



**Conseil d'administration  
du Programme des Nations Unies  
pour le développement  
et du Fonds des Nations Unies  
pour la population**

Distr. générale  
1er août 2000  
Français  
Original: anglais

---

**Troisième session ordinaire de 2000**

24-29 septembre 2000, New York

Point 8 de l'ordre du jour provisoire

**Évaluation**

**Évaluation – Rapport de l'Administrateur**

*Résumé*

Le présent rapport sur l'évaluation, qui couvre la période de janvier 1999 à juin 2000, montre comment les activités d'évaluation ont contribué à améliorer l'efficacité du PNUD. Quatre domaines stratégiques sont mis en relief : a) adapter les instruments de contrôle et d'évaluation à la gestion axée sur les résultats; b) renforcer la responsabilité opérationnelle; c) promouvoir le perfectionnement institutionnel et les partenariats; et d) évaluer les résultats du PNUD au niveau macroéconomique sur la base des données d'évaluation.

Des progrès importants ont été réalisés en ce qui concerne le renforcement des méthodes de la gestion axée sur les résultats et son application dans la pratique; la mise au point des cadres stratégiques axés sur les résultats; la collaboration avec les bureaux de pays et la contribution à l'élaboration du premier rapport annuel axé sur les résultats. On a développé des méthodes et des instruments permettant d'évaluer l'impact au niveau des pays et un programme de recherche en matière d'évaluation pour promouvoir une plus forte responsabilité opérationnelle. Le contrôle systématique de la conformité aux normes d'évaluation a également facilité la réalisation des objectifs, ce qui s'est traduit par un taux de stricte conformité de plus de 70 % pour la période d'approbation de projets de 1990 et par la promotion de plans d'évaluation en temps réel en tant qu'instrument de la responsabilité opérationnelle des bureaux de pays.

On a fait une contribution importante à l'apprentissage et à la diffusion de connaissances en présentant des enseignements ayant une application pratique directe et facile à assimiler au personnel des bureaux de pays et à leurs homologues travaillant en première ligne, grâce à des publications telles que *Essentials*, au site Web du Bureau de l'évaluation, à la base de données centrale sur l'évaluation ainsi qu'au renforcement du réseau d'évaluation du PNUD (EVALNET). Des partenariats axés sur l'apprentissage effectif et la diffusion ont joué un rôle central. En supervisant les activités d'évaluation des fonds et programmes du PNUD, le Bureau a accordé une at-

tention particulière au degré de conformité aux recommandations en matière d'évaluation, et aux mécanismes permettant d'y parvenir.

Enfin, le rapport comprend une analyse reposant sur des éléments essentiels de l'évaluation du rendement du PNUD et des facteurs qui le déterminent. Elle révèle une tendance encourageante en ce qui concerne la réalisation des objectifs immédiats, ainsi que l'importance de l'appropriation des projets par les pays, mesurée par le niveau d'appui des gouvernements, en tant que facteur contribuant à cette amélioration.

## Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction . . . . .	1–3	3
II. Réalisations . . . . .	4–58	3
A. Gestion axée sur les résultats . . . . .	4–8	3
B. Responsabilité opérationnelle . . . . .	9–39	4
C. Capacité d'apprentissage organisationnel et partenariats . . . . .	40–49	12
D. Les évaluations réalisées par les programmes et par les fonds . . . . .	50–58	14
III. Évaluation de l'efficacité des activités de développement du PNUD . . . . .	59–69	17
IV. Orientations futures . . . . .	70–71	20
Annexes		
I. Conformité aux normes d'évaluation . . . . .		22
II. Liste des évaluations/analyses effectuées par le Bureau de l'évaluation et calendrier des évaluations futures . . . . .		35

## I. Introduction

1. La fonction d'évaluation continue à se développer, étant donné le défi posé au PNUD par l'introduction de la gestion axée sur les résultats et les orientations stratégiques énoncées dans les plans d'action. Ce défi a exigé un réexamen approfondi de la manière dont l'évaluation contribue à la responsabilité opérationnelle et au perfectionnement institutionnel. Ce réexamen a mis en relief en particulier l'importance d'un partenariat plus fort en matière d'évaluation et a rendu plus aiguë la nécessité de mettre au point de meilleures méthodes pour définir et mesurer les résultats atteints par le PNUD. Il a également fait ressortir clairement la nécessité d'une adaptation rapide des pratiques actuelles en matière de contrôle et d'évaluation aux nouvelles orientations stratégiques et à la décision du PNUD de jouer un rôle de catalyseur et de conseiller mondial dispensateur de connaissances.

2. Le présent rapport, qui couvre 1999 et le premier semestre de 2000, décrit les progrès considérables accomplis dans la définition du rôle de l'évaluation au sein du PNUD. Plus que par le passé, il cherche à montrer comment les activités d'évaluation ont contribué à accroître l'efficacité et l'orientation du PNUD sur les résultats. La définition des instruments et des pratiques d'un contrôle et d'une évaluation axés sur les résultats et leur intégration dans la culture institutionnelle du PNUD ont acquis une importance stratégique, étant donné leur rôle essentiel dans la gestion axée sur les résultats.

3. Le rapport met l'accent notamment sur l'équilibrage de l'apprentissage et de la responsabilité opérationnelle et sur la manière dont l'évaluation peut contribuer à ce processus. Pendant la période considérée, on a déployé de gros efforts pour promouvoir un lien plus étroit entre les recommandations découlant de l'évaluation et les enseignements tirés, d'une part, et les décisions en matière de gestion et l'amélioration des pratiques institutionnelles, d'autre part. Enfin, le rapport comprend une description des principales tendances en ce qui concerne le rendement du PNUD, fondée sur une analyse des évaluations entreprises par des évaluateurs extérieurs. Cette analyse complète et, dans certains cas, renforce les conclusions découlant du rapport annuel axé sur les résultats pour 1999.

## II. Réalisations

### A. Gestion axée sur les résultats

4. L'introduction de la gestion axée sur les résultats a exigé des changements considérables dans les pratiques d'évaluation du PNUD. La participation étroite du Bureau de l'évaluation à l'élaboration du cadre d'évaluation des résultats stratégiques et du cadre de financement pluriannuel a permis d'assurer l'intégration complète des exigences du contrôle et de l'évaluation à la conception de ces cadres d'évaluation et a confirmé le rôle de plus en plus important qu'elles jouent dans la gestion stratégique et le perfectionnement institutionnel du PNUD. Cela a accru sensiblement la demande d'informations en matière d'évaluation, puisque l'élaboration des rapports annuels axés sur les résultats exige que l'on identifie la contribution du PNUD et son impact en matière de développement. La concentration sur les résultats encourage notamment les partenariats, puisque la coopération exige un accord sur les objectifs et sur le processus d'évaluation.

5. Le PNUD est à l'avant-garde du développement de méthodes et de la conception de systèmes axés sur les résultats. Les progrès accomplis par le PNUD en matière de gestion axée sur les résultats ont été accomplis en association étroite avec d'autres organisations multilatérales et bilatérales. Ce sont justement ces consultations étroites qui ont contribué à renforcer l'importance de cette gestion dans des instances internationales, telles que le Groupe sur l'évaluation de l'aide du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation pour la coopération et le développement économiques (OCDE).

6. Le cadre d'évaluation des résultats stratégiques et le cadre de financement pluriannuel représentent une base de plus en plus objective pour mesurer le rendement de l'organisation, alors que les plans annuels axés sur les résultats enregistrent et évaluent les progrès par rapport aux résultats prévus. Le cadre d'évaluation est devenu un moyen de planification et de gestion des résultats à l'échelle de l'organisation tout entière. Sur la base des enseignements tirés de la première application de la gestion axée sur les résultats et des plans annuels axés sur les résultats de 1999, on est en train de perfectionner la gestion. Le Bureau de l'évaluation continuera à être associé à cette tâche, en collaboration avec le Bureau de la politique du développement et d'autres services.

7. Pour rendre la gestion axée sur les résultats opérationnelle, il était absolument essentiel de collaborer étroitement avec les bureaux de pays. Une équipe intégrée a géré l'application du cadre d'évaluation dans les bureaux de pays, le Bureau de la gestion et le Groupe d'appui aux opérations jouant un rôle clef. Le Bureau de l'évaluation a fourni des conseils en matière de méthodologie, des ressources en personnel en vue d'une formation intense et a facilité la mise en place d'un réseau virtuel permettant l'échange d'informations entre les bureaux de pays et le siège. À mesure que la gestion axée sur les résultats passe à la phase opérationnelle, la responsabilité de la coordination du processus a été transférée au Groupe d'appui aux opérations.

8. Pour approfondir une culture axée sur les résultats dans l'organisation, il faut également adapter les pratiques, instruments et procédures existants. Cela constitue une tâche permanente pour de nombreux secteurs de l'organisation. En ce qui concerne le contrôle et l'évaluation, le Bureau a entamé la révision du manuel *Suivi et évaluation dans une perspective de résultats* de manière à aligner les pratiques dans ce domaine sur la gestion axée sur les résultats.

## **B. Responsabilité opérationnelle**

9. Le renforcement de la responsabilité opérationnelle représente un défi permanent pour le PNUD. À l'heure actuelle, il n'existe pas de mécanisme global garantissant la responsabilité opérationnelle, mais le cadre d'évaluation et le plan annuel, ainsi que l'accent mis sur le rendement objectif moyennant l'utilisation d'indicateurs, sont en train de devenir les éléments fondamentaux d'un tel mécanisme.

10. Le Bureau de l'évaluation joue un rôle important dans la promotion et le renforcement de ce mécanisme moyennant la mise au point de différents instruments et méthodes de contrôle et d'évaluation. Certains, comme le système des normes d'évaluation, sont déjà en place, alors que d'autres en sont au stade de la mise au point.

## 1. Conformité aux normes d'évaluation et plans d'évaluation

11. Le contrôle systématique de la conformité aux normes d'évaluation représente un instrument essentiel de la responsabilité opérationnelle. Un taux de stricte conformité de 71 % a été atteint pour la période d'approbation de projets de 1990, dépassant l'objectif de 70 % (voir annexe I). L'annexe montre que le nombre de rapports d'évaluation reçus par le Bureau de l'évaluation a augmenté sensiblement en 1998 et 1999 par rapport à la période 1996-1997. En comparant 1990 avec la période 1988-1989, le taux de conformité du Bureau de la politique du développement a plus que doublé en passant à 73 %; pour l'Asie et le Pacifique, le taux est passé de 67 à 72 %, alors que pour l'Afrique il a légèrement baissé à 73 %; pour l'Amérique latine et les Caraïbes, il est tombé de 58 à 50 %.

12. Lorsque la situation est réexaminée dans le contexte de la gestion axée sur les résultats, il devient manifeste qu'il est nécessaire de renforcer les mécanismes de responsabilité opérationnelle. Certains progrès ont été accomplis grâce à l'introduction des plans d'évaluation, mais ces derniers n'ont pas encore atteint tout leur potentiel.

13. Les plans d'évaluation sont conçus de manière à fournir de l'information pertinente par anticipation dans les domaines à évaluer. Alors que les rapports de conformité traditionnels supposent de longs délais – souvent six ou sept ans – dans l'évaluation du rendement, les plans d'évaluation représentent un instrument plus rapide pour assurer la responsabilité opérationnelle au niveau des pays. Les plans d'évaluation représentent également un cadre pour suivre les processus de prise de décisions et d'exécution. Ils ont été rendus obligatoires en 1998 et ont été incorporés dans le Manuel de programmation du PNUD en avril 1999.

14. Ces plans sont un instrument permettant de calculer la part des évaluations obligatoires à être menées à bien, ventilées par bureaux régionaux. Les premiers résultats pour 1999-2001 seront présentés l'an prochain. Les estimations de la ventilation des évaluations par domaine prioritaire prévues en 1999 reflètent des différences d'optique d'un bureau à l'autre. Par exemple, la pauvreté est le domaine le plus important en Afrique, représentant 41 % des évaluations prévues, suivi par l'environnement, alors que la gouvernance vient au premier rang pour les États arabes, à 50 %, comme pour l'Amérique latine et les Caraïbes et l'Asie et le Pacifique, où elle représente un tiers des évaluations prévues.

