



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

Distr. générale
11 août 2003
Français
Original: anglais

Deuxième session ordinaire de 2003

8-12 septembre 2003, New York

Point 5 de l'ordre du jour provisoire

Évaluation

**Rapport annuel de l'Administrateur sur les activités
d'évaluation de 2002**

Résumé

On trouvera ci-après le rapport sur les activités d'évaluation de 2002, qui montre les progrès réalisés par le PNUD de juillet 2002 à juin 2003 pour ce qui est d'implanter plus profondément la culture de l'efficacité. La période considérée a vu la demande d'évaluation et d'enseignements à tirer de l'expérience s'améliorer en qualité. Le rapport, fondé sur les résultats d'évaluations et l'analyse des tendances mondiales en matière d'efficacité des activités de développement, ainsi que sur des évaluations essentielles réalisées dans les pays et à l'échelon du PNUD, permet d'apprécier les résultats de ces activités. Il présente aussi l'action engagée par le Programme pour susciter des rapports plus dynamiques entre activités opérationnelles dans les pays et évaluations, afin de resserrer les liens entre évaluations, acquisition de savoirs essentiels, prise de décisions et partenariats.

Le PNUD a lancé plusieurs initiatives destinées à remodeler la manière dont se pratique la gestion axée sur les résultats, introduisant notamment une solide stratégie de promotion du partage des savoirs et des enseignements à tirer de l'expérience à l'intérieur de l'organisation et avec ses partenaires, sans lesquels il n'est pas pensable d'améliorer à l'échelon des pays les résultats des activités de développement. On met en valeur ci-après l'importance qu'il y a à tirer les enseignements voulus « en temps réel », et à traduire les résultats des évaluations en décisions pour développer la transmission des savoirs et la responsabilisation, surtout face aux problèmes rencontrés pour aligner les objectifs stratégiques du PNUD sur ceux du Millénaire pour le développement et pour réunir un groupe plus ouvert de partenaires afin d'améliorer l'efficacité des activités de développement. Le rapport qui suit énumère plusieurs activités prioritaires visant à propager la culture de l'efficacité dans l'ensemble de l'organisation.



Table des matières

	<i>Page</i>
Introduction	3
I. Gestion axée sur les résultats, responsabilisation et perfectionnement	4
A. Efficacité des activités de développement – tendances mondiales	4
B. Consolidation des résultats à l'échelon des pays	6
C. Connaissance et apprentissage au service de la prise de décisions	10
D. Partenariats	11
II. Grandes évaluations aux niveaux du PNUD et des pays	13
A. Évaluation du rôle du PNUD dans le processus des DSRP	13
B. Évaluation des rapports sur les objectifs du Millénaire pour le développement	14
C. Évaluation des liens entre les niveaux local et national en Asie du Sud	14
D. Souplesse opérationnelle dans les conflits et après	15
E. Évaluation du Fonds danois	16
F. Évaluation des liens entre la pauvreté et la gouvernance	16
G. Évaluations de pays : bilan des résultats en matière de développement – Bulgarie, Nigéria et Viet Nam	16
H. Évaluations des fonds et programmes associés au PNUD	18
III. Orientations futures	20
Annexe	
Conformité aux normes d'évaluation et nouveau cadre de suivi et d'évaluation	23

Introduction

1. Le présent rapport sur les activités d'évaluation de 2002 est consacré aux efforts déployés pour implanter plus profondément au PNUD la culture de l'efficacité, afin que les savoirs et les enseignements tirés de l'expérience inspirent la prise de décisions. Le rapport sur le plan de financement pluriannuel pour la période 2000-2003 (DP/2003/12) a mis en vedette les principales réalisations du Programme, soulignant les méthodes et les domaines où d'évidence il concourt à faire évoluer les activités de développement. Les éléments présentés dans le plan de financement pluriannuel montrent certes des progrès notables du PNUD en matière de résultats, mais la difficulté est maintenant d'aligner plus précisément les objectifs de son cadre de résultats stratégiques sur ses domaines d'intervention et sur les objectifs du Millénaire pour le développement. Cela supposait d'appliquer les enseignements tirés de l'évaluation au deuxième plan de financement pluriannuel, celui pour la période 2004-2007 (DP/2003/32) afin de l'axer plus nettement sur les résultats. Les priorités de l'organisation pour 2003 fixées par l'Administrateur font la part belle à l'intégration de la planification, de la mesure des résultats et de la responsabilisation aux domaines où les stratégies de perfectionnement doivent jouer un rôle crucial pour l'utilisation des acquis, de l'expérience et des ressources dont disposent toutes les composantes de l'organisation. Le passage de cette dernière à une « culture de l'efficacité » exige de renforcer les responsabilités de fond et l'utilisation des enseignements tirés de l'expérience, de même qu'une attention soutenue aux mesures et aux résultats, qui doivent rester pour quelque temps au nombre des priorités du Programme.

2. Pendant la période du premier plan de financement pluriannuel (2000-2003), le PNUD, après l'introduction de la gestion axée sur les résultats en 1998, a jeté les bases d'une culture de l'efficacité, puis s'est employé à la propager. La période considérée a vu une amélioration qualitative de la demande d'évaluation et d'enseignements à tirer de l'expérience. L'organisation y est parvenue notamment en se dotant d'un nouveau cadre de suivi et d'évaluation axé sur les résultats, le consolidant par des initiatives de promotion et d'appui. Le système désormais en place pour le perfectionnement et la responsabilisation comporte trois niveaux : a) le niveau des programmes, auquel correspondent les évaluations de réalisations; b) le niveau des pays, auquel correspond un certain nombre d'évaluations par pays; et c) le niveau de l'organisation, auquel correspond le rapport sur l'efficacité des activités de développement. Les évaluations de chacun de ces niveaux tirent parti de celles des deux autres.

3. Le présent rapport, fondé sur des éléments issus des évaluations et sur l'analyse des tendances mondiales dont se fait l'écho le rapport sur l'efficacité des activités de développement, se présente en trois parties. La première est consacrée aux tendances manifestées par les activités de développement, à l'efficacité de l'organisation et aux liens entre évaluations, enseignements tirés de l'expérience, prise de décisions et partenariats. La deuxième précise les résultats des évaluations au PNUD et dans les fonds et programmes qui lui sont associés. La troisième s'attache aux voies à suivre à l'avenir.

I. Gestion axée sur les résultats, responsabilisation et perfectionnement

A. Efficacité des activités de développement – tendances mondiales

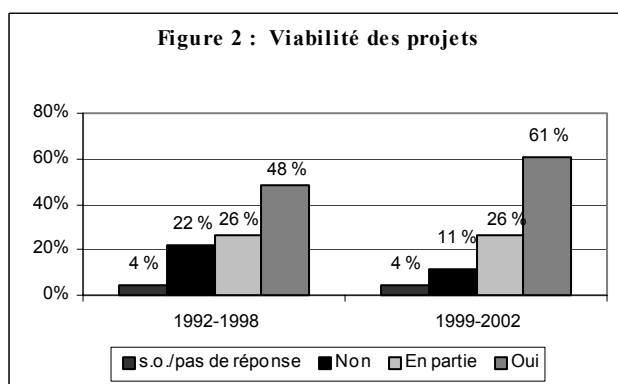
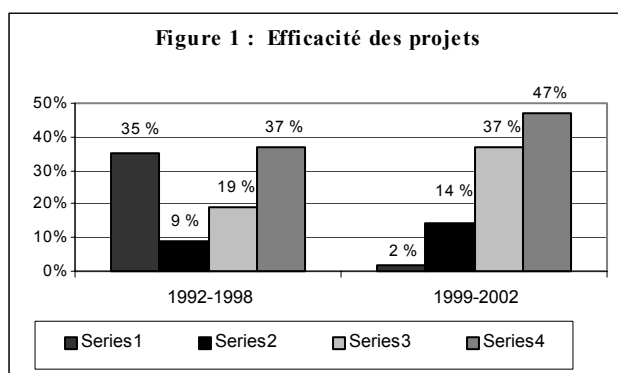
4. Depuis ses débuts, le rapport sur l'efficacité des activités de développement a pris de plus en plus d'importance en tant qu'outil d'appréciation et d'analyse des principaux problèmes et tendances concernant l'efficacité des activités de développement, tant à l'échelon des pays qu'à celui du monde. Le rapport de cette année étudie les liens entre l'efficacité de l'organisation et les résultats des activités de développement en analysant les tendances mondiales, à titre de complément au rapport sur le plan de financement pluriannuel pour la période 2000-2003. Dans ce dernier, on s'attache plus précisément à l'action engagée par le PNUD dans les pays pour donner une place prépondérante dans la stratégie aux six objectifs primordiaux de l'organisation, tandis que dans le rapport sur l'efficacité des activités de développement, l'efficacité du PNUD est vue dans une perspective de partenariat, plus large, où entrent les politiques et les programmes des pays développés comme en développement, sous l'angle de leur effet sur les activités de développement en général et plus particulièrement sur les possibilités de réaliser les objectifs du Millénaire pour le développement.

5. Axé d'abord exclusivement sur des aspects tels que les réalisations de tel ou tel organisme et l'efficacité de l'aide fournie, le rapport sur l'efficacité s'interroge désormais sur le concours apporté par le PNUD aux résultats globaux des activités de développement des pays et sur les changements que son action entraîne dans la vie de la population. On y met en vedette la tâche difficile qui consiste à lier l'échelon microéconomique (activités des projets) au macroéconomique (modification des orientations) par mise en évidence d'éléments susceptibles de faire progresser l'acquisition de connaissances transcendant pays et régions sur les méthodes performantes, et à coupler le changement dans l'organisation avec l'impact des activités de développement, les partenariats et le partage des responsabilités, le but étant d'améliorer les résultats des activités de développement. Le rapport sur l'efficacité compte deux composantes : à l'échelon des pays, il permet de juger de l'efficacité du PNUD dans le contexte des réalisations globales liées aux activités de développement dans les pays considérés; à l'échelon mondial, il expose les tendances mondiales et l'action nécessaire pour renforcer l'efficacité des activités.

