendant d'évaluation a collaboré avec des partenaires de premier plan, notamment le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, la Coalition mondiale pour la synthèse au service des objectifs de développement durable et l'Initiative mondiale pour l'évaluation. Ces partenariats ont renforcé le rôle du Bureau dans la promotion de la prise de décisions fondées sur des données probantes et le renforcement des capacités d'évaluation nationales.
6. Le Bureau a examiné la politique d'évaluation du PNUD en vue de l'élaboration d'une nouvelle version pour 2026-2030, période pendant laquelle l'organisation devra prêter son concours pour les cinq dernières années du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

II. L'évaluation au PNUD

A. Collaboration avec le Conseil d'administration

7. Le Bureau indépendant d'évaluation a maintenu des contacts réguliers avec le Conseil d'administration tout au long de l'année 2024. La Directrice a pu présenter sa vision pour le Bureau lors d'une session extraordinaire informelle du Conseil d'administration, ouvrant ainsi la voie à une collaboration fructueuse. Comme indiqué plus haut, le Bureau a présenté au Conseil d'administration trois rapports d'évaluation thématiques portant sur les activités d'appui du PNUD dans les domaines suivants : transition numérique des services publics ; développement du secteur privé et transformation structurelle ; gestion des écosystèmes et préservation de la diversité biologique.

B. Collaboration avec l'équipe dirigeante du PNUD

8. Tout au long de l'année 2024, le Bureau indépendant d'évaluation a maintenu une communication soutenue avec la direction du PNUD, y compris le Groupe exécutif, favorisant un dialogue ouvert et une collaboration réelle. Pour l'évaluation du Plan stratégique, le Bureau a organisé des groupes de discussion régionaux, ainsi que des échanges avec le Groupe de référence pour l'évaluation, composé de membres du Groupe d'appui à la performance de l'organisation et de représentants du Bureau exécutif. Au niveau national, les équipes indépendantes d'évaluation des programmes de pays ont organisé des séances de bilan avec le PNUD, les autorités, les donateurs et les partenaires nationaux et internationaux afin de partager leurs conclusions et recommandations. Ces sessions interactives ont favorisé la collaboration avec le Bureau et facilité le dialogue entre le PNUD et ses partenaires, ce qui a permis d'obtenir des informations précieuses pour la programmation et les activités du PNUD.

C. Examen et révision de la politique d'évaluation

9. Le Bureau indépendant d'évaluation a procédé à son examen périodique de la politique d'évaluation du PNUD, qui constitue le document de référence pour ses processus d'évaluation. Cet examen faisait suite à la demande formulée par le Conseil d'administration de procéder à une évaluation indépendante de la politique d'évaluation de 2019 quatre ans après son adoption. Le calendrier avait été adapté pour tenir compte d'un changement de direction au sein du Bureau et faire coïncider l'évaluation avec le cycle du Plan stratégique du PNUD et le programme de travail pluriannuel du Bureau.

10. Dans le cadre de l'examen 2024, la pertinence de la politique a été évaluée sur quatre points essentiels : l'architecture d'évaluation, les procédures et l'assurance qualité, la mise en œuvre et les résultats de l'évaluation. Il a pris en compte les derniers travaux du Bureau indépendant d'évaluation concernant les évaluations d'impact, la synthèse des éléments factuels, l'intelligence artificielle et l'appui apporté aux bureaux de pays par les conseillers régionaux pour l'évaluation.

11. En conséquence, le Bureau indépendant d'évaluation, en collaboration avec la direction du PNUD, révisera la politique d'évaluation afin d'améliorer cette fonction au sein du PNUD. Les modifications apportées prévoiront notamment des moyens spécifiques de renforcer davantage les évaluations décentralisées. Le Bureau aidera le PNUD à mettre en place des évaluations d'impact, à promouvoir des méthodes mixtes adaptées aux besoins spécifiques de celui-ci et à définir des orientations pour

faciliter ces efforts. L'accent sera davantage mis sur l'exploitation des données d'évaluation grâce à leur synthèse. Le principe de « ne laisser personne de côté » sera intégré dans l'ensemble de la politique révisée, qui sera présentée au Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire de 2025.

III. Produits clés du Bureau indépendant d'évaluation pour 2024

A. Évaluations indépendantes

12. Conformément à la décision 2017/21 du Conseil d'administration, le Bureau indépendant d'évaluation assure l'évaluation tous les aspects du mandat du PNUD. Dans le cadre de son programme de travail pluriannuel pour la période 2022-2025, le Bureau a lancé deux évaluations thématiques mondiales en 2024 :

13. *L'évaluation du Plan stratégique du PNUD pour 2022-2025* concernait la vision suivie par l'entité les quatre dernières années et a décrit les contextes changeants déterminants pour cette dernière ligne droite pour la réalisation des objectifs de développement durable. Cette évaluation mondiale a porté sur tous les éléments du Plan stratégique, y compris les axes de changement, les solutions de référence et les catalyseurs, et a passé en revue les facteurs de l'efficacité opérationnelle du Plan stratégique.

14. *L'évaluation indépendante de l'appui du Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud au Groupe des 77 et de la Chine* concernait sur le renforcement des capacités, la gestion des financements et l'appui adapté à la demande assuré par le Bureau depuis 2017.

15. Par ailleurs, le Bureau indépendant d'évaluation a mené à bien des évaluations thématiques des activités d'appui du PNUD dans les domaines suivants : transition numérique des services publics (DP/2024/6), développement du secteur privé et transformation structurelle (DP/2024/17) et gestion des écosystèmes et préservation de la diversité biologique (DP/2024/19).

16. Le Bureau indépendant d'évaluation a entrepris 27 évaluations indépendantes de programmes de pays au cours de l'année, dont un grand nombre ont coïncidé avec l'achèvement des programmes. Au niveau régional, le plus grand nombre d'évaluations (11) a été réalisé dans la région de l'Europe et de la Communauté des États indépendants (voir tableau 1)¹.

Tableau 1
Évaluations indépendantes des programmes de pays en 2024

Région	Pays	
Afrique	Côte d'Ivoire	Afrique du Sud
	Eswatini	Ouganda
	Éthiopie	
États arabes	Libye	Tunisie
	Somalie	

¹ Les évaluations indépendantes des programmes de pays pour l'Azerbaïdjan, le Guatemala, le Liban, le Myanmar, le Soudan et le Soudan du Sud ont été reportées à un moment ultérieur de leur cycle de programmation respectif.

Région	Pays	
Asie et Pacifique	Chine	
	Indonésie	
	Malaisie	
	Timor-Leste	
Europe et CEI	Arménie	Macédoine du Nord
	Bélarus	Türkiye
	Bosnie-Herzégovine	Turkménistan
	Géorgie	Serbie
	Kazakhstan	Ouzbékistan
	Kosovo	
Amérique latine et Caraïbes	Argentine	
	Mexique	
	Panama	
	Uruguay	

17. Le Bureau indépendant d'évaluation a continué à synthétiser les données factuelles issues des évaluations afin de faciliter l'apprentissage et d'éclairer la prise de décision concernant le programme. En 2024, il a publié cinq numéros de la série *Reflections* sur les thèmes suivants : l'accès aux énergies renouvelables ; le lien entre l'action humanitaire, le développement et la paix ; la mobilisation des hommes en faveur de l'égalité des genres ; les approches intégrées en matière de santé, de climat et d'énergie ; les emplois et les moyens de subsistance.

18. Trois synthèses régionales ont été achevées en collaboration avec les bureaux régionaux pour les États arabes, pour l'Amérique latine et les Caraïbes et pour l'Asie et le Pacifique. La synthèse pour l'Amérique latine et les Caraïbes était centrée sur les capacités de mise en œuvre des bureaux de pays, celle pour l'Asie et le Pacifique sur l'action climatique et celle pour les États arabes sur la création d'emplois dans les secteurs des micro, petites et moyennes entreprises. Ces synthèses ont été conçues pour contribuer à la définition des programmes et des priorités d'action au niveau régional dans les domaines concernés.

B. Rapport spécial : Principaux enseignements tirés des évaluations du PNUD sur l'adaptation aux changements climatiques

19. Cette section rassemble des informations tirées de 33 publications produites par le Bureau indépendant d'évaluation en 2024 qui, ensemble, dépeignent la réalité de la menace climatique, mais donnent également une idée de ce qui fonctionne. L'adaptation aux changements climatiques apparaît comme un processus continu de renforcement des capacités et de gestion de l'incertitude, aussi est-il essentiel de définir les stratégies les plus susceptibles d'être efficaces pour éviter d'investir dans des trajectoires de développement qui pourraient s'avérer intenables à l'avenir.