15. L'examen des plans d'évaluation des bureaux de pays et le fait que ces derniers sont encouragés vivement à présenter leurs plans marquent un progrès important. Les plans représentent un mécanisme important pour améliorer la responsabilité opérationnelle en temps réel, en garantissant que la série des évaluations qu'un bureau de pays entend mener à bien est conforme aux priorités du PNUD, et permettront probablement de tirer des enseignements aux fins de la programmation future. Les plans d'évaluation donneront au PNUD les moyens d'offrir de plus en plus fréquemment aux bureaux de pays des orientations préalables quant aux types d'évaluation les plus appropriés et d'appeler l'attention sur l'existence d'évaluations analogues conduites par d'autres. La base de données des plans d'évaluation récemment mise en place, désormais accessible moyennant le site Intranet du Bureau de l'évaluation, permet aux bureaux de pays et aux autres services qui exécutent des évaluations de préparer leurs plans d'évaluation en réseau et de les diffuser plus largement. Cela permettra aux utilisateurs d'identifier des domaines de coopération

possible lorsqu'ils organisent des évaluations portant sur des questions analogues et à s'identifier eux-mêmes en tant que source d'enseignements potentielle.

## **2. Méthodologies pour déterminer l'impact et améliorer le retour de l'information**

16. Le rapport annuel axé sur les résultats permet une évaluation systématique des progrès accomplis par le PNUD par rapport à ses objectifs stratégiques. Il exige à son tour la mise au point d'instruments complémentaires pour évaluer l'impact, c'est-à-dire pour déterminer jusqu'à quel point les progrès se sont traduits par des changements concrets pour les pauvres. Pour relever ce défi, le Bureau de l'évaluation a mis au point en 1999 une méthode pour évaluer l'impact au niveau des pays, qui a les objectifs suivants : a) documenter toutes les interventions du PNUD, y compris le dialogue sur les politiques et les plaidoyers, et b) identifier tous les facteurs qui ont abouti à cet impact de manière à tirer les enseignements appropriés.

17. Depuis octobre 1999, le Bureau de l'évaluation est en train de mettre cette méthodologie à l'essai au Burkina Faso. De nouveaux essais seront conduits au Malawi et dans un pays d'Asie. Une fois ces essais achevés et la méthode perfectionnée en tant que de besoin, le Bureau conduira trois à cinq évaluations par an. L'accent mis sur l'impact et les efforts consacrés au développement d'une capacité interne à cet effet contribueront à une plus grande diffusion des démarches axées sur les résultats.

18. La gestion axée sur les résultats exige le retour rapide de l'information pour permettre de corriger les politiques ou leur exécution. Pour répondre à ce besoin, le Bureau de l'évaluation a mis au point en 1999 le Programme de recherche sur l'évaluation. Ce programme est censé répondre à la nécessité d'obtenir l'information voulue en temps voulu, en fournissant des informations en matière d'évaluation à la mesure des besoins. Il représente une approche expérimentale au défi consistant à rendre l'évaluation plus pertinente, et permettra de tirer des leçons en matière d'élaboration de politiques et de stratégies plus rapidement que par les moyens ordinaires. Le programme a été approuvé au début de 2000 sur la base des conclusions du plan annuel axé sur les résultats stratégiques et met l'accent sur les liens entre la gouvernance et la pauvreté, d'une part, et entre les politiques macroéconomiques et les initiatives microéconomiques, d'autre part.

## **3. Lier les recommandations de l'évaluation à la prise de décisions**

19. Des mécanismes efficaces, qui garantissent que les recommandations figurant dans les évaluations sont prises en considération et que les progrès dans l'exécution des programmes sont suivis de près, représentent un élément essentiel de la responsabilité opérationnelle. Cela exige des mesures aussi bien en ce qui concerne les évaluations au niveau des pays que des évaluations stratégiques et thématiques au niveau du PNUD.

### *Suivi au niveau des pays*

20. Le rapport annuel sur les programmes et les projets fournit en principe un moyen de suivre la mise en oeuvre des recommandations figurant dans les évaluations au niveau des pays. Alors que ce rapport fait partie intégrante du cycle de projet, il ne joue manifestement pas ce rôle de manière satisfaisante, ni ne facilite l'introduction de la gestion axée sur les résultats. Préoccupé par ces insuffisances,

on a décidé de mener une enquête auprès de divers responsables des bureaux de pays pour déterminer jusqu'à quel point les recommandations figurant dans les évaluations au niveau des pays sont prises en considération, et pour identifier les obstacles à un suivi effectif. L'enquête a révélé qu'il n'existe pas de mécanisme systématique pour garantir que les recommandations aboutissent à des mesures correctives. Alors que plusieurs bureaux de pays ont mis au point leur propre méthode officielle, y compris la préparation et le contrôle de plans d'exécution, qui identifient les mesures à prendre pour donner suite aux recommandations figurant dans chaque évaluation, la plupart des intéressés préfèrent une approche plus systématique.

21. L'enquête a mis en relief plusieurs facteurs qui influent sur la probabilité d'un suivi effectif des recommandations, y compris la qualité de l'évaluation elle-même, la pertinence et le réalisme des recommandations, et la mesure dans laquelle les principales parties prenantes se considèrent comme des propriétaires, ce qui exige la participation complète de toutes les parties prenantes. Si l'on pense que cela pose un problème d'objectivité, il doit être réglé ouvertement, de préférence à la limitation de la participation.

22. La majorité des enquêtés ont souligné la valeur des évaluations à mi-parcours, de préférence aux évaluations finales, conclusion qui est conforme à la part croissante représentée par les évaluations à mi-parcours, qui est passée de 23 % en 1997-1998 à 37 % en 1999. Elle est également conforme à l'optique du Bureau de l'évaluation, qui a souligné que l'évaluation devait fournir aux responsables l'information pertinente quand ils en ont besoin. Alors que les évaluations à mi-parcours sont jugées fort pertinentes, elles ne sont souvent pas suivies d'actions. Une fonction possible des plans d'évaluation pourrait être de servir de système de responsabilité opérationnelle, qui vérifie si les recommandations sont suivies d'actions. Les évaluations finales demeurent importantes en tant que sources d'enseignements génériques et en tant qu'instrument de redditionnalité globale.

#### *Suivi au niveau du PNUD dans son ensemble*

23. Le programme d'évaluation stratégique et thématique géré par le Bureau de l'évaluation en 1999 et pendant le premier semestre de 2000 correspond étroitement aux priorités stratégiques du PNUD, telles qu'elles ressortent du cadre de financement pluriannuel et des plans d'action. Il a été élaboré en consultation étroite avec les principaux responsables du PNUD. Les mécanismes destinés à garantir que les recommandations découlant de l'évaluation alimentent la prise de décisions comprennent l'élaboration de dossiers par le Bureau de l'évaluation, qui résument les principales conclusions et recommandations de chaque évaluation, ainsi que leurs incidences globales sur le PNUD. Ces dossiers sont soumis à l'Équipe exécutive pour décision. Le Bureau présente un compte rendu des discussions et des décisions prises par cette instance pour faciliter le contrôle de la mise en oeuvre. Pour les évaluations soumises au Conseil d'administration, on est en train d'élaborer des réponses formelles de l'administration, qui sont jointes aux rapports d'évaluation.

24. Les principales évaluations stratégiques et thématiques conduites pendant la période 1999-2000 ont porté notamment sur les situations d'après conflit, la décentralisation et la bonne gouvernance, la relation entre le PNUD et l'UNOPS, les centres de contact sous-régionaux, ainsi que les évaluations de la coordination de l'aide et du programme mondial du PNUD conduites par le Bureau de la politique de développement, que ce dernier présentera au Conseil d'administration.

*Situations d'après conflit*

25. Eu égard aux nouvelles priorités du PNUD, le Bureau de l'évaluation a entrepris, vers la fin de 1998, une étude approfondie sur les activités du programme dans des situations de crise complexes, l'accent étant mis sur les programmes de réinsertion. Cette étude stratégique intitulée « Partager un nouveau terrain dans les situations d'après conflit » était achevée au cours de 1999. Établie moyennant des consultations intenses, elle représente une analyse critique des programmes du PNUD dans 15 pays, ainsi qu'un examen plus général du rendement du PNUD avec la participation d'une large gamme d'acteurs, tels que des institutions spécialisées, des organisations non gouvernementales, des organismes bilatéraux et des fonctionnaires de gouvernements.

26. Des recommandations importantes ont été formulées concernant les politiques, la programmation et la coordination. L'évaluation a recommandé au PNUD d'affirmer sa position en tant que partenaire précieux et efficace dans l'assistance d'après conflit en reconnaissant que le travail dans ces situations constituait une partie essentielle de la mission et du mandat du PNUD, et que cela devrait être énoncé clairement dans un document de politique générale. L'évaluation a abouti à la conclusion qu'il n'existait pas de séparation entre les secours d'urgence et le développement, que le développement ne cessait de poser des problèmes et que le PNUD avait un rôle crucial à jouer à tous les stades d'une crise ou d'une situation d'après conflit dans un pays desservi.

27. Au niveau des programmes, le PNUD est la seule institution ayant un mandat intersectoriel, ce qui lui permet de répondre aux besoins de l'ensemble de la population touchée par la guerre, y compris les groupes ciblés tels que les réfugiés ou les personnes déplacées dans leur propre pays. Conformément à l'évaluation, le PNUD doit renforcer ses activités communautaires de réinsertion au niveau local afin de parvenir à cet objectif. On a également recommandé au PNUD de redéfinir le rôle de la Division des interventions d'urgence, afin de renforcer la coordination et de la transformer en un puissant service d'appui technique, en délimitant les responsabilités d'appui sur le terrain de la Division et des bureaux régionaux.

28. Alors que l'évaluation était précieuse en permettant une discussion approfondie des problèmes, on n'a pas encore pris de décisions. Les conclusions et recommandations de l'évaluation ont été soumises à l'Équipe de transition et sont reflétées dans le rapport de cette dernière publié en octobre 1999, ainsi que dans le plan d'action concernant les crises et les situations d'après conflit soumis au Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire de 2000 dans le cadre du rapport de l'Administrateur sur le rôle du PNUD dans les situations de crise, d'après conflit et de redressement (DP/2000/18). Les débats à la session ont mis en relief les questions essentielles encore à résoudre. Pour répondre à cette nécessité, la Division des interventions d'urgence a élaboré un document de politique générale sur les situations de crise et d'après conflit, qui sera soumis au Conseil d'administration à sa première session ordinaire de 2001. Il comprendra une analyse des mesures concrètes de gestion envisagées pour donner suite aux conclusions de l'évaluation. Les incidences de l'évaluation des activités dans des situations d'après conflit sont mises en relief dans l'encadré 1 ci-après :

## Encadré 1

**Certaines conséquences globales découlant de l'évaluation des activités dans des situations d'après conflit***Repositionnement*

Les partenaires, les pays de programme et les donateurs ont demandé instamment au PNUD de jouer un rôle important dans les situations d'après conflit, aussi bien en tant que coordonnateur pour le système des Nations Unies qu'en tant qu'agence de développement. Le débat concernant le continuum est terminé; il est manifeste que les problèmes et les interventions dans le domaine du développement continuent avant, durant et après les conflits. Le PNUD doit être prêt à faire face aux réalités : un partenaire dynamique et un coordonnateur en matière de développement est nécessaire en toute époque.

*Intégration*

Le PNUD doit intégrer effectivement les questions relatives aux situations de crise et d'après conflit dans l'ensemble de l'organisation. Cette intégration est cruciale, si l'organisation espère être à même de faire face à tout l'éventail des interventions – de la prévention des conflits et de la consolidation de la paix à la réinsertion et au redressement – examinées dans le rapport.

*Décentralisation et bonne gouvernance*

29. L'importance que revêt une évaluation conjointe est reflétée dans la démarche adoptée en ce qui concerne l'évaluation des résultats dans le domaine de la décentralisation et de la bonne gouvernance. Le PNUD et le Ministère fédéral de la coopération économique de l'Allemagne ont collaboré en 1999 à l'évaluation de l'appui fourni par le PNUD dans ces domaines. Le Gouvernement allemand avait évalué ses propres projets de décentralisation dans 13 pays, mais l'évaluation commune devait dégager une perspective plus générale, dépassant les préoccupations bilatérales.