6. Le rapport sur l'efficacité est fondé sur des informations puisées dans les évaluations thématiques et stratégiques, sur l'analyse de données de 1 016 évaluations de projet ou de programme, dont environ 200 réalisées en 2002, sur des études de cas de pays dans les cinq régions du PNUD, et sur d'autres études. Les résultats sont donnés en fonction des six principaux domaines d'intervention du Programme (gouvernance démocratique, réduction de la pauvreté, prévention des crises et relèvement après une crise, énergie et environnement, informatique et télématique, VIH/sida), et des cinq régions où il mène des activités. Ils sont également donnés selon les trois dimensions que l'on juge de plus en plus comme particulièrement pertinentes pour les programmes de développement : les capacités, la maîtrise d'oeuvre, et le cadre réglementaire, tous éléments dont la présence et l'harmonisation sont indispensables pour que le soutien apporté puisse véritablement donner aux pays les moyens d'avancer leur développement. Cette vue

cavalière des choses est importante, du fait qu'elle élargit l'acquisition de connaissances par l'organisation, en mettant en relief les points forts et les points faibles dans les différents domaines d'intervention et régions.

7. Les grandes tendances qui ressortent du rapport sont l'efficacité améliorée des projets (fig. 1), qui peut servir de mesure des réalisations en valeur approchée, et une meilleure viabilité des interventions du PNUD, malgré quelques difficultés. On constate non seulement que 61 % des projets et programmes de la période 1999-2002 étaient jugés viables (contre 48 % pour la période 1992-1998), mais aussi que le nombre des initiatives jugées « non viables » a fortement baissé, passant de 22 % en 1992-1998 à 11 % seulement en 1999-2002 (fig. 2). La tendance est notable, une meilleure viabilité étant le signe qu'il y a eu localement perfectionnement et développement de capacités, grâce à des partenariats renforcés, et qu'il y a sur place le soutien voulu pour que le projet se poursuive après que le PNUD aura cessé de le financer.



8. Pour centrer l'attention sur les résultats des activités de développement et les objectifs de développement humain, aux facettes multiples, tels que les objectifs du Millénaire pour le développement, il faut un schéma d'analyse plus large, et une gamme d'indicateurs de résultats qui mette en lumière la contribution respective des différents acteurs au développement d'ensemble, et plus particulièrement à la poursuite des objectifs du Millénaire. Le rapport sur l'efficacité illustre la nécessité

de partenariats mondiaux, surtout entre donateurs et pays en développement, pour une meilleure efficacité des activités de développement. Il s'agit en la matière de la nécessité non seulement d'accroître et d'améliorer l'aide publique au développement (APD), mais aussi de mieux orienter en faveur du développement les politiques poursuivies par les pays développés, par exemple en matière de commerce, d'allègement de la dette, de stabilité financière et de protection de l'environnement.

B. Consolidation des résultats à l'échelon des pays

Évaluations par pays

9. Après une phase pilote réussie où l'on s'est servi des méthodes d'évaluation d'impact sur les pays, le PNUD a lancé en 2001 une série d'évaluations par pays, dites évaluations des résultats des activités de développement. Évaluations indépendantes permettant d'apprécier et de confirmer les résultats des activités de développement à l'échelon des pays, elles répondent à un besoin précis, celui d'étudier l'efficacité des activités de développement en relation avec celle de l'organisation.

10. À l'échelon du PNUD, ces évaluations sous-tendent l'assurance de qualité des interventions du Programme, les enseignements qui en ressortent étayant et améliorant ensuite la programmation par pays. Elles sont également un outil important pour l'organisation, à qui elles permettent de se plier aux exigences de responsabilité présentées par l'Administrateur. Le but étant d'établir un rapport convaincant entre le soutien du Programme et les résultats obtenus, elles sont axées sur des aspects d'ordre stratégique, constitution de partenariats, liens entre microéconomique et macroéconomique, objectifs du Millénaire pour le développement, enseignements tirés de l'expérience et autres facteurs centraux qui retiennent sur les résultats. La participation et les consultations avec les partenaires principaux ont pris plus d'importance, le but étant de faire en sorte que l'évaluation concoure à la constitution de partenariats stratégiques centrés sur les résultats essentiels des activités de développement à l'échelon des pays, et infléchisse l'orientation des travaux et le rôle futurs du PNUD en fonction des priorités du développement humain dans chaque pays.

11. Chaque année les résultats des activités de développement sont ainsi évalués dans 7 à 10 pays, choisis de manière à représenter la gamme des problèmes auxquels se heurte l'ensemble des pays du monde où intervient le PNUD. Les critères ayant présidé au choix de la première série de pays (Afghanistan, Bangladesh, Bulgarie, Égypte, Éthiopie, Haïti, Honduras, Jamaïque, Mozambique, Népal, Nigéria, République arabe syrienne, Turquie, Ukraine, Viet Nam, Yémen) ont été l'importance stratégique du pays dans la région, et la possibilité de tirer des enseignements susceptibles de servir l'efficacité des activités de développement. Ces évaluations seront réparties sur la période 2003-2004. Celles des activités menées en Bulgarie, au Nigéria et au Viet Nam, entamées au cours du dernier trimestre de 2002, sont achevées, et les constatations en ont été diffusées lors de diverses occasions de partage des savoirs, au siège et sur place, l'accent étant mis sur les tendances, le positionnement stratégique et les conséquences à tirer en ce qui concerne les politiques. L'expérience et les enseignements issus de ces premières évaluations seront diffusés par les réseaux d'intervention, ainsi que par le biais

d'initiatives lancées dans l'organisation et dans les régions, le but étant d'affiner encore la méthode et d'améliorer l'efficacité globale du soutien apporté par le PNUD dans les pays.

Évaluation des réalisations

12. Comme il était signalé dans le rapport de l'Administrateur sur les activités d'évaluation de 2001 (DP/2002/27), le PNUD a lancé à la fin de l'année 2001 son nouveau cadre de suivi et d'évaluation, l'orientant vers les résultats et centrant le suivi et l'évaluation sur les réalisations (c'est-à-dire sur l'évolution des activités de développement). Dans ce nouveau système, l'évaluation des projets n'est pas obligatoire, tandis que certaines évaluations des réalisations le sont. C'est en 2002 que les bureaux de pays ont pour la première fois utilisé ce nouveau cadre; certaines évaluations sont achevées. Leur intérêt est désormais hors de doute, du fait qu'elles donnent aux bureaux de pays de quoi nourrir leurs décisions sur les politiques à suivre, et devraient aider le PNUD à développer encore ses compétences spécialisées dans ses différents domaines d'intervention.

13. Les plans d'évaluation reçus, comme il est dit dans le rapport de l'Administrateur sur les activités d'évaluation de 2001, présentaient un taux de conformité aux normes d'évaluation de 89 %. Ce taux était certes meilleur que par le passé, mais la réalisation effective des évaluations n'a pas été entièrement conforme aux plans. La nouveauté de la méthode d'évaluation des réalisations (2003 étant la première année où l'on procède de la sorte) fait que les pays sont encore au stade de l'apprentissage. Le suivi et l'évaluation des réalisations est un outil puissant, mais un outil très nouveau pour les bureaux de pays. Il faut donc prévoir de renforcer quelque peu les capacités, laissant plus de temps pour les préparatifs. Plusieurs éléments du nouveau cadre exigent du personnel qu'il modifie certaines de ses conceptions et méthodes de travail : le cadre privilégie une planification cohérente et à long terme axée sur les résultats, les partenariats pour l'évolution des activités de développement, le renforcement des capacités de suivi et d'évaluation et la maîtrise de ces activités, ainsi que la promotion des savoirs et des connaissances tirés de l'évaluation (voir des détails à l'annexe).

14. Les tendances que manifestent en 2002 les évaluations de réalisations achevées et prévues montrent que l'organisation s'attache activement à la poursuite des objectifs fixés dans le cadre de résultats stratégiques concernant la gouvernance démocratique et la réduction de la pauvreté. Les évaluations prévues en matière de gouvernance ont été chaque année (sauf pour 2003) plus nombreuses que celles de tous les autres domaines d'intervention. Du point de vue de la répartition régionale des domaines d'intervention évalués, le Bureau régional pour l'Afrique comptait les évaluations les plus nombreuses (51) sur la réduction de la pauvreté, ce qui marque bien quelles y sont les priorités. Au Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique, au Bureau régional pour les États arabes et au Bureau régional pour l'Europe et la CEI, l'accent était plutôt mis sur la gouvernance, tandis qu'au Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes les évaluations se répartissaient à égalité entre gouvernance et réduction de la pauvreté. On ne peut qu'être surpris, vu l'importance que ce domaine d'intervention revêt pour le PNUD, que les bureaux régionaux n'aient pas donné plus d'importance aux situations spéciales de développement (notamment à la prévention des conflits et au relèvement après un conflit) et à l'égalité des sexes. L'explication en tient peut-être, pour la prévention des conflits et le relèvement après un conflit, à la nature des activités, les conditions dangereuses

et complexes rendant une évaluation difficile à gérer. En revanche, le petit nombre d'évaluations consacrées à l'égalité des sexes tient peut-être à l'intégration des préoccupations antisexistes à d'autres activités, ce qui entraînerait non seulement une sous-estimation de l'importance de ces activités parmi les objectifs du cadre de résultats stratégiques, comme il était dit dans le rapport sur le plan de financement pluriannuel pour la période 2000-2003, mais aussi un nombre restreint d'évaluations des réalisations dans ce domaine d'intervention. Il faudra donc s'en préoccuper de plus près.

