

AVRIL 2018

RAPPORT DE SYNTHÈSE DES ÉVALUATIONS RÉALISÉES EN 2016-2017

Résumé à l'intention des décideurs

Bureau de l'évaluation
Programme des Nations Unies
pour l'environnement



Bureau de l'évaluation du PNUE

Crédits :

Le présent rapport est une publication du Bureau de l'évaluation du PNUE. Les constats et conclusions qui y figurent ne reflètent pas nécessairement les vues de la Direction.

Pour plus d'informations sur ce rapport, veuillez contacter :

Bureau de l'évaluation du PNUE
P. O. Box 30552-00100 GPO
Nairobi (Kenya)
Téléphone : (254-20) 762 3389
Mél : eou@un.org

Avril 2018

Tous droits réservés.

© (2018) Bureau de l'évaluation du PNUE

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|-----------|
| Overview | 4 |
| Performance of projects completed during the 2016 – 2017 biennium..... | 4 |
| Aggregate performance of projects completed during the Medium-Term Strategy period 2014 – 2017 | 9 |
| Evaluation lessons | 11 |
| Evaluation recommendation compliance..... | 15 |
| Performance of the Evaluation Office..... | 16 |

RÉSUMÉ À L'INTENTION DES DÉCIDEURS

Rapport de synthèse des évaluations réalisées en 2016-2017

Aperçu

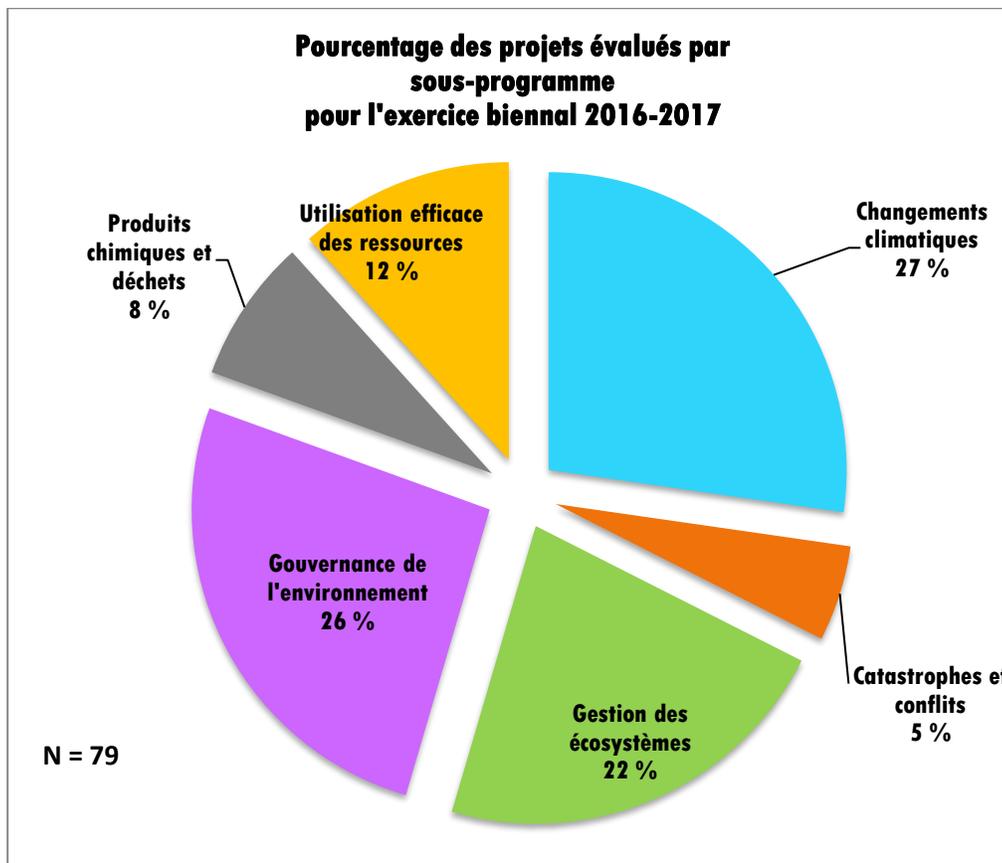
1. Le présent rapport de synthèse résume toutes les évaluations indépendantes réalisées par le Bureau de l'évaluation du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) pendant l'exercice biennal 2016-2017. Durant cette période, **plus de quatre-vingt évaluations** des interventions du PNUE qui, ensemble, **représentent une enveloppe de plus de 556 millions de dollars**¹, ont été achevées. Le rapport met en exergue les points saillants des tendances globales de la performance mises en évidence par ces évaluations pour l'exercice biennal 2016-2017 au regard de la stratégie à moyen terme pour la période 2014-2017. Il expose aussi brièvement les points phares d'un choix d'évaluations de projets revêtant une grande importance stratégique, notamment : l'Initiative pour une économie verte et l'Initiative financière du PNUE, une évaluation approfondie des accords de coopération stratégique avec la Commission européenne et le Groupe international d'experts sur les ressources, pour ne citer qu'eux.
2. Les évaluations devraient permettre à l'organisation de s'améliorer en apprenant de l'expérience et aider les parties prenantes à faire que le PNUE puisse rendre compte de sa contribution au développement à différents niveaux. Les activités du Bureau de l'évaluation tendent à améliorer la responsabilisation, la transparence et l'apprentissage. Quant aux évaluations, elles permettent de déterminer factuellement « ce qui fonctionne » et « ce qui ne fonctionne pas » et donnent des informations en retour utiles pour améliorer la planification et la gestion.

Performance des projets achevés durant l'exercice biennal 2016-2017

3. Les évaluations du Bureau de l'évaluation sont étroitement liées aux cycles de vie des projets. Les évaluations prévues démarrent lorsqu'un projet approche de sa fin ou se termine. La répartition des projets évalués par domaine thématique pour l'exercice biennal 2016-2017 apparaît à la figure ES 1 ci-dessous.

¹ Ce chiffre correspond approximativement au montant total des dépenses indiquées dans chacun des rapports d'évaluation et comprend : les subventions du Fonds pour l'environnement mondial (FEM), les fonds extra-budgétaires, les contributions du Fonds pour l'environnement, le cofinancement en liquidités et les ressources au titre des accords de coopération stratégique (Chine et Union européenne).

