



Conseil du développement industriel

Quarante-huitième session

Vienne, 23-25 novembre 2020

Point 16 de l'ordre du jour provisoire

Activités d'évaluation et de contrôle interne

Activités d'évaluation

Rapport du Directeur du Bureau de l'évaluation et du contrôle interne

On trouvera dans le présent document, qui constitue une mise à jour du précédent rapport publié sous la cote [IDB.47/23](#), des informations sur les activités d'évaluation menées en 2019, conformément à la décision IDB.44/Dec.3.

I. Rappel

1. Le Bureau de l'évaluation et du contrôle interne supervise les fonctions de contrôle, qui comprennent les fonctions d'audit interne, d'enquête et d'évaluation. Son mandat consiste à fournir, de manière indépendante et objective, des services d'assurance, de conseil, d'enquête et d'évaluation, le but étant de valoriser et de rendre plus efficaces et efficaces les opérations, le dispositif de contrôle interne, la gestion des risques, la gestion axée sur les résultats et la gouvernance de l'ONUDI. Le Bureau assure également la coordination des activités du Corps commun d'inspection (CCI) et le secrétariat du Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit.
2. Le Bureau de l'évaluation et du contrôle interne se compose de deux divisions : la Division de l'évaluation indépendante et la Division du contrôle interne.
3. La **fonction d'évaluation** est régie par la Charte du Bureau de l'évaluation et du contrôle interne et la Politique d'évaluation de l'ONUDI¹. Les services d'évaluation encadrent et conduisent différents types d'évaluations indépendantes au sein de l'ONUDI, en assurent l'assurance qualité et suivent la réponse qu'y apporte la direction. Le Bureau de l'évaluation et du contrôle interne veille à ce que les résultats des évaluations et les enseignements à tirer soient bien diffusés dans l'ensemble de l'ONUDI et auprès des parties prenantes extérieures.

¹ D'après les circulaires du Directeur général DGB/2019/07 et DGB/2018/08, respectivement.

Pour des raisons d'économie, le présent document n'a pas été imprimé. Les membres des délégations sont priés de bien vouloir apporter leur propre exemplaire aux réunions.



4. La version actuelle de la Charte du Bureau de l'évaluation et du contrôle interne a été approuvée par le Directeur général, promulguée par sa circulaire DGB/2019/07 le 26 mars 2019 et distribuée à toutes les missions permanentes. Une version révisée, publiée dans un document distinct (IDB.48/25), est actuellement soumise au Conseil du développement industriel à sa session en cours pour qu'il l'examine et l'approuve.

5. En 2019, trois postes d'administrateur, dont un(e) chef, et deux postes d'agent des services généraux étaient inscrits au budget au titre de la fonction d'évaluation du Bureau de l'évaluation et du contrôle interne.

II. Vue d'ensemble des travaux d'évaluation en 2019

6. Au cours de l'année, les services d'évaluation ont continué d'affiner leur plan de travail pour pouvoir fournir des informations factuelles à un niveau stratégique et contribuer aux priorités et à la stratégie de l'ONUDI en matière de gestion en formulant en temps opportun des conclusions, des recommandations et des enseignements issus des évaluations, afin de donner plus d'efficacité à l'action de l'Organisation.

7. Dans le plan de travail relatif à l'évaluation pour 2018-2019 approuvé par le Conseil exécutif, un budget de 260 000 euros a été alloué à la mise en œuvre du programme d'activités en 2019. Ces ressources ont servi à mener des évaluations et des activités stratégiques ou institutionnelles (évaluations de pays, évaluations thématiques, synthèse d'évaluations, développement des capacités d'évaluation, participation aux activités du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et appui à la gestion des évaluations de projets et de programmes et à d'autres activités liées à l'évaluation).

8. Des services d'assurance de la qualité des évaluations indépendantes de projets et de programmes ont continué à être fournis. Les évaluations de projets et de programmes ont été financées par les budgets des projets et programmes respectifs.

9. En 2019, les évaluations stratégiques suivantes ont été menées, achevées ou publiées :

a) Évaluation des retombées du programme de l'ONUDI concernant l'utilisation rationnelle de l'énergie dans l'industrie ;

b) Évaluation thématique indépendante du réseau de bureaux hors Siège de l'ONUDI ;

c) Synthèse des évaluations indépendantes menées par l'ONUDI entre 2015 et 2018 ;

d) Évaluation finale indépendante du Programme de partenariat pays pour l'Éthiopie pour 2015-2019.