20. **Les effets des changements climatiques se font sentir dans toutes les régions et exacerbent des problèmes déjà existants.** Les évaluations indépendantes des programmes de pays menées en 2024 ont mis en évidence ces effets. Dans les zones arides de l'Ouganda et les zones semi-arides de l'Éthiopie, les évaluations ont attiré l'attention sur la situation des groupes d'éleveurs dont les moyens de subsistance sont

menacés par la raréfaction de l'eau. En Afrique du Sud, les inondations survenues dans le KwaZulu-Natal et dans les régions du Cap-oriental et du Cap-occidental en 2022-2023 ont frappé de manière disproportionnée les communautés marginalisées, surtout les personnes vivant dans des logements informels.

21. En 2024, le Bureau indépendant d'évaluation a évalué le Plan stratégique du PNUD pour 2022-2025 et a jugé l'approche du PNUD utile pour renforcer la résilience des pays confrontés à une « polycrise », où les institutions, les communautés et les ménages sont fragilisés par une combinaison de chocs environnementaux, sanitaires et économiques, entre autres. Le cycle du programme de pays pour le Paraguay a été marqué par la pire sécheresse connue depuis un demi-siècle, des incendies de forêt à grande échelle, la pandémie de COVID-19 et des inondations. Les évaluations réalisées en Colombie, en Iraq, au Mali et au Yémen ont mis en évidence des menaces encore plus graves, établissant un lien direct entre les effets des changements climatiques, la diminution des ressources naturelles et les facteurs de conflit dans ces pays.

22. **La capacité d'adaptation aux changements climatiques repose principalement sur les personnes qui y sont exposées.** Les ménages et les communautés doivent prendre des décisions concernant leurs moyens de subsistance, leurs biens et leur sécurité, souvent dans un contexte d'incertitude quant à la situation météorologique, aux conditions saisonnières et aux phénomènes dangereux. Plusieurs évaluations ont montré comment les personnes menacées par les changements climatiques s'appuient sur des structures d'aide locales pour atténuer l'incertitude, et contenaient des suggestions sur la manière dont le PNUD pourrait renforcer ce lien.

23. En Uruguay, l'évaluation indépendante du programme de pays a mis en avant la force des groupes susceptibles d'être laissés de côté lorsqu'ils sont mis en relation : un réseau sur le climat réunissant 70 femmes rurales de toutes les régions a été créé, ce qui a permis de leur transmettre des savoirs techniques et de favoriser leur participation à la prise de décision. À Cuba, le PNUD a mis en lien les populations et les autorités locales en vue de restaurer les défenses naturelles contre les inondations, tout en intégrant l'analyse des risques et les évaluations locales. En Géorgie, le PNUD a aidé 200 communautés situées dans des zones exposées aux catastrophes à adopter des plans de développement et de gestion des risques adaptés à leur contexte local.

24. Il est nécessaire de faire preuve de constance pour renforcer les capacités locales. En Colombie, la fermeture des bureaux territoriaux a fragilisé la prise en compte des changements climatiques dans l'élaboration des programmes, même si les points focaux basés à Bogota ont aidé à faire le lien entre les plans locaux et nationaux. En Macédoine du Nord, le PNUD a amélioré l'accès des communautés aux cartes de risques, mais a manqué d'une stratégie pour les consultations publiques sur la prise en compte des changements climatiques dans l'élaboration des programmes.

25. **L'amélioration de la capacité des pays à transposer les prévisions climatiques au niveau local a permis d'avoir une vision plus précise des risques à venir.** L'accès à des données détaillées sur le climat est resté difficile, ralentissant les efforts des pays pour passer d'une simple réponse aux catastrophes à une démarche de développement de la résilience. Les évaluations de 2024 ont montré comment le PNUD a permis d'améliorer les prévisions et la gestion des risques. En Éthiopie, il a modernisé les stations météorologiques et adapté la communication sur les dangers, tandis qu'en Indonésie, il a affiné les estimations des risques climatiques aux fins de la planification des mesures d'adaptation. Le renforcement des capacités de gestion des risques a été l'occasion de définir des besoins spécifiques en matière de planification des mesures d'adaptation. L'aide apportée par le PNUD au Cambodge dans le domaine du climat, par exemple, a conduit à la création d'un « indice de résilience des femmes ».

26. Le PNUD a permis aux pays de mieux évaluer l'influence des changements climatiques sur plusieurs menaces déjà existantes, aidant notamment à la conception d'outils de contrôle des politiques en Ouganda et à la planification multirisque dans le Sud-Kivu (République démocratique du Congo). Au Paraguay, les incendies de forêt ont fait apparaître clairement la nécessité d'adopter une approche multirisque.

27. Les effets des changements climatiques sur la santé publique ont également reçu une attention croissante. Un document de la série *Reflections* met à l'honneur la collaboration du PNUD avec l'Organisation mondiale de la Santé en Asie, qui contribue à la prise en compte des risques climatiques dans la planification sanitaire, le stockage des vaccins et la préparation aux catastrophes.

28. Les plans nationaux d'adaptation au climat ont rencontré des difficultés financières et institutionnelles. Les évaluations de 2024 ont montré que le PNUD a continué d'apporter une aide précieuse aux pays dans l'établissement de leurs priorités nationales en matière d'adaptation au climat et la planification d'une réponse cohérente dans tous les secteurs. Toutefois, dans plusieurs pays (Côte d'Ivoire, Eswatini, Kosovo, Serbie et Ouganda), la mise en œuvre de certaines réformes politiques s'est heurtée à d'importants obstacles au niveau institutionnel.

29. Le financement des mesures d'adaptation est resté un problème majeur, car les projets de résilience visent souvent les communautés les plus pauvres et manquent de modèles de revenus clairs. En Côte d'Ivoire, le PNUD a contribué à la constitution d'un portefeuille de 300 projets sur le climat, mais un appui supplémentaire est nécessaire pour mobiliser des fonds. De même, au Libéria, un partenariat public-privé sur le climat n'a pas encore réussi à attirer de financements suffisants.

30. Les évaluations ont mis en évidence le rôle du PNUD dans la mise en place de mécanismes novateurs de financement pour la lutte contre les changements climatiques. En Uruguay, il a contribué au lancement de la première obligation souveraine de la région liée au développement durable, aidant à mettre en place des cadres de gouvernance et un mécanisme de vérification des résultats environnementaux, indispensables pour obtenir des engagements financiers. Bien que ces instruments aient été principalement axés sur la réduction des émissions et la protection des ressources plutôt que sur une adaptation directe, ils ont montré la capacité du PNUD à tirer parti de sa présence dans les pays et de son expertise en matière de développement pour élargir les efforts de résilience climatique.

31. Les entreprises, grandes et petites, ont favorisé la résilience climatique quand les mesures d'incitation et les chaînes de valeur adéquates étaient en place. Les grandes entreprises peuvent proposer des innovations et des services qui aident les gens à s'adapter aux changements climatiques, mais les chaînes de valeur restent sous-développées, en particulier dans les pays en développement, où les initiatives de protection des ressources se heurtent souvent à la résistance des industries extractives. Les évaluations thématiques de 2024 ont mis en avant le travail du PNUD auprès des agro-industries pour améliorer l'utilisation des terres, mais ont également souligné sur la nécessité de mieux appréhender les motivations de l'agro-industrie.

32. Les micro-entreprises ont été confrontées à des problèmes climatiques encore plus lourds, la pénurie d'eau et les conditions météorologiques extrêmes ayant perturbé la production. La synthèse 2024 du Bureau indépendant d'évaluation sur la création d'emplois dans les États arabes a mis l'accent sur la réforme réglementaire, l'appui à la chaîne de valeur, la transformation numérique et les services financiers sur mesure. Si la fiabilité des marchés pour les produits intelligents sur le plan climatique a permis de renforcer la résilience des ménages, les entreprises ont eu du mal à obtenir des financements et à accéder aux marchés. Le PNUD a aidé des collectifs de producteurs en Côte d'Ivoire, en Eswatini, en Éthiopie et en Ouganda. En Éthiopie, il a accompagné 1 400 ménages dans la création de coopératives, liées à des coopératives de crédit, obtenant ainsi un financement de 600 000 dollars.