Figure ES 1. Répartition des projets évalués par sous-programme thématique (2014-2017)



4. Tous les projets sont évalués par rapport à un ensemble normalisé de critères d'évaluation conformes aux bonnes pratiques internationales. La performance au regard de ces critères est notée sur une échelle en six points allant de « Très satisfaisant » à « Très insatisfaisant »². La notation pour une bonne performance correspond aux points 5 et 6 de cette échelle (« Satisfaisant » ou « Très satisfaisant »).
5. Des tendances positives en matière de performance ont été mises en évidence par l'ensemble des évaluations des projets du PNUE. La **performance globale**³ indique que plus des **deux-tiers** (67 %) des projets évalués ont obtenu la note « **Satisfaisant** » ou **plus**, soit une amélioration de 12 % par rapport à l'exercice biennal antérieur.
6. La proportion des projets ayant reçu la note « Satisfaisant » ou plus du fait qu'ils ont obtenu des résultats **soutenus/reproductibles** a légèrement augmenté, passant de 34 % en 2014-2015 à 39 % en 2016-2017 (Figure ES 2).
7. Le PNUE devrait **s'efforcer davantage de créer des conditions favorisant la consolidation des résultats de ses projets dans la durée**, comme il ressort du fait que les statistiques ci-dessus ne

² Les six points sur l'échelle sont : très satisfaisant, satisfaisant, moyennement satisfaisant, moyennement insatisfaisant, insatisfaisant, très insatisfaisant. Pour le critère « Nature du contexte extérieur » le libellé est changé en « très défavorable – très favorable » et pour le critère « Impact possible » en « très improbable – très probable ».

³ La performance globale des projets est une moyenne pondérée de l'ensemble des critères d'évaluation, le poids le plus grand étant accordé à l'obtention de résultats directs (tangibles) et durables.

s'appliquent qu'à un peu plus d'un tiers des projets. La conception future des projets et les budgets correspondants devraient en tenir compte.

Figure ES 2. Aperçu de la performance de 79⁴ projets évalués pour l'exercice biennal 2016-2017 – Principaux critères d'évaluation



8. La **réalisation des produits** reste une dimension essentielle de la performance des projets, puisque près de quatre sur cinq (79 %) ont recueilli la note « satisfaisant » ou plus pour ce critère. La performance globale pendant l'exercice biennal 2016-2017 pour le critère « **participation des parties prenantes, coopération et partenariats** » a fait apparaître une amélioration de 12 %, avec 72 % des projets ayant reçu la mention « satisfaisant » ou plus, contre 60 % en 2014-2015.
9. Des tendances moins encourageantes ont été constatées s'agissant de la performance des projets par rapport au critère d'**efficacité**. On a observé une diminution du pourcentage des projets ayant reçu la mention « satisfaisant » ou plus pour l'exercice biennal 2016-2017 (49 % pour le portefeuille de

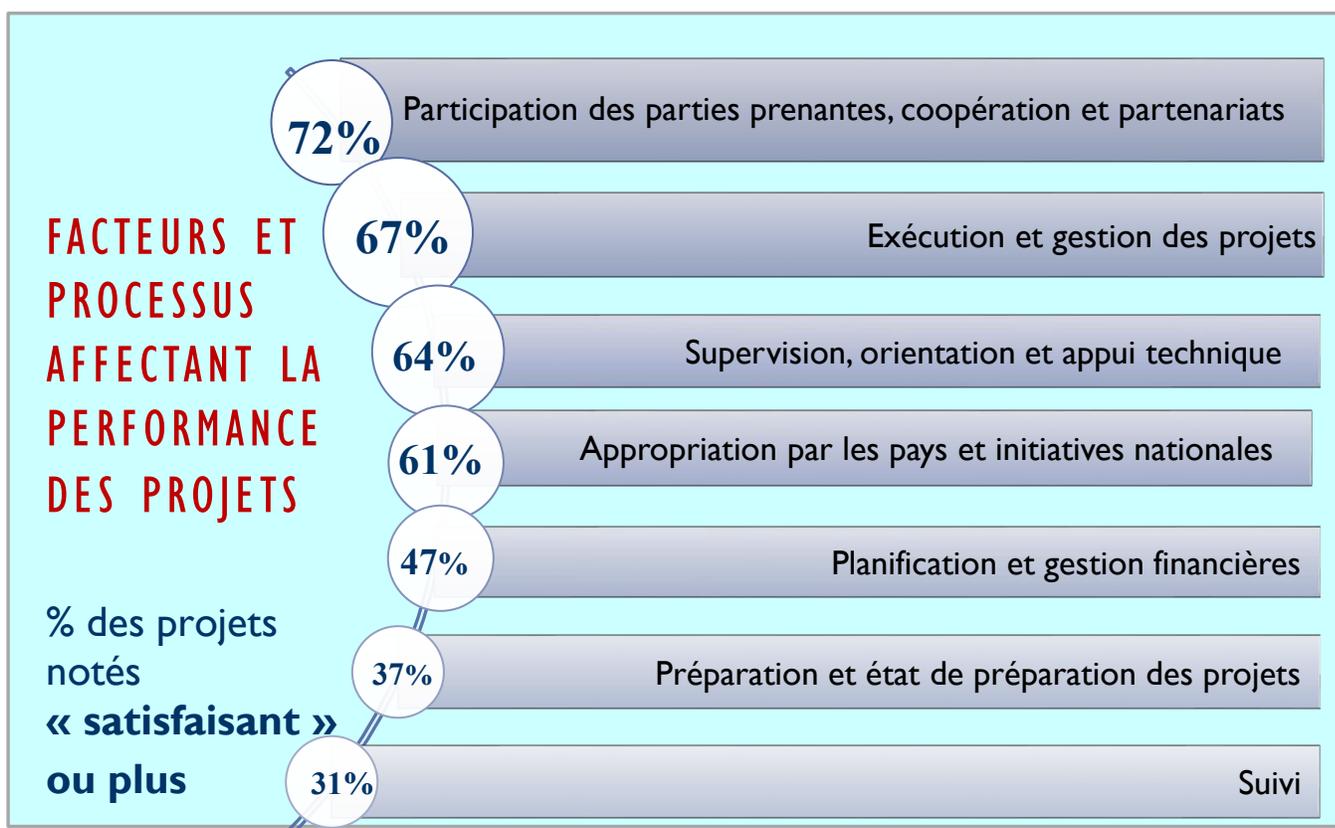
⁴ Au nombre des quelque 80 évaluations qui ont été réalisées figuraient des initiatives ou arrangements stratégiques qui n'ont pas été notés en fonction des critères d'évaluation standard.