10. Par ailleurs, 26 évaluations indépendantes de projets ont été encadrées, pour lesquelles une assurance de la qualité a été fournie et des rapports d'évaluation ont été publiés.

11. Tous les rapports issus des évaluations indépendantes menées à l'ONUDI se trouvent sur le site Web de l'Organisation (<https://www.unido.org/resources/evaluation>).

12. L'acceptation et l'application des recommandations issues des évaluations ont continué à être suivies. En 2019, 230 recommandations ont été formulées. Le taux d'acceptation des recommandations est resté élevé (94 %). Fin 2019, après une année de suivi de l'état d'avancement de leur application, 83 % des recommandations étaient en cours d'application ou appliquées.

13. Un atelier régional sur l'évaluation destiné à contribuer au renforcement des capacités nationales d'évaluation dans les États Membres s'est tenu à Istanbul

(Turquie) du 22 au 27 septembre 2019, en présence de 14 représentants des ministères de contrepartie de l'ONUDI de sept pays européens.

14. Des réunions d'information ont été organisées à l'intention des États Membres pour poursuivre les échanges directs, présenter les activités d'évaluation et le plan de travail, et faire connaître les principales conclusions des évaluations stratégiques (évaluations thématiques et évaluations de pays).

15. Le Bureau de l'évaluation et du contrôle interne assure qu'en 2019, il a agi de manière indépendante et objective, sans qu'aucune partie interne ou externe n'intervienne ou ne l'influence dans l'exécution de ses activités d'évaluation. Toutefois, il convient de signaler que des restrictions budgétaires ont limité sa marge de manœuvre.

Financement de l'évaluation

16. Pour donner suite à la décision IDB.47/Dec.8 (« réfléchir à des moyens de dégager des synergies pour permettre le financement des activités d'évaluation et de contrôle interne »), remédier aux limites opérationnelles et financières et les atténuer dans une certaine mesure, le Bureau de l'évaluation et du contrôle interne étudie la possibilité de créer un fonds pour l'évaluation ou un mécanisme similaire afin de renforcer encore l'indépendance opérationnelle de la fonction d'évaluation en fusionnant les budgets alloués aux projets et programmes au titre de l'évaluation. En outre, le mécanisme de financement proposé aiderait à dégager des synergies et à accroître la capacité opérationnelle du Bureau en regroupant les budgets consacrés à l'évaluation des projets. Cette proposition a été accueillie avec intérêt, a priori, par la direction de l'ONUDI, les États Membres et le Commissaire aux comptes. Toutefois, certaines contraintes financières et administratives, notamment des conditions posées par les donateurs, pourraient faire obstacle à la création d'un tel mécanisme, qui devrait faire l'objet d'une réflexion plus poussée.

III. Principales conclusions issues des évaluations stratégiques de 2019

17. **Évaluation des retombées de l'utilisation rationnelle de l'énergie dans l'industrie** : l'analyse de 21 évaluations effectuées entre 2012 et 2018 sur des projets de l'ONUDI récemment (ou presque) achevés a montré que les projets relevant des trois programmes concernant l'utilisation rationnelle de l'énergie dans l'industrie i) avaient souvent des approches et des composantes en commun, ii) s'adressaient globalement aux mêmes groupes de parties prenantes et iii) envisageaient la promotion de l'utilisation rationnelle de l'énergie dans l'industrie de la même manière. L'examen indique que les projets de l'ONUDI ont conduit à la mise en œuvre de mesures d'efficacité énergétique qui se sont traduites par des économies d'énergie et des réductions des émissions de gaz à effet de serre quantifiables. Il a aussi révélé que les interventions de l'ONUDI avaient une influence positive sur les marchés de services et de matériel d'efficacité énergétique. L'évaluation a montré que des progrès pouvaient encore être faits en ce qui concernait le suivi, en particulier des changements de comportement dans les entreprises. Elle a aussi donné lieu à des recommandations concrètes ayant trait au renforcement de la conception des projets.