30. Deux leçons tirées de cette évaluation devraient retenir l'attention. Premièrement, le PNUD jouit d'un avantage comparatif par rapport aux agences bilatérales lorsqu'il s'agit d'examiner les problèmes et de fournir un appui dans des domaines politiquement délicats de la décentralisation et de la bonne gouvernance. Son impartialité multilatérale et la bienveillance et la confiance que lui manifestent les pays de programme, entre autres facteurs, confèrent au PNUD un avantage considérable. Deuxièmement, la nature éminemment intersectorielle de la décentralisation et de la bonne gouvernance exige que l'accent soit mis plus que jamais sur une coordination plus étroite et un partenariat opérationnel renforcé entre donateurs. Les partenariats doivent être étendus à des acteurs clefs autres que les gouvernements, notamment à la société civile et au secteur privé.

31. L'évaluation a recommandé au PNUD de concentrer ses efforts sur la fourniture de conseils en matière de politique générale aux gouvernements, accompagnés, le cas échéant, de plaidoyers, et de compléter cette activité par des projets opérationnels sur le terrain pour vérifier l'efficacité des politiques dans la réalité. On a recommandé au PNUD d'élargir les engagements en matière d'exécution des projets,

de manière à parvenir à un meilleur dosage en ce qui concerne la participation des organismes de l'État, de la société civile et du secteur privé. Enfin, l'évaluation a souligné qu'il fallait accorder une plus grande attention aux mécanismes formels et informels de contrôle et d'évaluation dans ce domaine complexe.

32. On accorde une attention considérable au suivi des résultats de l'évaluation, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur du PNUD. Conformément à la nature stratégique de l'évaluation, le PNUD et le Ministère fédéral de la coopération technique ont coparrainé un séminaire tenu à Berlin en mai 2000, qui a présenté les principaux résultats de l'évaluation aux spécialistes des questions de développement de pays en développement et d'organismes donateurs. Les résultats de ce séminaire sont en train d'être examinés et constitueront la base de mesures communes prises par le PNUD et ses partenaires. On accorde une attention en particulier :

a) À l'incorporation des résultats de cette évaluation et du séminaire dans un dialogue politique de haut niveau, notamment grâce au Groupe de travail de l'évaluation de l'aide du CAD/OCDE, de manière à intégrer les enseignements tirés au cadre de politique générale de l'aide au développement;

b) Au lancement de programmes communs, y compris de nouvelles études approfondies dans quelques pays;

c) Au retour plus systématique de l'information et la mise en commun des enseignements tirés par les partenaires.

#### *Évaluation de la relation PNUD-UNOPS*

33. Une autre évaluation stratégique importante entreprise par le Bureau de l'évaluation concerne la relation entre le PNUD et l'UNOPS. On a reconnu qu'une compréhension complète de la coopération institutionnelle entre ces deux organisations exigeait un dialogue intense à toutes les étapes. Le processus de préparation a fait intervenir de nombreuses consultations, notamment pour la définition du mandat, la sélection des évaluateurs et le choix des pays à visiter. Ce dialogue intense a renforcé l'engagement pris par les deux institutions de donner suite aux conclusions et recommandations de l'évaluation et s'est soldé par la création d'un groupe de travail conjoint.

34. L'évaluation a souligné l'importance qu'il y avait à tenir compte des différences de perception et à développer la confiance, tout en précisant la délimitation des responsabilités entre les deux institutions. Sur le plan institutionnel, l'équipe d'évaluation a constaté de nombreux chevauchements entre les deux organisations, mais également un travail efficace dans des situations d'après conflit et dans le développement de l'exécution nationale. Le rapport a formulé des recommandations de grande portée quant aux rôles et responsabilités des deux organisations, des arrangements institutionnels et des questions clefs en matière de gestion et de financement.

35. Reflétant le caractère complexe et délicat de l'évaluation, le PNUD et l'UNOPS ont présenté conjointement au Conseil d'administration une première réaction de l'administration à cette évaluation. Le débat continue et des questions attendent encore d'être réglées, mais il existe désormais un mécanisme garantissant des progrès concrets : un groupe opérationnel commun créé par l'Administrateur du PNUD et le Directeur exécutif de l'UNOPS. À ce jour, le Conseil d'administration a examiné deux documents portant sur cette question, un examen conjoint des recom-

mandations (DP/2000/CRP.8) et une mise à jour du rapport sur la suite donnée aux recommandations du Comité des commissaires aux comptes (DP/2000/26). Le Conseil d'administration est saisi, à sa présente session, d'un rapport sur le suivi de l'évaluation (DP/2000/35).

#### *Examen des centres de contact sous-régionaux*

36. Le Bureau de l'évaluation a procédé à l'évaluation du réseau de centres de contact sous-régionaux, initiative essentielle en ce qui concerne la gestion des connaissances, qui a commencé à fonctionner pleinement en 1999 dans le cadre du processus changement 2001. L'évaluation indique que le réseau fournit à l'heure actuelle une gamme de services techniques et de références, et qu'il a réussi davantage en ce qui concerne la fourniture de services techniques aux bureaux de pays. On recommande que les centres se spécialisent dans ce domaine. Toutefois, l'évaluation a souligné que le PNUD n'a pas encore développé de vision cohérente concernant la gestion des connaissances et a examiné la manière dont ce réseau pourrait contribuer à renforcer ce processus.

37. On a recommandé deux interventions stratégiques pour assurer une mise en oeuvre réussie d'un système de gestion des connaissances au sein du PNUD. La première consiste à organiser un mécanisme fournissant des services consultatifs de qualité en donnant aux centres l'accès à des compétences pluridisciplinaires, ce qui peut être accompli grâce au détachement de fonctionnaires du Bureau de la politique du développement. La deuxième série de recommandations porte sur les éléments essentiels d'un système de gestion des connaissances, et sur la manière de le gérer au sein du PNUD. Ces recommandations seront soumises à l'Équipe exécutive, qui déterminera les modalités les plus efficaces de leur application, et ensuite au Conseil d'administration.

#### *Évaluation de la coordination de l'aide*

38. Le PNUD et la Banque mondiale ont procédé en 1999 à l'évaluation parallèle de leurs mécanismes de coordination respectifs, les tables rondes et les réunions de groupes consultatifs. Elle a été effectuée par la Division du renforcement de la gestion et de la bonne gouvernance. Le PNUD et la Banque mondiale ont travaillé séparément et ont élaboré deux rapports, soumis par la suite au CAD/OCDE. L'évaluation des tables rondes a constaté que ce mécanisme a facilité les efforts des pays visant à définir leurs politiques et leurs programmes, bien que le suivi demeure relativement faible.

39. Pour donner suite aux conclusions et recommandations des deux rapports, le CAD/OCDE, la Banque mondiale et le PNUD ont organisé conjointement un forum des partenaires au développement. Les participants à ce forum ont passé en revue leur expérience en ce qui concerne les processus de coordination de l'aide, eu égard aux conclusions et aux recommandations des deux évaluations. Pour tirer parti de l'élan créé par le forum, les coorganisateur coparrains de l'évaluation ont convenu de renforcer leur coopération. Pour parvenir à une coopération effective, on fournira une information pertinente pour permettre la prise de décisions en connaissance de cause, on organisera des forums en vue de développer un consensus entre partenaires au développement, et on développera et on complétera, le cas échéant, la capacité nationale en matière de traitement de l'information et de gestion du développement. Concrètement, le PNUD s'est engagé à encourager la maîtrise de la coopé-

ration et de la coordination du développement par les pays et collaborera avec ses partenaires multilatéraux et bilatéraux pour renforcer les capacités nationales à cet effet.

### **C. Capacité d'apprentissage organisationnel et partenariats**

40. Le PNUD cherche à accroître sa capacité d'apprentissage, mais, actuellement, n'a pas de structure pleinement développée de gestion des connaissances, comme le montre l'examen des ressources sous-régionales. Beaucoup reste encore à faire à cet égard. Deux éléments ont été conçus jusqu'à présent pour remédier à cette lacune : la réorganisation du Bureau des politiques de développement par le développement d'un réseau décentralisé d'appui aux politiques et des tentatives plus larges pour transformer l'information en connaissances directement utilisables.

41. L'une des tâches principales du Bureau de l'évaluation a été de mettre au point des connaissances répondant aux besoins des praticiens et à mettre en place, par des partenariats, des réseaux de spécialistes et des interventions communes indispensables pour réaliser les buts du développement.

42. La contribution du Bureau de l'évaluation à la gestion des connaissances, dans l'organisation, inclut la conception de produits tels que la publication *Essentials*, qui résume les enseignements dégagés et les formule de façon commodément lisible. L'étendue et la qualité de l'information que l'on trouve sur le site Internet du Bureau de l'évaluation ont été améliorées, notamment par l'accès, par ce site, à la base de données centrale sur l'évaluation.

43. Une enquête a été menée auprès des bureaux extérieurs pour mieux répondre à leurs besoins de directives pertinentes et pratiques. La publication *Essentials* a été lancée pour offrir des informations concises d'intérêt direct pour le personnel déployé dans les bureaux extérieurs et leurs homologues nationaux. Les thèmes couverts englobent le développement de la petite et moyenne entreprise, le développement de l'esprit d'entreprise et les opérations de microfinancement. Chaque numéro d'*Essentials* utilise la base de données centrale sur l'évaluation pour mettre en évidence les principales constatations découlant de l'expérience acquise par le PNUD mais est également conçu pour fournir un accès aux enseignements dégagés par d'autres organismes des Nations Unies, comme la Banque mondiale, et aux recherches universitaires. Les bureaux extérieurs du PNUD de même que les partenaires gouvernementaux et non gouvernementaux ont reconnu la grande utilité de cette publication. Un bulletin, *Evaluation Update*, publié par le Bureau de l'évaluation trois fois par an, a également contribué à rendre les résultats de l'évaluation plus accessibles et plus utilisables par les praticiens et par les dirigeants au PNUD.

44. Le Bureau de l'évaluation a régulièrement mis à jour ses sites Internet et Intranet, qui offrent en ligne une diffusion de ses produits, et d'autres, ainsi que la version définitive des principales évaluations stratégiques et thématiques. Le site Internet, notablement amélioré pour faciliter les recherches, est également le point d'accès à des instruments en ligne tels que la base de données centrale sur l'évaluation et le plan d'évaluation, qui sont utilisés par les bureaux extérieurs. La base de données centrale sur l'évaluation va être encore améliorée, pour être rendue conforme aux principes de la gestion axée sur les résultats, et beaucoup reste encore à faire pour que cette base de données devienne un vrai site Internet mettant en contact, en temps réel, fournisseurs et utilisateurs de l'information. D'autres travaux

sont nécessaires pour exploiter ce potentiel sous forme d'un système d'échanges de connaissances.

45. En décembre 1998, une importante étape a été franchie dans la mise en oeuvre de la stratégie d'amélioration de la capacité d'apprentissage et de diffusion des connaissances avec le renforcement du réseau d'évaluation du PNUD (EVALNET). Trois ateliers ont eu lieu en 1999; ils ont réuni les 32 membres de ce réseau afin de dégager une interprétation commune des objectifs de celui-ci au service de l'apprentissage organisationnel. Depuis, les membres d'EVALNET ont été actifs dans trois domaines : ils ont d'abord participé directement, comme membres d'une équipe, aux évaluations et examens menés au niveau des pays, par la participation à des exercices menés par le Bureau de l'évaluation tels que la mise à l'essai de la méthodologie d'évaluation des impacts au niveau des pays. Deuxièmement, ils ont notablement contribué à l'examen par des experts d'un vaste ensemble de documents et de ressources ayant trait au suivi et à l'évaluation. Troisièmement, les membres d'EVALNET ont apporté un soutien organique et logistique aux missions d'évaluation.

46. Un examen interne a montré qu'il fallait accroître les possibilités de participation directe et fréquente des membres d'EVALNET aux évaluations et aux activités connexes en dehors de leur lieu d'affectation, pour permettre un échange d'idées fécond et pour encourager, au PNUD, l'acquisition de connaissances nouvelles. Un échange plus dynamique de connaissances devrait en effet conduire à une meilleure utilisation des techniques de l'informatique.

