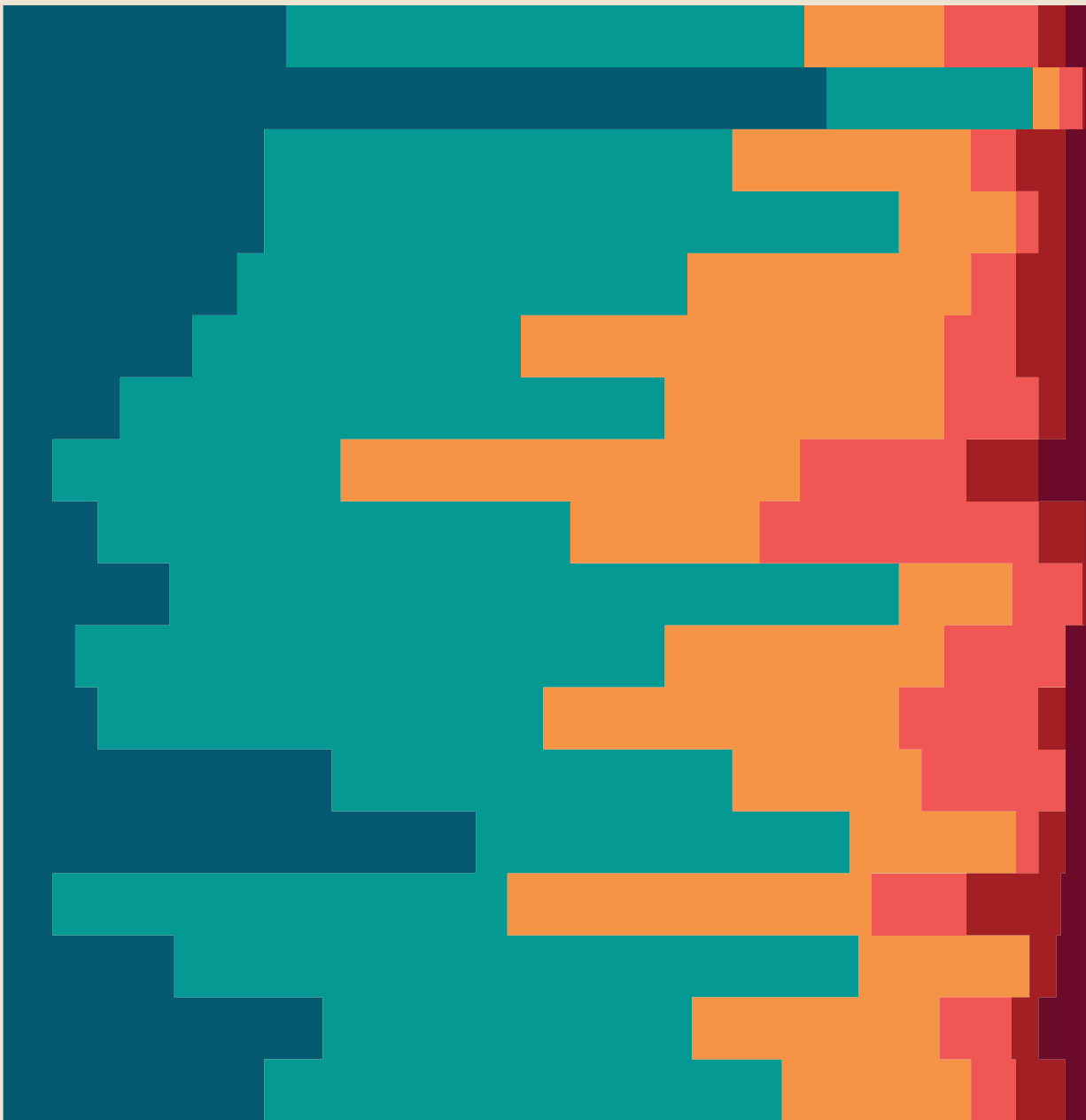

Rapport de synthèse de l'évaluation

2022 — 2023

Résumé



Résumé

Le Bureau de l'évaluation est chargé de coordonner, effectuer et superviser les évaluations au Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE). Ses activités concernent tous les programmes et projets du Fonds pour l'environnement, les fonds d'affectation spéciale connexes, les contributions préaffectées et les projets menés par le PNUE dans le cadre du Fonds pour l'environnement mondial (FEM). Il procède à toute une gamme d'évaluations et d'études de gestion dans le respect des critères définis par l'Assemblée générale des Nations Unies et l'Assemblée des Nations Unies pour l'environnement du PNUE, et conformément aux normes et règles d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies.