18. **Réseau des bureaux hors Siège de l'ONUDI** : l'évaluation thématique a montré que des progrès considérables avaient été faits dans l'amélioration de la coordination, de la communication, de l'exécution et de l'information entre le Siège et les bureaux hors Siège. Elle a aussi mis en évidence la représentation de l'ONUDI dans les équipes de pays et les dispositifs de coopération des Nations Unies, et son attachement et sa participation à leurs activités, par son réseau de bureaux hors Siège, ce qui ouvre la voie à un approfondissement de leur coopération à l'exécution du mandat de développement industriel inclusif et durable de l'Organisation. D'un autre côté, l'évaluation a révélé des divergences persistantes entre les bureaux de pays de l'ONUDI en ce qui concernait les mandats, les ressources et les résultats escomptés,

ainsi que d'importants écarts, au niveau des pays, entre les contributions de l'ONUDI, en fonction du type de bureau et de la disponibilité des ressources. Une inadéquation entre les tâches assignées aux bureaux hors Siège et les ressources dont ils disposent a été mise en évidence et devra être corrigée. Parallèlement, les activités de suivi devront être davantage axées sur les résultats et l'accès aux compétences techniques sur le terrain devra être amélioré.

19. Synthèse des évaluations indépendantes menées par l'ONUDI entre 2015 et 2018 : sur les 53 projets évalués entre 2015 et 2018, de 77 % (41 projets) à 100 % (53 projets) ont été jugés satisfaisants à l'aune des différents critères d'évaluation – utilité, efficacité, efficience et viabilité. Dans l'ensemble, les projets de l'ONUDI ont eu une bonne note en utilité et en efficacité partielle, mais une mauvaise note en efficience et en viabilité. La performance organisationnelle de l'ONUDI a également été jugée satisfaisante selon les critères de la conception des projets, de leur gestion et des services d'appui. L'analyse suggère que la probabilité pour que les projets aient des retombées tend à être supérieure dans les domaines économique et environnemental mais moindre dans le secteur social. Des résultats ont été observés à l'échelle locale pour les bénéficiaires directs de certains projets après leur achèvement, mais les retombées de ces projets à l'échelle du système ont été limitées. Dans les trois domaines correspondant aux priorités thématiques de l'ONUDI – renforcement de la compétitivité économique, protection de l'environnement et création d'une prospérité partagée – 78 % des projets évalués ont contribué, à l'échelle locale, à des résultats économiques, 65 % ont eu des retombées environnementales et 43 % des retombées sociales. La synthèse répertorie les principaux points à améliorer et énonce des recommandations pour chacun d'eux, notamment : faire davantage porter les efforts sur la reproduction des résultats et leur transposition à une plus grande échelle, mieux prendre en compte la situation locale lors de la conception des projets, adopter de meilleurs modes de cofinancement et améliorer le suivi des résultats des projets et de l'Organisation.

20. Programme de partenariat pays (PCP) pour l'Éthiopie (2015-2019) : l'évaluation a conclu à de grands progrès du PCP dans la création de parcs agro-industriels et à la grande utilité du programme pour un développement industriel inclusif et durable. Le PCP pour l'Éthiopie a permis de mobiliser d'importantes ressources auprès du secteur public et des donateurs. Néanmoins, les investissements privés n'ont pas encore été très importants et restent le principal défi à relever pour l'avenir. En outre, le succès de la stratégie agro-industrielle dépend de facteurs extérieurs qui dépassent le champ d'action du PCP, en particulier de mesures liées à l'augmentation de la productivité des petites exploitations agricoles. Dans l'évaluation, il est recommandé que l'ONUDI continue à participer au PCP en faisant davantage porter ses efforts sur les investissements privés et en associant plus activement les partenaires à la gestion et au suivi du programme. Les bons résultats du PCP pour l'Éthiopie doivent être considérés à la lumière des facteurs de succès existants : une aide publique au développement importante et un engagement sans faille du Gouvernement éthiopien dans le développement industriel du pays, qu'illustrent un programme national de développement industriel formel et l'allocation de ressources financières au niveau du pays.

IV. Coopération avec les organismes des Nations Unies et d'autres organes d'évaluation

21. Tout au long de 2019, les services d'évaluation du Bureau de l'évaluation et du contrôle interne ont participé activement aux travaux du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, notamment à l'élaboration de la politique d'évaluation du système des Nations Unies. Une présentation des méthodes d'évaluation novatrices adoptées par l'ONUDI a reçu un très bon accueil au cours de l'Assemblée mondiale de l'Association internationale de l'évaluation pour le développement, qui s'est tenue à Prague en septembre 2019.