47. La constitution de partenariats bien ciblés est un élément essentiel de la démarche appliquée par le Bureau de l'évaluation dans son action d'apprentissage et de diffusion des connaissances. Ainsi, le Bureau a coopéré avec un large ensemble de partenaires dans le but précis de permettre au PNUD de collecter des connaissances, de dégager des enseignements et mieux susciter des changements dans le domaine de l'évaluation de l'impact au niveau des pays; par exemple, le PNUD a été en étroite contact avec ses homologues de la Banque mondiale et de l'USAID (Agency for International Development des États-Unis) pour tirer parti des résultats de leurs initiatives récentes d'évaluation de l'impact de leur action. Des évaluations communes ont également été menées avec la coopération allemande (BMZ) et avec la coopération japonaise (JICA).

48. Le Bureau de l'évaluation a également cherché à développer de vigoureuses alliances et partenariats pour contribuer à mieux évaluer la création de capacités. Plus précisément, cela a été obtenu par l'organisation commune, avec la Banque mondiale, de la Conférence sur le développement des capacités d'évaluation qui s'est tenue en octobre 1999 à Beijing, au Centre chinois pour la science et la technologie. Cette conférence a réuni les représentants de 14 pays d'Asie et du Pacifique et, en soulignant l'importance du principe de l'évaluation commune et des partenariats, elle a apporté un appui sensible à l'implantation des principes de la gestion axée sur les résultats, et c'est là une démarche qui devrait se révéler féconde à l'avenir. La Conférence a admis le rôle que l'évaluation jouait dans la bonne gouvernance et dans la réforme du secteur public, en particulier dans l'amélioration de la transparence et de l'exercice des responsabilités. Le PNUD a réfléchi en particulier aux corrélations entre la gestion axée sur les résultats et le suivi et l'évaluation. Pour le suivi, le PNUD, qui coopère avec la Banque mondiale, encourage le développement de capacités nationales d'évaluation du développement (voir encadré 2).

## Encadré 2

**Les partenariats pour l'apprentissage et la diffusion des connaissances**

La Banque mondiale et le PNUD ont créé l'Association internationale de l'évaluation du développement (IDEA), dont la vocation est, en qualité d'organisation indépendante, de promouvoir l'évaluation comme instrument essentiel d'une gestion axée sur les résultats en matière de développement. Cette association encouragera l'évaluation, instrument essentiel dans la recherche de la transparence pour le développement. Elle encouragera aussi la formation de réseaux de spécialistes réunissant des donateurs et des pays en développement, pour diffuser les pratiques optimales, relever les normes d'évaluation et favoriser l'échange de compétences appliquées à l'évaluation, entre pays et entre civilisations. Ses objectifs et son rôle allieront les activités d'une association professionnelle traditionnelle et celles d'un organisme de développement ayant pour but de développer les capacités d'évaluation dans les pays en développement.

49. Cette démarche, centrée sur les partenariats, implique aussi une étroite collaboration entre le PNUD et le Comité d'aide au développement de l'OCDE, notamment avec le Gouvernement néerlandais, en vue d'évaluations qui seront organisées par les bénéficiaires eux-mêmes. Les autorités nationales maîtrisent ainsi le processus d'évaluation et cela ne peut que souligner l'importance du développement des capacités d'évaluation au niveau national.

**D. Les évaluations réalisées par les programmes et par les fonds**

50. Le PNUD a un rôle important à jouer dans l'accomplissement de la fonction d'évaluation dans les différents fonds et programmes et il doit s'assurer que cette fonction est conforme aux normes fixées par l'organisation. Dans le passé, la concertation a été régulière à ce sujet mais elle n'a pas suffi à développer une démarche cohérente. Cela est désormais admis et le PNUD cherche à combler cette lacune : ainsi, les Volontaires des Nations Unies et le Fonds pour l'environnement mondial ont chacun de son côté élaboré de nouvelles directives de suivi et d'évaluation qui sont compatibles avec celles du PNUD. Dans le cadre de la présentation du rapport annuel axé sur les résultats, un document de travail a été soumis à la session annuelle du Conseil d'administration du PNUD, en 2000; on y trouve les objectifs et les indicateurs des fonds et des programmes : il s'agit d'assurer la compatibilité des méthodes appliquées dans le rapport annuel axé sur les résultats et dans le cadre de résultats stratégiques (DP/2000/CRP.10). Le Bureau de l'évaluation, en particulier, est en contact constant avec les responsables des fonds et programmes associés au PNUD pour s'assurer que les enseignements de la réalisation de programmes expérimentaux ou novateurs sont effectivement appliqués à l'ensemble de l'organisation. Ces données d'expérience empiriques figurent en bonne place dans la publication *Essentials*.

51. Dans le souci constant d'accroître l'efficacité organisationnelle et développementale, les fonds et programmes associés au PNUD ont été invités à offrir des

exemples précis démontrant que les activités d'évaluation pouvaient contribuer à cet objectif. En particulier, les fonds et programmes associés au PNUD ont été invités à montrer comment les recommandations qui étaient consignées dans les évaluations ont entraîné des changements concrets de méthode et de politique, et comment il est possible de faire plus à cet égard. Leurs réponses reflètent un effort méticuleux pour ne pas se borner à décrire ce qui est fait afin de montrer comment les évaluations peuvent contribuer à une amélioration des résultats. Cette réorientation devrait se retrouver dans les futurs rapports annuels.

52. En 1998, une importante évaluation extérieure du Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU) a été menée par les donateurs. L'équipe de consultants extérieurs a établi son rapport en juin 1999 et est parvenue à la conclusion que le FENU avait acquis une compétence certaine dans les domaines de la décentralisation et de la gouvernance locale, ainsi que dans celui du microfinancement. À cet égard, le rapport contient des recommandations d'un intérêt particulier pour ce qui est des mécanismes de suivi, qui permettent de déterminer si les évaluations contribuent à une meilleure efficacité. Les conclusions et recommandations en question sont consignées dans le rapport de l'Administrateur (DP/1999/37) dont le Conseil d'administration a pris note avec satisfaction, dans sa décision 99/22. Au FENU, l'évaluation n'est pas un événement ponctuel mais s'inscrit dans un processus à long terme dont le but est de montrer les atouts de ce fonds, de développer et affiner les politiques qu'il suit, de rendre ses programmes plus efficaces et d'assurer ainsi leur réplication et leur application en vraie grandeur dans le cadre plus vaste du PNUD. À la suite de la décision 99/22, le FENU a préparé un plan d'action 2000, qui définit la stratégie, les mesures et les échéances à suivre dans l'application de chacune des recommandations consignées dans l'évaluation. Les équipes d'évaluateurs ont été constituées et des rapports d'activité sont préparés chaque trimestre. Des recommandations sont également consignées dans le cadre de résultats stratégiques du FENU 2000-2003, et le processus de détermination et d'approbation des résultats a été modifié, ce qui a amené à remanier l'organigramme du FENU.

53. Le FENU a également mené une évaluation de son programme MicroStart et 15 évaluations de projet. L'évaluation de MicroStart a été achevée en novembre 1999 et les recommandations figurent dans le Plan d'action 2000 du FENU, ce qui a entraîné plusieurs changements pratiques, notamment l'inclusion d'un ensemble restreint d'indicateurs de performance objectifs qui facilitera le versement échelonné des fonds. On s'attache également à s'assurer que les conclusions des évaluations de projet contribuent bien au changement – 15 évaluations ont été achevées en 1999 – notamment à l'aide des entretiens qu'ont les équipes d'évaluateurs avec le personnel du siège et de la publication annuelle des résumés des évaluations, qui sont largement diffusés.

54. La Stratégie et le Plan d'action 2000-2003 du Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM) assurent la corrélation entre la gestion axée sur les résultats et sur les connaissances et le système d'évaluation. Les activités d'évaluation d'UNIFEM, en 1999, ont porté principalement sur trois domaines : a) les évaluations des projets au niveau national et au niveau local, en particulier les démarches appliquées expérimentalement en matière d'émancipation de la femme et d'égalité entre les sexes; b) les évaluations des programmes régionaux; c) les évaluations des initiatives thématiques lancées dans les différentes régions, l'examen des politiques, des pratiques et des programmes. Une évaluation de la violence sexiste en Amérique latine et dans les Caraïbes montre comment les recommanda-

tions relatives à l'évaluation ont suscité des changements d'approche au niveau d'un projet régional. L'évaluation a montré les faiblesses structurelles de la gestion des initiatives régionales, ces faiblesses ont ensuite été examinées par un comité inter-institutions à New York (réunissant UNIFEM, le PNUD, l'UNICEF et le FNUAP) ainsi que le personnel des bureaux extérieurs d'UNIFEM. Cela a amené à repenser la deuxième phase du projet, en mettant l'accent sur la décentralisation de l'organigramme. UNIFEM utilise l'évaluation pour analyser les résultats et pour les faire connaître et contribuer ainsi à l'adoption de meilleures politiques et de meilleures pratiques. Le Fonds prévoit de produire des rapports résumés et de faciliter le débat sur les conclusions des évaluations, au moyen de l'Internet.

55. En 1999, le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) a mené 20 évaluations, dont la moitié portaient sur des projets précis et les autres sur les résultats généraux et les analyses thématiques. On s'est efforcé de veiller à ce que les conclusions des évaluations soient suivies de près et qu'elles aboutissent à une amélioration des méthodes et des orientations. On peut citer en exemple l'examen PNUD/FEM de l'exécution des projets, réalisé en 1999, et qui a recommandé de mettre l'accent sur l'identification et l'intégration d'indicateurs d'activité et d'impact, sur une démarche plus souple et plus échelonnée et sur des calendriers d'exécution plus longs; l'examen a également recommandé de moins mettre l'accent sur l'approbation des projets au profit d'un meilleur suivi des résultats. Les services centraux du FEM ont organisé en 1999 trois ateliers au cours desquels, rétroactivement, des indicateurs ont été définis au niveau des projets, ainsi qu'un atelier de formation à l'application de la notion de cadre logique, en décembre 1999. L'importance d'une approche souple et graduelle a été acceptée par les trois agents d'exécution du FEM et la conception du nouveau projet reflète ce principe, compte tenu de l'intégration de données précises sur les situations de référence. Le Conseil du FEM a également demandé que le Coordonnateur du FEM pour le suivi et l'évaluation lui remette un rapport sur l'application des projets, ce qui représente une importante modification des politiques suivies. Le FEM a, en réponse, lancé une initiative axée sur les résultats et un atelier se tiendra en juin 2000 afin d'élaborer un plan d'action général.

56. L'évaluation menée par le Bureau des Nations Unies pour la lutte contre la désertification et la sécheresse (BNUS) en 1999 incluait une étude à mi-parcours du programme BNUS/VNU qui est intitulé « Promotion de l'innovation agricole en agriculture pluviale dans les zones arides de l'Afrique subsaharienne ». L'évaluation a analysé les résultats obtenus, indiqué les domaines où des mesures devaient être prises, montré les lacunes dans les relations entre le programme et les institutions de recherche. Un protocole a ainsi été mis au point avec des instituts de recherche importants pour faciliter l'examen de l'impact et pour valider les innovations constatées. En outre, la deuxième phase du projet mettra plus nettement l'accent sur la prise en compte des conclusions de l'évaluation dans le choix des politiques et dans l'intégration des politiques agricoles en matière de vulgarisation agricole, de recherche agronomique et de sécurité alimentaire.

57. Le Fonds multilatéral pour l'application du Protocole de Montréal attache une importance grandissante aux possibilités de tirer les enseignements des évaluations; en témoigne la décision de remplacer le Sous-Comité des questions financières du Comité exécutif par le Sous-Comité du suivi et de l'évaluation et par le Sous-Comité des finances. De ce fait, en 1999, le spécialiste du suivi et de l'évaluation a fait la synthèse des enseignements dégagés de chaque projet et a présenté au Comité exé-

cutif diverses recommandations. Le Fonds multilatéral est ainsi mieux capable d'appliquer les enseignements dégagés, pour contribuer directement à la reformulation ou à la mise à jour des politiques et pratiques actuellement suivies.

