Organisation des Nations Unies pour le développement industriel

Distr. générale
8 mai 2023
Français
Original : anglais

Conseil du développement industriel
Cinquante et unième session
Vienne, 3-6 juillet 2023
Point 14 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.50/26, des informations sur les activités d'évaluation, conformément aux décisions IDB.44/Dec.3 et IDB.48/Dec. 10.

I. Rappel

1. Le Bureau de l'évaluation et du contrôle interne (le Bureau) assume les trois fonctions de contrôle de l'ONUDI, à savoir évaluation, audit interne et enquête. 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 donner plus de valeur, d'efficience et d'efficacité aux opérations, au dispositif de contrôle interne, à la gestion des risques, à la gestion axée sur les résultats et à la gouvernance de l'Organisation. Le Bureau assure également la coordination des activités du Corps commun d'inspection (CCI) du système des Nations Unies, ainsi que le secrétariat du Comité consultatif indépendant de l'ONUDI pour les questions de contrôle (le Comité de contrôle).

2. La **fonction d'évaluation** est régie par la Charte du Bureau de l'évaluation et du contrôle interne[1] et la Politique d'évaluation de l'ONUDI[2]. Elle est également guidée par le Manuel de l'évaluation.

[1] Circulaire du Directeur général DGB/2020/11, telle qu'approuvée par le Conseil du développement industriel dans la décision IDB.48/Dec.10.
[2] Circulaire du Directeur général DGB/2021/11.

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.

V.23-08255 (F) 220523 230523

Merci de recycler

3. Le rôle de supervision du Bureau et son indépendance ont été renforcés par la publication de l'organigramme du Secrétariat de l'ONUDI pour 2022 (document DGB/2022/19).

4. Actuellement, quatre postes d'administrateur et un poste d'agent des services généraux sont inscrits au budget au titre des services d'évaluation du Bureau, y compris le poste de chef. L'un des postes d'administrateur est actuellement vacant et un administrateur a été détaché en dehors du Bureau pendant un an, sans être remplacé, pour occuper les fonctions de spécialiste des questions de genre – un poste occupé par roulement.

II. Réalisations essentielles pendant la période considérée

5. **L'amélioration du cadre politique et des performances du Bureau, qui sont des éléments essentiels des mécanismes de gouvernance et de responsabilité de l'ONUDI, a continué de renforcer la crédibilité de l'Organisation auprès de ses principaux partenaires et donateurs**. Par exemple, en 2022, le Bureau a contribué à ce que l'ONUDI soit déclarée en « conformité totale » avec les normes fiduciaires minimales actualisées du Fonds pour l'environnement mondial (FEM), dans le cadre d'une évaluation externe menée par KPMG Finland pour le compte du FEM. Qui plus est, le Bureau a contribué à ce que l'ONUDI satisfasse aux exigences du Ministère britannique des affaires, de l'énergie et de la stratégie industrielle, ce qui s'est traduit par un accord de financement de 70 millions d'euros.

6. **La méthode d'évaluation des risques et des lacunes en matière d'informations factuelles du Bureau** ainsi que les services d'audit et d'évaluation ont été améliorés et mis en conformité avec le cadre de programmation à moyen terme 2022-2025 et le programme et les budgets 2022-2023 de l'ONUDI, afin de tenir compte des objectifs stratégiques de l'Organisation dans les cinq domaines de résultats. Cela a fourni une base solide pour aligner les interventions du Bureau avec les domaines stratégiques de l'ONUDI, pour sélectionner et coordonner plus efficacement les évaluations indépendantes et pour optimiser les complémentarités et la réduction des éventuels chevauchements entre les différents prestataires d'assurance (c'est-à-dire les services d'audit interne, les services d'évaluation, le Commissaire aux comptes et le CCI).