Les travaux du Bureau de l'évaluation améliorent le respect du principe de responsabilité, la transparence et l'apprentissage. Les évaluations permettent de déterminer ce qui fonctionne et ne fonctionne pas et d'apporter un retour d'information utile pour l'amélioration de la planification et de la gestion. Le Bureau de l'évaluation adapte ses exercices d'évaluation de projet au calendrier d'exécution, les programmant et les réalisant à mesure que les projets parviennent à leur achèvement opérationnel, ou s'en approchent.

Le rapport de synthèse de l'évaluation pour la période 2022-2023 s'inscrit dans le cadre de la mission du Bureau de l'évaluation consistant à promouvoir une approche axée sur les résultats au sein du PNUE, en mettant l'accent sur l'apprentissage institutionnel, la prise de décision éclairée et l'application du principe de responsabilité. Conformément aux directives du Secrétaire général, le rapport vise à évaluer systématiquement la pertinence, l'efficacité, l'efficacités et l'impact des activités menées par le PNUE. Il offre une évaluation analytique de la performance des programmes et des projets du PNUE pour la période 2022-2023, qui marque le début de la mise en œuvre de la stratégie à moyen terme (SMT) 2022-2025 du PNUE. Il donne un aperçu des critères d'évaluation utilisés par le Bureau de l'évaluation du PNUE et de la portée des projets évalués. Il décrit neuf critères d'évaluation, assortis chacun de sous-critères qui leur sont propres, utilisés pour évaluer la performance des projets du PNUE. Ces critères portent sur des aspects tels que la pertinence stratégique, la conception du projet, le contexte externe, l'efficacité, la gestion financière, l'efficacités, le suivi et l'établissement de rapports, la durabilité, les facteurs ayant une influence sur l'efficacités du projet et les questions transversales.

Le présent rapport de synthèse de l'évaluation, qui se fonde sur des évaluations approfondies de différents projets et initiatives du PNUE, propose une analyse de 46 évaluations menées en 2022 et 2023 et examine les tendances observées en matière de performance au cours des quatre précédents exercices bien-naux. Son objectif principal est d'aider le PNUE à mener une réflexion sur la performance de ses programmes en s'appuyant sur les données factuelles et les leçons retenues des évaluations et à en tirer des enseignements. Le rapport présente également des faits saillants dégagés à partir d'un éventail d'évaluations de haute importance stratégique : le sous-programme du PNUE intitulé « Gouvernance de l'environnement » ; une évaluation de la mise en œuvre de la Politique et stratégie pour l'égalité des sexes et l'environnement (2015-2020) ; l'évaluation finale de l'enquête du PNUE sur la conception d'un système de financement durable ; l'évaluation de la stratégie opérationnelle du programme interinstitutions du Partenariat pour l'action en faveur d'une économie verte (2016-2020).