2016-2017 contre 66 % pour le portefeuille de 2014-2015). On notera, à titre anecdotique, que bon nombre des projets ont cité des retards liés à l'introduction du nouveau progiciel de gestion intégrée mis en place par l'ONU (Umoja) pendant la durée de vie du projet.

10. L'**impact possible** n'a été considéré comme « probable » ou « très probable » que **dans seulement 41 % des projets** évalués en 2016-2017, soit une légère diminution par rapport à l'exercice biennal antérieur (47 %). Ceci confirme une fois encore que la conception et l'exécution des projets doivent tendre à influencer sur les processus qui, par-delà les produits des projets, aboutissent à des résultats de plus haut niveau, et qu'il faut investir davantage dans cette perspective.
11. La performance par rapport au critère « **supervision des projets, orientation et appui technique** » a diminué de 17 %, avec 64 % des projets évalués ayant obtenu l'appréciation « satisfaisant » ou plus en 2016-2017 contre 81 % pour l'exercice biennal antérieur (Figure ES 3).
12. Certaines des tendances relevées durant les exercices biennaux antérieurs se sont confirmées. Ainsi, la performance globale des projets par rapport à quelques-uns des critères d'évaluation a mis en évidence **une faible performance**, indiquant qu'il existe des domaines requérant une plus grande attention pour inverser la tendance. Ces domaines sont les suivants : « **préparation et état de préparation des projets** »⁵, « **planification et gestion financières** », « **suivi et établissement des rapports** » (Figure ES 3).
13. Ce constat signifie qu'il faut insister davantage sur la gestion afin que les projets passent sans heurt de l'approbation à l'exécution, que la planification et la gestion financières soient davantage axées sur les résultats, et que les mécanismes de suivi des projets ne se limitent pas au seul établissement de rapports mais à des méthodes de suivi qui renseignent mieux les décisions en matière de gestion durant l'exécution des projets en vue d'obtenir des résultats de meilleure qualité.

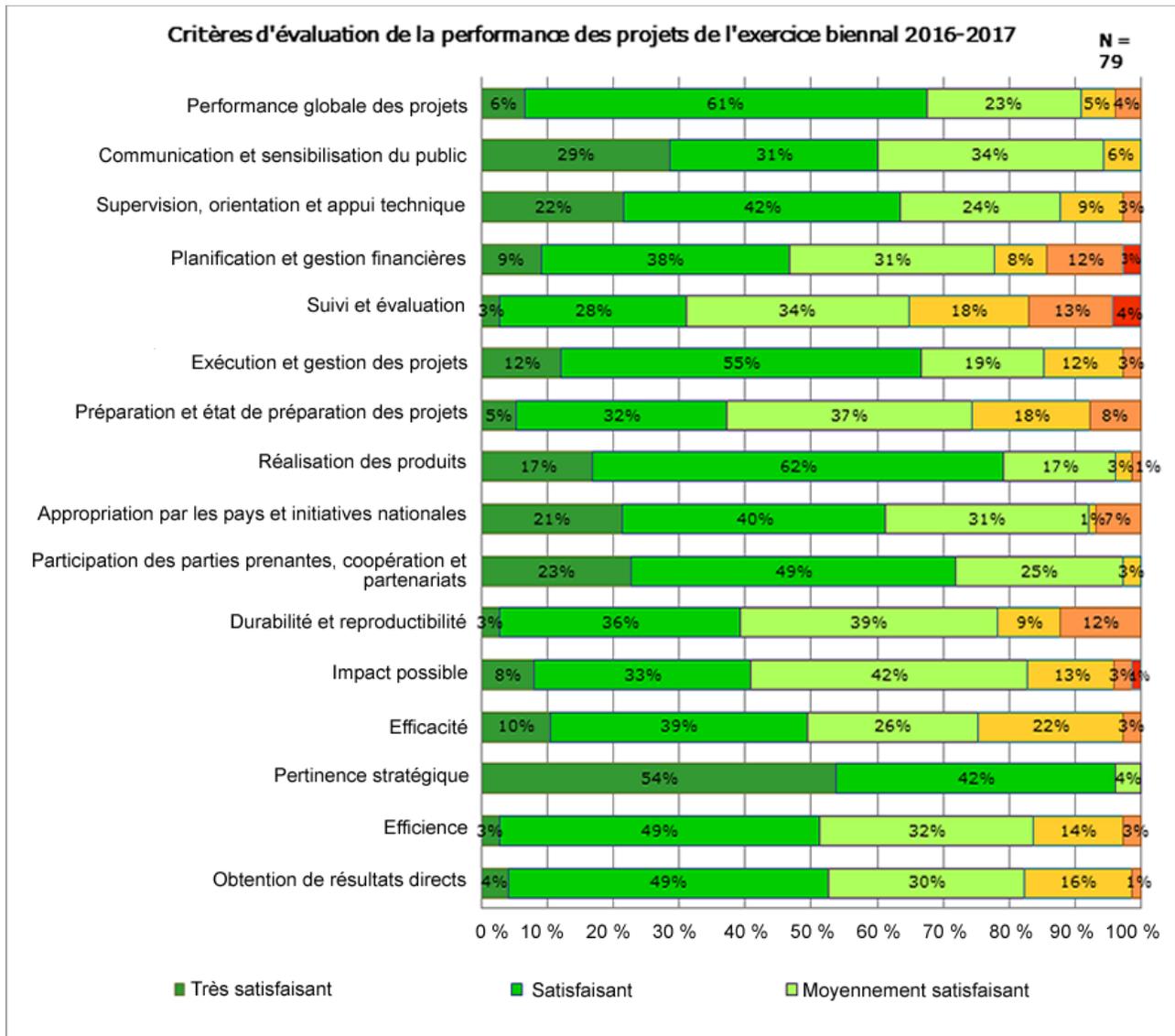
⁵ On entend par « période de préparation » le temps qui s'écoule entre l'approbation d'un projet et le premier décaissement de fonds.