15. Au cours de l'année 2002, le Bureau de l'évaluation a participé à une série d'ateliers régionaux de formation (Bangkok, Cuba, Fidji) consacrés à la gestion axée sur les résultats, et destinés à améliorer les moyens d'évaluation des réalisations au PNUD et avec ses partenaires des Nations Unies. De plus, 30 consultations virtuelles ont été organisées, à l'intention des bureaux de pays, sur la manière de planifier les évaluations de réalisations, et on a pu observer que ceux des bureaux de pays qui en avaient bénéficié rédigeaient mieux leurs plans d'évaluation et les mandats d'évaluation des réalisations. Il y a des signes encourageants qui manifestent que les bureaux de pays et les autres entités prennent très au sérieux la méthode de l'évaluation des réalisations : les demandes de formation complémentaire (aux méthodes nouvelles de suivi et d'évaluation axés sur les résultats, mais aussi plus généralement à la gestion axée sur les résultats) émanant de bureaux de pays et d'autres entités (bureaux régionaux, par exemple) se sont multipliées, et les formations au suivi et à l'évaluation axés sur les résultats, naguère organisées en marge d'autres manifestations régionales ou à l'échelle de l'organisation, sont désormais intégrées beaucoup plus systématiquement à l'ensemble des activités visant la gestion axée sur les résultats.

16. Le Bureau de l'évaluation s'est par ailleurs associé au Centre de perfectionnement professionnel, en collaboration avec le Groupe d'appui opérationnel et le Bureau de la gestion, pour garantir que la formation à la gestion axée sur les résultats dispensée dans l'organisation soit uniforme et cohérente. On prévoit vers la fin de 2003 une formation à l'intention des premiers pays à procéder à une évaluation des réalisations en matière de décentralisation et de gouvernance locale, ainsi que de plusieurs pays qui planifient une évaluation dans ce domaine. Cela permettra de réunir les pays en cause avec d'autres entités, telles que les centres de contact sous-régionaux, les bureaux régionaux et le Bureau des politiques de développement, qui pourront faire part de leur expérience de la méthode d'évaluation des réalisations, se perfectionner au contact les uns des autres et tirer des enseignements applicables à l'ensemble du système.

17. L'une des mesures importantes qu'a prises le Bureau de l'évaluation avec l'appui du Groupe d'appui opérationnel et du Bureau de la gestion a consisté à s'assurer que le système de planification des ressources de l'organisation était bien axé sur les résultats. Le moyen choisi était de partir pour les bureaux de pays d'une plate-forme intégrée, où entrent la planification, l'exécution, le suivi et l'évaluation, de sorte que les procédures internes se trouvent simplifiées du fait que fonctions et outils sont intégrés de manière cohérente, et livrent des informations sur l'efficacité en montrant les progrès de fond, le coût des résultats et l'état d'avancement de l'exécution.

Simplification et harmonisation au sein du système des Nations Unies

18. La simplification et l'harmonisation ont essentiellement pour objectif de rendre plus efficace l'appui au développement assuré par le système des Nations Unies au niveau des pays. Le plan de suivi et d'évaluation qui s'inscrit dans le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF) est un élément important des modalités d'application de ce processus. Le plan permettra de suivre et d'évaluer les réalisations obtenues grâce au Plan-cadre, les principaux produits et les résultats connexes des programmes de pays, le but étant de réduire le coût des transactions en améliorant les objectifs et les priorités stratégiques, en limitant les doubles emplois et en tirant davantage parti des synergies découlant des activités de suivi et d'évaluation. Le plan contient par ailleurs des données et des analyses ainsi que des indications sur les sources et les systèmes d'information, ce qui permettra aux équipes de pays des Nations Unies de justifier les résultats obtenus et de tirer des enseignements de leur expérience. Ces activités devraient aussi permettre de renforcer les partenariats au moyen d'évaluations communes, ainsi que le suivi national et les capacités d'évaluation.

19. Dans le cadre de la simplification et de l'harmonisation, le Bureau de l'évaluation a organisé à La Paz (Bolivie) en mars 2003 un atelier interorganisations sur la gestion axée sur les résultats en vue de mettre à l'essai un module de formation qui permettra au PNUD d'axer davantage ses outils de programmation sur les résultats. L'atelier en question a été organisé en partenariat avec le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes, le Groupe d'appui opérationnel, le Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD) et l'équipe de pays de la Bolivie. On a constaté à l'occasion de l'atelier qu'en définissant d'abord les concepts puis en mettant au point les instruments on pouvait faire en sorte que tous s'entendent sur les objectifs de l'ONU dans un pays donné et sur le pourquoi et le comment de l'action menée. Plusieurs pays ont depuis manifesté un intérêt pour une formation analogue. Dans l'avenir, le Bureau de l'évaluation se mettra en rapport avec ses divers partenaires afin de favoriser ce type d'initiative et de réaliser des évaluations communes en collaboration avec le GNUD.

Évaluation des résultats et contrôle

20. Depuis deux ans, le Groupe de contrôle, qui regroupe le Bureau de l'évaluation, le Bureau de l'audit et des études de performance et le Groupe d'appui opérationnel et qui est dirigé par l'Administrateur associé, produit, à l'aide d'indicateurs de contrôle établis par les trois unités, des dossiers qui contiennent une analyse succincte des résultats obtenus par les différents bureaux de pays en ce qui concerne leurs activités et sur le plan de la gestion. Les renseignements ainsi produits serviront à l'évaluation des représentants résidents du PNUD et doivent permettre de fournir au PNUD des indications en retour sur l'appui à fournir aux bureaux de pays s'agissant des stratégies et des domaines d'activité.

21. En 2003, les activités de contrôle ayant coïncidé avec le rapport sur le plan de financement pluriannuel pour 2002-2003, il a été décidé d'utiliser les données correspondant à la période couverte par celui-ci. Pour assurer la crédibilité et l'objectivité des contrôles, on s'est servi de données tirées d'évaluations internes et d'évaluations indépendantes (rapport annuel axé sur les résultats, évaluation des résultats des activités de développement; évaluations des résultats et audit). On compte qu'à mesure que les instruments de contrôle seront perfectionnés, leur

utilisation deviendra plus fréquente et leur champ d'application plus vaste, ce qui permettra d'accroître la proportion de pays couverts et d'offrir une base uniforme et cohérente à l'évaluation des résultats obtenus par les bureaux de pays. Les données issues des contrôles pour la période 2000-2002 ont été mises à la disposition des bureaux régionaux et du Groupe d'examen des carrières en vue de leurs débats sur les résultats obtenus par les bureaux de pays.

C. Connaissance et apprentissage au service de la prise de décisions

22. Dans son rapport sur les activités d'évaluation de 2001, l'Administrateur a insisté sur la nécessité de mettre les connaissances et les bonnes pratiques au service de la prise de décisions en temps réel. Depuis, le Bureau de l'évaluation a mis au point une stratégie de gestion des données d'évaluation reposant sur la stratégie de gestion des connaissances de l'organisation. Le Bureau a introduit des systèmes et des procédures qui permettront d'assurer une plus grande complémentarité entre la gestion des données d'évaluation et la communication des connaissances aux bureaux de pays et de susciter une plus grande synergie entre les deux éléments. À cette fin, le Bureau a créé un nouveau centre de ressources sur l'évaluation qui permettra aux bureaux de pays et aux unités et partenaires régionaux et centraux de mettre en commun et de prélever plus facilement des renseignements dans la base de données du Bureau de l'évaluation. Celle-ci constituera un vaste gisement de données pratiques issues des nouveaux outils de suivi et d'évaluation (évaluations des réalisations et évaluations thématiques ordinaires). Le Centre de ressources sur l'évaluation a été conçu comme un système interconnecté, souple et d'accès facile dans lequel seront déposées les connaissances et qui sera parfaitement intégré au nouveau portail du PNUD et au système de planification des ressources de l'organisation, lorsque ceux-ci seront fonctionnels. Le Centre sera par ailleurs exploitable au moyen du moteur de recherche du PNUD qui permettra d'accéder à des données d'évaluation aussi bien sur des sites internes que sur des sites externes. La gestion des données d'évaluation obéit à la demande et laisse l'initiative aux utilisateurs. Il s'agit non pas simplement de produire des rapports mais d'inciter les utilisateurs finals – les bureaux de pays et les bureaux régionaux notamment – à extraire régulièrement des données sur les principaux enseignements et les bonnes pratiques à mettre en oeuvre pour tel ou tel public et à échanger des notes de synthèse sur les connaissances qu'ils auront eux-mêmes acquises et les bonnes pratiques qu'ils auront relevées. On espère ainsi que les données tirées des évaluations circuleront davantage en temps réel, seront plus accessibles et, surtout, seront plus pertinentes.

23. Conformément à la priorité donnée aux connaissances et à l'apprentissage, EvalNet est devenu un réseau global de mise en commun des connaissances sur l'évaluation. Le nouveau réseau vise à renforcer la masse de données dont dispose le PNUD sur l'évaluation en diffusant auprès d'un large public les connaissances acquises en matière de suivi et d'évaluation et les bonnes pratiques relevées dans ces domaines et à assurer un fonctionnement davantage axé sur les résultats, au niveau des pays et au niveau de l'ensemble de l'organisation. Comme les autres réseaux du PNUD consacrés à l'échange de connaissances, EvalNet est ouvert à tous les membres du personnel du PNUD et doit permettre de faciliter des contacts réguliers entre les autres communautés de pratique du PNUD, les réseaux d'échanges de connaissances et les centres de contact sous-régionaux. Depuis le

lancement du réseau en février 2003, plus de 400 membres du personnel – 72 % travaillant dans des bureaux de pays et 28 % au siège – se sont rattachés à EvalNet. Une série de débats animés soit par le personnel du Bureau de l'évaluation soit par le personnel des bureaux de pays ont eu lieu par voie électronique. Des membres du réseau ont lancé plusieurs requêtes sur différentes questions, notamment le cadre logique du document de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP), l'expérience acquise en matière d'évaluation des réalisations et l'élément suivi et évaluation du DSRP. Le réseau constitue désormais un outil important de diffusion des connaissances et d'apprentissage sur la mesure et l'évaluation régulières et systématiques des résultats. En outre, un module d'apprentissage et de diffusion des connaissances sur la gestion des résultats a été incorporé à la formation au suivi et à l'évaluation, un module qui est actuellement utilisé dans le cadre de la formation des administrateurs auxiliaires, des représentants résidents adjoints et des coordonnateurs résidents.