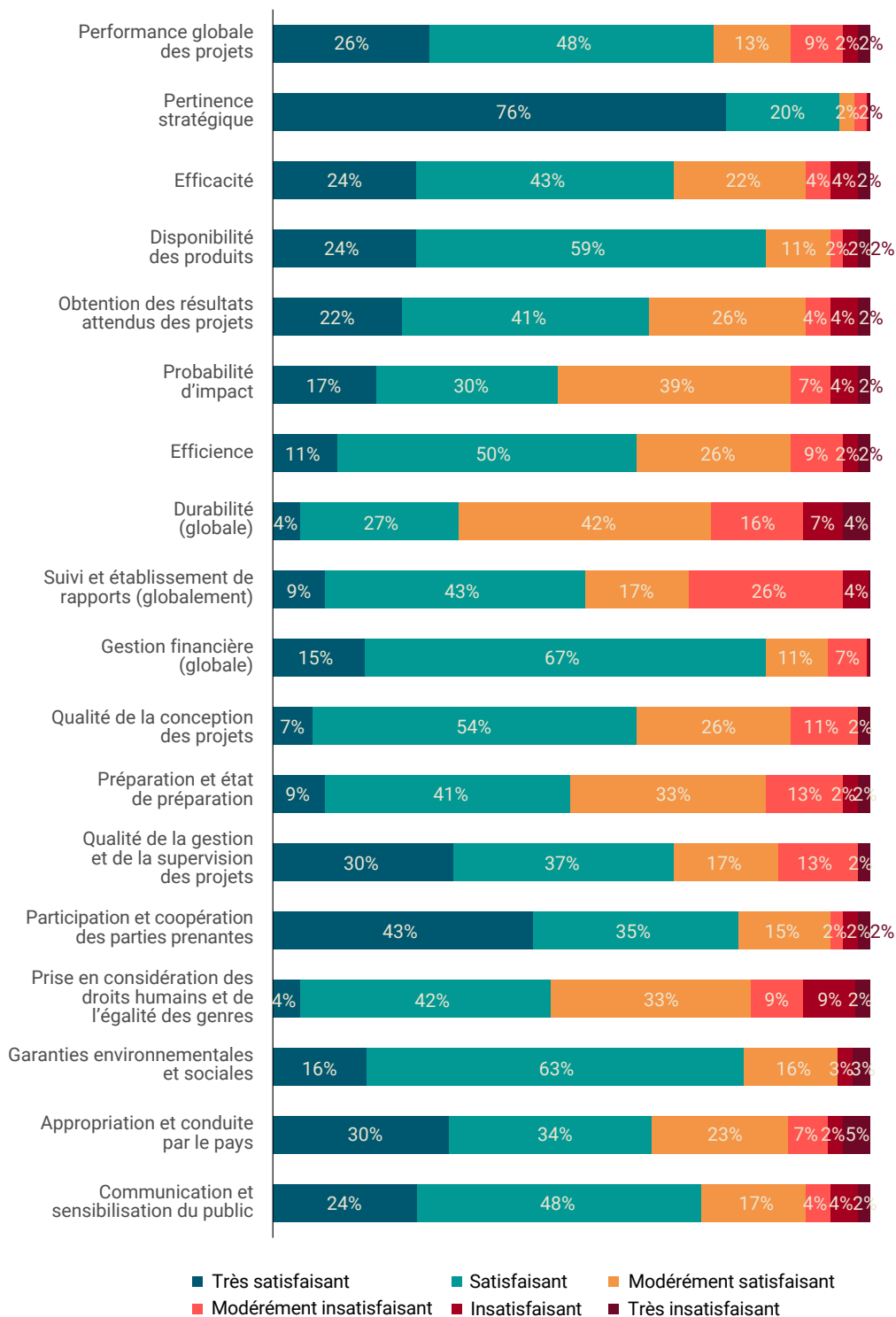
Projets achevés en 2022 et 2023 : nombre de projets évalués et performance constatée

Le rapport met en lumière le nombre d'évaluations réalisées dans le cadre des différents sous-programmes et sur différentes périodes d'examen, en mettant l'accent sur les efforts déployés pour élargir la portée de l'évaluation tout en préservant sa qualité. Il examine en outre la ventilation des projets évalués par division du PNUE, modalité de financement, région géographique et objectif de développement durable. Il passe également en revue les difficultés rencontrées et les mesures à prendre pour améliorer la couverture de l'évaluation, ainsi que la représentativité et la diversité des consultant(e)s chargé(e)s de l'évaluation.

Tous les projets sont évalués en fonction d'un ensemble de critères d'évaluation standard conforme aux bonnes pratiques internationales. La performance est notée selon ces critères au moyen d'un barème à six points allant de la note « très insatisfaisant » à la note « très satisfaisant ». Le Bureau de l'évaluation estime que la performance est bonne lorsqu'elle obtient la mention « satisfaisante » ou « très satisfaisante ».

Pour chaque évaluation, des critères sont combinés selon un barème pondéré afin d'obtenir une note globale pour la performance du projet. Les critères les plus importants du barème sont l'obtention de résultats (30 % de la note) et la viabilité ou durabilité des résultats (20 % de la note). Cette pondération reflète l'importance accordée par le PNUE à l'évaluation de la performance sous l'angle des résultats (plutôt que celui des activités). La **figure ES.1** ci-dessous renseigne sur la performance des projets évalués en 2022 et 2023 selon les critères d'évaluation standard.

Figure ES.1 Synthèse de la performance des projets par critère d'évaluation (2022–2023)



La proportion de projets dont la note se situait dans la fourchette donnant satisfaction (mentions « modérément satisfaisant », « satisfaisant » ou « très satisfaisant ») continue d'afficher une tendance positive, puisqu'elle est restée élevée au regard de la plupart des critères d'évaluation, comme lors des cinq derniers exercices biennaux. Au cours de ces 10 dernières années, c'est l'exercice biennal 2022-2023 qui a enregistré la plus forte proportion de projets dont la performance globale a été jugée « très satisfaisante », soit 26 %. En moyenne, 56 % des projets évalués au cours des quatre exercices biennaux précédents ont obtenu la mention « satisfaisant » ou « très satisfaisant », contre 74 % des projets en 2022-2023.