58. Les Volontaires des Nations Unies (VNU) ont procédé en 1999 à une série d'examens de leur stratégie et de leurs projets, grâce de nouvelles ressources consacrées à l'évaluation qui avaient été dégagées en application de la décision 1998/13 du Conseil d'administration. Cela a permis aux VNU de tester de nouvelles méthodes d'évaluation et cela a en particulier permis d'améliorer la participation des bénéficiaires à l'établissement des mandats d'évaluation et à leur conception. Cela a également aidé à faire en sorte que les recommandations reflètent bien les préoccupations et les intérêts des groupes visés, qui maîtrisent mieux le suivi. En outre, les VNU ont mis à jour les directives de suivi et d'évaluation en s'inspirant du manuel du PNUD intitulé « Suivi et évaluation dans une perspective de résultats », ces directives étant maintenant appliquées dans le suivi et l'évaluation des travaux des VNU.

### **III. Évaluation de l'efficacité des activités de développement du PNUD**

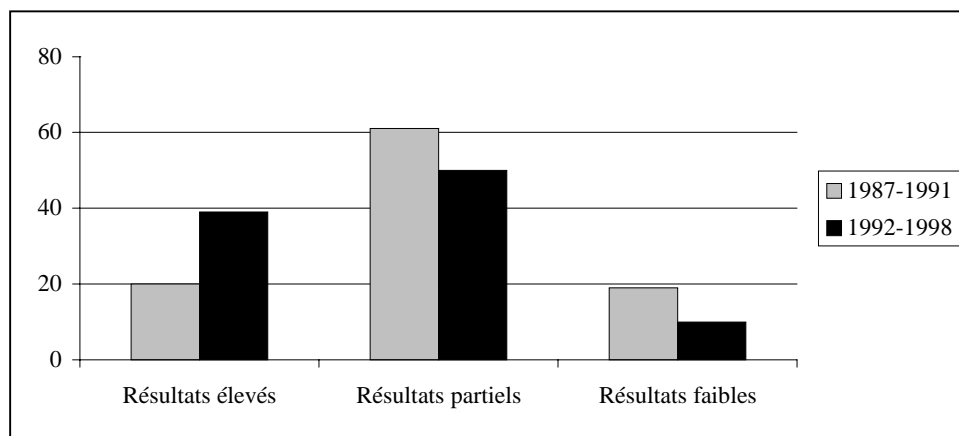
59. Des rapports d'évaluation sont une importante source de données factuelles grâce auxquelles la performance peut être systématiquement appréciée. Pour la première fois dans le rapport annuel sur l'évaluation, le présent chapitre contient une analyse des principaux aspects de la performance du PNUD et des facteurs qui l'affectent. On s'est inspiré pour cela du portefeuille d'évaluations reçues par le Bureau de l'évaluation et qui ont été consignées dans la base de données centrale sur l'évaluation. Un rapport plus complet est consigné dans un document de séance soumis au Conseil d'administration à sa présente session (DP/2000/CRP.15).

60. Conformément aux directives du Comité d'aide au développement de l'OCDE, la performance peut, typiquement, être appréciée en fonction de divers critères, parmi lesquels la réalisation des résultats, les objectifs immédiats, l'impact, la pertinence et l'efficacité. Il reste encore à s'assurer que la présente appréciation fondée sur les évaluations est entièrement conforme au schéma de résultats et aux catégories d'activités utilisées dans le cadre d'évaluation des résultats stratégiques.

61. La figure 1 montre des signes encourageants d'une amélioration notable de la performance du PNUD au cours des 10 dernières années. On y compare la performance de tous les projets approuvés entre 1987 et 1991 à celle de projets plus récents, conçus et approuvés entre 1992 et 1998. Ces derniers ont été pratiquement deux fois plus réussis, pour ce qui est de la réalisation de leurs objectifs immédiats, que des projets plus anciens, la part des projets donnant de bons résultats ayant pratiquement doublé, passant de 20 % entre 1987 et 1991 à 39 % entre 1992 et 1998. Cette amélioration des résultats a été obtenue non seulement par une réduction de la proportion de projets classés comme ayant partiellement seulement atteint leurs objectifs, mais par une réduction de la proportion de projets jugés « résultats faibles », qui sont passés de 19 à 11 %.

Figure 1  
**Réalisation des objectifs immédiats**

(En pourcentage)



62. La performance du PNUD s'est améliorée aussi bien pour les projets exécutés par des entités nationales que pour les autres. Cependant, le niveau des résultats des projets exécutés par des entités nationales est nettement plus élevé dans les deux périodes, de sorte que la part grandissante des projets exécutés par des entités nationales dans l'ensemble du portefeuille de projets du PNUD explique la nette amélioration des résultats d'ensemble durant les années 90. Entre 1992 et 1998, 46 % des projets exécutés par des entités nationales ont atteint une proportion élevée de leurs objectifs immédiats, contre 29 % des projets qui ne sont pas exécutés par des entités nationales.

63. Le niveau plus élevé de résultats des projets exécutés par des entités nationales s'explique par les caractéristiques positives de cette modalité, qui ont été analysées dans l'évaluation des projets exécutés par des entités nationales, qui a été menée en 1995. Parmi ces caractères positifs figurent la meilleure maîtrise nationale des projets et la plus grande autonomie des autorités qui les réalisent, ce qui a par ailleurs renforcé l'effet de création de capacités et amélioré la durabilité des projets. En même temps, il est admis qu'il demeure nécessaire de simplifier et d'améliorer la modalité elle-même, en raison des nombreux problèmes qu'elle soulève, comme l'a montré l'audit récemment effectué des projets exécutés par des entités nationales. L'enquête EVALNET a amené à constater que la concertation, concernant la génération récente de projets exécutés par des entités nationales, porte plus sur les questions institutionnelles et sur les modalités de la gestion que sur le volume du matériel et de l'assistance ainsi fournis.

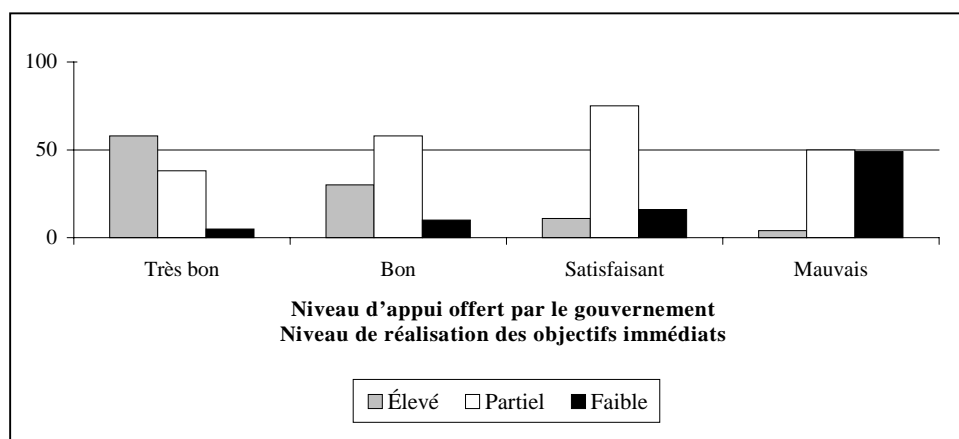
64. L'importance d'une bonne maîtrise du projet par les autorités nationales, dans la qualité des résultats, est montrée amplement par les données factuelles que contiennent les évaluations. L'analyse de l'ensemble du recueil d'évaluations faites en fin de parcours ou après coup révèle qu'il existe une forte corrélation entre la réalisation des objectifs immédiats et la mesure dans laquelle le projet est bien maîtrisé par les partenaires, maîtrise qui peut se mesurer à l'aide d'une appréciation du niveau d'appui donné par le gouvernement. La figure 2 fait apparaître clairement cette relation, puisqu'elle montre que 60 % des interventions qui ont été activement sou-

tenues par le gouvernement du pays ont atteint leurs objectifs immédiats dans une large mesure, et seulement 5 % ont obtenu des résultats médiocres.

Figure 2

**Réalisation des objectifs immédiats par niveau d'appui offert par le gouvernement**

(En pourcentage)



De même, près de la moitié de toutes les interventions qui sont peu soutenues par le gouvernement du pays sont classées comme médiocres au regard de la réalisation des objectifs immédiats, et seuls 5 % des projets peu soutenus par le gouvernement sont classés comme ayant atteint une proportion élevée de leurs objectifs.

65. Le portefeuille d'évaluations montre que les projets exécutés par les entités nationales tendent à profiter d'un appui gouvernemental plus grand, puisque près de 70 % des projets exécutés par des entités nationales sont très activement ou activement soutenus par le gouvernement, 19 % soutenus de façon satisfaisante et seuls 12 % sont faiblement soutenus. Les projets non exécutés par des entités nationales, en revanche, sont notablement moins soutenus par le gouvernement du pays, en moyenne, mais cet appui est bon ou très bon dans 42 % des cas, satisfaisant dans 43 % et médiocre dans 15 % des cas. Les meilleurs résultats obtenus par les projets exécutés par des entités nationales s'expliquent par l'intervention plus grande des institutions nationales à toutes les phases de leur déroulement, depuis la formulation jusqu'à l'exécution.

66. La qualité de la gestion des projets est également ce qui détermine l'aptitude du PNUD et de ses partenaires à réaliser leurs objectifs immédiats. De tous les projets évalués qui ont été considérés comme très bien gérés, près des deux tiers sont classés comme ayant pratiquement atteint leurs objectifs immédiats, 3 % seulement étant classés comme médiocres à cet égard. L'inverse est vrai des projets évalués comme mal gérés, et 3 % seulement de ceux-ci sont considérés comme ayant pratiquement atteint leurs résultats, 58 % étant jugés comme médiocres à cet égard. La qualité de la conception des projets est un autre facteur qui détermine les résultats, bien que la corrélation soit ici beaucoup moins marquée que pour ce qui est de la maîtrise des projets et de leur gestion. Près de la moitié de tous les projets évalués considérés comme étant mal conçus ont également été classés comme ayant mal ré-

alisé leurs objectifs immédiats, contre 13 % seulement des projets très bien ou bien conçus.

67. Ces données factuelles fondées sur l'évaluation de la performance peuvent être utilisées pour des comparaisons avec d'autres organisations. Il est très difficile de faire des comparaisons directes, en raison notamment du manque d'indicateurs de référence communs, de différences dans la pratique institutionnelle et dans le degré d'indépendance et d'autocritique que peuvent refléter les notations des projets. Des comparaisons directes doivent donc être interprétées avec beaucoup de prudence, mais une autre solution consiste à comparer les tendances de la performance des projets mesurée à l'aide des critères que l'organisation concernée a définis elle-même.

68. La proportion des projets du PNUD classés comme ayant pratiquement ou de façon satisfaisante atteint leurs objectifs immédiats est passée de 81 % des projets approuvés entre 1987 et 1991 à 89 % des projets approuvés entre 1992 et 1998. Des données comparables sont réunies et analysées par le Ministère britannique du développement international (DFID) et par la Banque mondiale. L'analyse britannique montre aussi une tendance à une amélioration de la performance des projets, la proportion des projets jugés satisfaisants ou en voie d'amélioration passant de 66 % environ entre 1979 et 1988 à 73 % entre 1989 et 1992, puis à 75 % environ entre 1993 et 1997.

69. La méthode utilisée par la Banque mondiale dans son *Examen annuel de l'efficacité du développement (1999)* s'écarte de la méthode utilisée par le PNUD et de celle utilisée par la coopération britannique, car elle met l'accent sur la performance mesurée en termes de résultats, et regroupe les résultats en fonction de la fin de l'année d'un projet plutôt qu'en fonction de l'année où il a été approuvé. L'indicateur de performance de la Banque mondiale révèle aussi une tendance à une amélioration de la performance au fil du temps, la proportion du montant des prêts jugés comme ayant donné des résultats satisfaisants ou meilleurs que par le passé passant de 72 % entre 1990 et 1993 à 77 % entre 1994 et 1997 et 81 % en 1998 et 1999.