7. **Le Bureau a joué le rôle de conseiller agile dans une période d'incertitude et de changement rapide** : en 2022, il est resté agile et a prouvé que ses services étaient, et restent, un élément clef dans la prise de décision éclairée, l'innovation et le changement, en particulier à la suite de la restructuration de l'Organisation. Selon la Direction, les missions d'audit ont apporté une valeur ajoutée aux décisionnaires, permettant d'adopter en temps voulu des mesures et des plans d'action en matière de gestion dans des domaines à risque clefs. À cet égard, les principales réalisations ont été l'approbation de la politique de sécurité de l'information de l'ONUDI et la création de la fonction de responsable de la sécurité de l'information. C'est notamment le résultat des efforts déployés par le Bureau pour cerner les risques liés à l'absence de responsable de la sécurité de l'information, suivre avec attention les conclusions des audits pertinents et fournir des conseils lors de l'élaboration de la politique.

8. **Le Bureau a contribué à renforcer et à institutionnaliser le suivi des recommandations et des plans d'action en matière de gestion** : il a apporté son soutien à l'équipe de direction en établissant et en publiant sept notes de synthèse distinctes sur les missions d'audit et d'évaluation antérieures, rendant compte des difficultés, des lacunes et des questions pertinentes et prioritaires pour l'Organisation. Ces notes de synthèse ont été communiquées simultanément à l'ensemble de la Direction et aux principaux chefs en décembre 2022. Il leur a été demandé de rendre compte à la Direction de l'état d'avancement de la mise en œuvre de tous les plans d'action en matière de gestion convenus, par l'entremise du Directeur de la Direction des services et opérations institutionnels en sa qualité de Coordonnateur principal de

l'application des recommandations et des plans d'action de tous les prestataires de services d'assurance.

III. Vue d'ensemble des travaux d'évaluation menés par le Bureau

9. Au cours de la période considérée, le Bureau a encore adapté son plan de travail au contexte de la pandémie de COVID-19 afin que ses activités d'évaluation continuent de fournir des informations factuelles tant au niveau stratégique qu'au niveau des projets.

10. Les **évaluations stratégiques et nationales** indépendantes suivantes ont été réalisées :

a) **Évaluation indépendante du programme de partenariat pays (PCP) au Pérou**. L'évaluation a montré que les conditions préalables requises pour entreprendre un PCP au Pérou n'étaient la plupart du temps pas réunies. Les questions de genre étaient prises en compte à des degrés divers dans les interventions liées aux PCP, tandis que la jeunesse en était pratiquement absente. En raison de la prise en compte inégale des questions de genre et de la prise en compte marginale des droits humains et de l'inclusion sociale dans l'élaboration du PCP, les résultats dans ces domaines étaient très limités. Si le principal partenaire du PCP au Pérou a mis l'accent sur les garanties environnementales, l'importance des garanties sociales a été moins explicitement reconnue. Dans le contexte d'une stratégie industrielle peu claire et d'un environnement politique changeant, le PCP pour le Pérou a apporté une certaine valeur ajoutée en sélectionnant et en mettant en avant les priorités, et en leur donnant une continuité par la fourniture d'une assistance technique et de conseils politiques. Le PCP pour le Pérou a réussi à tirer parti du positionnement de l'ONUDI dans le pays en tant que référence en matière de politiques de développement industriel, pour développer et maintenir un portefeuille de projets industriels prioritaires, en mettant l'accent sur les parcs industriels, les normes de qualité et l'utilisation efficace des ressources. Cependant, la force attendue du PCP pour le Pérou s'agissant d'établir des partenariats pour renforcer les services de la coopération technique et ses effets n'a pas encore été atteinte. L'ONUDI continue de rencontrer des difficultés dans ses activités consistant à appuyer les mesures du Gouvernement visant à encourager les synergies et à mobiliser les ressources des donateurs et des investisseurs privés.