Autre fait saillant, dans l'échantillon de projets évalués en 2022 et 2023, la proportion de projets ayant obtenu la mention « satisfaisant » ou « très satisfaisant » pour le critère Gestion financière a également connu une augmentation notable, passant de 46 % (en 2020-2021) à 87 %, soit une hausse de 41 points de pourcentage par rapport à l'échantillon de l'exercice biennal précédent. De même, les échantillons examinés en 2022 et 2023 ont fait apparaître une amélioration de la performance pour les critères suivants : Efficacité (hausse de 28 points de pourcentage) ; Durabilité (hausse de 21 points de pourcentage).

L'évaluation du critère Efficacité se fait en combinant trois sous-critères d'évaluation : la disponibilité des produits, l'obtention de résultats et la probabilité d'impact. La note « satisfaisante » ou « très satisfaisante » a été attribuée à 83 % des projets pour la disponibilité des produits, et à respectivement 63 % et 47 % pour les deux derniers sous-critères d'évaluation. Lors de l'exercice biennal précédent (2020-2021), les pourcentages correspondants étaient de 71 %, 34 % et 34 %, respectivement. Le Bureau de l'évaluation applique un coefficient de pondération élevé au sous-critère Obtention de résultats. Si des améliorations de la performance ont été constatées au regard de ce critère dans l'échantillon de projets évalués en 2022 et 2023, les tendances à plus long terme en matière de performance indiquent toutefois qu'il faut prêter une attention soutenue aux mesures de conception et d'exécution des projets qui mettent fortement l'accent, en termes de moyens alloués et de priorités de gestion, sur les activités qui stimulent les processus de changement recherchés, ne se limitent pas à la simple livraison de produits et favorisent l'obtention de résultats et la production d'impact.

Près de la moitié des projets évalués au cours des deux derniers exercices biennaux n'ont pas atteint l'objectif de performance fixé (à savoir la mention « satisfaisant » ou « très satisfaisant ») pour le critère Suivi et établissement de rapports. L'une des principales lacunes qui continuent d'être observées, en particulier pour les projets n'obtenant pas la mention « satisfaisant » ou « très satisfaisant », est l'absence de distinction entre l'établissement de rapports sur

l'exécution des projets (les étapes franchies) et le suivi de l'exécution à l'aune des résultats escomptés. Les enseignements tirés des évaluations antérieures mettent également en relief la nécessité de renforcer l'institutionnalisation de la documentation des projets afin que le PNUE soit en mesure de stocker de façon sûre les informations essentielles relatives aux projets, indépendamment des mouvements de personnel ou de l'achèvement opérationnel des projets. Étant donné que le suivi et l'établissement de rapports sont des aspects de la gestion de projet qui relèvent pleinement de la responsabilité ou de la supervision du PNUE, ce domaine exige une attention soutenue de la direction.