33. **Avancées dans l'évaluation de la résilience climatique.** En 2024, le Bureau indépendant d'évaluation a participé à l'élaboration de la première norme du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation sur l'intégration des impacts environnementaux et sociaux dans les évaluations du système des Nations Unies, qui met l'accent sur les changements climatiques, les conséquences involontaires et les points de vue des communautés autochtones et locales. Le Plan d'action de Beijing, qui a été approuvé par les représentants de plus de 100 pays lors de la Conférence internationale sur les capacités nationales d'évaluation de 2024, en Chine, préconisait l'intégration de stratégies liées au climat et à la résilience dans les évaluations. Compte tenu de l'incertitude entourant les effets du climat, il convient, pour évaluer la résilience, d'évaluer la capacité de la population à anticiper, à amortir et à s'adapter, plutôt que de mesurer les améliorations individuelles. Pour ce faire, il a été demandé aux évaluateurs de déterminer qui avait besoin d'un appui en matière de résilience et face à quels chocs, en tenant compte de facteurs tels que les biens financiers, naturels et sociaux, ainsi que les vulnérabilités liées aux handicaps, à la situation géographique ou aux normes de genre.

IV. Supervision des évaluations décentralisées et appui à celles-ci

A. Ressources financières allouées aux activités d'évaluation

34. Les ressources consacrées aux évaluations décentralisées sont passées de 23,04 millions de dollars en 2023 à 26,72 millions en 2024, ce qui s'est traduit par une augmentation du nombre d'évaluations. Les montants investis dans les évaluations ont augmenté dans toutes les régions, à l'exception de l'Asie et du Pacifique. Le siège, les bureaux et les bureaux de pays du PNUD ont engagé des dépenses pour un montant de 10,18 millions de dollars² (contre 8,46 millions en 2023) ; les dépenses de personnel ont atteint 13,68 millions de dollars (contre 11,75 millions en 2023), et les autres coûts liés aux évaluations ont atteint 2,86 millions de dollars³ (contre 2,83 millions en 2023).

B. Présence régionale du Bureau indépendant d'évaluation

35. Le déploiement des conseillers régionaux pour l'évaluation, qui a fait suite à l'engagement pris par le Conseil d'administration de renforcer les capacités d'évaluation décentralisées, a marqué une avancée significative pour la fonction d'évaluation du PNUD. En mai 2024, trois conseillers ont pris leurs fonctions dans les centres régionaux de Bangkok, d'Istanbul et d'Addis-Abeba, après des discussions fructueuses entre le Bureau indépendant d'évaluation et la direction des bureaux concernant la mise en place d'une nouvelle fonction axée sur le renforcement de la capacité d'évaluation du PNUD. Afin de préserver leur indépendance, les conseillers rendent compte à la Directrice du Bureau indépendant d'évaluation et fournissent un appui sur la base de l'évaluation faite par le Bureau de la qualité de l'évaluation dans leurs régions d'affectation respectives.

² Selon les données du Centre de gestion en ligne des évaluations, telles que téléchargées le 3 février 2025.

³ Les heures de travail allouées aux activités d'évaluation et les autres dépenses y relatives sont déclarées directement par les personnes et entités concernées, dans le cadre des rapports annuels axés sur les résultats. Le PNUD calcule les dépenses de personnel en se basant sur ces chiffres déclarés.

36. Les conseillers régionaux pour l'évaluation ont commencé à assurer leurs fonctions avec les priorités suivantes : activités de formation, de conseil et d'assistance pour le personnel des bureaux de pays et régionaux et participation aux instances et réseaux de développement des capacités d'évaluation au niveau régional. Au cours de leur première année de mandat, ils ont chacun dirigé et accompagné plusieurs évaluations indépendantes de programmes de pays dans leurs régions respectives. Leur proximité avec les bureaux de pays et les bureaux régionaux a été très utile pour l'évaluation globale du Plan stratégique du PNUD pour 2022-2025 par le Bureau.

37. Le Bureau indépendant d'évaluation maintient ses points focaux régionaux dans les régions qui n'ont pas de postes de conseillers, à savoir les États arabes et l'Amérique latine et les Caraïbes.

C. Appui aux évaluations décentralisées

38. La grande majorité des données concernant l'appui fourni par le PNUD ont été tirées d'évaluations commandées directement par les bureaux de pays, les bureaux régionaux et le siège. Le Bureau indépendant d'évaluation a continué de donner la priorité à la qualité de ces informations et, en 2024, il a appuyé plusieurs fonctions du PNUD afin de favoriser une culture de l'évaluation, de renforcer les capacités des points focaux chargés du suivi et de l'évaluation et d'améliorer les processus de recrutement des consultants en évaluation.

39. Le Bureau a continué d'assurer le contrôle de la qualité des évaluations commandées par le PNUD, ainsi que de celles du FENU et du programme VNU. Si la méthode employée pour mesurer la qualité des évaluations décentralisées est restée constante, le Bureau a pris plusieurs mesures pour que le processus soit plus efficace. L'outil d'évaluation de la qualité introduit en 2017 a été optimisé, et la nouvelle version a été présentée aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays du PNUD au cours de l'année. Le Centre de gestion en ligne des évaluations, qui regroupe toutes les évaluations du PNUD et fournit un système robuste de gestion des évaluations (y compris le système d'évaluation de la qualité), a été rendu plus facile d'utilisation afin de simplifier le suivi des plans d'évaluation, des réponses de l'administration, de la qualité de l'évaluation et de l'application des mesures principales.

40. La priorité a été donnée aux activités de renforcement des capacités : le Bureau et les conseillers régionaux pour l'évaluation ont ainsi prêté leur concours à des webinaires visant à développer les capacités des responsables du suivi et de l'évaluation et des points focaux des bureaux régionaux pour l'Afrique, l'Asie et le Pacifique, les États arabes et l'Europe et la Communauté d'États indépendants. En outre, le Bureau a participé aux processus du Comité d'évaluation des programmes pour toutes les régions, veillant à ce que les documents relatifs aux programmes de pays et leurs plans d'évaluation respectent les recommandations issues des évaluations indépendantes des programmes de pays et les lignes directrices du PNUD en matière d'évaluation.

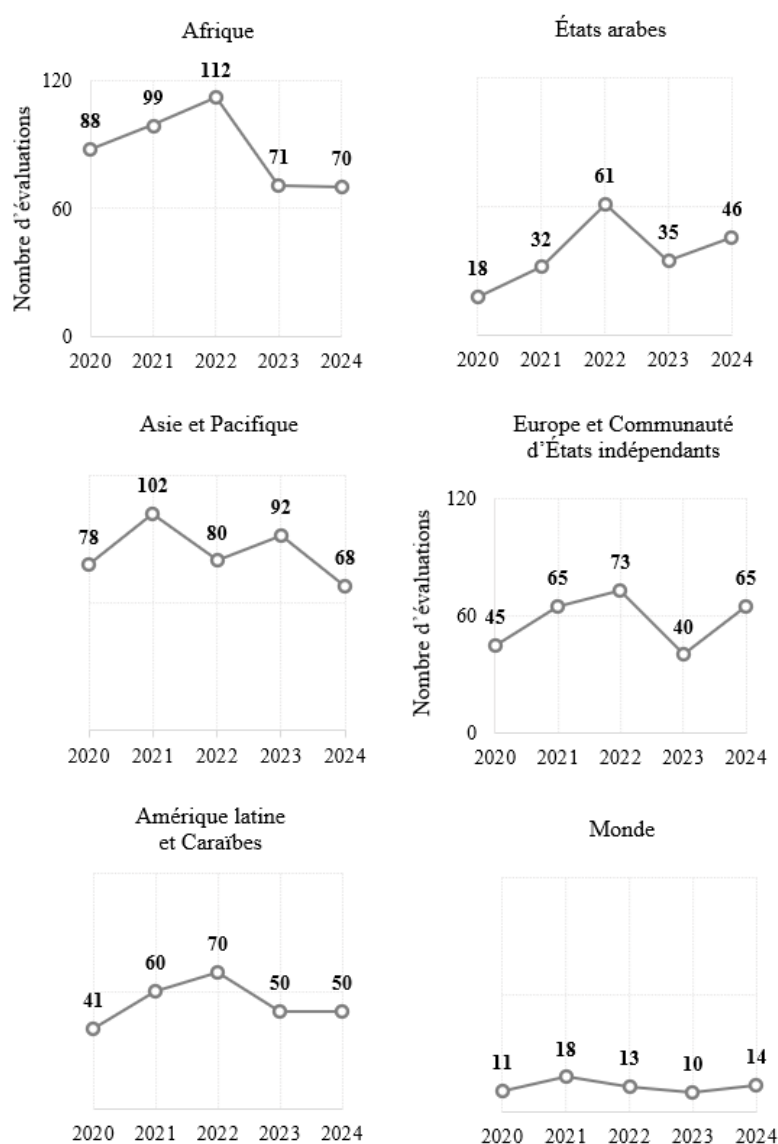
41. Il était ressorti du rapport annuel sur l'évaluation de 2023 que les bureaux de pays et les bureaux régionaux avaient du mal à trouver des évaluateurs compétents, ce qui entraînait des publications et des retards à répétition et nuisait à la qualité de l'évaluation. Dans le cadre des efforts déployés pour résoudre ce problème en 2024, le Bureau indépendant d'évaluation a élargi l'éventail des compétences d'évaluation dont dispose le PNUD grâce à une procédure de sélection continue à grande échelle. À ce jour, il a approuvé plus de 560 consultants en évaluation et facilité leur inscription dans le fichier du Réseau mondial pour les politiques. Le personnel du PNUD peut également consulter le Centre de gestion en ligne des évaluations pour prendre connaissance des travaux antérieurs et des notes de qualité attribuées aux évaluateurs potentiels.