V. Renforcement de la gouvernance des services d'évaluation

22. En 2019, des consultations ont été organisées pour intégrer la fonction d'évaluation au mandat du Comité d'audit, le but étant de renforcer encore l'indépendance structurelle de ces services et de donner suite aux recommandations correspondantes du CCI.

VI. Perspectives

23. Le Bureau de l'évaluation et du contrôle interne a procédé à une planification stratégique rigoureuse, qui a donné lieu à sa stratégie pour 2020-2024, parue en février 2020. La Stratégie du Bureau propose à toutes les parties prenantes un plan d'action précis sur la manière dont le Bureau pourrait améliorer la performance organisationnelle et la gouvernance de l'ONUDI et contribuer, à terme, à la réalisation des buts et objectifs institutionnels. Elle constitue aussi une base pour continuer à affiner les plans de travail des différentes fonctions du Bureau pour l'exercice biennal 2020-2021.

24. Le Bureau de l'évaluation et du contrôle interne a établi le plan de travail relatif à l'évaluation pour l'exercice biennal 2020-2021 à partir de l'analyse des lacunes en matière d'informations factuelles. Ce plan de travail prévoit des évaluations stratégiques : la politique de l'ONUDI concernant l'égalité des sexes, la fonction de définition, d'évaluation et d'approbation de l'ONUDI et la capacité de l'ONUDI à contribuer à des changements en profondeur, à une adoption plus large des résultats, à leur reproduction et à des retombées à long terme. En outre, plus de 30 évaluations finales obligatoires de projets devraient être encadrées et menées à bien.

25. Le Bureau de l'évaluation et du contrôle interne s'emploiera à actualiser et à améliorer encore ses cadres et documents directifs afin de les adapter aux nouvelles conditions imposées par les donateurs, par la réforme de l'Organisation des Nations Unies et par les normes internationales d'évaluation.

26. Les services d'évaluation du Bureau de l'évaluation et du contrôle interne continueront d'agir pour s'acquitter de leur mandat et améliorer sans cesse leur capacité à fournir des services propres à améliorer le contrôle, la prise de décisions en matière de gestion, l'acquisition de connaissances et le respect du principe de responsabilité à l'ONUDI.

27. L'état des ressources opérationnelles du Bureau de l'évaluation et du contrôle interne continue de limiter sa marge de manœuvre. En effet, aucune augmentation notable des ressources n'étant prévue pour permettre l'organisation d'un plus grand nombre d'évaluations stratégiques, les services d'évaluation ne sont pas en mesure de prendre pleinement en charge, dans le cadre de leur plan de travail, toutes les lacunes prioritaires qui ont été recensées en matière d'informations factuelles.

28. Les enseignements tirés de la pandémie de COVID-19 et les connaissances que celle-ci a permis d'acquérir sont actuellement rassemblés, fusionnés et validés, notamment par la mise en commun des acquis de l'expérience dans les réseaux de contrôle du système des Nations Unies, et le Bureau de l'évaluation et du contrôle interne les utilisera pour étayer la prise de décisions stratégiques de l'ONUDI.

29. Comme toujours, la capacité des services d'évaluation et de contrôle interne à aider l'Organisation de manière efficace, indépendante, crédible et objective à atteindre ses buts dépend en fin de compte de la continuité du soutien qu'ils reçoivent de l'équipe de direction et des États Membres de l'ONUDI.

VII. Mesure à prendre par le Conseil

30. Le Conseil pourrait envisager d'adopter le projet de décision suivant :

« Le Conseil du développement industriel :

- a) Prend note du rapport sur les activités d'évaluation (IDB.48/24) ;
 - b) Réaffirme qu'il soutient la fonction d'évaluation dans un souci de transparence, d'acquisition de connaissances et de contribution à l'efficacité du développement ;
 - c) Encourage à mener de nouvelles évaluations stratégiques fondées sur les résultats et les retombées, et à prendre en compte les conclusions sur l'exécution et les enseignements auxquels elles donnent lieu dans les mesures de gestion et les procédures de planification stratégique ;
 - d) Encourage à continuer de réfléchir à des moyens de dégager des synergies, par exemple en créant un fond pour l'évaluation, ou à d'autres possibilités, pour permettre le financement des activités d'évaluation et de contrôle interne, le but étant de donner aux fonctions de contrôle une portée et une indépendance accrues. »
-