24. Au cours de la période considérée, la publication trimestrielle du Bureau de l'évaluation, *Essentials*, qui vise à diffuser des connaissances et des données d'expérience dans les domaines d'intervention du PNUD, a été changée en un service en ligne fonctionnant en temps réel. Cinq nouveaux numéros du périodique sont parus en 2002 – « Small Arms and Light Weapons », « Civic Engagement », « Monitoring Poverty », « Capacity Building Initiative Under the Danish Trust Fund » et « From Recovery to Transition: Women, the Untapped Resource » (armes légères, participation de la société civile, suivi de la pauvreté, renforcement des capacités dans le cadre du fonds d'affectation spéciale danois, et les femmes, une ressource inexploitée – du relèvement à la transition). Ces différentes questions ont fait l'objet d'un examen sur le réseau EvalNet et dans les centres de contact sous-régionaux.

D. Partenariats

25. Dans le domaine de l'évaluation, on reconnaît davantage l'importance des partenariats depuis que le Conseil économique et social a insisté sur le fait que les différents organismes des Nations Unies devaient oeuvrer ensemble au niveau des pays. Le PNUD travaille depuis longtemps en partenariat avec les organismes des Nations Unies ainsi qu'avec les organismes nationaux et d'autres organisations internationales. Ces liens de coopération prennent diverses formes : étude et mise en commun des méthodes d'évaluation, travaux d'évaluation communs et initiatives de diffusion des connaissances visant à renforcer une culture axée sur les résultats.

26. En collaboration avec le Bureau des politiques de développement, le Bureau de la prévention des crises et du relèvement et le Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM), le Bureau de l'évaluation a accueilli une réunion d'apprentissage sur les questions diverses et complexes relatives aux femmes dans les conflits et dans les périodes d'après conflit. Cette conférence a réuni des représentants de la société civile et des fonctionnaires de l'ONU travaillant sur le terrain dans des régions de conflit du monde entier. Elle leur a permis d'étudier leurs expériences respectives et de réfléchir aux stratégies à mettre en oeuvre pour prendre en compte la question des femmes dans les activités de relèvement et de reconstruction. Un numéro spécial de la revue *Essentials* a été consacré aux principales conclusions de la conférence.

27. Le Bureau de l'évaluation a par ailleurs tissé de solides liens de partenariat avec les services d'évaluation du Ministère britannique du développement international et des administrations publiques allemandes, danoises et néerlandaises et a recueilli des fonds pour perfectionner ses outils méthodologiques et renforcer les capacités d'évaluation dans les pays bénéficiant de programmes. Le Bureau a travaillé en collaboration étroite avec le réseau d'évaluation du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et favorisé les interactions entre le Groupe de travail interorganisations sur l'évaluation, le réseau d'évaluation du CAD et le groupe de coopération sur l'évaluation des banques multilatérales de développement.

Le Groupe de travail interorganisations sur l'évaluation, dont les réunions se déroulent au PNUD et dont les travaux sont également coordonnés par le PNUD, est un lieu de débat où sont examinées les questions d'évaluation pour l'ensemble du système des Nations Unies. Ses travaux visent à simplifier et harmoniser les pratiques en matière de communication des données d'évaluation. Le site du Groupe, qui a été rebaptisé United Nations Evaluation Forum, a été mis à jour et entièrement revu de manière à le rendre plus interactif et à rassembler tous ceux qui travaillent sur l'évaluation au sein du système des Nations Unies. On espère que le système de mise en commun des connaissances en ligne permettra à ce groupe informel d'oeuvrer pour une simplification et une harmonisation des méthodes de communication des données d'évaluation dans les organismes des Nations Unies. Il permettra aussi aux organisations membres de réfléchir ensemble à diverses questions, notamment la responsabilité commune, l'indépendance et la transparence des évaluations, les questions de méthode, et la recherche de nouvelles possibilités de collaboration en vue de la réalisation des objectifs de développement énoncés dans la Déclaration du Millénaire au niveau des pays.

En septembre 2002, le Bureau de l'évaluation, la Banque mondiale et plusieurs organismes bilatéraux et praticiens de l'évaluation venus du Sud ont lancé ensemble l'Association internationale de l'évaluation du développement (IDEAS), un forum qui doit permettre de renforcer la capacité du Sud de promouvoir l'évaluation comme moyen de susciter et de consolider une culture de la transparence et de la responsabilité dans les pays bénéficiaires d'un programme. Des spécialistes de l'évaluation et du développement venus d'organisations multilatérales et bilatérales, d'administrations publiques, du secteur privé, d'universités et d'associations professionnelles se sont regroupés pour aider à créer, par l'intermédiaire d'un comité directeur international pour les pays en développement et les pays à économie en transition, un réseau mondial de professionnels travaillant dans le domaine de l'évaluation des activités de développement. Ce réseau constituera un forum important qui permettra à la société civile de contribuer à susciter des partenariats entre les administrations publiques et les institutions nationales en vue de suivre et d'évaluer les incidences sur le développement des objectifs du Millénaire et de renforcer les capacités d'évaluation en tant qu'élément essentiel de la transparence et de la gouvernance.

II. Grandes évaluations aux niveaux du PNUD et des pays

A. Évaluation du rôle du PNUD dans le processus des DSRP

28. Du fait de l'implication du PNUD dans le processus des DSRP et de ses efforts pour réduire la pauvreté, le Bureau de l'évaluation a entrepris d'évaluer le rôle de l'organisation à cet égard. Pour le PNUD, les DSRP sont un secteur d'importance stratégique et une priorité centrale pour l'une des grandes tâches mondiales : réduire la pauvreté. Son rôle d'associé du système des Nations Unies, de la Banque mondiale et du Fonds monétaire international (FMI) dans le processus des DSRP est d'un intérêt particulier. L'évaluation a porté sur le rôle du PNUD pour réaliser six grands résultats en la matière : a) maîtrise nationale accrue de la préparation des DSRP; b) large participation de la société civile et du secteur privé; c) nature pluridimensionnelle de la pauvreté et croissance favorable aux pauvres; d) compatibilité entre les DSRP et les autres instruments de planification nationale à plus long terme; e) partenariats de développement; et f) capacité de contrôle de la pauvreté aux niveaux national et local. Des études en profondeur ont été menées dans divers pays qui constituent une bonne typologie de pays et de régions : Azerbaïdjan, Bolivie, Éthiopie, Mali, Pakistan, République-Unie de Tanzanie et Viet Nam. L'évaluation a également revu le rôle du PNUD, garant du système de coordonnateur résident dans le processus des DSRP, en soulignant les liens entre les DSRP, le PNUAD et les OMD.

29. Il ressort de l'évaluation que le PNUD devrait jouer un rôle à la fois plus substantiel et plus organique car le processus des DSRP est apte à transformer dans un sens positif et inédit les orientations et le dialogue entre partenaires et cela même dans les pays où il se heurte à des contraintes et à des difficultés. Dans la plupart des pays examinés, il a amélioré les rapports entre le gouvernement et les gouvernés, la communauté du développement et les gouvernements partenaires qui oeuvrent pour promouvoir des politiques de croissance favorables aux pauvres. Mais les conclusions montrent aussi que, dans leur analyse des politiques, peu de DSRP s'inspirent des OMD qui, dans maints pays, ont été adoptés sans consultation nationale sérieuse pour les adapter aux pays. De ce fait, on ne comprend ni ne saisit pas assez ce que les OMD procurent dans le contexte politique nécessaire à l'élaboration des DSRP. Autre problème : s'agissant des analyses de la pauvreté et des liens thématiques des DSRP, ceux-ci ne l'intègrent pas avec la croissance et, malgré leur stratégie cohérente de croissance, ils ne sont pas toujours axés sur les pauvres. La pauvreté et la croissance sont traitées séparément et les liens entre elles sont faibles. C'est là que, vu l'accent qu'il met sur la nature pluridimensionnelle de la pauvreté et sur l'édification des capacités, le PNUD peut intervenir pour influencer le processus et intégrer la pauvreté et la croissance. Les faits indiquent que le processus des DSRP pourrait être plus dynamique si le PNUD y participait davantage. Son engagement permettrait de faire des DSRP, en pratique, le plan d'action pour la Déclaration du Millénaire, et de modifier les procédures qui les régissent pour tirer le maximum de leur potentiel pour les pauvres.

B. Évaluation des rapports sur les objectifs du Millénaire pour le développement

30. L'évaluation des rapports sur les objectifs du Millénaire pour le développement a été un examen prospectif et instructif de leur qualité, de leur pertinence et de leur valeur ajoutée visant à aider le PNUD et le système des Nations Unies à assister les pays pour améliorer et renforcer tant le processus que le produit. Les 24 rapports ont été examinés et huit pays – l'Albanie, la Bolivie, le Cambodge, le Lesotho, le Sénégal, la Pologne, le Yémen et la Mongolie – ont été choisis pour une évaluation plus précise. On s'est axé sur quatre questions critiques : a) la maîtrise nationale du processus; b) la valeur ajoutée potentielle de ces rapports pour orienter le dialogue national de développement; c) les questions de capacité; et d) les stratégies de plaidoyer et de diffusion.

31. Les conclusions ont d'importantes implications pour le PNUD et le système des Nations Unies. L'enthousiasme pour les OMD est certes grand mais l'incertitude règne quant à la valeur ajoutée réelle des rapports les concernant. Les débats technocratiques sur leur longueur et leur contenu semblent faire oublier qu'il faut d'abord une réflexion stratégique sur : a) les résultats que les rapports et leurs processus sont censés engendrer; et b) l'aptitude des Nations Unies et notamment du PNUD à concrétiser les OMD. Il y a une grande disparité quant à la maîtrise nationale, la paternité et la valeur ajoutée des rapports sur les OMD comme moyen de plaidoyer susceptible de promouvoir un dialogue national de fond sur les objectifs du Millénaire pour le développement. Il est symptomatique que, si ces rapports sont rédigés par les gouvernements, on en déduit que les pays en ont la maîtrise alors même qu'on constate chez la plupart que la participation de la société civile a été marginale. Contrairement aux attentes, ces rapports n'en sont pas encore au stade des débats parlementaires ou de politique nationale générale et leur préparation ne relève encore que des gouvernements et du système des Nations Unies, et notamment du PNUD.