D. Mise en œuvre, qualité et exploitation des évaluations décentralisées

42. Sur les 457 évaluations décentralisées prévues pour 2024, 68 % (313) ont été achevées⁴. Ce chiffre est supérieur à celui de 2023, où 65 % des évaluations prévues avaient été réalisées. Le nombre d'évaluations réalisées depuis le siège et dans les régions des États arabes et de l'Europe et de la Communauté des États indépendants a augmenté par rapport à l'année précédente, tandis que le nombre de celles réalisées dans les régions de l'Afrique et de l'Amérique latine et des Caraïbes se sont maintenues à des niveaux proches de ceux de 2023. La région Asie-Pacifique est la seule à avoir connu une baisse marquée du nombre d'évaluations (voir figure 1).

Figure 1

Évaluations décentralisées réalisées par le PNUD (2020-2024)



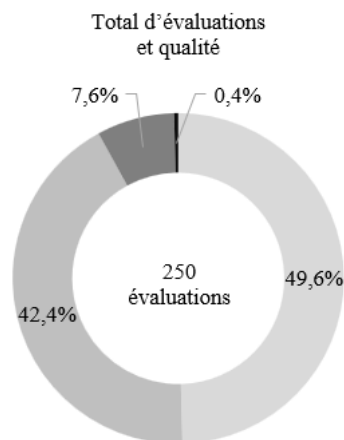
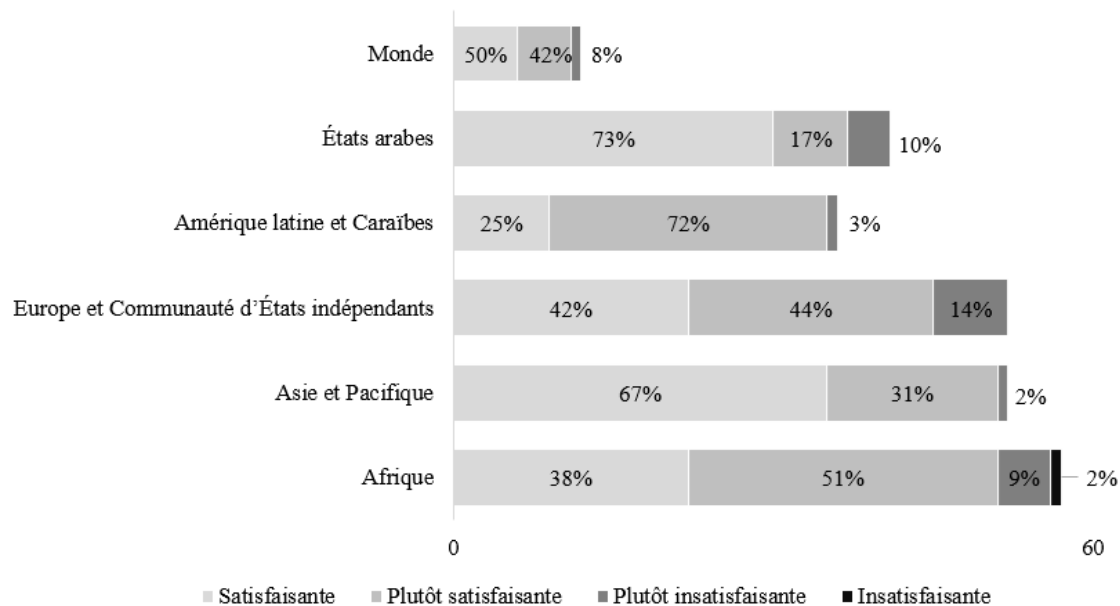
Source : Centre de gestion en ligne des évaluations du PNUD.

⁴ Ces données proviennent du Centre de gestion en ligne des évaluations. Les données relatives aux évaluations prévues se rapportent à la période écoulée jusqu'au 15 avril 2024, tandis que les données relatives aux évaluations achevées se rapportent à la période écoulée jusqu'au 1^{er} février 2025.

43. La qualité des évaluations décentralisées a été meilleure en 2024 que les années précédentes. Sur les 250 évaluations dont la qualité a été contrôlée par le Bureau indépendant d'évaluation, 49,6 % ont été jugées très satisfaisantes ou satisfaisantes, contre 40,5 % en 2023. Le nombre d'évaluations de moins bonne qualité a également diminué : en 2024, 42,4 % des évaluations ont été considérées comme plutôt satisfaisantes et 8,0 % comme plutôt insatisfaisantes ou insatisfaisantes, contre 48,0 % et 11,5 %, respectivement, en 2023. La qualité s'est améliorée pour tous les grands axes de l'évaluation en 2024, l'amélioration la plus importante concernant le nombre d'évaluations ayant obtenu des notes très satisfaisantes et satisfaisantes concernant les résultats, les conclusions et les recommandations.

44. Au niveau régional, les évaluations menées par les bureaux de pays dans la région des États arabes ont continué d'afficher un niveau de qualité élevé et de s'améliorer par rapport à 2023, 73 % des évaluations ayant été jugées « satisfaisantes ». La région Asie-Pacifique a également enregistré des améliorations notables. La qualité de l'évaluation reste plus problématique dans les autres régions.

Figure 2
Qualité des évaluations par région en 2024



Source : Centre de gestion en ligne des évaluations du PNUD.

45. Les évaluations sont particulièrement utiles pour déterminer si et comment différents groupes peuvent accéder à l'aide au développement et en bénéficier. Chaque année, le Bureau indépendant d'évaluation examine les évaluations décentralisées à l'aune des indicateurs du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes, et les évaluations centralisées font l'objet d'un examen externe portant sur la prise en compte des questions de genre. Après analyse de 193 évaluations du PNUD, la note globale obtenue par l'organisation est de 9,80 ; elle a donc dépassé les exigences pour la cinquième année consécutive.

46. En avril 2024, le Bureau indépendant d'évaluation a reconnu la qualité de l'évaluation dans l'ensemble du PNUD à l'occasion de la quatrième édition des Prix d'excellence de l'évaluation. Des prix ont récompensé deux évaluations remarquables (Cambodge et Yémen) au titre de leur solide analyse factuelle ainsi que deux évaluations tenant compte des questions de genre dans une mesure exceptionnelle (Tchad et Ukraine). Les lauréats ont été choisis par un groupe consultatif de l'évaluation sur la base de la qualité de l'analyse factuelle et de l'utilité de l'évaluation pour la prise de décision en matière de gestion. Une distinction a été accordée à 10 bureaux de pays pour leur production constante d'évaluations de haute qualité sur la période 2020-2024.