Figure ES 3. Aperçu de la performance de 79⁶ projets évalués pendant l'exercice biennal 2016-2017 – Facteurs affectant la performance



⁶ Au nombre des quelque 80 évaluations qui ont été réalisées figuraient des initiatives ou arrangements stratégiques qui n'ont pas été notés en fonction des critères d'évaluation standard.

Figure ES 4. Performance des projets du PNUE évalués au cours de l'exercice biennal 2016-2017 au regard de l'ensemble des critères d'évaluation



Performance globale des projets achevés durant la Stratégie à moyen terme pour la période 2014-2017

14. Comme la fin de l'exercice biennal coïncidait avec la fin de la période sur laquelle portait la Stratégie à moyen terme (2014-2017), la performance globale des projets évalués a aussi été compilée. Durant la période sur laquelle portait la Stratégie à moyen terme (2014-2017) **cent vingt-neuf (129) projets du PNUE ont été évalués.**
15. On notera que la performance pour les deux exercices biennaux considérés (2014-2015 et 2016-2017) par rapport aux critères d'évaluation a mis en évidence des similitudes malgré la diversité des interventions évaluées au titre des projets. Les données de performance combinées pour la période sur laquelle portait la Stratégie à moyen terme sont donc très semblables à celles de l'exercice biennal 2016-2017.

Figure ES 5. Tendances de la performance globale par rapport aux critères d'évaluation pendant la période couverte par la Stratégie à moyen terme (2014-2017)

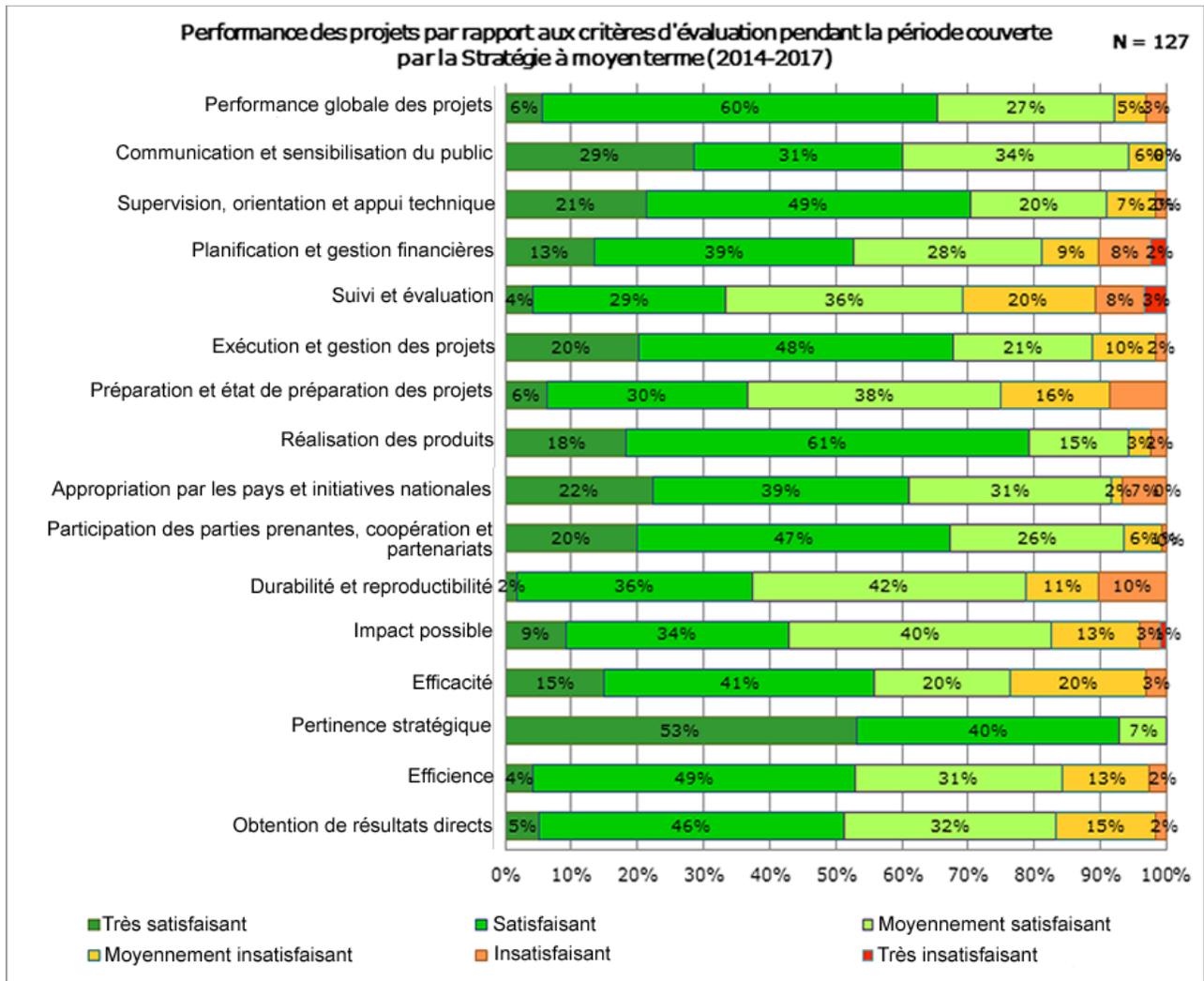
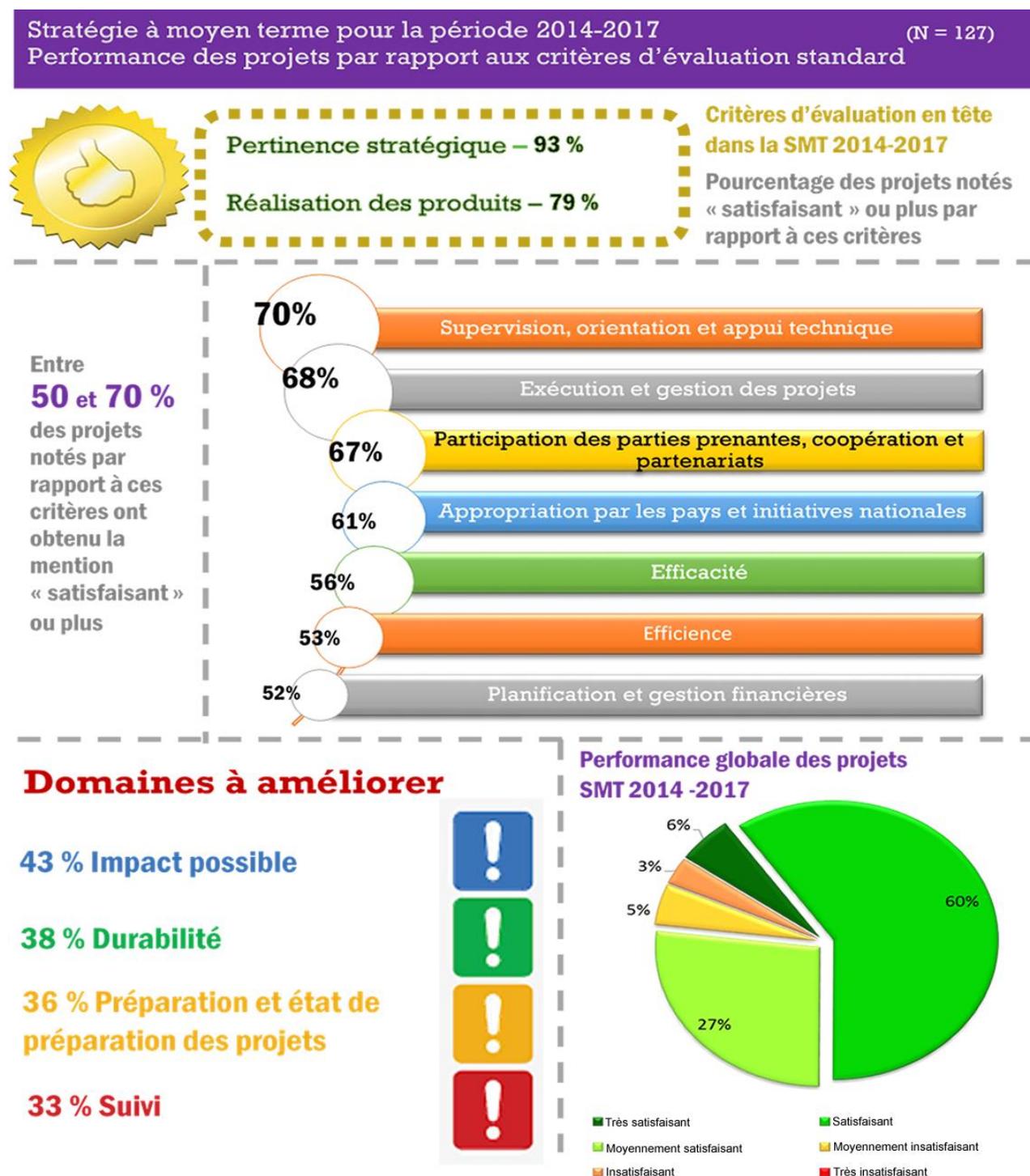