#### **IV. Orientations futures**

70. Le rôle de l'évaluation, et du Bureau de l'évaluation en particulier, continue à revêtir une importance critique pour l'organisation. Pour que l'évaluation joue son rôle efficacement et qu'on puisse tirer parti des progrès constatés dans le présent rapport ainsi que ses enseignements dégagés, il conviendrait de retenir les orientations futures suivantes :

a) Continuer à mettre l'accent sur le renforcement de la gestion axée sur les résultats au PNUD. Le Bureau de l'évaluation donnera la priorité au travail consistant à rendre les instruments de suivi et d'évaluation plus conformes aux principes de la gestion axée sur les résultats au PNUD. Une volonté d'excellence technique dans le domaine complexe de la gestion axée sur les résultats doit s'accompagner de la volonté d'intégrer le suivi et l'évaluation dans les principales préoccupations en matière de gestion des bureaux de pays et du siège. C'est là une tâche difficile car il faut systématiser le souci de mesurer, suivre et évaluer les travaux entrepris par l'organisation. Il faut pour cela utiliser les plans d'évaluation dressés par les bureaux locaux, de façon à rechercher activement une conformité des objectifs organi-

sationnels et de l'appui technique et méthodologique nécessaire. Des efforts supplémentaires devront être menés pour veiller à ce que l'appréciation fondée sur les évaluations de la performance du PNUD au niveau macroéconomique soit plus conforme aux cadres d'évaluation des résultats stratégiques. De cette façon, l'analyse des données factuelles fournies par l'évaluation devrait se révéler de plus en plus propre à compléter les rapports annuels axés sur les résultats;

b) Une volonté nouvelle de partenariat. Bien que, comme il est indiqué dans le présent rapport, de considérables progrès aient été accomplis en vue de la création ou de l'essor des partenariats, il est manifeste qu'une démarche plus concertée est nécessaire à l'avenir pour étendre ces partenariats à l'ensemble de l'organisation – aussi bien par le Bureau de l'évaluation que par d'autres unités administratives, au siège – et d'encourager plus vigoureusement les bureaux extérieurs à mener des évaluations communes, à mesure qu'ils s'orientent vers une appréciation régulière des principaux résultats, compte tenu des difficultés posées par la gestion axée sur les résultats (comme le montre le rapport annuel axé sur les résultats de 1999). Les partenariats dans les évaluations, dans l'exploitation des enseignements dégagés et dans le développement des méthodes sont décisifs si l'on veut approfondir la base de connaissances relatives à l'aide au développement.

71. Il est nécessaire aussi, plus généralement, d'évaluer les questions organisationnelles plus larges et de dégager des perspectives normatives sur la transformation actuellement en cours au PNUD. Il faut pour cela appliquer des politiques d'évaluation et de suivi, avec leurs stratégies et leurs priorités, pour aider à repositionner le PNUD et améliorer la pertinence de son rôle de catalyseur et de conseiller apportant des connaissances nouvelles à l'échelle mondiale. Les appréciations, les évaluations et les connaissances qui seront ainsi engendrées devront être plus étroitement ciblées à cet effet.

## Annexe I

### Conformité aux normes d'évaluation

#### Introduction

1. Le présent document est le cinquième rapport sur la conformité aux normes d'évaluation qui ait été présenté au Conseil d'administration. Il rend compte des progrès accomplis dans le respect de la règle de l'évaluation obligatoire pour les projets approuvés en 1990, 1991 et 1992. Comme indiqué dans le précédent rapport (DP/1999/17), aucun autre rapport ne sera présenté sur les projets de la période 1988-1989, pour lesquels on a dépassé l'objectif de 70 % fixé pour la fin de 1998. Aussi, les informations fournies ci-dessous ne portent que sur trois séries de projets, à savoir ceux qui ont été approuvés en 1990, 1991 et 1992. Pour faciliter la comparaison des données, on a adopté la même présentation que pour les analyses précédentes (DP/1996/CRP.7, DP/1997/16/Add.4 (annexe II), DP/1998/19 et DP/1999/17).

#### I. Recensement des rapports et extraction des données

2. La Base de données centrale sur l'évaluation (CEDAB) est une mémoire institutionnelle fondée sur des évaluations détaillées de l'exécution, de l'utilité et de l'efficacité des programmes et projets appuyés par le PNUD. La fiche d'information est une synthèse du rapport d'évaluation, qui, une fois remplie, permet au Bureau de l'évaluation d'intégrer les données concernant chaque projet ou programme ayant fait l'objet d'une évaluation dans la Base de données centrale<sup>1</sup>.

##### A. Analyse générale

3. Le Bureau de l'évaluation a reçu au total 2 344 rapports d'évaluation pour la période 1986-1999 (tableau 1), contre un total de 2 085 relevé l'année dernière. Les 259 rapports supplémentaires comprennent 141 rapports sur les évaluations effectuées en 1999 et 59 rapports additionnels pour 1998.

Tableau 1

#### **Nombre total de rapports d'évaluation reçus par le Bureau de l'évaluation, par année d'évaluation**

1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	Total
209	158	159	193	263	241	200	145	149	149	106	87	144	141	2 344

<sup>1</sup> Le chef de l'équipe chargée de l'évaluation doit présenter, en plus du rapport d'évaluation, une fiche d'information fondée sur ce rapport. Ce sont les bureaux de pays ou le département du siège responsable qui doivent veiller à ce que les fiches soient remplies (section 7.4.6 du chapitre 7 du Manuel de programmation du PNUD).

4. Le tableau 2 indique le nombre de rapports qui ont été traités, c'est-à-dire le nombre de rapports pour lesquels la fiche d'information a été remplie et les données ont été intégrées dans la Base de données centrale, par année d'évaluation. Le tableau 3 indique les taux de traitement des données correspondants (nombre de rapports traités en pourcentage du nombre de rapports reçus).

Tableau 2  
**Nombre de rapports traités, par année d'évaluation**

1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	Total
59	87	134	148	207	166	158	97	87	98	73	45	65	73	1 497

Tableau 3  
**Pourcentage de traitement des données, par année d'évaluation**

1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	Moyenne
28	55	84	77	79	69	79	67	58	66	69	52	45	52	64

5. Le pourcentage moyen de traitement des données pour la période 1986-1999 est de 64 % (tableau 3), contre 67 % pour la période 1986-1998. Jusqu'en 1996, c'est le Bureau de l'évaluation et de la planification stratégique (aujourd'hui Bureau de l'évaluation) qui gérait le traitement des données extraites des rapports d'évaluation.

## B. Ventilation des rapports d'évaluation par bureau

6. Le Bureau régional pour l'Afrique (PNUD-A) a été, jusqu'en 1992, le bureau qui fournissait le plus grand nombre de données chaque année. Il est devancé depuis par le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique (PNUD-AP) (tableau 4). Le nombre total de rapports émanant de ce Bureau ayant augmenté de 16 %, il est devenu la principale source de données, en volume, pour la période 1986-1999.

Tableau 4  
**Nombre de rapports d'évaluation reçus, par bureau et par année d'évaluation**

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	Total
PNUD-A	78	74	78	90	140	114	85	40	58	41	35	12	28	19	<b>892</b>
PNUD-AP	77	52	57	63	77	94	78	70	67	57	33	48	76	66	<b>915</b>
PNUD-EA	18	22	9	9	21	12	18	10	7	11	19	12	13	4	<b>185</b>
PNUD-ECEI	11	5	1	0	1	0	1	1	0	4	0	0	9	30	<b>63</b>
PNUD-ALC	20	3	14	29	23	17	16	15	14	23	14	15	17	21	<b>241</b>
BPD		5	2	0	2	1	4	2	9	3	13	5	0	1	<b>48</b>
<b>Total</b>	<b>209</b>	<b>158</b>	<b>159</b>	<b>193</b>	<b>263</b>	<b>241</b>	<b>200</b>	<b>145</b>	<b>149</b>	<b>149</b>	<b>106</b>	<b>87</b>	<b>144</b>	<b>141</b>	<b>2 344</b>

7. Le tableau 5 indique, par bureau et par année d'évaluation, le nombre de rapports d'évaluation pour lesquels la fiche d'information a été remplie et les données ont été intégrées dans la Base.

Tableau 5  
Nombre de rapports d'évaluation traités, par bureau et par année d'évaluation

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	Total
PNUD-A	14	38	64	72	110	64	64	28	33	36	25	5	16	15	<b>584</b>
PNUD-AP	34	39	50	48	64	80	70	57	50	47	29	27	32	27	<b>654</b>
PNUD-EA	7	5	9	5	18	8	10	5	0	9	17	8	2	2	<b>105</b>
PNUD-ECEI	2	2	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	5	15	<b>27</b>
PNUD-ALC	1	2	10	23	14	14	12	6	4	6	2	5	10	14	<b>123</b>
BPD	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	<b>4</b>
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>87</b>	<b>134</b>	<b>148</b>	<b>207</b>	<b>166</b>	<b>158</b>	<b>97</b>	<b>87</b>	<b>98</b>	<b>73</b>	<b>45</b>	<b>65</b>	<b>73</b>	<b>1 497</b>

8. Le tableau 6 présente les taux d'extraction de données (nombre de rapports traités en pourcentage du nombre de rapports reçus). On constate que le PNUD-AP vient en tête avec un taux d'extraction global de 71 %, et que le PNUD-A est en deuxième position avec un taux de 65 %. À noter les résultats positifs enregistrés par le PNUD-ECEI (Bureau régional pour l'Europe et la Communauté d'États indépendants), pour lequel les taux d'extraction ont été de 56 % en 1998 et de 50 % en 1999.

Tableau 6  
Taux d'extraction, par année d'évaluation (en pourcentage)

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	Moyenne
PNUD-A	18	51	82	80	79	56	75	70	57	88	71	42	57	79	<b>65</b>
PNUD-AP	44	75	88	76	83	85	90	81	75	82	88	56	42	41	<b>71</b>
PNUD-EA	39	23	100	56	86	67	56	50	0	82	89	67	15	50	<b>57</b>
PNUD-ECEI	Données non significatives												56	50	<b>53</b>
PNUD-ALC	5	67	71	79	61	82	75	40	29	26	14	33	59	67	<b>51</b>
BPD	Données non significatives														

## C. Conclusions

9. Le nombre de rapports reçus chaque année avait tendance à diminuer au cours de la période 1991-1997. Cette tendance s'est inversée en 1998 avec une augmentation du nombre de rapports reçus de 66 % par rapport à 1997. Les évaluateurs ne s'acquittent toujours pas de leur obligation de remplir une fiche d'information pour chaque évaluation, ce qui a des répercussions négatives sur l'enrichissement de la mémoire institutionnelle de la Base (leçons tirées des évaluations).

## II. Couverture

### A. Règles applicables

10. Dans le document intitulé *Suivi et évaluation dans une perspective de résultats : Manuel pour les responsables de programmes* et au chapitre 7 (Suivi, établissement des rapports et évaluation) du *Manuel de programmation* du PNUD, il est indiqué qu'un projet doit faire l'objet d'une évaluation obligatoire s'il répond à l'un des critères suivants : a) volume des ressources – programmes et projets dont le budget s'élève au moins à 1 million de dollars; et b) durée de la coopération technique – coopération avec un organisme donné depuis au moins 10 ans. Le présent rapport porte sur les projets qui remplissent le critère a).

### B. Calendrier

11. Comme le montre le tableau 7, qui indique l'année d'évaluation des projets approuvés de 1988 à 1998, il faut environ 10 ans pour obtenir la série complète des rapports d'évaluation correspondant à une année d'approbation des projets en raison des variations dans le calendrier des évaluations (à mi-parcours, finales et rétrospectives).

Tableau 7

**Nombre de rapports d'évaluation reçus, par année d'approbation des projets et par année d'évaluation**

Année d'évaluation	Année d'approbation des projets											
	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	
1988	1											
1989	15											
1990	75	11	1									
1991	70	56	14	1								
1992	34	58	46	9								
1993	23	27	41	29	8	1						
1994	13	16	24	40	36	6						
1995	4	4	15	24	73	16	7	3				
1996	5	9	15	11	18	29	14	2				
1997	0	2	2	15	24	17	9	8	7	2		
1998	4	5	13	9	16	20	15	21	13	24		
1999	2	1	7	4	13	17	6	19	23	36	13	
2000			1						1	2	2	
<b>Total</b>	<b>246</b>	<b>189</b>	<b>179</b>	<b>142</b>	<b>188</b>	<b>106</b>	<b>51</b>	<b>53</b>	<b>44</b>	<b>64</b>	<b>15</b>	

### C. Évaluations obligatoires et autres évaluations

12. Comme indiqué dans le tableau 8, le nombre de rapports reçu par le Bureau de l'évaluation sur les évaluations obligatoires et facultatives a diminué pendant la période 1988-1991. On note toutefois que le nombre de rapports sur les évaluations facultatives reçus pour les projets approuvés en 1992 a augmenté de 98 % par rapport à 1991.