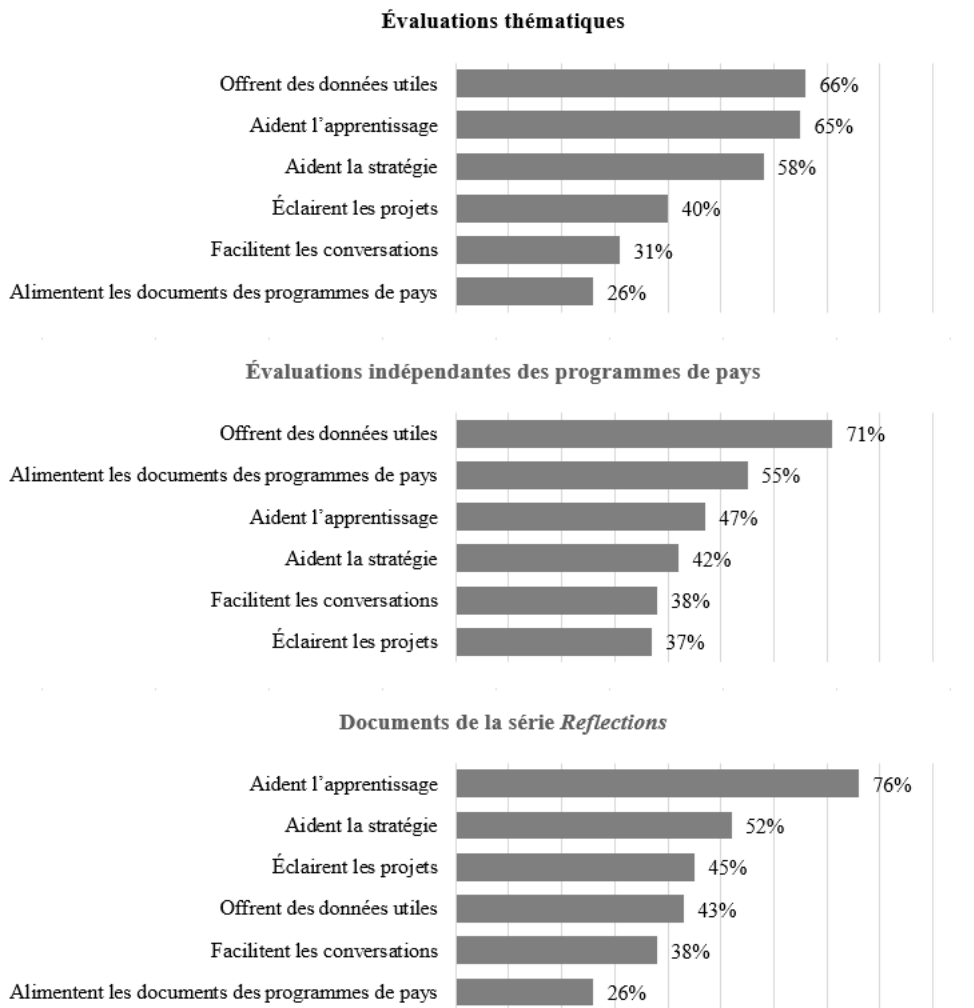
V. Exploitation des évaluations

A. Exploitation des résultats du Bureau indépendant d'évaluation par les parties prenantes

47. Le fait de comprendre comment les parties concernées perçoivent et utilisent nos produits nous permet d'améliorer notre travail. En décembre 2024, le Bureau a mené auprès des parties intéressées une enquête annuelle, qui avait été mise à jour afin de recueillir des commentaires plus précis sur la qualité et l'utilité de nos rapports et de notre appui au renforcement des capacités. Les réponses ont été positives et nous ont permis de tirer des enseignements pour l'année 2025. Les parties prenantes, internes comme externes, ont salué la qualité, la rigueur et la clarté de nos travaux, qu'elles ont jugées meilleures qu'en 2023. Elles ont estimé que les évaluations et les documents de la série *Reflections* étaient faciles à lire, fiables et objectifs sur le plan du contenu. Nos ressources et services de développement des capacités ont été largement reconnus pour leur pertinence, leur simplicité d'utilisation et leur impact, inspirant souvent de nouvelles approches pour la planification et la conduite d'évaluations décentralisées.

48. Les sondés ont indiqué quels produits du Bureau indépendant d'évaluation ils connaissaient le mieux. Ils ont estimé que les évaluations thématiques et les évaluations des programmes de pays constituaient des sources de données précieuses pour la prise de décision de leurs publics respectifs (voir figure 3). La série *Reflections* a été appréciée pour sa contribution à l'apprentissage, en particulier par le personnel des entités des Nations Unies. L'enquête a mis en évidence la nécessité de réfléchir à la manière dont les évaluations mondiales pourraient être conçues pour être mieux exploitées pour les programmes de pays, et le Bureau indépendant d'évaluation améliore ses processus de collaboration afin de favoriser l'utilisation de l'ensemble de ses produits dans les échanges sur les connaissances du PNUD.

Figure 3
Selon les parties intéressées, les produits du Bureau indépendant d'évaluation fournissent des informations précieuses, contribuent à l'apprentissage et à l'élaboration de stratégies et éclairent les projets



Source : Enquête du Bureau indépendant d'évaluation auprès des parties prenantes, 2024.

49. Le Bureau indépendant d'évaluation a demandé aux personnes interrogées de lui indiquer les domaines dans lesquels il pourrait améliorer la pertinence, l'utilité et l'exploitation de ses travaux. Les recommandations les plus fréquentes étaient les suivantes : renforcer la culture de l'évaluation au sein du PNUD et mettre en avant les avantages des évaluations en tant qu'outils de connaissance ; améliorer la clarté et l'applicabilité des recommandations ; appuyer les structures nationales, y compris les parties prenantes autres que les États, afin que l'évaluation serve de base à une réflexion et un apprentissage systématiques ; réaliser davantage d'évaluations d'impact.

B. Application des recommandations issues des évaluations

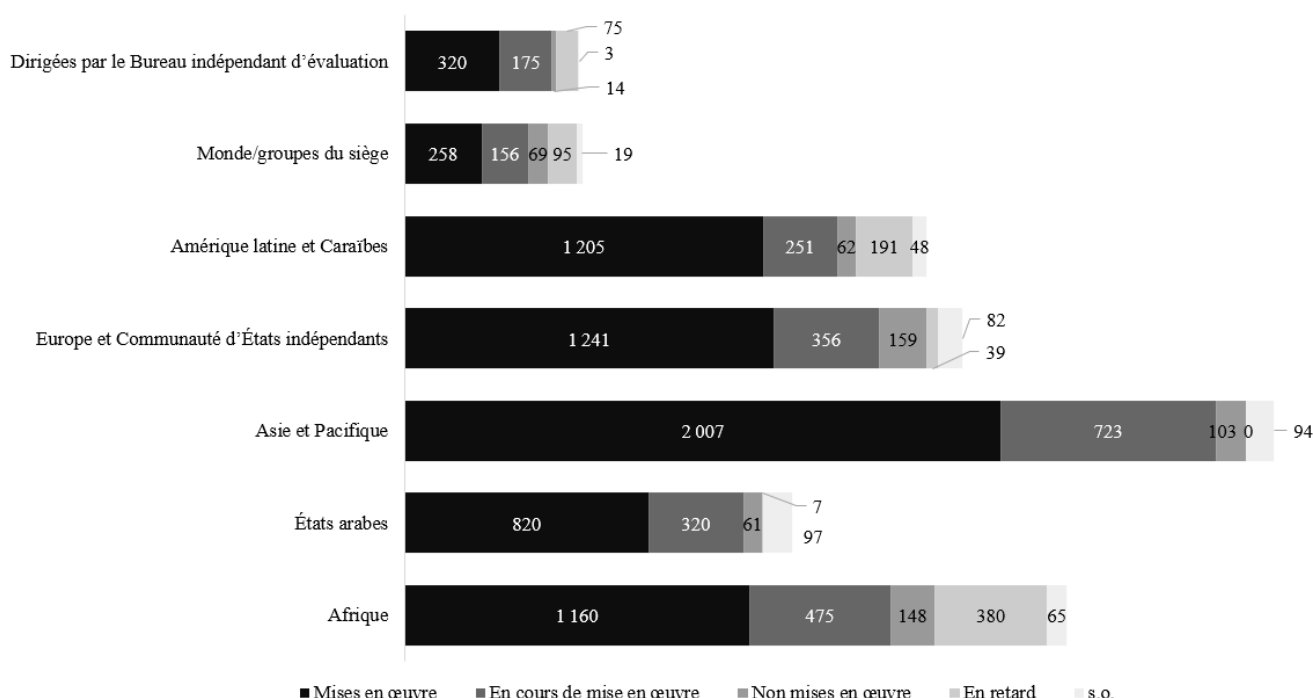
50. Comme les années précédentes, toutes les recommandations contenues dans les évaluations menées en 2024 devaient recevoir une réponse de la direction, indiquant si celle-ci les acceptait, les acceptait partiellement ou les rejetait. À la fin de l'année

2024, 95 % de toutes les évaluations disponibles dans le Centre de gestion en ligne des évaluations affichaient une réponse de la direction décrivant les prochaines étapes.