Figure ES 6. Résumé de la performance des projets évalués durant la période couverte par la Stratégie à moyen terme pour la période 2014-2017



Enseignements tirés de l'évaluation

- Plusieurs évaluations entreprises pendant l'exercice biennal revêtaient une importance stratégique considérable pour l'organisation. Ces évaluations concernaient notamment l'Initiative pour une économie verte, l'Initiative financière du PNUE et le Groupe international d'experts sur les ressources. Des résumés de ces évaluations figurent dans le corps du rapport. Ces projets, et d'autres encore, ont apporté des leçons utiles au PNUE.

17. Quelques enseignements, très sélectifs, sont présentés ici. Ils sont tirés d'interventions spécifiques et, bien qu'ils puissent être utiles dans d'autres contextes, leur généralisation n'a pas été formellement testée.

Groupe international d'experts sur les ressources : Principaux enseignements concernant l'interface science-politique

LES PARTIES PRENANTES INTÉRESSÉES DOIVENT PARTICIPER À L'ÉVALUATION

18. Il est bien évident que pour influencer sur les politiques il est indispensable de connaître l'auditoire à qui vont s'adresser les conclusions de l'évaluation et le faire participer à cette dernière. Les évaluations ont montré qu'un modèle reposant exclusivement sur l'établissement de rapports qualitatifs suivis d'efforts de communication ne suffit pas à définir des orientations susceptibles d'avoir un impact. Les parties prenantes intéressées doivent avoir la possibilité de participer aux aspects de l'évaluation ayant trait à la prise de décisions stratégiques (telles que la définition des questions à examiner et les éléments devant faire partie de l'évaluation) car ne leur donner qu'un rôle officiel au sein d'un comité de pilotage, comme cela se fait habituellement, ne suffit pas forcément à assurer cette participation. Toute évaluation doit impérativement commencer par une analyse participative approfondie du profil des parties prenantes, une étude des besoins et une identification des décisions attendues. Les parties prenantes comprennent non seulement ceux qui sont directement impliqués dans l'élaboration des politiques, mais aussi les divers groupes et industries qui peuvent influencer sur les politiques indirectement, et pas seulement les autorités environnementales.

LA COMMUNICATION DOIT ÊTRE CONSIDÉRÉE COMME ESSENTIELLE À L'ÉVALUATION

19. Pour être efficace, une évaluation doit faire participer les parties prenantes à la prise de décisions dès le départ. Une telle démarche pourrait être appuyée par un réel effort de communication ainsi que des activités d'information. Il faut pour cela que la communication et l'information soient considérées comme des parties intégrantes de l'évaluation et non comme des éléments intervenant après publication des rapports scientifiques. Pour améliorer la mise en œuvre des stratégies de communication aux fins des évaluations, il est suggéré : 1) de renforcer les moyens de communication à la disposition des scientifiques et des auteurs afin que leurs vues puissent parvenir aux décideurs ; 2) de partager les connaissances et les conclusions fréquemment tout au long de l'évaluation, et pas seulement après obtention du produit final ; 3) de veiller à ce que la communauté des utilisateurs et les faiseurs d'opinion soient suffisamment bien identifiés dès le commencement de l'évaluation ; et 4) de veiller à ce que les stratégies de communication des projets d'évaluation fournissent aussi des lignes directrices et ne se limitent pas à identifier les différents groupes d'utilisateurs.