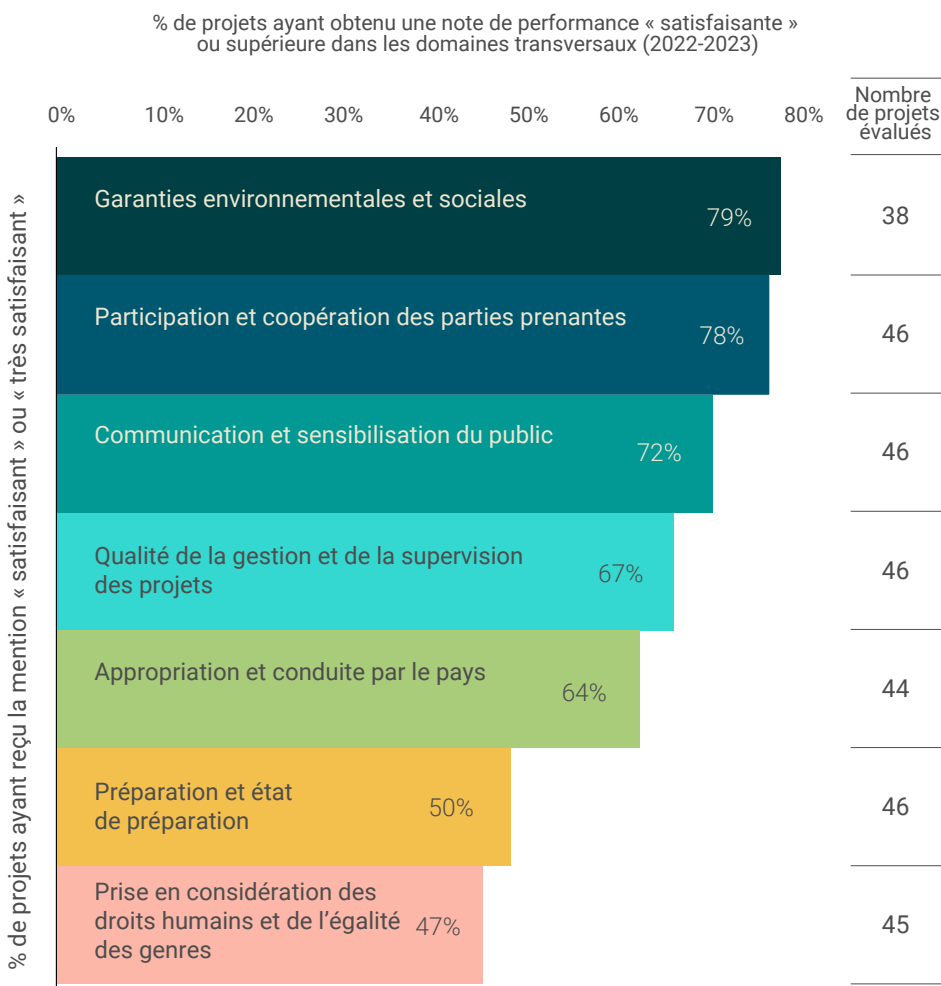
Dans le contexte d'une évaluation, on entend par durabilité la probabilité que les résultats d'un projet soient pérennes, c'est-à-dire que leur effet perdure après son achèvement. En 2022 et 2023, 31 % des projets évalués ont obtenu la note « satisfaisante » ou « très satisfaisante » pour le critère Durabilité, ce qui marque un « rebond » par rapport au faible taux de 10 % observé dans l'échantillon de projets évalués lors de l'exercice biennal précédent. Il demeure néanmoins nécessaire d'accorder une attention particulière à l'élaboration des stratégies de retrait et à la mise en place, lors de la conception et de l'exécution des projets, de conditions permettant d'assurer la pérennité des résultats directs. Les stratégies visant à améliorer l'appropriation par les pays peuvent également y contribuer.

Le rapport passe également en revue les facteurs qui ont une incidence sur la performance des projets. Six facteurs clefs sont analysés, à savoir : la préparation et l'état de préparation ; la qualité de la gestion et de la supervision des projets ; la participation et la coopération des parties prenantes ; l'appropriation et la conduite par le pays ; la communication et la sensibilisation du public ; la prise en considération des droits humains et de l'égalité des genres. La **figure ES.2** ci-dessous renseigne sur la performance des projets évalués en 2022 et 2023 au regard de ces facteurs¹.

En résumé, l'analyse offre un aperçu complet de la performance des projets, et souligne les évolutions positives qui se dégagent de l'échantillon de projets évalués en 2022 et 2023, tout en mettant en évidence les domaines qui requièrent de nouvelles améliorations. Des progrès ont été enregistrés au regard de la plupart des critères par rapport à l'exercice biennal précédent. Aucun critère n'a été associé à des notes de performance nettement inférieures à celles de l'exercice 2020-2021. La **figure ES.3** ci-dessous donne une vue d'ensemble de la performance globale des projets.

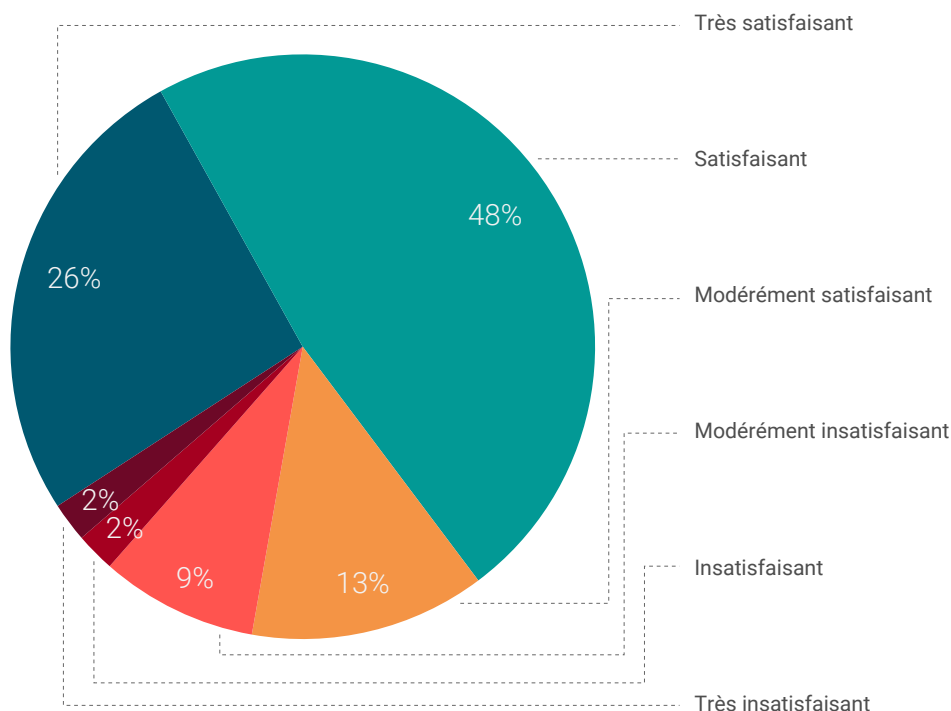
¹ Le nombre de projets évalués pris en compte dans la synthèse relative aux facteurs ayant une incidence sur la performance varie, car certaines évaluations n'appliquent pas tous les critères d'évaluation (comme les évaluations de sous-programmes).