51. Le Centre de gestion en ligne des évaluations a enregistré toutes les mesures clés prises par la direction pour donner suite aux évaluations (figure 4), en suivant leur mise en œuvre à mesure qu'elle était rapportée par les bureaux de pays. Au total, 88 % des mesures clés avaient été menées à bien ou étaient en cours d'exécution. Seuls 7 % d'entre elles étaient en retard ou n'avaient pas encore été lancées, tandis que 5 % n'étaient plus applicables en raison de l'évolution du contexte.

Figure 4

Selon les données fournies par les unités de programme, la grande majorité des recommandations ont été partiellement ou totalement mises en œuvre



Source : Centre de gestion en ligne des évaluations, Bureau indépendant d'évaluation.

C. Nouvelle stratégie de collaboration et de communication

52. L'utilité des évaluations dépend de facteurs qui dépassent la simple rigueur analytique. Il est primordial que les parties prenantes participent de manière sérieuse dès le départ, et que la communication soit efficace pour instaurer la confiance et ainsi dégager des perspectives complexes. À l'ère de la surcharge d'informations, les évaluations doivent être concises, bien structurées et intégrées dans les processus de prise de décision afin de réellement améliorer la performance. En faisant de la collaboration et de la communication une partie intégrante du processus d'évaluation à toutes les étapes, le Bureau indépendant d'évaluation vise à renforcer la confiance, à stimuler l'apprentissage et à consolider le lien entre les résultats de l'évaluation et la prise de décision fondée sur des données probantes.

53. En 2024, le Bureau indépendant d'évaluation a lancé sa nouvelle stratégie de collaboration et de communication, visant à améliorer l'utilité et la portée de ses évaluations et de ses produits de connaissance. Celle-ci s'appuie sur la science

comportementale pour faire en sorte que les évaluations soient bien comprises par les publics cibles et soient effectivement exploitées. Le Bureau accompagnera des initiatives de collaboration afin de définir la voie à suivre dans les domaines retenus pour faire l'objet de recommandations et renforcera les liens avec les communautés de pratique du PNUD.

VI. Promotion d'une culture et d'une pratique de l'évaluation au niveau national

A. Renforcement des capacités d'évaluation nationales

54. Le Bureau indépendant d'évaluation a organisé la huitième Conférence internationale bisannuelle sur les capacités nationales d'évaluation du 14 au 18 octobre 2024 à Beijing sur le thème « Évaluations réactives : pour l'administration, pour l'inclusion, pour l'avenir ». Avec plus de 500 participants venus de 106 pays, réunissant des représentants de gouvernements, de la société civile, d'institutions financières internationales et d'entités des Nations Unies, cette édition a été la plus importante des 16 années d'existence de la conférence.

55. Organisée conjointement par l'Agence chinoise de coopération internationale pour le développement, le Bureau indépendant d'évaluation du PNUD et l'Initiative mondiale pour l'évaluation, la Conférence a mis en avant le rôle capital de l'évaluation pour instaurer une gouvernance inclusive et prête à faire face à l'avenir. Les participants ont assisté à 21 sessions et neuf ateliers sur des sujets tels que l'intégration de l'évaluation dans la gouvernance, l'utilisation de solutions innovantes comme l'intelligence artificielle, et les moyens de garantir la pertinence des évaluations au niveau local.

56. La conférence s'est achevée par l'adoption du Plan d'action de Beijing, placé sous l'égide de l'Initiative mondiale pour l'évaluation et qui, partant du programme de la Conférence de Turin de 2022 définit cinq priorités qui permettront d'accroître la réactivité des systèmes d'évaluation :

a) **Intégrer les évaluations menées par les pays** dans l'élaboration des politiques publiques et la gestion du secteur public à des étapes formelles cruciales du cycle de programmation et d'élaboration des politiques, et lorsque l'occasion se présente dans les mécanismes de conseil et de prise de décision ;

b) **Promouvoir une culture de l'apprentissage** qui concilie le rôle de l'évaluation dans l'apprentissage et l'application du principe de responsabilité par les moyens suivants : prise en compte des besoins des parties prenantes, renforcement des capacités, partage des résultats, intégration dans les processus politiques et promotion de la collaboration entre évaluateurs et décideurs ;

c) **Favoriser le partage des connaissances** et le renforcement des capacités par l'échange de bonnes pratiques, la systématisation de l'exploitation des données factuelles au service des objectifs de développement durable, l'exploitation des synthèses d'évaluation aux fins de l'apprentissage contextuel et un accès équitable aux outils d'évaluation et aux données probantes ;

d) **Tirer parti de la technologie** et des savoirs autochtones. Le Plan encourage l'utilisation éthique et équitable de l'intelligence artificielle, l'adoption de stratégies d'évaluation centrées sur les personnes et l'autonomisation des jeunes évaluateurs au moyen du développement de leurs compétences et du mentorat ;

e) **Intégrer les stratégies relatives au climat, à l'environnement et au renforcement de la résilience** dans les évaluations afin de mieux appréhender la

durabilité et les liens entre l'homme et la nature, de renforcer l'adaptation de la réponse aux crises et de tenir compte de l'inclusivité et de la durabilité dans tous les domaines.

B. La Coalition mondiale pour la synthèse au service des objectifs de développement durable

57. La Coalition mondiale pour la synthèse au service des objectifs de développement durable est un partenariat réunissant 45 entités des Nations Unies qui vise à générer des perspectives à partir des données factuelles disponibles afin de soutenir la réalisation des objectifs de développement durable. Le Bureau indépendant d'évaluation du PNUD copréside la Coalition avec le Bureau de l'évaluation du Fonds des Nations Unies pour l'enfance et le Bureau des évaluations à l'échelle du système.

58. En 2024, la Coalition a publié plusieurs documents factuels articulés autour des quatre piliers des objectifs de développement durable : pour le pilier « paix », un rapport qui souligne l'importance du progrès économique dans la réduction de la violence et souligne que l'incompréhension de la culture et du contexte des populations visées constitue un obstacle fondamental à l'obtention de résultats liés à la paix ; pour le pilier « population », un rapport sur la protection sociale, qui sera intégré au Sommet social mondial des Nations Unies en 2025 ; pour le pilier « planète », un examen exploratoire réalisé en décembre 2024, établissant des priorités pour les synthèses futures.

59. Avec l'aide de ses partenaires, la Coalition a obtenu un investissement de 74 millions de dollars de la part de l'Agence britannique pour la recherche et l'innovation et du Wellcome Trust au titre du financement de synthèses sur les objectifs de développement durable, d'outils numériques et de plateformes de données. Cette initiative vise à aider les décideurs à accéder à des informations tirées des évaluations sur ce qui fonctionne, pourquoi et pour qui. Ces ressources serviront à financer les frais de fonctionnement de la Coalition (secrétariat, personnel et fonctions de participation, notamment), lui permettant ainsi de se positionner en tant que centre de référence pour les données d'évaluation en ce qui concerne les objectifs de développement durable.

60. Le Bureau indépendant d'évaluation travaille avec ses partenaires pour définir l'orientation de la prochaine phase des travaux de la Coalition et a l'intention de rassembler les parties prenantes du côté de la « demande » de données factuelles (par exemple, les entités des Nations Unies et les gouvernements) et de « l'offre » (par exemple, les producteurs de synthèses de données probantes), ainsi que les intermédiaires (par exemple, les conseillers scientifiques) et les bailleurs de fonds.

C. Groupe des Nations Unies pour l'évaluation

61. Le Bureau indépendant d'évaluation est resté actif au sein du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et sa directrice a été élu à la présidence du Groupe en mai 2024. Jusqu'à son départ à la retraite en septembre 2024, le Directeur adjoint était vice-président et membre du comité directeur exécutif.