Tableau 8  
Nombre de rapports d'évaluation reçus, par année d'approbation des projets

	<i>Année d'approbation des projets</i>					<b>Total</b>
	<i>1988</i>	<i>1989</i>	<i>1990</i>	<i>1991</i>	<i>1992</i>	
Évaluations obligatoires	171	133	127	95	95	<b>621</b>
Évaluations facultatives	75	56	52	47	93	<b>323</b>
<b>Total</b>	<b>246</b>	<b>189</b>	<b>179</b>	<b>142</b>	<b>188</b>	<b>944</b>

### D. Contrôle des données financières pour les projets devant faire l'objet d'une évaluation obligatoire

13. Les sources des données financières relatives aux projets approuvés durant la période 1988-1992 sont : a) les rapports annuels de l'Administrateur au Conseil d'administration sur l'exécution des programmes; et b) les descriptifs de programme publiés par la Division des services administratifs et d'information à la demande du Bureau de l'évaluation.

14. Les tableaux 9 et 10 indiquent le nombre des projets dont le budget s'élève au moins à 1 million de dollars en pourcentage du nombre total de projets approuvés et le taux de couverture des données financières pour ces projets, respectivement. Pour la période 1988-1992, les projets qui doivent faire l'objet d'une évaluation obligatoire (15 % du total) représentent en moyenne 66 % des ressources financières allouées à l'ensemble des projets.

Tableau 9  
Nombre d'évaluations obligatoires, en pourcentage du nombre total de projets approuvés

	<i>Année d'approbation des projets</i>					<b>Total</b>
	<i>1988</i>	<i>1989</i>	<i>1990</i>	<i>1991</i>	<i>1992</i>	
Nombre de projets approuvés	1 794	1 437	1 256	1 152	1 395	<b>7 034</b>
Nombre de projets dont le budget dépasse 1 million de dollars	257	213	210	160	180	<b>1 020</b>
Taux de couverture (pourcentage)	14	15	17	14	13	<b>15</b>

Tableau 10  
**Taux de couverture des données financières pour les projets devant faire l'objet d'évaluations obligatoires**

(En millions de dollars)

	<i>Année d'approbation des projets</i>					<b>Total</b>
	<i>1988</i>	<i>1989</i>	<i>1990</i>	<i>1991</i>	<i>1992</i>	
Ressources financières pour tous les projets approuvés	808	673	850	631	841	<b>3 803</b>
Ressources financières pour les projets dont le budget dépasse 1 million de dollars	562	446	526	408	579	<b>2 521</b>
Taux de couverture (pourcentage)	70	66	62	65	69	<b>66</b>

15. Lorsque les calculs sont effectués sur la base des évaluations effectivement réalisées, le taux de couverture des données financières obtenu pour la période 1988-1992 est de 48 %, ce qui représente une amélioration par rapport au taux indiqué l'an dernier (44 %).

## E. Conclusions

16. La progression du taux de couverture des données financières des projets dont le budget s'élève à au moins 1 million de dollars montre que le critère retenu pour les évaluations obligatoires, fondé sur le volume des ressources allouées aux projets, est bien rationnel.

## III. Conformité

### A. Taux global de conformité

17. Le taux global de stricte conformité s'élève à 64 % pour les projets approuvés en 1990-1992; il est donc supérieur au taux moyen de 53 % qui avait été indiqué pour ces trois séries de projets dans le rapport de l'an dernier. En ce qui concerne les projets approuvés en 1990, l'objectif de 70 % fixé pour la fin de 1999 a été atteint; le taux de stricte conformité correspondant (71 %) a progressé par rapport à celui indiqué l'année dernière (59 %). Le cycle d'évaluation complet, d'une durée de 10 ans, étant achevé, aucun autre rapport ne sera présenté sur les projets de 1990. Pour les séries de projets approuvés en 1991 et 1992 les taux de stricte conformité, ont également augmenté par rapport à ceux de l'an dernier (ils sont passés, respectivement, de 56 à 64 % et de 44 à 56 %). Un taux cible de 75 % a été fixé pour 1991 et 1992; il devra être atteint au 31 décembre 2000 et au 31 décembre 2001, respectivement.

18. Les taux de conformité probable (qui prennent en compte le nombre de rapports attendus et les évaluations prévues) ont augmenté pour les trois séries de projets. Le taux moyen pour les séries 1990-1992 cumulées, est passé de 65 % l'année dernière à 74 % cette année.

19. Le nombre total de projets approuvés en 1990-1992 pour lesquels on ne dispose pas d'informations précises a été réduit de 39 % (il a été ramené de 143 à 86 depuis l'année dernière). Des justifications ont été fournies dans huit cas supplémentaires pour des évaluations obligatoires qui n'ont pas été effectuées. Il en est rendu compte à la rubrique « Évaluations non effectuées pour des raisons pleinement justifiées ».

Tableau 11  
Taux de strict conformité et de conformité probable

	Année d'approbation des projets			Total
	1990	1991	1992	
Évaluations obligatoires (A)	210	160	180	<b>550</b>
Rapports reçus (B)	127	95	95	<b>317</b>
Évaluations non effectuées pour des raisons pleinement justifiées	22	8	5	<b>35</b>
<b>Total partiel No 1 (B + C)</b>	<b>149</b>	<b>103</b>	<b>100</b>	<b>352</b>
Taux de stricte conformité (pourcentage) : (B + C)/A	71	64	56	<b>64</b>
Rapports attendus (D)	5	7	8	<b>20</b>
Évaluations prévues (E)	14	12	9	<b>35</b>
<b>Total partiel No 2 (B + C + D + E)</b>	<b>168</b>	<b>122</b>	<b>117</b>	<b>407</b>
Taux de conformité probable si tous les rapports sont reçus (pourcentage) : (total partiel No 2/A)	80	76	65	<b>74</b>
Évaluations non effectuées mais remplacées par d'autres mesures	5	3	1	<b>9</b>
Évaluations non effectuées pour lesquelles des raisons ont été données	22	20	6	<b>48</b>
Pas d'informations précises	15	15	56	<b>86</b>

## B. Taux de conformité des bureaux

### 1. État d'avancement des évaluations pour les projets approuvés en 1990

20. Le taux global de conformité de 70 % fixé comme objectif pour la fin de 1999 a été réalisé; le taux de stricte conformité a atteint 71 % (tableau 12). Cela est dû essentiellement à la réaction positive du PNUD-AP qui a entraîné une nette amélioration du taux de stricte conformité de ce bureau par rapport au chiffre indiqué l'année dernière (il est passé de 47 à 67 %). Les taux de stricte conformité ont également progressé pour le PNUD-A (de 70 à 75 %), le PNUD-ALC (de 25 à 50 %) et le BPD (de 68 à 73 %). Les taux de conformité du PNUD-AP et du PNUD-ALC sont inférieurs à l'objectif global de 70 %.

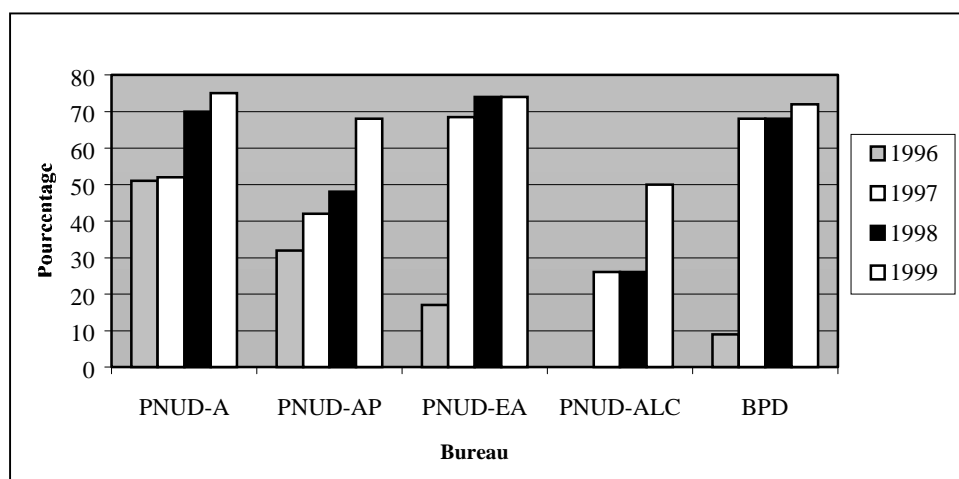
Tableau 12  
**État d'avancement des évaluations pour les projets approuvés en 1990,  
 par bureau (nombre et pourcentage)**

	<i>PNUD-A</i>	<i>PNUD-AP</i>	<i>PNUD-EA</i>	<i>PNUD-ECEI</i>	<i>PNUD-ALC</i>	<i>BPD</i>	<b>Total</b>
Projets dont le budget dépasse 1 million de dollars	69	95	19	1	4	22	<b>210</b>
Évaluations reçues	38	58	13	1	1	16	<b>127</b>
Évaluations non effectuées pour des raisons pleinement justifiées	14	6	1	0	1	0	<b>22</b>
Taux de stricte conformité (pourcentage)	75	67	74	100	50	73	<b>71</b>
Rapports attendus	1	2	1	0	0	1	<b>5</b>
Évaluations prévues	4	8	2	0	0	0	<b>14</b>
Taux de conformité probable (pourcentage)	83	78	89	100	50	77	<b>80</b>
Autres mesures	0	1	0	0	1	3	<b>5</b>
Évaluations non effectuées	4	16	1	0	1	0	<b>22</b>
Pas d'informations précises	8	4	1	0	0	2	<b>15</b>

21. Le taux global de conformité probable est passé de 74 % l'année dernière à 80 %.

22. La situation de 19 projets pour lesquels on ne disposait pas d'informations précises a été clarifiée au regard des évaluations; les 34 cas signalés l'an dernier ont donc été ramenés à 15. Il convient de noter que, pour 15 des 19 projets dont la situation a été clarifiée, les informations ont été fournies par le PNUD-AP.

Figure 1  
**État d'avancement des évaluations pour la série de projets approuvés en 1990,  
 par année d'évaluation**



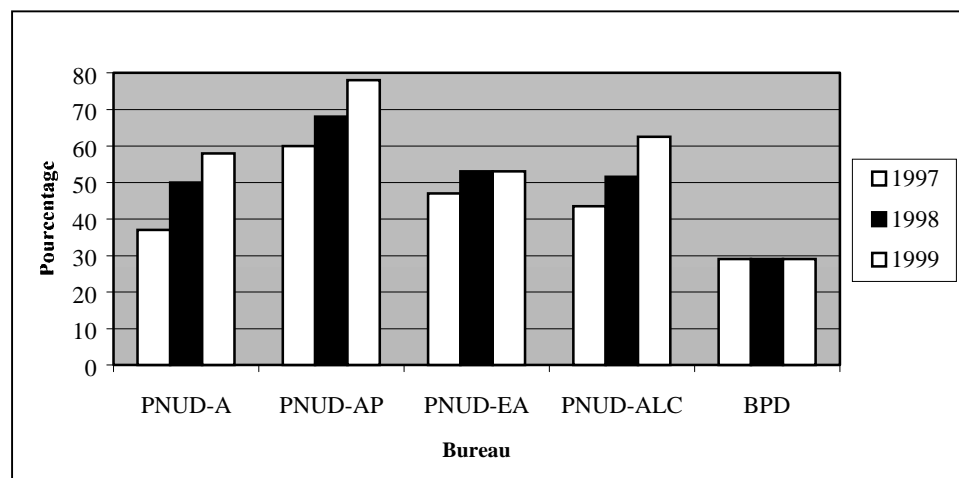
Note : Le PNUD-ECEI n'est pas inclus car un seul projet a fait l'objet d'une évaluation obligatoire.

## 2. État d'avancement des évaluations pour la série de projets approuvés en 1991

23. Le taux global de stricte conformité est passé de 56 à 64 % en raison de l'augmentation des taux du PNUD-ALC (de 52 à 63 %), du PNUD-AP (de 68 à 78 %) et du PNUD-A (de 50 à 58 %). Les taux du PNUD-EA et du BPD restent inchangés par rapport à l'an dernier (54 % et 29 %, respectivement). Un objectif de 75 % a été fixé pour la fin de l'an 2000.