32. Enfin, l'évaluation montre qu'il faut une convergence et des liens plus étroits entre les processus de contrôle et de rapports pour les OMD et les DSRP et les autres cadres complets et indicateurs de développement national tels que les rapports nationaux sur le développement humain, les bilans communs de pays et les PNUAD. Les bureaux de pays en particulier devront s'appliquer à voir comment coordonner et harmoniser les efforts du système des Nations Unies à l'appui des OMD et des DSRP et les aligner sur les cadres nationaux de développement. On examine actuellement les conclusions du point de vue du système des Nations Unies; les grandes questions soulevées figurent à l'annexe du rapport.

C. Évaluation des liens entre les niveaux local et national en Asie du Sud

33. De juin à novembre 2002, le Bureau de l'évaluation a effectué celle des liens entre les niveaux local et national dans la région de l'Asie du Sud. Il s'agissait de faire le point des résultats et des enseignements de divers programmes d'atténuation de la pauvreté, dont le programme d'atténuation de la pauvreté en Asie du Sud, au Bangladesh, en Inde, au Népal, au Pakistan et à Sri Lanka en s'axant sur les résultats : a) des microinterventions du PNUD et d'autres donateurs; b) des efforts

de mobilisation sociale aux niveaux locaux et de la sensibilisation des processus et orientations à un niveau plus haut; et c) des politiques et programmes, dont les grandes interventions nationales, intéressant les questions structurelles qui affectent la pauvreté.

34. L'étude a conclu que, malgré certains succès, les projets d'atténuation de la pauvreté dans la région ont été gênés par de mauvais liens entre les niveaux local et national. De ce fait, la plupart des interventions lancées au niveau local n'ont eu aucun effet sur les politiques et structures institutionnelles en place au niveau national qui continuent à avoir des incidences complexes et négatives sur les pauvres. On a constaté que, pour les projets, plus d'adhésion et de maîtrise nationales engendraient de meilleurs résultats et qu'on ne s'occupe pas assez d'évaluer la demande en programmes d'atténuation de la pauvreté au stade de la conception et des apports. Or, l'adhésion et la maîtrise nationales initiales sont décisives pour éviter les doubles emplois et faire que les programmes soient conçus pour renforcer les liens institutionnels, maximiser la visibilité et influencer les orientations favorables aux pauvres et les cadres de politique macroéconomique (par exemple en matière de privatisation et d'échanges et en matière fiscale, monétaire, sectorielle et de redistribution des avoirs). Les efforts locaux d'atténuation de la pauvreté ont été calqués sur les mesures nationales d'assistance économique et sociale qui les ont modelés. Mais l'assistance du PNUD au développement n'étant qu'une fraction de l'assistance totale reçue par les cinq pays – où les niveaux de pauvreté sont parmi les plus élevés du monde – on ne peut attendre qu'il ait de l'influence sur les gouvernements du seul fait de ses contributions financières. Pour réduire les écarts conventionnels qui influencent tant les pratiques au niveau local que les priorités au niveau national, il faudra que le PNUD voie plus loin pour tirer parti des atouts et de l'expérience qu'il a acquis sur le terrain dans chaque pays.

D. Souplesse opérationnelle dans les conflits et après

35. En 2002, l'évaluation des crises et de l'après-conflit – qui expose les réponses opérationnelles et exécutives du PNUD, notamment sa souplesse, face aux circonstances et conditions mouvantes pendant l'application des programmes de crises et d'après conflit – est entrée dans sa phase finale. On a tiré des données de huit pays : El Salvador, Fidji/Bougainville, Haïti, Kosovo, Liban, Macédoine, Mozambique et Rwanda.

36. L'évaluation a confirmé que les bureaux de pays n'avaient guère conscience des types de problèmes qui se posent ailleurs, sans parler des formes de solutions issues d'autres missions du PNUD, même géographiquement proches. Il faut que le PNUD rende prioritaires les innovations et les pratiques d'habilitation telles que l'institutionnalisation du partage des connaissances sur les réponses souples, l'évaluation des enseignements suivis et le contrôle de l'application et de la performance pour récompenser de telles réponses. L'évaluation mène aussi vers des changements de structures plus larges, nécessaires pour transformer le PNUD en organisation plus souple dans les situations de conflit et d'après conflit.

E. Évaluation du Fonds danois

37. Suite au rapport de l'an dernier sur l'évaluation du Fonds danois, le Bureau de l'évaluation a, en septembre 2002, réuni à Hanoi, au Viet Nam, un atelier final pour tirer les leçons de l'expérience. Y étaient représentés les cinq pays de programme (Kirghizistan, Malawi, Nicaragua, Viet Nam et Zimbabwe), le siège du PNUD et le Gouvernement danois. L'une des plus importantes conclusions de l'atelier a été que tous les projets du Fonds danois influent sur les cadres politiques et/ou juridiques, confirmant ainsi les hypothèses de l'évaluation originales : le PNUD est bien placé pour fournir une telle assistance. Depuis la création du Fonds danois, le PNUD a constamment augmenté son assistance au développement des capacités de gouvernance et est devenu un meilleur fournisseur de services consultatifs d'amont dans ce domaine. Les leçons du Fonds danois, publiées sous le titre *Essentials*, sont donc de nature à l'aider à faire encore mieux à cet égard.

F. Évaluation des liens entre la pauvreté et la gouvernance

38. Le Bureau de l'évaluation a entrepris d'analyser le lien entre la gouvernance démocratique et l'atténuation de la pauvreté en se fondant sur des preuves empiriques afin de recenser les réussites et leur cause, et de repérer les points d'insertion de la gouvernance dans l'assistance aux pauvres. La première phase de cette évaluation – conceptualisation, consultation, sélection d'études de cas de pays et d'examen sur dossiers – a déjà pris fin. L'évaluation se fera en 2003 et son rapport est prévu pour le début de 2004.

G. Évaluations de pays : bilan des résultats en matière de développement – Bulgarie, Nigéria et Viet Nam

39. Le bilan dressé pour la Bulgarie apporte la preuve manifeste que les activités du PNUD dans ce pays ont nettement influencé les politiques et législations récentes et favorisé les réformes institutionnelles qui ont aidé à établir une corrélation plus étroite entre la gouvernance du pays au niveau national et au niveau local, et l'élimination de la pauvreté. Le rôle et la stratégie du PNUD ont consisté à intégrer la dimension « développement humain » dans un double processus, comportant le passage à une économie de marché et l'adhésion à l'Union européenne. L'importance relative accrue des secteurs sociaux dans la politique gouvernementale peut être considérée comme le premier résultat des activités du PNUD. En associant conseils de politique générale et activités opérationnelles, le PNUD a joué un rôle crucial dans le développement national, en particulier en gardant les besoins des populations pauvres et vulnérables au premier rang des objectifs du programme de développement du pays, pendant toute la période de transition.

40. Le bilan concernant la Bulgarie révèle également un degré élevé de synergie entre les différents volets de la programmation, dont les objectifs stratégiques sont la constitution de partenariats, le partage des ressources et des activités de mobilisation et de sensibilisation. Le volume total de l'aide a été assez élevé, pour un pays relativement petit comme la Bulgarie, mais les ressources de base utilisées par le PNUD lui-même pour lancer et mener à bien des projets pilotes et pour

influencer le gouvernement ont été minimales, ce qui prouve que le Programme a remarquablement réussi à construire des partenariats.

41. Dans le cas du Nigéria, le bilan est contrasté. Conformément à la décision 97/25 du Conseil d'administration tendant à ce qu'au moins 80 % des ressources du PNUD aillent aux collectivités locales, le Programme a réorienté ses opérations dans ce sens et lancé des projets de réduction de la pauvreté faisant appel à la participation de la population, pour aider les secteurs les plus pauvres de la société dans les 36 États du Nigéria. Des résultats positifs ont certes été enregistrés au niveau des collectivités et on en a tiré des enseignements utiles, mais, en termes de durabilité et d'impact cumulatif, le bilan montre que les programmes intégrés de développement communautaire du PNUD posent des problèmes liés à l'envergure des activités et à la nécessité de maintenir un juste équilibre dans la répartition des ressources. Dans la plupart des cas, vu l'étendue du pays, les efforts ont été excessivement dispersés et l'impact limité. Dans la mesure où les résultats en matière de développement dépendent pour une large part des capacités institutionnelles, de l'intérêt manifesté par les gouvernements et de leur dynamisme, il faudra également se pencher sur la question de la maîtrise des programmes par le pays lui-même et sur celle de la durabilité des interventions du PNUD.

42. Les réalisations les plus marquantes ont été enregistrées dans le domaine des activités de sensibilisation en faveur du développement humain et dans celui de la création de partenariats, comme en témoigne l'intérêt qu'ont suscité les rapports nationaux sur le développement humain (pour 1996, 1998 et 2000-2001), Vision 2010, le nouveau Forum national pour les partenariats et le Réseau du développement humain. Le Forum national pour les partenariats et le Réseau du développement humain ont permis de créer un lieu de dialogue important qui rassemble le gouvernement, le secteur privé et les organisations de la société civile. La principale innovation a sans doute été le fait qu'on a commencé à solliciter les deux principales compagnies pétrolières opérant dans la région du Delta, Shell et Chevron pour qu'elles s'impliquent dans les efforts de règlement des conflits, de consolidation de la paix et de mobilisation des ressources aux fins des programmes communautaires de réduction de la pauvreté.