62. En tant que Présidente, la Directrice a dirigé les travaux d'élaboration de la nouvelle stratégie du Groupe, qui a été lancée lors de l'assemblée générale annuelle en février 2025. Celle-ci définit la mission du Groupe pour 2025-2032, une période qui couvrira l'achèvement du Programme 2030 et les discussions en vue d'un cadre de développement pour l'après-2030, la poursuite du projet « ONU 2.0 » vers des

entités souples, diversifiées, réactives et efficaces grâce aux cinq axes de changement, et la mise en œuvre du Pacte pour l'avenir ([A/RES/79/1](#)).

63. En même temps que le Groupe commence à déployer sa nouvelle stratégie, le Bureau indépendant d'évaluation et d'autres entités des Nations Unies appuieront les initiatives visant à accélérer les progrès sur la voie des grandes priorités du développement, parallèlement à leurs objectifs et intérêts spécifiques. Le personnel du Bureau indépendant d'évaluation participe à 12 des 17 groupes de travail et agit en tant que co-coordonateur à la tête des travaux des groupes de travail portant sur les domaines suivants : synthèse de l'évaluation ; environnement et impacts sociaux ; données et intelligence artificielle.

D. Initiative mondiale pour l'évaluation

64. Depuis sa création en 2019, le Bureau indépendant d'évaluation a contribué à l'Initiative mondiale pour l'évaluation afin de renforcer les capacités d'évaluation à l'échelle mondiale, notamment en affectant du personnel à la programmation et à des fonctions consultatives. Le Bureau est un membre actif du Conseil de partenariat, qui se compose de 12 membres guidant l'Initiative.

65. En 2024, l'Initiative a continué d'aider les gouvernements à évaluer leurs fonctions d'évaluation afin de mieux adapter l'aide apportée. En collaborant avec six centres régionaux de renforcement des capacités d'évaluation et de gestion de la performance dans diverses régions, l'Initiative a aidé à l'élaboration d'analyses diagnostiques de l'état de préparation en matière d'évaluation et a facilité la formation de 5 684 fonctionnaires issus de 109 pays.

66. Certaines ressources importantes (comme le site web BetterEvaluation, le Programme international de formation à l'évaluation des activités de développement et le portail des méthodes du Bureau indépendant d'évaluation) offrent des méthodes d'évaluation accessibles. La semaine annuelle de l'évaluation globale a promu l'apprentissage intersectoriel par la tenue de discussions sur divers sujets. En outre, l'Initiative a appuyé 69 fonctionnaires lors du Programme international de formation à l'évaluation des activités de développement à Berne (Suisse), axé sur l'intelligence artificielle dans le cadre du suivi et de l'évaluation.

VII. Gestion du savoir

67. Améliorer la facilité d'accès des données factuelles et appuyer la prise de décision reposant sur des données factuelles restent des priorités absolues pour le Bureau indépendant d'évaluation, qui continue de faire évoluer ses plateformes de connaissances au rythme de l'augmentation de la demande et des nouveaux progrès technologiques. Le Centre de gestion en ligne des évaluations et l'initiative « L'intelligence artificielle au service de l'analyse des activités de développement » sont au cœur des efforts déployés dans ce domaine.

68. Le Centre de gestion en ligne des évaluations (plateforme d'évaluation du PNUD et principale source de données pour l'intelligence artificielle pour l'analyse des activités de développement) a subi d'importantes modifications en 2024 afin de simplifier l'accès aux 6 800 évaluations qu'il contient. La capacité d'analyse de l'intelligence artificielle du Bureau indépendant d'évaluation a également été constamment améliorée depuis son lancement en 2022 et, en 2024, le Bureau a apporté des améliorations significatives à son modèle de génération d'informations, qui catégorise désormais les résultats en constatations, conclusions et recommandations. Un flux de données a été mis en place pour intégrer les données

du Centre de gestion en ligne des évaluations à d'autres systèmes du PNUD, notamment l'application de suivi de la performance et le « moteur de renouveau » du pôle régional d'Amman, qui s'appuie sur les produits du Bureau indépendant d'évaluation pour élaborer une approche systémique de la prise de décision en matière de politique et de programmation. Les utilisateurs peuvent filtrer les informations en fonction de la qualité de l'évaluation, du degré d'appréciation des données et des caractéristiques du programme, ce qui permet d'obtenir des résultats très ciblés à partir de la base de données des évaluations. Le Bureau a organisé des sessions de formation pour le personnel du PNUD et a collaboré avec d'autres entités des Nations Unies afin de partager les enseignements qu'il a acquis sur l'utilisation de systèmes d'intelligence artificielle pour la synthèse de données et la production de perspectives.

69. À l'avenir, le Bureau indépendant d'évaluation prévoit d'améliorer encore ses capacités en matière d'intelligence artificielle en calquant son projet sur les grands modèles de langue modernes et en le transformant en une plateforme multi-institutionnelle pour la prise de décisions fondées sur des données probantes.

VIII. Effectifs et finances pour l'année 2024

A. Effectifs du Bureau indépendant d'évaluation

70. Le Bureau respecte la parité des genres et l'équilibre de la représentation géographique. En 2024, le Bureau comptait 37 postes, dont 31 d'administrateurs recrutés sur le plan international et 6 d'agents des services généraux. En outre, 13 consultants recrutés à long terme dans le cadre de contrats de services d'administrateurs recrutés sur le plan international faisaient partie de l'équipe. Le Bureau dispose actuellement de huit postes vacants à différentes classes et selon différentes modalités contractuelles.

B. Budget du Bureau indépendant d'évaluation

71. Le budget du Bureau pour 2024 a été fixé à 13,86 millions de dollars, dont 13,85 millions (99 %) ont été alloués aux évaluations et à d'autres activités institutionnelles (voir tableau 2).

Tableau 2

Ressources du PNUD allouées aux activités d'évaluation

(En millions de dollars)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Dépenses du Bureau indépendant d'évaluation	8,7	10,9	11,2	11,4	11,8	13,77	13,85
Évaluations décentralisées	13,3	14,8	14,5	16,4	25,1	23,04	26,72
Ressources totales de la fonction d'évaluation du PNUD	22,0	25,7	25,7	27,8	36,9	36,81	40,57
Part des ressources des programmes du PNUD consacrées à l'évaluation	0,48	0,58	0,57	0,58	0,77	0,75	0,83

Source : Calculs réalisés par le Bureau indépendant d'évaluation à partir des données concernant les ressources utilisées par le PNUD et le budget des évaluations décentralisées.

72. Conformément aux dispositions de la politique d'évaluation du PNUD et au budget intégré approuvé pour le Plan stratégique⁵, le Bureau a élaboré son programme de travail pour 2025 sur la base d'un financement de 14,03 millions de dollars.

C. Exécution du plan de travail pluriannuel pour l'année 2025

73. En 2025, le Bureau indépendant d'évaluation réalisera deux évaluations institutionnelles qui seront présentées au Conseil d'administration en 2026, lors de sa première session ordinaire et de sa première session annuelle. Les évaluations porteront sur les fonds d'affectation spéciale thématique et l'appui du PNUD aux capacités électorales (voir tableau 3). Plus tard dans l'année, le Bureau lancera une évaluation de la contribution du PNUD à la prévention des conflits et au lien entre l'action humanitaire, le développement et la paix, qui sera présentée au Conseil en 2027. Le Il présentera son rapport annuel sur les activités d'évaluation de 2025 lors de la session annuelle 2026. Les évaluations indépendantes des programmes de pays qui doivent être réalisées en 2025 sont énumérées au tableau 4.

Tableau 3

Travaux du Bureau indépendant d'évaluation devant être présentés au Conseil d'administration en 2025/2026

<i>Session</i>	<i>Rapport du Bureau indépendant d'évaluation</i>
Première session ordinaire de 2025	Examen de la politique d'évaluation du PNUD
Session annuelle de 2025	Évaluation du Plan stratégique du PNUD pour 2022-2025 Rapport annuel sur les activités d'évaluation, 2024
Deuxième session ordinaire de 2025	Politique d'évaluation révisée du PNUD
Session annuelle de 2026	Évaluation formative des guichets de financement du PNUD

Tableau 4

Évaluations indépendantes des programmes de pays en 2025

<i>Région</i>	<i>Pays</i>
Afrique	Bénin
	Botswana
	Burkina Faso
	Cameroun
	Comores
	Congo (République du)
	Tchad
États arabes	Syrie (à confirmer)
	Érythrée
	Guinée-Bissau
	Kenya
	Mozambique
	Soudan du Sud
	Togo
	Zimbabwe

⁵ DP/2021/29, par. 38 d).