Figure ES.2 Synthèse de la performance des projets au regard des facteurs ayant une incidence sur la performance (2022–2023)



En 2022, le PNUÉ a approuvé une nouvelle politique d'évaluation prévoyant une nouvelle modalité d'évaluation de la performance, à savoir la conduite des examens finaux par la direction. En 2022 et 2023, 15 rapports d'examen final au total ont été établis par la direction et soumis au Bureau de l'évaluation qui les a faits valider par une source indépendante et en a évalué la qualité. Les projets concernés ont été évalués selon les mêmes critères de performance que ceux utilisés dans le cadre des évaluations finales effectuées par des sources indépendantes. Les données indiquent que la majorité desdits projets a obtenu une note « satisfaisante » pour la performance globale, tant de la part de l'examineur(rice) que de celle du Bureau de l'évaluation (71 % et 73 % respectivement). La petite taille de l'échantillon ne permet de tirer que des conclusions limitées.

Figure ES.3 Vue d'ensemble de la performance globale des projets (2022-2023)



Exercice biennal	2022-2023
Nombre de projets évalués	46
% de projets dont la performance globale a obtenu la mention – Très satisfaisant	26%
% de projets dont la performance globale a obtenu la mention – Satisfaisant ou Très satisfaisant	74%
% de projets dont la performance globale a obtenu la mention – Modérément Satisfaisant ou une mention supérieure	87%

Critères d'évaluation associés aux meilleures notes de performance en 2022-2023. La proportion de projets évalués selon ces critères et dont la performance a été jugée « satisfaisante » ou « très satisfaisante » est supérieure à 70 %.

- 96% Pertinence stratégique
- 83% Disponibilité des produits
- 82% Gestion financière
- 78% Participation et coopération des parties prenantes
- 72% Communication et sensibilisation du public

Aspects à améliorer. Le pourcentage de projets évalués selon ces critères et dont la note de performance se situe dans la fourchette ne donnant pas satisfaction (mentions « modérément insatisfaisant » à « très insatisfaisant ») est supérieur à 15 %.

- 30% Suivi et établissement de rapports
- 27% Durabilité des résultats des projets
- 20% Prise en considération des questions de genre et des droits humains
- 17% Préparation et état de préparation
- 15% Qualité de la gestion et de la supervision des projets

Valeur des projets évalués

Le montant total des dépenses déclarées pour les 46 projets évalués pour cet exercice biennal a atteint plus de 157 millions de dollars des États-Unis (dollars É.-U.). Il comprenait les subventions du FEM/Fonds pour l'adaptation, les fonds extrabudgétaires, les contributions du Fonds pour l'environnement, le cofinancement (en espèces) et les ressources prévues par les accords de coopération stratégiques (avec la Commission européenne, par exemple), mais ne tenait pas compte des ressources comptabilisées comme du cofinancement « en nature ». Les données relatives au cofinancement des projets n'étaient pas toujours disponibles, exactes ou cohérentes et, dans certains cas, elles n'étaient pas ventilées par contribution « en espèces » ou « en nature », ce qui a compliqué le calcul de la valeur réelle de l'investissement de cofinancement effectif. Une valeur totale de 52 506 910 dollars É.U. a été calculée pour les 15 projets dont la performance a donné satisfaction à l'issue des examens finaux menés par la direction et de la validation indépendante réalisée par le Bureau de l'évaluation.