43. Vu les coûts de transaction élevés et le risque de dispersion des efforts que comporte l'appui au niveau local, il est recommandé de circonscrire le champ des activités et d'opter pour un dosage judicieux d'interventions générales et spécifiques qui procure à l'organisation des avantages comparatifs. À cet égard, le PNUD devra recenser les meilleures pratiques en la matière et rechercher des partenaires locaux pour amplifier et consolider les résultats positifs des projets pilotes qui ont le mieux réussi. Le PNUD a prouvé qu'il était un partenaire réceptif et sûr, et sa tâche consistera maintenant à tirer parti des leçons de l'expérience et des atouts dont il dispose pour influencer la définition des politiques et des priorités aux niveaux national, fédéral et au niveau des États.

44. Au cours des 10 dernières années, le Viet Nam a réalisé des progrès remarquables dans le renforcement de l'économie nationale et l'amélioration des conditions de vie de l'immense majorité de la population, progrès largement imputables à la volonté de réforme – *doi moi* – affichée par le Gouvernement depuis 1986. Le PNUD a réalisé un travail digne d'éloges en exploitant les meilleures possibilités d'apporter une assistance au Viet Nam. Cette constatation s'applique en particulier au domaine de la gouvernance, où l'aide du PNUD a porté sur des

éléments fondamentaux du processus de réformes en cours : ouverture de l'économie, réforme du cadre institutionnel en vue de l'adapter à une économie de marché socialiste et renforcement des capacités au niveau des pouvoirs exécutif et législatif. De nombreux changements ont été apportés au cadre juridique du pays, mais celui-ci ne satisfait pas encore aux exigences d'un système judiciaire efficace et indépendant adapté à une économie de marché, d'où la nécessité d'adopter une approche globale qui permette d'améliorer les interactions et les échanges d'informations entre les organes législatifs, les organes judiciaires, le Ministère de la justice et autres organes concernés.

45. Le bureau de pays prévoit de sonder l'opinion de la population concernant l'accès à la justice, et l'état de droit offre une excellente assise pour mieux définir l'orientation de la réforme judiciaire. Le PNUD s'est tenu régulièrement au courant des problèmes majeurs qui ont surgi en matière de développement, et, en plusieurs occasions, c'est même lui qui a pris l'initiative dans des domaines que d'autres partenaires de développement considéraient de plus en plus comme particulièrement problématiques pour le Viet Nam. L'évaluation a néanmoins révélé que le bureau de pays devrait renforcer sa capacité au niveau des conseils de politique générale et du dialogue en amont, afin de mieux exploiter les avantages comparatifs du PNUD par rapport à des partenaires nationaux. Le rôle consultatif qu'a joué le bureau de pays dans le domaine macroéconomique s'est avéré fort utile dans le passé, mais il faut maintenant que le bureau se dote d'une capacité analogue dans d'autres domaines, tels que les réformes juridique et judiciaire et la décentralisation, en mettant l'accent sur les impératifs des stratégies de réduction de la pauvreté, et qu'il adopte une approche qui parte de la base en ce qui concerne le développement rural, l'environnement, le développement durable et les technologies de l'information.

H. Évaluations des fonds et programmes associés au PNUD

Fonds d'équipement des Nations Unies

46. Seize évaluations externes indépendantes ont été réalisées pour des projets du Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU) en 2002. Presque tous ces projets concernaient deux secteurs d'activité spécialisés du Fonds : la gouvernance locale et le microfinancement. En outre, s'agissant de la gouvernance locale, le Fonds a examiné la question de la parité entre les sexes dans ses projets et programmes et, en ce qui concerne le microfinancement, il a appuyé une étude collégiale entreprise par des donateurs concernant les pratiques institutionnelles du PNUD en la matière, dans le cadre d'une initiative d'évaluation de l'efficacité de l'aide pilotée par le Groupe consultatif pour l'assistance aux pauvres. Les projets en matière de gouvernance locale ont été jugés efficaces pour influencer et appuyer l'élaboration des politiques de décentralisation et, contrairement aux années précédentes, l'évaluation a constaté que les systèmes de suivi et d'évaluation mis en place au niveau des projets s'étaient améliorés. Néanmoins, la recherche de la parité entre les sexes continue à poser problème dans tous les domaines. Comme suite à l'évaluation, le Fonds a élaboré un plan d'action visant à apporter les améliorations recommandées. Pour ce qui est du microfinancement, l'étude collégiale a reconnu l'excellente qualité des services techniques fournis par le Groupe spécial du Fonds pour le microfinancement. En 2003, le Fonds coordonnera la réalisation d'un inventaire global des opérations effectuées par le PNUD dans le domaine du microfinancement, et en 2004 il procèdera à une étude d'impact, pour faire

connaître aux membres du Conseil d'administration et aux donateurs qui contribuent au FENU les résultats concrets des ambitieux projets entrepris par le Fonds depuis 1995.

Fonds de développement des Nations Unies pour la femme

47. Depuis 2001, le Fonds s'attache plus particulièrement à établir une corrélation étroite entre, d'une part, des évaluations intégrant la problématique hommes/femmes et, d'autre part, l'apprentissage interne, la planification stratégique et l'élaboration des programmes. En 2002, il a participé à 15 évaluations, y compris des examens à mi-parcours. Sont à signaler en particulier la dernière phase d'une évaluation des initiatives visant à faire cesser la violence à l'encontre des femmes (commencée en 2001), la dernière phase d'une évaluation d'experts indépendants concernant les effets de la guerre et des conflits armés sur les femmes, et un bilan des activités du Fonds visant à renforcer le pouvoir d'action des femmes, en particulier dans le domaine politique. Une évaluation des initiatives prises au niveau mondial pour faire cesser la violence à l'encontre des femmes, entreprise à l'échelle de l'organisation et achevée en 2002, servira désormais de modèle pour les méthodes à utiliser. Cette évaluation était une opération décentralisée, chaque programme sous-régional faisant le point de ce qui avait été fait dans la région considérée, sur la base de principes convenus au niveau mondial.

Groupe du Protocole de Montréal

48. Les programmes et projets exécutés par le PNUD dans le cadre du Protocole de Montréal sont assujettis aux critères de suivi et d'évaluation du Fonds multilatéral pour l'application du Protocole. Durant la période allant de juillet 2002 à juin 2003, les projets relevant du Protocole de Montréal ont été inclus dans les évaluations entreprises sous la direction du principal responsable du suivi et de l'évaluation du Protocole et dans le cadre d'un système de suivi et d'évaluation établi et approuvé au niveau intergouvernemental. Il a été procédé à des évaluations complètes dans les secteurs des aérosols, de la climatisation des véhicules, et du halon, tandis que des études théoriques étaient entreprises concernant les plans de gestion des réfrigérants et la production de chlorofluorocarbones (CFC).

Volontaires des Nations Unies

49. Au cours de la période considérée, les Volontaires des Nations Unies (VNU) ont réalisé 16 évaluations et examens, touchant l'Afrique, l'Asie, l'Europe et l'Amérique latine, dont 14 évaluations de projet, un bilan de pays (au Guatemala) et un examen stratégique du mécanisme de renforcement du pouvoir d'action des administrateurs de programme des VNU (« Programme Officer Empowering Mechanism »), mécanisme créé pour dynamiser le rôle des administrateurs de programme des VNU dans les pays où ils travaillent. Ces initiatives ont concerné environ 900 volontaires ont bénéficié de ce mécanisme. Les évaluations entreprises ont mis en lumière la contribution apportée par les Volontaires des Nations Unies dans toutes sortes de domaines : consolidation du processus de paix et promotion des droits de l'homme au Guatemala, lancement des processus de changement au Kirghizistan et avantages qui en ont résulté pour les populations locales, pilotage de la démobilisation des ex-combattants au Niger et activités diverses ayant contribué efficacement à instaurer un climat de confiance parmi les jeunes d'ethnies différentes en Bosnie-Herzégovine. Les Volontaires des Nations Unies ont participé

à une large gamme d'activités, mais le plus gros contingent a été mobilisé pour appuyer la Mission de vérification des Nations Unies au Guatemala, où la contribution des VNU a été résumée en ces termes : « le succès de l'Organisation dans le domaine des droits de l'homme n'aurait pas été possible sans les Volontaires ».

Fonds pour l'environnement mondial

50. Entre juillet 2002 et juin 2003, le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) a achevé son examen annuel de l'exécution des projets et coordonné 19 évaluations indépendantes, dont des évaluations de deux de ses principaux programmes, à savoir le Programme de microfinancements et le Programme d'ateliers pour le dialogue national. En outre, en collaboration avec le bureau de pays du PNUD en Chine, le FEM a évalué les résultats de l'ensemble des projets exécutés par le bureau dans les domaines de l'énergie et de l'environnement, dont beaucoup relèvent de sa responsabilité. Le Fonds lui-même a participé à cinq études thématiques et évaluations de portée plus large, dont son secrétariat avait pris l'initiative. Ces travaux ont porté sur les thèmes suivants : définition d'indicateurs d'impact des programmes dans les secteurs d'intervention du Fonds concernant la biodiversité et les eaux internationales, coopération entre le Fonds et le secteur privé, instruments financiers visant à préserver durablement la biodiversité, et nature et utilité des avantages qui, au niveau local, découlent des activités du Fonds dans ses différents secteurs d'intervention. D'après les constatations générales issues de ces études et évaluations, au niveau national, une forte décentralisation des arrangements institutionnels et de gestion continue d'être un facteur clef pour assurer la durabilité des programmes du Fonds. Au niveau régional et au niveau mondial, les constatations ont mis en relief la nécessité d'améliorer les interactions et les échanges de connaissances entre les différents pays et de faire une plus large place aux activités de sensibilisation en faveur de politiques respectueuses de l'environnement.