b) **Évaluation indépendante du mécanisme des programmes de partenariat pays (PCP) de l'ONUDI**. Bien que cette évaluation soit toujours en cours, les premiers résultats indiquent que là où la prise en main du programme par le pays était forte et visible, les PCP avaient contribué à accroître l'attention accordée sur le plan national aux interventions en lien avec l'industrialisation, comme en témoignaient une plus grande participation, les promesses de soutien financier et les mécanismes de coordination. La confusion entre les PCP et les programmes de pays classiques reste préoccupante et elle est à l'origine, parmi les États Membres, d'un sentiment d'être classés en catégories. Cette évaluation a confirmé que, par rapport à d'autres approches programmatiques suivies par l'ONUDI, et lorsqu'une prise en main par le Gouvernement était forte et visible, les caractéristiques des PCP permettaient de contribuer à des partenariats multilatéraux plus solides entre divers organismes des Nations Unies et banques de développement, ainsi qu'avec les gouvernements et les agences des États Membres. Les principales caractéristiques des PCP s'appliquent également aux autres formes de coopération de l'ONUDI avec les États Membres : 1) une prise en main forte par le Gouvernement hôte au niveau politique le plus élevé ; 2) un partenariat multipartite associant le Gouvernement hôte, les entités des Nations Unies, les partenaires de développement, les institutions financières, le secteur des entreprises, le monde universitaire et la société civile ; 3) des ressources financières mobilisées et coordonnées entre l'aide au développement, les finances publiques et les investissements du secteur privé ; 4) un cadre de diagnostic solide qui recense les principales opportunités et les blocages sur

la voie d'un développement industriel inclusif et durable ; 5) un nombre prioritaire de secteurs essentiels au programme national de développement industriel ; et 6) une théorie du changement et un cadre de résultats à l'appui de la réalisation des objectifs convenus reposant sur des bases solides. L'évaluation a permis de conclure que les PCP, lorsque les conditions préalables étaient remplies, contribuaient à promouvoir une plus grande cohérence entre les interventions de l'ONUDI et les priorités et objectifs des États Membres. Pour les étendre à tous les États Membres, il est nécessaire de revoir et de redéfinir la stratégie des PCP et d'harmoniser tous les programmes nationaux dans le cadre d'une approche unique. L'ONUDI peut obtenir de meilleurs résultats en tirant parti des caractéristiques positives des PCP et en les intégrant aux PC classiques, en ouvrant la voie à une adoption plus large de ces caractéristiques dans tous les partenariats et toutes les approches programmatiques de l'ONUDI. Il a également été constaté que, pour poursuivre avec succès les PCP et la programmation par pays, il faudrait rétablir des services de coordination au Siège de l'ONUDI afin de fournir des orientations, d'assurer la coordination interne et externe, de réunir les informations au niveau régional et mondial, et de superviser et de rendre compte de l'état et des résultats de la programmation par pays de l'ONUDI.

11. Par ailleurs, au cours de la période considérée, **12 évaluations indépendantes de projets** ont été encadrées, pour lesquelles une assurance de la qualité a été fournie et des rapports d'évaluation publiés.

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

13. En raison de la pandémie de COVID-19, la formation à l'évaluation sur place, qui avait été prévue pour contribuer au renforcement des capacités nationales d'évaluation dans les États Membres, a dû être reportée. C'est pourquoi le Bureau a élaboré une formation à l'évaluation en ligne qui sera lancée au cours du dernier trimestre de 2023 en vue d'être plus largement utilisée par le personnel et les partenaires externes.

14. Le Bureau assure que pendant la période considérée, il a agi de manière indépendante et objective, sans qu'aucune partie interne ou externe ne soit intervenue ou ne l'ait influencé dans l'exécution de ses activités d'évaluation. Toutefois, il convient de signaler qu'il a rencontré des contraintes en matière de budget opérationnel et de ressources humaines – un problème récurrent.

IV. Exécution des plans d'action en matière de gestion

15. L'acceptation et l'état d'application, par la Direction, des recommandations formulées à la suite des évaluations de projets ont continué d'être suivies par le Bureau.

16. La mise en place des plans d'action en matière de gestion convenus, fondés sur les conclusions et les recommandations de toutes les évaluations stratégiques, y compris les évaluations thématiques et nationales, portant sur les niveaux systémique, transversal et/ou institutionnel, a été lancée en 2021. L'engagement et l'appropriation par la Direction des domaines d'amélioration identifiés en ont été renforcés. À ce jour, 16 plans d'action en matière de gestion au total ont été convenus avec la Direction, dont 5 sont clos. Onze plans d'action en matière de gestion ont été considérés comme étant en cours. Le niveau d'application continuera de faire l'objet d'un suivi.

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

17. Tout au long de la période considérée, 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 (GNUE). Le Bureau a notamment participé à

plusieurs groupes de travail du GNUE, à des réunions consacrées à l'échange de pratiques d'évaluation, et à l'assemblée générale annuelle du GNUE en janvier 2023.