Évaluation de l'application des recommandations

Chaque processus d'évaluation géré par le Bureau de l'évaluation est suivi d'un processus de formulation de recommandations. En 2022 et 2023, on a pu constater une amélioration constante des réponses fournies par la direction à l'issue des évaluations, sous la forme de plans d'application des recommandations. La **figure ES.4** montre que, pour l'exercice 2022-2023, le pourcentage d'évaluations restées sans réponse de la direction était nul, ce qui représente une nette amélioration par rapport aux 10 % et 25 % enregistrés pour les deux exercices biennaux précédents. Toutefois, sur les 34 plans remis, seuls 39 % (soit 13 plans) l'ont été dans le respect des délais², contre 45 % pour l'exercice biennal antérieur. L'établissement d'un plan d'application des recommandations à titre de réponse de la direction est obligatoire à l'issue de chaque évaluation. Le taux de réponse de la direction à la suite des évaluations a désormais atteint 100 %, mais les délais fixés pour cette obligation standard doivent être respectés.

Des améliorations évidentes ont été constatées en 2022 et 2023 dans le respect de l'application des recommandations. Comme l'indique la **figure ES.5**, le pourcentage de recommandations classées après avoir été considérées comme « appliquées » (59 %) en 2022-2023 était supérieur à celui de l'exercice précédent (53 %). La proportion de recommandations classées « non appliquées » a en outre été ramenée de 10 % au cours de l'exercice biennal précédent à 2 %

² Les plans d'application des recommandations établis doivent être communiqués au Bureau de l'évaluation au plus tard un mois après avoir été portés à la connaissance du (de la) gestionnaire de projet concerné(e) au PNUE.

en 2022-2023. Dans l'ensemble, les taux d'application des recommandations se sont améliorés. Le Bureau de l'évaluation attribue une grande partie de cette amélioration à l'utilisation de tableaux de bord institutionnels, qui sont examinés par l'équipe dirigeante tous les trimestres. Il est recommandé que la direction accorde une attention soutenue à cette question pour permettre des progrès constants dans la réalisation des objectifs de performance du PNUE.

Figure ES.4 Taux de réponse de la direction à la suite des évaluations (2018-2023)

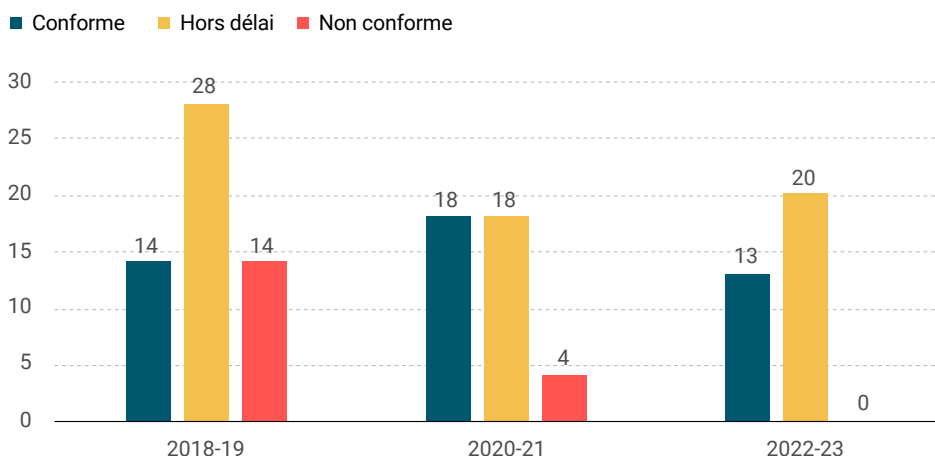
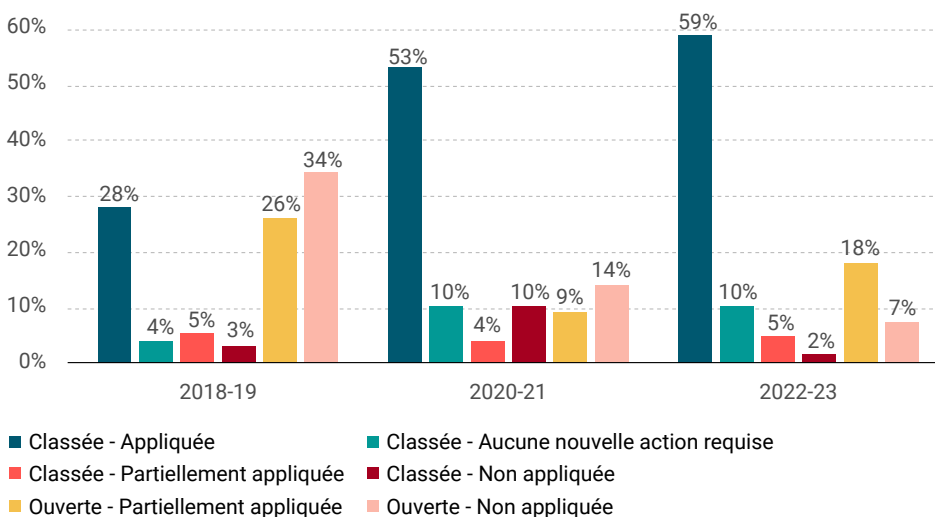