Coopération technique entre pays en développement

51. Durant la période considérée, le Groupe spécial de la coopération technique entre pays en développement a établi quatre rapports où étaient évaluées les activités de promotion de la coopération Sud-Sud menées par le Groupe et d'autres partenaires, y compris des organismes des Nations Unies, des États Membres de l'ONU, des organismes multilatéraux et des organisations intergouvernementales. D'après ces rapports, la coopération Sud-Sud est en passe de devenir un mode de coopération classique, qui attire de nouveaux acteurs parmi les organisations gouvernementales et dans le secteur privé. Le manque de ressources financières, l'absence de politiques cohérentes et l'insuffisance de renseignements sur les experts et autres capacités disponibles dans les pays du Sud comptent parmi les principaux obstacles qui ont entravé l'application efficace des politiques de développement fondées sur la coopération Sud-Sud.

III. Orientations futures

52. Vu l'importance croissante accordée à la gestion axée sur les résultats afin d'améliorer l'efficacité des activités de développement, on constate un accroissement de la demande en ce qui concerne l'accès à des données d'évaluation

fiables et la possibilité d'en tirer des enseignements en temps réel; en même temps, on attend davantage, désormais, de la fonction d'évaluation. Le PNUD a certes revu l'ensemble de son système de contrôle et d'évaluation pour le simplifier et l'axer davantage sur les résultats et les enseignements à en tirer; toutefois, il lui faut maintenant institutionnaliser les changements et, pour cela, accorder davantage d'importance à la mise en place de capacités au niveau national pour le contrôle et l'évaluation des résultats, ce qui l'amènera à renforcer encore sa capacité d'évaluation. Les bilans des résultats en matière de développement, récemment institués, marquent un important changement d'orientation du fait que les programmes de pays sont maintenant évalués dans une perspective stratégique et que l'accent est mis sur les résultats et l'effet produit, en particulier la valeur ajoutée des interventions du PNUD. Les enseignements tirés des résultats de la première série de bilans doivent être pris en compte lors de la programmation de sorte que l'évaluation remplisse sa fonction. Faciliter l'accès à ces enseignements et assurer en retour la prise en compte, lors de la prise de décisions, des recommandations émanant des évaluations sont des éléments dont l'importance reste essentielle si l'on veut accroître l'efficacité dans ce domaine, vu la complexité croissante des activités du PNUD à mesure qu'augmente le nombre des programmes dont l'initiative a été prise localement, l'accent étant mis sur les objectifs du Millénaire pour le développement, et que s'élargit la gamme des partenaires. À cet égard, les priorités du Bureau de l'évaluation pour l'exercice 2003-2004 seront les suivantes :

a) *Enraciner la culture de mesure des résultats et de gestion axée sur les résultats.* Il est nécessaire de renforcer les outils de contrôle et d'évaluation de la gestion axée sur les résultats au PNUD et l'architecture mise en place moyennant :
 i) le développement des capacités des bureaux de pays afin d'intégrer les nouveaux outils de contrôle et d'évaluation dans leur pratique en matière de gestion;
 ii) l'utilisation généralisée des bilans des résultats en tant que moyen de contribuer à l'efficacité des activités de développement du PNUD au niveau des pays; et iii) la publication des rapports sur l'efficacité des activités de développement aux fins d'une évaluation globale de la contribution du PNUD dans ce domaine;

b) *Renforcer le rôle des communautés de pratique en matière d'évaluation, y compris le rôle des partenaires du système des Nations Unies.* Avec le lancement du réseau EvalNet et du Forum d'évaluation des Nations Unies, les possibilités qui s'offrent au PNUD et à l'ONU de faciliter l'accès aux connaissances découlant des évaluations sont désormais beaucoup plus grandes. Le PNUD doit les exploiter davantage, dans le cadre de sa stratégie de partenariats avec les autres organismes des Nations Unies, pour promouvoir le partage des leçons de l'expérience concernant les méthodes de contrôle et d'évaluation et les questions de stratégie importantes au niveau national, en particulier dans le contexte des objectifs du Millénaire pour le développement;

c) *Encourager des partenariats pour le développement des capacités en matière d'évaluation.* Les évaluations des documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté et des rapports relatifs aux objectifs du Millénaire pour le développement qu'a effectuées le PNUD ont montré qu'il existait au niveau des pays des insuffisances graves en ce qui concerne les capacités d'évaluation et qu'il fallait prendre des dispositions pour y remédier; à cet égard, la création de l'Association internationale de l'évaluation du développement (IDEA) constitue un grand pas en avant. Dans les rapports sur les objectifs du Millénaire pour le

développement et les documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté, l'accent a été mis jusqu'à présent sur les programmes de contrôle. Toutefois, le PNUD devra collaborer avec d'autres partenaires dans le domaine du développement pour renforcer les capacités nationales d'évaluation, en particulier dans le contexte du renforcement des liens entre les rapports sur les objectifs du Millénaire pour le développement et les documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté, ainsi que de l'évaluation de leurs incidences sur le développement. Comme dans le passé, ce travail exigera des approches plus novatrices du partenariat, tant au niveau des organisations qu'à celui des pays, moyennant le partage et l'échange des données d'expérience, la simplification et l'harmonisation en matière de contrôle et d'évaluation au sein des organismes des Nations Unies, la collaboration avec le Groupe de travail interorganisations sur l'évaluation et l'appui à ce dernier, et le renforcement du développement des capacités en matière d'évaluation.

Annexe

Conformité aux normes d'évaluation et nouveau cadre de suivi et d'évaluation

53. Dans son rapport sur les activités d'évaluation de 2001 (DP/2002/27), l'Administrateur a présenté le nouveau cadre de suivi et d'évaluation et le système de conformité aux normes d'évaluation, qui sont fondés sur les résultats, ont été simplifiés et sont mieux adaptés à la culture du PNUD, qui repose sur l'expérience et l'acquisition de connaissances.

54. Le nouveau système de vérification de la conformité aux normes d'évaluation est fondé sur l'établissement d'évaluations des résultats, qui correspondent aux périodes de programmation. La conformité aux normes d'évaluation est vérifiée pendant toute la période de programmation considérée (qu'il s'agisse de programmes nationaux, régionaux ou mondiaux) afin de disposer de la souplesse nécessaire et de pouvoir s'adapter à l'évolution des circonstances ainsi que des besoins du bureau de pays ou du service concerné en ce qui concerne les enseignements à tirer des évaluations. Ceci signifie que le plan d'évaluation est un plan glissant.

A. Conformité aux normes d'évaluation

55. Dans son rapport sur les activités d'évaluation de 2003, qui sera présenté l'an prochain, l'Administrateur commencera à présenter des informations sur le nouveau système de vérification de la conformité aux normes d'évaluation. Sur la base des plans d'évaluation reçus, dont l'Administrateur a fait mention dans son rapport sur les activités d'évaluation de 2001 et qui ont été présentés au Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire de 2002, le taux de conformité aux normes a été de 89 %. Les résultats ont été meilleurs que par le passé grâce à la souplesse et à l'indépendance dont ont bénéficié les bureaux de pays.

B. Tendances

Évaluations des résultats prévues en 2002

56. Au total, 43 évaluations devaient être faites en 2002 par 37 pays : 9 pour la région de l'Afrique; 7 pour la région de l'Asie et du Pacifique; 9 pour la région de l'Europe et de la Communauté d'États indépendants; 1 pour la région des États arabes; et 11 pour la région de l'Amérique latine et des Caraïbes. Les pays qui ont mené à bien avec succès ces évaluations sont le Mali et l'Érythrée (Bureau régional pour l'Afrique); la Chine, la République populaire démocratique de Corée et la République islamique d'Iran (Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique); la Fédération de Russie, le Tadjikistan et l'Ukraine (Bureau régional pour l'Europe et la Communauté d'États indépendants); le Soudan (Bureau régional pour les États arabes); et le Honduras, le Panama et l'Uruguay (Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes). L'Azerbaïdjan, la Lituanie, l'ex-République yougoslave de Macédoine, le Maroc, le Pakistan et le Pérou ont aussi réalisé des évaluations; toutefois, celles-ci sont actuellement revues de sorte qu'elles soient davantage axées sur les résultats. Le Kenya a achevé son évaluation, mais le rapport n'a pas encore

été reçu. Les autres évaluations ont été reportées à une date ultérieure, dans les programmes de pays respectifs.

57. C'est le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes qui a prévu le plus grand nombre d'évaluations pour 2002 (12); viennent ensuite le Bureau régional pour l'Europe et la Communauté d'États indépendants et le Bureau régional pour l'Afrique (11 chacun), le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique (8) et le Bureau régional pour les États arabes (1). Il ressort d'une analyse des plans d'évaluation des résultats pour 2002 que c'est la gouvernance qui a suscité le plus grand nombre d'évaluations (49 %); viennent ensuite la pauvreté (30 %), l'environnement (12 %), les situations particulières en matière de développement (7 %), la parité entre les sexes (2 %) et l'appui au système des Nations Unies (0 %). Les calculs ont été effectués sur la base des objectifs du cadre d'évaluation des résultats stratégiques, mais le deuxième plan de financement pluriannuel, qui porte sur la période 2004-2007, comportera des domaines de pratique et les révisions nécessaires seront apportées en conséquence.

*Évaluation des résultats : ventilation par bureau et par objectif
du cadre d'évaluation des résultats stratégiques*

58. Il ressort des figures 3, 4 et 5 que parmi les objectifs du cadre d'évaluation des résultats stratégiques, la gouvernance démocratique, la pauvreté et l'environnement sont les secteurs dont relève la majeure partie des évaluations. Pour les trois autres objectifs du cadre d'évaluation, le nombre des évaluations prévues est plus faible. Deux bureaux seulement ont prévu des évaluations concernant les situations particulières en matière de développement. Le Bureau régional pour l'Afrique est le seul à avoir prévu une évaluation concernant la parité entre les sexes.