18. Le Bureau a participé à des évaluations stratégiques menées par d'autres organisations, comme l'évaluation en cours de la coopération de l'Union européenne avec le système des Nations Unies, l'évaluation du Partenariat pour l'action en faveur d'une économie verte et la SDG Synthesis Coalition, dirigée par le Bureau de l'évaluation du Programme des Nations Unies pour de développement.

VI. Renforcement de la gouvernance des services d'évaluation

19. Les services de contrôle interne du Bureau continuent de présenter au Comité de contrôle à ses réunions ordinaires une vue d'ensemble de leurs activités, et lui soumettent pour avis leurs plans de travail avant qu'ils ne soient publiés.

20. Au cours du premier trimestre 2023, il a également été procédé à un examen à mi-parcours de la stratégie du Bureau pour s'assurer que les services qu'il assume répondent toujours aux besoins en matière de contrôle, de responsabilité et d'apprentissage dans le nouveau contexte institutionnel, et que le Bureau continue de contribuer à accroître l'efficience, l'efficacité et les retombées de l'action de l'ONUDI.

VII. Perspectives

21. Sur la base d'une réévaluation des risques et des lacunes en matière d'informations factuelles, le plan de travail révisé des activités d'évaluation du Bureau pour 2023 a été approuvé au début de l'année 2023. Il prenait en considération les objectifs stratégiques du Bureau, les principaux changements intervenus dans l'environnement interne et externe, les nouvelles priorités stratégiques de l'ONUDI, les préoccupations en matière de gestion et les difficultés rencontrées.

22. Deux nouvelles missions d'évaluation stratégique sont en cours, à savoir une synthèse des évaluations de 2018 à 2022 et une évaluation de l'évaluabilité de la contribution de l'ONUDI aux objectifs de développement durable. En outre, le plan de travail révisé des activités d'évaluation du Bureau pour 2023 prévoit également le lancement de deux autres évaluations stratégiques au troisième trimestre de cette année, respectivement sur les partenariats avec le secteur privé et sur la gestion des connaissances.

23. Le Bureau continuera de tenir des réunions d'information à l'intention des États Membres pour encourager les échanges, présenter les activités d'évaluation et le plan de travail révisé, et faire connaître les principales conclusions des évaluations stratégiques.

24. Le Bureau continuera d'explorer les possibilités de mettre en place un mécanisme de financement opérationnel durable et prévisible ou un mécanisme d'évaluation similaire afin de renforcer encore l'indépendance opérationnelle de cette fonction. Une proposition serait de fusionner la dotation des fonds d'évaluation alloués dans le cadre des budgets globaux des projets et programmes. Ce mécanisme de financement faciliterait la création de synergies et augmenterait la capacité opérationnelle du Bureau.

25. Afin de favoriser l'apprentissage et la responsabilité et de renforcer la gestion axée sur les résultats, le Bureau procède à l'examen des procédures d'évaluation de l'ONUDI pour s'assurer que tous les projets de coopération technique font l'objet d'au moins une évaluation, qui peut être une auto-évaluation ou une évaluation indépendante.

26. Le Bureau mènera des évaluations indépendantes de projets sélectionnés d'après les critères suivants :

a) Lorsque les donateurs l'exigent, ce qui sera indiqué dans le descriptif du projet au moment de son élaboration et de sa formulation ; ou

b) Lorsque les projets sont sélectionnés par le Bureau au cours de l'évaluation périodique des risques et des lacunes en matière d'informations factuelles.

27. Pour tous les projets pour lesquels une évaluation indépendante n'a pas été prévue, une auto-évaluation doit être réalisée sous l'entière responsabilité de la direction du projet avant la fin de celui-ci.

28. Avec les ressources actuelles, les services d'évaluation ne sont pas en mesure de couvrir entièrement tous les domaines hautement prioritaires présentant des lacunes en matière d'informations factuelles indiqués dans leur plan de travail. En raison de contraintes financières, le poste vacant de spécialiste de l'évaluation ne sera probablement pas pourvu dans les mois à venir.

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

VIII. Mesure à prendre par le Conseil

30. Le Conseil est invité à prendre note des informations fournies dans le présent document.