Figure 2

### État d'avancement des évaluations pour la série de projets approuvés en 1991, par année d'évaluation



Note : Le PNUD-ECEI n'est pas inclus car un seul projet a fait l'objet d'une évaluation obligatoire.

Tableau 13

### État d'avancement des évaluations pour les projets approuvés en 1991, par bureau (nombre et pourcentage)

	PNUD-A	PNUD-AP	PNUD-EA	PNUD-ECEI	PNUD-ALC	BPD	Total
Projets dont le budget dépasse 1 million de dollars	52	60	13	1	27	7	160
Évaluations reçues	29	42	7	–	15	2	95
Évaluations non effectuées pour des raisons pleinement justifiées	1	5	–	–	2	–	8
Taux de stricte conformité (pourcentage)	58	78	54	n.d.	63	29	64
Rapports attendus	–	2	2	–	2	1	7
Évaluations prévues	5	3	1	1	2	–	12
Taux de conformité probable (pourcentage)	67	87	77	n.d.	78	43	76
Autres mesures	1	1	–	–	1	–	3
Évaluations non effectuées	7	4	3	–	4	2	20
Pas d'informations précises	9	3	–	–	1	2	15

24. Le taux global de conformité probable est passé de 71 % l'année dernière à 76 % en raison de l'augmentation des taux du PNUD-AP (de 78 à 87 %) et du PNUD-A (de 62 à 67 %). Le taux estimatif de 76 % est très proche de l'objectif de 75 % fixé pour la fin de l'an 2000, pour cette série de projets.

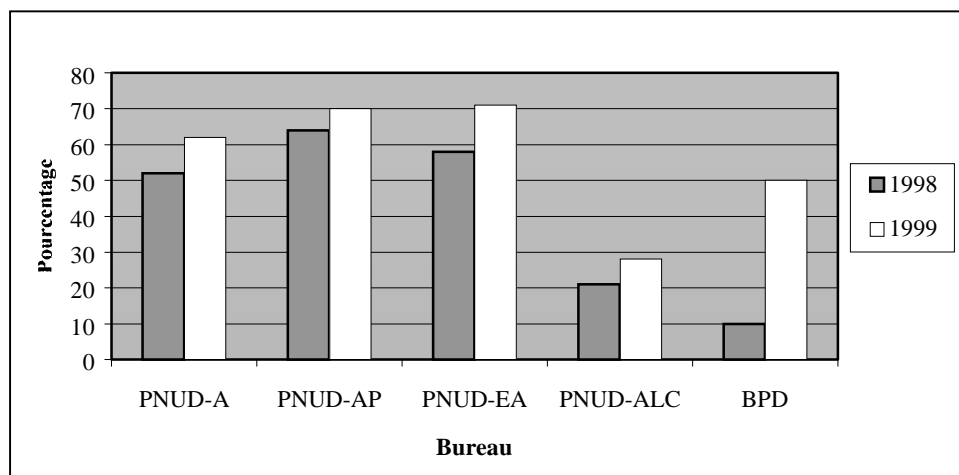
25. Il est rendu compte des justifications supplémentaires fournies pour certaines évaluations qui n'ont pas été effectuées à la rubrique « Évaluations non effectuées pour des raisons pleinement justifiées ». Le nombre de projets pour lesquels on ne dispose pas d'informations précises a été ramené de 24 à 15.

### 3. État d'avancement des évaluations pour la série de projets approuvés en 1992

26. Le taux global de stricte conformité est passé de 44 à 56 % en raison de l'augmentation des taux du PNUD-A (de 53 à 62 %), du PNUD-AP (de 64 à 70 %), du PNUD-EA (de 57 à 71 %), du PNUD-ALC (de 21 à 28 %) et du BPD (de 10 à 50 %). Un objectif global de 75 % a été fixé pour la fin de 2001 pour cette série de projets.

Figure 3

#### État d'avancement des évaluations pour la série de projets approuvés en 1992, par année d'évaluation



Note : Le PNUD-ECEI n'est pas inclus car un seul projet a fait l'objet d'une évaluation obligatoire.

Tableau 14

#### État d'avancement des évaluations pour la série de projets approuvés en 1992, par bureau (nombre et pourcentage)

	PNUD-A	PNUD-AP	PNUD-EA	PNUD-ECEI	PNUD-ALC	BPD	Total
Projets dont le budget dépasse 1 million de dollars	45	64	7	1	43	20	180
Évaluations reçues	28	45	4	–	8	10	95

	<i>PNUD-A</i>	<i>PNUD-AP</i>	<i>PNUD-EA</i>	<i>PNUD-ECEI</i>	<i>PNUD-ALC</i>	<i>BPD</i>	<b>Total</b>
Évaluations non effectuées pour des raisons pleinement justifiées			1		4		<b>5</b>
Taux de stricte conformité (pourcentage)	62	70	71	n.d.	28	50	<b>56</b>
Rapports attendus		1			5	2	<b>8</b>
Évaluations prévues	1	4			4		<b>9</b>
Taux de conformité probable (pourcentage)	64	78	71	n.d.	49	60	<b>65</b>
Autres mesures	1						<b>1</b>
Évaluations non effectuées	1	2	1		2		<b>6</b>
Pas d'informations précises	14	12	1	1	20	8	<b>56</b>

27. Le taux global de conformité probable est passé de 51 % l'année dernière à 65 % mais il reste inférieur à l'objectif de 75 % fixé pour la fin de 2001.

28. Des justifications supplémentaires ont été fournies pour les évaluations qui n'ont pas été effectuées. Il en est rendu compte à la rubrique « Évaluations non effectuées pour des raisons pleinement justifiées »<sup>2</sup>. Le nombre de projets pour lesquels on ne dispose pas d'informations précises a été ramené de 85 à 56, mais ce chiffre est jugé encore excessif, en particulier pour le PNUD-ALC et le BPD, où les projets correspondants représentent 47 et 40 % du total, respectivement.

#### 4. Comparaison de trois séries de projets : 1990, 1991 et 1992

29. Le tableau 15 permet de comparer l'état d'avancement des évaluations de trois séries de projets à un stade analogue de développement : situation en janvier 1998 pour la série de 1990, situation en janvier 1999 pour la série de 1991 et situation en janvier 2000 pour la série de 1992. Le taux de stricte conformité (51 %) et le taux de conformité probable (63 %) pour les projets approuvés en 1990 sont inférieurs aux taux indiqués pour les projets comparables approuvés en 1991 et 1992. Le nombre de projets pour lesquels on ne disposait pas d'informations précises dans la série de 1992 est élevé. Il représente 32 % du nombre total de projets approuvés en 1992 alors que le nombre correspondant pour les projets approuvés en 1990 et 1991 représente 28 % et 15 % du total, respectivement.

<sup>2</sup> Les raisons légitimes pour lesquelles une évaluation obligatoire peut ne pas être effectuée sont les suivantes : a) le programme ou le projet a été annulé; b) le programme ou le projet a été évalué par un partenaire de développement et cette évaluation répondait de manière satisfaisante aux exigences techniques du PNUD.

Tableau 15  
Trois séries de projets à un stade analogue de développement  
(nombre et pourcentage)

	<i>État d'avancement des projets de 1990 en janvier 1998</i>	<i>État d'avancement des projets de 1991 en janvier 1999</i>	<i>État d'avancement des projets de 1992 en janvier 2000</i>
Évaluations obligatoires (A)	210	160	180
Rapports reçus (B)	90	84	95
Évaluations non effectuées pour des raisons pleinement justifiées (C)	17	6	5
Taux de stricte conformité (pourcentage) : (B + C)/A	51	56	56
Rapports attendus (D)	9	7	8
Évaluations prévues (E)	17	17	9
Taux de conformité probable si tous les rapports sont reçus (pourcentage) : (B + C + D + E)/A	63	71	65
Évaluations non effectuées mais remplacées par d'autres mesures	4	3	1
Évaluations non effectuées pour lesquelles des raisons ont été données	14	19	6
Pas d'informations précises	59	24	56

## C. Conclusions

30. L'objectif d'un taux de conformité de 70 % qui avait été fixé pour la fin de 1999 a été atteint pour la série de projets approuvés en 1990. La vigilance dont l'administration a fait preuve a été un facteur déterminant pour la réalisation de cet objectif.

31. Pour la série de projets approuvés en 1991, le taux de stricte conformité a atteint 64 % et le taux de conformité probable 76 %. L'objectif global de 75 % fixé pour la fin de l'an 2000 devrait être atteint.

32. Les taux de stricte conformité et de conformité probable obtenus pour la série de projets approuvés en 1992, soit 56 % et 65 % respectivement, sont toujours inférieurs à l'objectif global de 75 % qui a été fixé pour la fin de 2001. Le nombre de projets pour lesquels on ne dispose pas d'informations précises concernant l'état d'avancement des évaluations est élevé.

## D. Suivi des recommandations formulées dans le rapport de 1999

33. Le Bureau de l'évaluation a écrit au Bureau de l'audit et des études de performance pour lui demander de présenter dans le cadre de ses rapports d'audit des informations sur les organismes qui reçoivent une assistance du PNUD depuis plus de 10 ans. En outre, des dispositions ont été prises en vue d'identifier, au moyen de la base de données du plan d'évaluation mentionnée au paragraphe 35 ci-dessous, les

projets qui doivent faire l'objet d'une évaluation obligatoire en raison de la durée de la coopération technique entre le PNUD et un organisme.

34. Le Bureau de l'évaluation a constitué une base de données qui permet aux bureaux de pays de présenter des rapports en ligne sur leur plan d'évaluation portant sur une période continue de trois ans. Son élaboration est quasiment achevée et elle pourra être consultée dans tous les services du PNUD.

#### **IV. Recommandations**

35. Les chefs des équipes chargées des évaluations ne s'acquittent pas de leur obligation de remplir la fiche d'information, ce qui limite les possibilités d'enrichissement de la Base de données centrale sur l'évaluation où sont enregistrées les leçons tirées de l'expérience. Le Bureau de l'évaluation insistera sur le fait que les bureaux de pays et les services du PNUD responsables des évaluations doivent se conformer scrupuleusement aux dispositions de la section 7.4.6 (Suivi, établissement des rapports et évaluation) du *Manuel de programmation* du PNUD.

36. Afin d'assurer, dans les délais prévus, la réalisation des objectifs fixés en matière de conformité, le Bureau de l'évaluation continuera de suivre de près, avec les bureaux régionaux et les bureaux de pays concernés, la situation des projets pour lesquels on ne dispose pas d'informations précises sur l'état d'avancement des évaluations.

## Annexe II

### Liste des évaluations/analyses effectuées par le Bureau de l'évaluation et calendrier des évaluations futures

#### Évaluations/analyses effectuées en 1999 et de janvier à juin 2000

<b>Évaluations</b>	<b>Essentials</b>
Situations postconflictuelles	Développement de la petite et moyenne entreprise
Décentralisation et bonne gouvernance	Promotion de l'esprit d'entreprise
Relations entre le PNUD et l'UNOPS	Opérations de microfinancement
Évaluation du système des centres de contact sous régionaux	Fourniture d'une aide aux organes législatifs

#### Évaluations en cours ou envisagées

- Évaluation des ressources complémentaires du PNUD (à la demande du Conseil d'administration)
- Partenariats pour le développement (en collaboration avec le FNUAP et l'UNICEF)
- Évaluation des montants cibles à prélever sur les ressources de base dans la catégorie 1.4
- Programme de recherche évaluative
  - Liens entre la gouvernance et la pauvreté
  - Liens entre la macro et la microéconomie

#### Évaluations d'impact

- Burkina Faso
- Malawi
- Un pays de la région Asie (à déterminer)

#### Essentials envisagés

- Situations postconflictuelles
- Décentralisation et gestion des affaires publiques au niveau local
- Fourniture d'une aide aux organes législatifs
- Réformes judiciaires : promotion d'une justice plus équitable et plus accessible
- Droits de l'homme : sensibilisation et renforcement des institutions
- Assistance électorale : point de départ d'une action plus vaste dans le domaine de la gouvernance.