LES ORGANISATIONS FRONTIÈRES À L'INTERFACE SCIENCE-POLITIQUE DOIVENT ÊTRE IDENTIFIÉES ET CHOISIES AVEC SOIN

20. Le Groupe international d'experts sur les ressources souligne l'importance des « organisations frontières » en contact avec les milieux où se prennent les décisions. Le PNUE fait à l'évidence partie de ces organisations, et si l'évaluation plaide en faveur d'une implication profonde des décideurs au cœur même de l'évaluation pour assurer l'approbation et l'application de ses conclusions, la littérature montre qu'une organisation telle que le PNUE peut garantir la crédibilité et la légitimité des travaux scientifiques même si les parties intéressées par la prise de décisions sont étroitement associées aux travaux d'évaluation. Dans le même temps, le PNUE et son Assemblée des Nations Unies pour l'environnement (UNEA) sont des canaux de communication essentiels pour établir un lien entre les conclusions de l'évaluation et les intérêts des autorités environnementales.

21. Le Groupe international d'experts sur les ressources souligne cependant que l'environnement n'est pas le seul centre d'intérêt concerné par les produits scientifiques du PNUE. Les évaluations indiquent que, pour ses travaux d'évaluation, le PNUE devrait identifier des organisations frontalières en mesure de tisser des liens utiles avec le secteur industriel et les ministères associés couvrant d'autres domaines que l'environnement. Une telle démarche est étroitement liée à la nécessité de procéder à une analyse approfondie du profil des parties prenantes, une étude des besoins et l'identification des décisions attendues (leçon 1) dès les premiers stades de l'évaluation.

Projet de services écosystémiques (ProEcoServ)

LE RISQUE PEUT ÊTRE UN ÉLÉMENT FÉDÉRATEUR POUR MOBILISER DE MULTIPLES ACTEURS

22. Les travaux menés par l'équipe africaine dans le district d'Eden (Afrique du Sud) dans le cadre du projet de services écosystémiques (ProEcoServ) ont permis de déterminer comment le recours à la gestion écosystémique pourrait aider à faire face aux risques de catastrophes (imputables essentiellement à la sécheresse, aux feux de brousse, aux tempêtes et aux inondations).
23. Leçon : La notion de « risque » peut être très efficace pour fédérer des parties prenantes diverses qui ne collaborent pas en règle générale, comme par exemple le secteur des assurances, les autorités gouvernementales, et les chercheurs et organismes concernés par la gestion des risques de catastrophe, afin de les amener à comprendre l'utilité d'intégrer dans la prise de décisions des stratégies de gestion reposant sur les écosystèmes et d'élaborer conjointement des stratégies d'intervention afin d'augmenter la résilience des écosystèmes face aux dangers naturels.

LA NOTION D'INFRASTRUCTURES ÉCOLOGIQUES PEUT SERVIR À FÉDÉRER LES ACTEURS NATIONAUX

24. L'équipe sud-africaine affectée au projet de services écosystémiques (ProEcoServ) a choisi d'axer ses travaux sur la notion d'« infrastructures écologiques », impulsée par deux volets majeurs du plan de développement national : la planification du développement et la gestion des ressources en eau. Le recours à la notion d'« infrastructure écologique » peut être très efficace pour promouvoir l'approche écosystémique auprès des parties prenantes impliquées dans la création d'infrastructures et la planification du développement. En Afrique du Sud, cette notion d'infrastructures écologiques est totalement en harmonie avec les objectifs du développement national, tandis que l'accent mis sur une gestion écosystémique intensive en main-d'œuvre est en phase avec les objectifs nationaux que sont la création d'emplois et l'atténuation de la pauvreté. Le PNUE devrait mettre davantage l'accent sur ces aspects non financiers des services écosystémiques.

UN « OPPORTUNISME ASSUMÉ » POUR INFLUER SUR LA PRISE DE DÉCISIONS : UNE FACETTE CLE DE LA GESTION ADAPTATIVE

25. Le projet ProEcoServ a donné à plusieurs reprises, durant son exécution, l'occasion de promouvoir l'approche écosystémique, le concept d'évaluation et les méthodes employées qui n'avaient pas existé au stade de la conception, notamment au stade de la planification. Le projet n'aurait pas été un tel succès sans la souplesse nécessaire pour saisir et rechercher ces occasions.
26. Leçon : Il faut être opportuniste afin de pouvoir intervenir à n'importe quel stade de la prise de décisions. Les projets visant à intégrer les services écosystémiques dans la prise de décisions doivent être suffisamment souples pour pouvoir tirer parti des occasions qui se présentent, parfois de manière imprévisible ; utiliser les relations et contacts personnels pour engager un dialogue avec les décideurs ; et faire intervenir des partisans de l'approche écosystémique identifiés au préalable afin de transmettre des messages destinés à promouvoir l'adoption d'une gestion fondée sur les services écosystémiques

aux plus hauts niveaux, notamment par l'intermédiaire des ministres, secrétaires permanents ou conseillers techniques de haut rang.