<i>Région</i>	<i>Pays</i>	
Asie et Pacifique	Bangladesh	Thaïlande
	Lao (RDP)	Viet Nam
	Maldives	
Europe et CEI	Albanie	
	Tadjikistan	
Amérique latine et Caraïbes	Barbade	Honduras
	Belize	Jamaïque
	Chili	Pérou
	El Salvador	Suriname
	Équateur	Trinité-et-Tobago
	Guatemala	Venezuela
	Guyana	

74. En parallèle de la révision de sa proposition de valeur, dans un environnement où les ressources s'annoncent de plus en plus limitées, le Bureau indépendant d'évaluation collaborera avec le Conseil d'administration et le PNUD pour assurer une évaluation de haute qualité au niveau des pays. Cela pourrait nécessiter d'envisager d'autres moyens de garantir une couverture complète des programmes de pays, en privilégiant un cycle d'évaluations plus court pour les programmes de pays hautement prioritaires et à haut risque, et un cycle d'évaluations réduit pour les programmes de pays stables et à faible risque. Cela permettra au Bureau de concentrer ses efforts sur la réalisation d'évaluations plus personnalisées pour les pays prioritaires, tout en permettant au PNUD et au Conseil d'administration de suivre l'ensemble des programmes de pays sur au moins deux cycles de programmation.

75. En plus de ses évaluations, le Bureau produira des synthèses thématiques et des documents de la série *Reflections* sur des sujets de niveau régional et mondial. Deux synthèses seront réalisées en conjonction avec des évaluations thématiques prévues pour 2025. Des synthèses régionales seront également produites sur des thèmes pertinents pour l'Afrique, l'Europe et la Communauté des États indépendants ainsi que l'Amérique latine et les Caraïbes, et le Bureau contribuera aux synthèses sur les piliers « paix » et « population » dans le cadre de la Coalition mondiale pour la synthèse au service des objectifs de développement durable.

76. Le Bureau continuera d'aider au renforcement des systèmes d'évaluation nationaux, insistant sur l'importance de la planification des évaluations et veillant à ce que les travaux du PNUD fassent l'objet d'une évaluation suffisante. Pour ce faire, il fournira davantage d'orientations sur les rôles et les attributions en matière d'évaluation et se référera à des exemples d'évaluations de qualité afin d'améliorer les évaluations décentralisées à l'avenir.

77. Étant donné que 2025 marque la dernière année du plan de travail actuel du Bureau indépendant d'évaluation, celui-ci élaborera son plan de travail pour 2026-2029 pour présentation au Conseil d'administration à la première session ordinaire de 2026.

IX. Fonds d'équipement des Nations Unies et programme des Volontaires des Nations Unies

A. Fonds d'équipement des Nations Unies

78. En 2024, confirmant son attachement à une évaluation rigoureuse, le FENU a alloué 688 519 dollars (soit 0,95 % de ses ressources destinées aux programmes) aux activités d'évaluation, se rapprochant ainsi de l'objectif de 1 % défini dans la politique d'évaluation du PNUD. Malgré ces progrès, le Groupe de l'évaluation a rencontré des difficultés pour réaliser son ambitieux plan quadriennal prévoyant 16 évaluations. Neuf évaluations ont été achevées au cours de la période, mais les interventions plurinationales ont nécessité une supervision plus importante de la part de la direction, compte tenu de leur complexité, ce qui a mis à rude épreuve les capacités disponibles. En conséquence, le FENU a entrepris de renforcer sa capacité d'évaluation et d'établir une nouvelle liste de réserve à long terme pour atteindre ses objectifs pour 2025.

79. Le Groupe de l'évaluation du FENU a réalisé trois évaluations en 2024 et présenté les principales conclusions et les enseignements tirés de celles-ci.

80. **Évaluation à mi-parcours du Cadre stratégique du FENU (2022-2025).** L'évaluation a mis en évidence l'avantage comparatif du FENU dans le pilotage et la gestion de mécanismes de financement innovants, y compris les financements mixtes. Les évaluateurs ont salué la capacité du FENU à tirer parti de son mandat de financement en collaboration avec d'autres entités des Nations Unies pour répondre aux besoins de développement des pays d'accueil. Cependant, il a été noté que l'absence de définition claire de la mission et de la vision du FENU constituait un obstacle à son positionnement stratégique dans le paysage global du financement du développement. Les recommandations formulées invitaient le FENU à entreprendre un processus complet de planification stratégique, à établir des principes de bonne gouvernance et à définir sa proposition de valeur unique.

81. **Évaluation à mi-parcours du programme « Migrations et envois de fonds ».** Le programme visait à favoriser l'inclusion économique des migrants et de leurs familles grâce à des services numériques de transfert de fonds à faible coût et à des produits financiers associés aux envois de fonds. Bien que de très bons résultats aient été notés en matière de culture financière numérique et d'innovation dans le secteur privé, l'évaluation a mis en évidence des difficultés à pérenniser l'adoption et l'utilisation de produits d'envois de fonds accessibles à tous. Les recommandations concernaient essentiellement la transition de diagnostics préparatoires à des réformes pratiques, la promotion d'une collaboration plus approfondie avec les partenaires, et la création de voies d'impact claires pour la réalisation des résultats.

82. **Évaluation finale du Programme d'accélération des politiques du FENU en Afrique.** L'objectif de ce programme était de contribuer à la création d'économies numériques inclusives qui favorisent l'inclusion, la résilience et l'égalité financières des femmes et des hommes ainsi que de leurs familles. Le programme a été jugé adapté et efficace pour ce qui est de renforcer les capacités des organismes de réglementation et de fournir une assistance technique ciblée, mais son système de suivi insuffisant a limité sa capacité à saisir l'impact sur les consommateurs. Les recommandations invitaient les responsables du programme à approfondir leurs interventions dans certains pays, à revoir leur théorie du changement et à envisager des financements philanthropiques.

83. À l'avenir, le FENU reste déterminé à améliorer la qualité et l'utilité des évaluations. Par sa collaboration avec le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, le Fonds souhaite intégrer des méthodologies innovantes et des thèmes transversaux,

notamment la prise en compte des questions de genre et le principe de « ne laisser personne de côté ». En renforçant sa collaboration avec le Bureau indépendant d'évaluation du PNUD, le FENU compte favoriser une culture de l'apprentissage et faire que les résultats des évaluations façonnent la prise de décision stratégique et les réformes politiques.

B. Programme des Volontaires des Nations Unies

84. En 2024, le programme VNU a mené à bien une évaluation de ses catégories de volontaires portant sur la pertinence et la contribution de ces catégories au Plan-cadre stratégique du programme des Volontaires des Nations Unies pour 2022-2025. L'évaluation a produit des recommandations pratiques sur la manière dont le programme pourrait intensifier sa collaboration avec ses volontaires et ses partenaires du système des Nations Unies, ainsi que des suggestions spécifiques concernant le rôle des jeunes, des réfugiés et des volontaires en ligne. Malgré la variété des catégories de volontaires, l'évaluation suivait des priorités transversales, notamment le principe de ne laisser personne de côté, l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes, ainsi que l'inclusion des personnes en situation de handicap, et a été jugée très satisfaisante dans la réponse de l'administration.

85. L'année 2024 étant l'avant-dernière année du plan-cadre stratégique du programme des Volontaires des Nations Unies (2022-2025), le Bureau s'est lancé dans l'évaluation de celui-ci. Le rapport d'introduction et les procédures préliminaires de collecte de données ont été validés lors de la réunion de la direction à Mexico en décembre 2024, où la participation des dirigeants et des gestionnaires a enrichi le processus d'évaluation. Le rapport sera achevé au deuxième trimestre 2025 et servira à l'élaboration du prochain plan-cadre stratégique.

86. Le programme VNU a continué de contribuer aux activités d'évaluation dans l'ensemble du système des Nations Unies. L'année dernière, le programme, en collaboration avec les jeunes évaluateurs émergents du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, a relancé une initiative conjointe visant à faire entrer les nouveaux talents de l'évaluation en tant que Volontaires des Nations Unies dans les fonctions d'évaluation des différentes entités. À ce jour, 12 évaluateurs ont été déployés en tant que volontaires dans huit entités des Nations Unies, et d'autres sont en cours de recrutement. L'objectif est de renforcer la fonction d'évaluation des entités des Nations Unies et de créer un vivier de jeunes professionnels de l'évaluation.