Figure ES.5 Statut de l'application des recommandations (2018-2023)



Étude spéciale sur la qualité de la conception des projets

Le chapitre du rapport consacré à cette étude contient une synthèse des résultats des évaluations de la qualité de la conception des projets réalisées par le Bureau de l'évaluation à partir des données recueillies entre 2017 et 2021. Il passe en revue les tendances et les schémas constatés dans la qualité de la conception des projets et étudie les liens qui existent entre les évaluations de la conception des projets et les évaluations ultérieures de la performance des projets. L'étude a montré que la qualité de la conception des projets évalués entre 2018 et 2021 s'était améliorée au fil du temps. Les faiblesses recensées dans différents aspects de la conception des projets concernaient notamment les domaines suivants : « résultats escomptés et lien de causalité » ; « durabilité/potential de transposition et effets de catalyseur » ; « identification des risques et garanties sociales » ; « apprentissage, communication et sensibilisation ». L'étude a révélé que le rôle du Comité d'examen des projets dans l'amélioration de la qualité de la conception des projets n'était pas pleinement mis à profit, car les équipes de projet ne cherchaient pas à remédier à certaines des faiblesses identifiées. Elle offre aussi des indications utiles sur les aspects susceptibles d'être améliorés dans la conception des projets, les processus d'approbation et la mise en œuvre au sein du PNUE.

Performance du Bureau de l'évaluation du PNUE

En mai 2023, le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) du Secrétariat de l'ONU a publié, dans son rapport intitulé « Evaluation Dashboard » (Tableau de bord de l'évaluation), un examen portant sur le Bureau de l'évaluation du PNUE, dans lequel il a noté que le PNUE disposait d'un système d'évaluation solide. Le rapport souligne les améliorations constatées dans divers domaines par rapport aux examens antérieurs, dont la planification des évaluations, la qualité des rapports (81 % ont été jugés « bons » ou « très bons », contre 64 % auparavant) et la qualité des recommandations (76 % ont été jugées « bonnes » ou « très bonnes », contre 45 % auparavant). Si la proportion de rapports du PNUE conformes aux exigences de l'ONU-SWAP (Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes) est certes passée de 18 % à 23 %, cet aspect doit toutefois encore être amélioré (comme l'indique la mention « Proche des normes requises » obtenue dans le cadre de l'évaluation de l'ONU-SWAP de 2023). Ayant publié 41 rapports d'évaluation en 2020 et 2021, le Bureau de l'évaluation du PNUE a notamment été reconnu comme l'entité la plus productive à cet égard au Secrétariat de l'ONU. En outre, le BSCI a félicité le PNUE pour l'excellente qualité de ses rapports d'évaluation, qui établissaient des liens clairs entre les résultats, les conclusions et les recommandations, et contenaient des analyses approfondies des questions de genre, de droits humains, et d'environnement. À l'issue de son examen d'ensemble, le BSCI a confirmé la solidité et l'efficacité des pratiques d'évaluation du PNUE.

Changements apportés à la politique d'évaluation et à la stratégie opérationnelle, et nouveau manuel

Le PNUE a mis à jour sa politique d'évaluation en 2022 afin de l'aligner sur la stratégie à moyen terme pour 2022-2025, en mettant l'accent sur les actions porteuses de transformation et sur le rôle central de la science dans la prise de décision. La version révisée de la politique intègre les initiatives de réforme entreprises par l'ONU pour renforcer les capacités d'évaluation et améliorer la planification des programmes et l'établissement de rapports. Le Bureau de l'évaluation du PNUE a introduit une approche stratégique dans la nouvelle politique et élaboré une stratégie opérationnelle d'évaluation axée sur cinq priorités : élaborer un programme d'évaluation stratégique ; recourir davantage aux évaluations ; préserver la qualité des processus et produits d'évaluation ; renforcer les capacités d'évaluation au niveau des projets ; garantir une base de ressources stables. Les indicateurs clés de performance définis pour chacune des priorités témoignent de l'engagement du PNUE en matière d'apprentissage institutionnel, de prise de décision fondée sur des données factuelles et de transparence. Un nouveau manuel d'évaluation a également été mis au point à l'appui de l'application de la nouvelle politique d'évaluation et de la stratégie opérationnelle.