UNE INTÉGRATION EFFECTIVE DOIT S'APPUYER DÈS LE DÉPART SUR UNE STRATÉGIE ROBUSTE ET CIBLÉE DÉPASSANT LE SECTEUR DE L'ENVIRONNEMENT

27. L'évaluation a conclu que si le projet était bien parvenu à transmettre ses messages et résultats aux organisations environnementales, il avait été beaucoup moins influent et persuasif auprès des ministères des finances et du secteur privé. Or les secteurs et organismes chargés des finances, des investissements et de la planification sont les principaux groupes de parties prenantes en mesure d'intégrer les services écosystémiques, les organisations environnementales étant déjà acquises à la cause de l'environnement.
28. Leçon : Les concepteurs des projets et les organismes d'exécution doivent mieux identifier dès la conception des projets et, en tout état de cause, au stade du démarrage, les principales institutions à cibler pour intégrer l'environnement, en particulier au sein des gouvernements (planification, investissements, entreprises, finances et économie) et des alliances conclues avec elles, car les ministères de l'environnement et les centres et instituts nationaux de recherche scientifique qui y sont associés ne sont généralement pas les principaux décideurs lorsqu'il s'agit de définir la politique nationale en matière de développement. Dans le même temps, il convient de mieux tenir compte des préoccupations de l'auditoire ciblé (comme par exemple les économistes attachés au ministère des finances) ainsi que le langage qu'ils utilisent pour communiquer (contribution au PIB, nombre d'emplois créés, etc.) et de mieux comprendre les attentes suscitées par le projet, ce qui signifie que les personnalités les plus influentes de l'auditoire ciblé doivent être appelées à participer à la conception des projets d'intégration dès le tout début et devraient, idéalement, faire partie de l'équipe d'exécution. Les cartes des services écosystémiques et les logiciels infographiques sont des supports extrêmement utiles pour renseigner les décideurs et les premières sont considérées comme un outil essentiel pour les responsables de la planification.

Politiques, évaluations et instruments économiques habilitant les gouvernements et les entreprises à promouvoir une utilisation efficace des ressources et enclencher la transition vers des économies vertes

LES POLITIQUES MACRO-ÉCONOMIQUES SONT CRUCIALES POUR UN ENGAGEMENT TRANSVERSAL DES GOUVERNEMENTS

29. Plus que les politiques environnementales, les politiques macro-économiques sont cruciales pour mobiliser les différentes sphères gouvernementales, les ministères de l'environnement ayant rarement le pouvoir de coordonner des actions intersectorielles de nature à influencer sur les politiques économiques. Le choix d'un thème fédérateur dépassant largement la seule conservation de l'environnement s'est avéré une bonne stratégie pour le PNUE, qui a ainsi pu se positionner de manière à jouer un rôle central dans le débat international sur le développement. En se plaçant sur le terrain des économies nationales, le PNUE a appris à s'exprimer dans la langue des principaux partenaires au développement, atout indispensable pour se placer en position de force sur la scène internationale.

DES STRATÉGIES GAGNANT-GAGNANT AU LIEU D'ARBITRAGES POUR SUSCITER UN INTÉRÊT EN FAVEUR DE LA TRANSITION VERS DES ÉCONOMIES VERTES

30. Un discours positif proposant des solutions gagnant-gagnant au lieu d'arbitrages dans le débat environnement-développement a éveillé l'intérêt des pays pour l'économie verte. Cette attitude positive les a amenés à affirmer leur désir de collaborer avec le PNUE et a contribué à la réalisation des produits du projet. La transition vers des économies vertes est un processus à long terme qui exige une direction centralisée au niveau national, une solide coordination intersectorielle (assurée par les

ministères des finances ou de la planification) et l'intégration au niveau sous-national et au sein des organisations du secteur privé et de la société civile, tous ces objectifs dépassant l'horizon temporel du projet.

L'ENGAGEMENT DES GOUVERNEMENTS EST NÉCESSAIRE MAIS PAS SUFFISANT : IL FAUT INSISTER DAVANTAGE SUR LA PARTICIPATION DU SECTEUR PRIVÉ

31. La mise en œuvre effective de l'économie verte à grande échelle exige des investissements, tant du secteur public que du secteur privé, et comme, dans la plupart des pays, entre 70 et 80 % du PIB sont générés par ce dernier, son rôle dans la mobilisation de fonds pour l'économie verte ne saurait être sous-estimé. En considérant les gouvernements comme un « partenaire naturel » et en ciblant principalement les politiques publiques, en convoquant des groupes de travail et en passant par les ministères de l'environnement, le PNUE n'est guère parvenu à associer le secteur privé à l'Initiative pour une économie verte. Il doit donc s'efforcer de mieux associer ce secteur à titre prioritaire.
32. Le PNUE n'est pas toujours, dans tous les pays, l'organisme le mieux placé pour amorcer la transition économique. Il dispose, certes, de personnel dans le monde entier dans ses bureaux régionaux et nationaux, ainsi que d'agents affectés aux projets et de consultants auprès des bureaux d'autres organismes. Et bien qu'il soit parvenu à mobiliser ce capital humain à bon escient au service de l'Initiative pour une économie verte, moyennant la réalisation d'études et la fourniture de services consultatifs, ceci n'a pas été suffisant pour accompagner le changement dans les pays.

LES ORGANES CONSULTATIFS PEUVENT FAVORISER LA CRÉATION DE PARTENARIATS

33. La création d'un organe officiel chargé de l'appui technique (groupe consultatif, comité de pilotage ou autre) pour soutenir l'Initiative pour une économie verte aurait permis non seulement d'assister la supervision du projet mais aussi de formaliser les accords de collaboration au-delà des contacts informels bénévoles, d'intensifier les échanges avec les élites universitaires et de mieux positionner l'élaboration d'une stratégie globale.

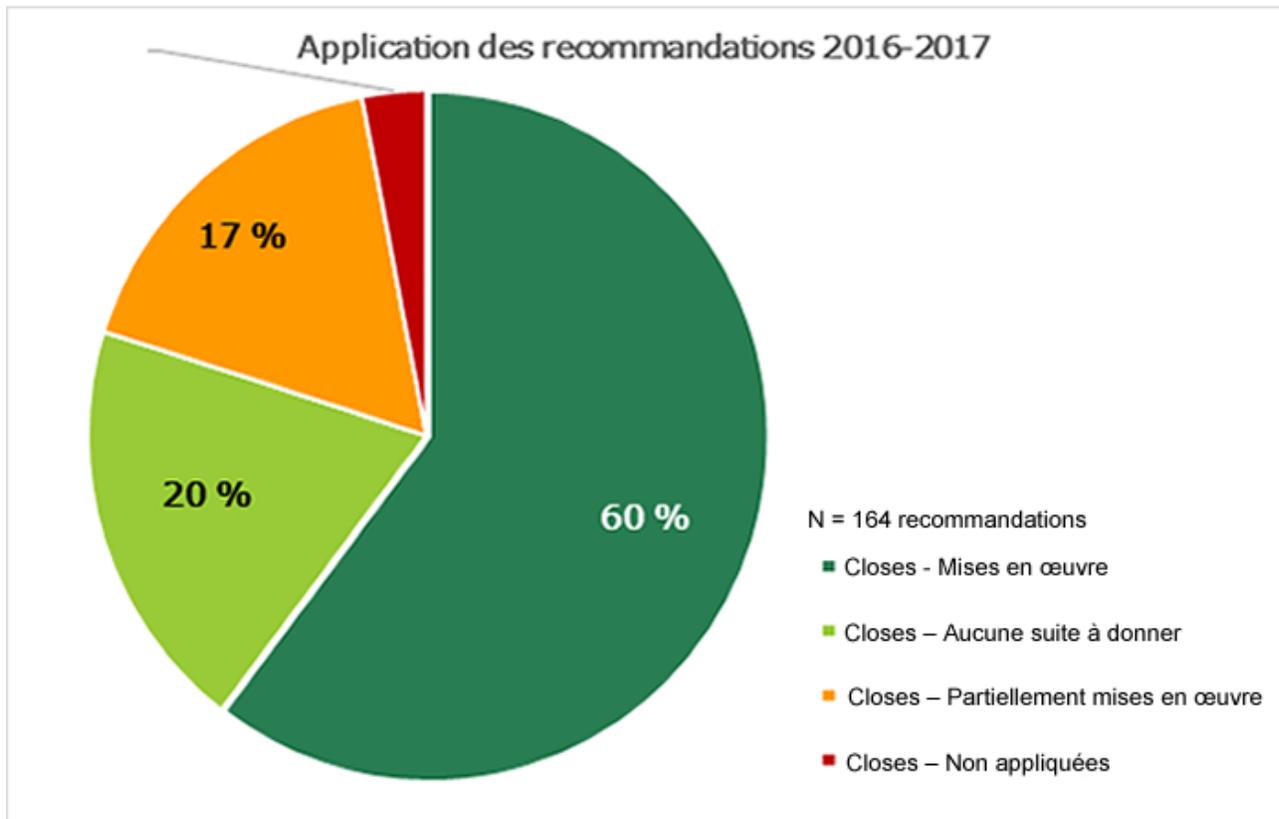
Mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation

34. Les évaluations robustes et indépendantes réalisées par le PNUE sont suivies d'un processus visant à vérifier **l'application des recommandations**. Outre qu'elles encouragent la responsabilisation et l'apprentissage, les évaluations s'accompagnent de bénéfices considérables en conviant le personnel, les partenaires et autres parties prenantes à entamer un travail de réflexion sur les forces et les faiblesses de la performance passée et à tenir compte des bonnes pratiques et des idées ainsi dégagées pour améliorer les futures stratégies des programmes, concevoir les interventions à mener et les modes de gestion à appliquer.
35. L'existence d'un mécanisme formel pour vérifier que les recommandations ont bien été mises en œuvre permet aussi de renforcer les retours d'expérience constructifs et les occasions d'apprendre que l'évaluation peut fournir à l'organisation.
36. Suite aux 65 plans de mise en œuvre des recommandations adressés aux services techniques du PNUE, 49 de ces services (75 %) ont répondu **tandis que 16 n'ont pas donné de réponse aux plans de mise en œuvre des recommandations de l'évaluation** dans les délais prescrits. La communication d'une réponse officielle de la direction de ces services étant obligatoire, il s'ensuit que cette lacune doit être comblée à ce niveau.
37. La mise en œuvre des recommandations est suivie pendant 12 à 18 mois, après quoi ces recommandations sont « closes » et leur état d'application définitif est enregistré. Au cours de

l'exercice biennal 2016-2017, 329 recommandations ont été formulées. Durant cette même période, 164 recommandations sont arrivées au terme de leur mise en œuvre.

38. Sur les 164 recommandations faites, 20 % (32) n'appelaient plus aucune suite, la situation ayant évolué, rendant superflue la poursuite de la mise en œuvre. Sur les 132 autres recommandations, 75 % (99) ont été pleinement suivies, 21 % (28) partiellement suivies et 4 % (5) seulement ont été considérées comme « non respectées », c'est-à-dire non mises en œuvre.

Figure ES 7. Application des recommandations 2016-2017



Performance du Bureau de l'évaluation

39. Durant l'exercice biennal 2016-2017, les travaux du Bureau de l'évaluation ont fait l'objet d'évaluations externes effectuées par le Bureau des services de contrôle interne de l'ONU⁷, le Bureau d'évaluation indépendant du Fonds pour l'environnement mondial⁸ et le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN)⁹, toutes favorables. L'évaluation du Bureau des services de contrôle interne indique que le Bureau de l'évaluation du PNUE a assuré la fonction d'évaluation la plus productive pour un secrétariat en termes de publication de rapports d'évaluation, produisant 52 rapports pendant l'exercice biennal, contre une moyenne de 12 rapports par fonction pour le Secrétariat.

⁷ <https://oios.un.org/page/download2/id/45>

⁸ <http://www.gefeco.org/evaluations/annual-performance-report-apr-2015>

⁹ [http://www.mopanonline.org/assessments/unep2015-16/Mopan%20UNEP%20report%20\[interactive\]%20\[final\].pdf](http://www.mopanonline.org/assessments/unep2015-16/Mopan%20UNEP%20report%20[interactive]%20[final].pdf)

40. L'évaluation du PNUE réalisée par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN), publiée début 2017, signale l'existence d'une fonction d'évaluation interne indépendante qui opère efficacement. Les évaluations externes effectuées récemment ont conduit à noter la qualité des évaluations indépendantes réalisées par le Bureau de l'évaluation du PNUE comme bonnes voire très bonnes. Des mécanismes appropriés pour l'assurance de la qualité de l'évaluation sont en place et fonctionnent efficacement. Le Bureau de l'évaluation pourrait toutefois asseoir plus fermement son indépendance en présentant plus régulièrement et systématiquement des rapports aux organes directeurs.

Figure ES 8. Évaluation de la fonction d'évaluation du PNUE par le MOPAN