Figure 1
**Évaluations des résultats par région
2002**

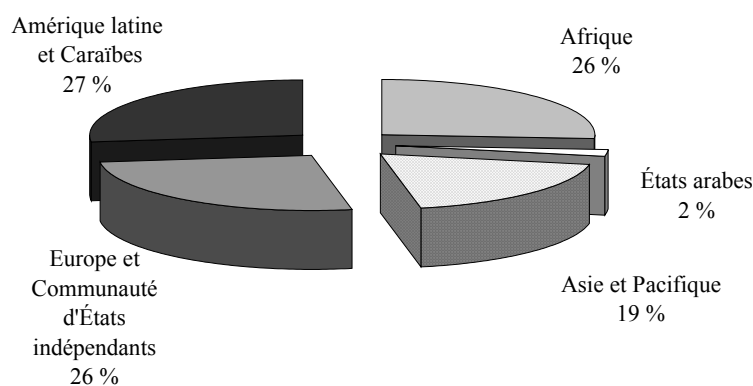
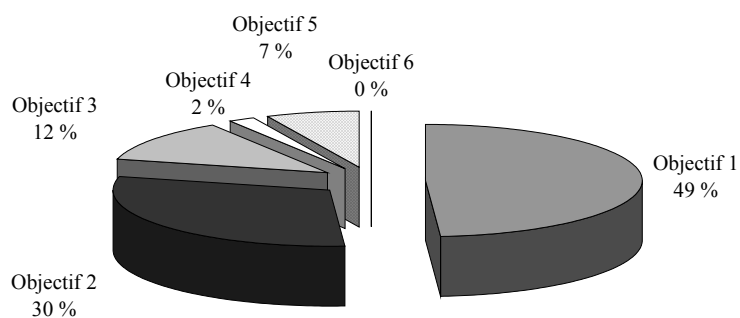


Figure 2
Évaluation des résultats, par objectif
 2002



Objectif 1 : gouvernance; objectif 2 : pauvreté; objectif 3 : environnement;
 objectif 4 : parité entre les sexes; objectif 5 : situations particulières
 en matière de développement; objectif 6 : appui au système des Nations Unies.

Figure 3
Gouvernance démocratique

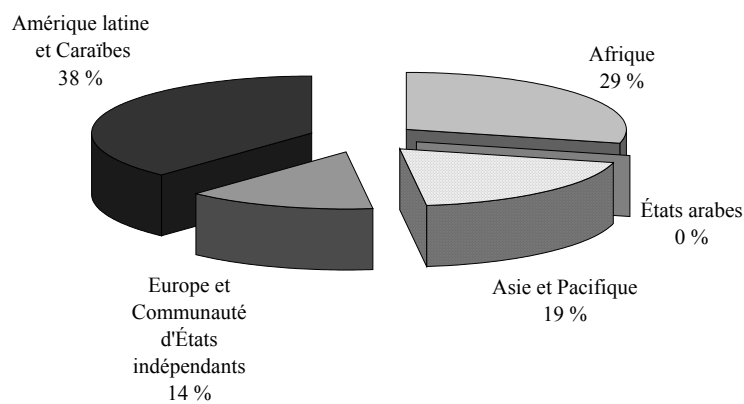


Figure 4
Pauvreté

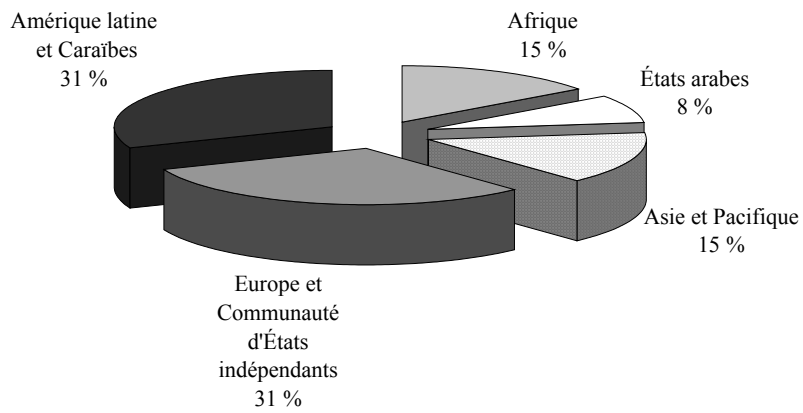
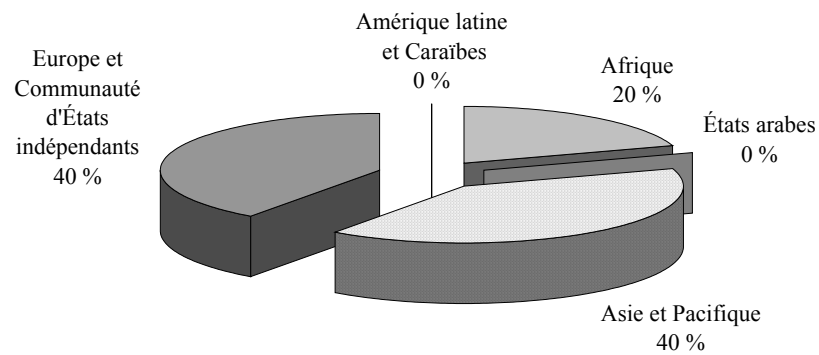


Figure 5
Environnement



Répartition des évaluations des résultats entre les bureaux régionaux et entre les objectifs du cadre de résultats stratégiques – 2002

59. La présente section analyse la répartition des évaluations des résultats prévues pour 2002, dont certaines ont été reportées à 2003.

**Nombre total d'évaluations des résultats par objectif
du cadre de résultats stratégiques et par région, 2002**

Objectif	Afrique	États arabes	Asie et Pacifique	Europe et CEI	Amérique latine et Caraïbes	Total
Objectif 1 Gouvernance	6	–	4	3	8	21
Objectif 2 Pauvreté	2	1	2	4	4	13
Objectif 3 Environnement	1	–	2	2	–	5
Objectif 4 Femmes	1	–	–	–	–	1
Objectif 5 Conditions particulières de développement	1	–	–	2	–	3
Objectif 6 Appui à l'Organisation des Nations Unies	–	–	–	–	–	–
Total	11	1	8	11	12	43

60. La répartition entre les sous-objectifs est indiquée ci-après :

Gouvernance

61. *Dialogue propre à élargir les choix en matière de développement.* Représente 29 % des évaluations prévues pour 2002 au titre de l'objectif relatif à la gouvernance (Amérique latine et Caraïbes : 67 %, Afrique : 33 %, Asie et Pacifique, États arabes et Europe et CEI : néant). Pays qui prévoyaient procéder à des évaluations au titre de ce sous-objectif : Bolivie, Burundi, Costa Rica, Honduras, Nigéria et Panama.

62. *Capacités de gouvernance des institutions clefs.* Représente 29 % des évaluations prévues pour 2002 au titre de l'objectif relatif à la gouvernance (Afrique : 50 %, Asie et Pacifique : 33 %, Europe et CEI : 17 %, Amérique latine et Caraïbes et États arabes : néant). Pays qui prévoyaient procéder à des évaluations au titre de ce sous-objectif : Éthiopie, Lesotho, Lituanie, République islamique d'Iran (2) et Sénégal.

63. *Gouvernance locale.* Représente 24 % des évaluations prévues pour 2002 au titre de l'objectif relatif à la gouvernance (Asie et Pacifique : 40 %, Afrique : 20 %, Europe et CEI : 20 %, Amérique latine et Caraïbes : 20 %, États arabes : néant). Pays qui prévoyaient procéder à des évaluations au titre de ce sous-objectif : Cuba, Mali, Népal, Pakistan et ex-République yougoslave de Macédoine.

64. *Secteur public.* Représente 19 % des évaluations prévues pour 2002 au titre de l'objectif relatif à la gouvernance (Amérique latine et Caraïbes : 75 %, Europe et CEI : 25 %, Afrique, Asie et Pacifique et États arabes : néant). Pays qui prévoyaient procéder à des évaluations au titre de ce sous-objectif : Argentine, Azerbaïdjan, Brésil et El Salvador.

Pauvreté

65. *Plans nationaux de lutte contre la pauvreté*. Représente 38 % des évaluations prévues pour 2002 au titre de l'objectif relatif à la pauvreté (Amérique latine et Caraïbes et Europe et CEI : 40 %, Afrique : 20 %, Asie et Pacifique et États arabes : néant). Pays qui prévoyaient procéder à des évaluations au titre de ce sous-objectif : Azerbaïdjan, Bulgarie, Guyana, Nigéria et Uruguay.

66. *Accès aux biens*. Représente 62 % des évaluations prévues pour 2002 au titre de l'objectif relatif à la pauvreté (Amérique latine et Caraïbes, Asie et Pacifique et Europe et CEI : 25 %, Afrique et États arabes : 12,5 %). Pays qui prévoyaient procéder à des évaluations au titre de ce sous-objectif : Croatie, El Salvador, Inde, Nigéria, Pérou, République populaire démocratique de Corée, Soudan et Ukraine.

Environnement

67. *Gestion de l'environnement et de l'énergie visant à préserver les moyens de subsistance*. Représente 80 % des évaluations prévues pour 2002 au titre de l'objectif relatif à l'environnement (Asie et Pacifique : 50 %, Afrique et Europe et CEI : 25 %, États arabes et Amérique latine et Caraïbes : néant). Pays qui prévoyaient procéder à des évaluations au titre de ce sous-objectif : Chine, Fédération de Russie, Kenya et Mongolie.

68. *Instruments de protection de l'environnement*. Représente 20 % des évaluations prévues pour 2002 au titre de l'objectif relatif à la pauvreté (Europe et CEI : 100 %, Afrique, Amérique latine et Caraïbes, Asie et Pacifique et États arabes : néant). Pays qui prévoyait procéder à une évaluation au titre de ce sous-objectif : Bélarus.

Femmes

69. *Égalité des sexes*. Le seul pays qui prévoyait de procéder à une évaluation au titre de cet objectif et de ce sous-objectif était le Botswana (Afrique).

Conditions particulières de développement

70. *Prévention des conflits et consolidation de la paix*. Pays qui prévoyaient procéder à des évaluations au titre de cet objectif et de ce sous-objectif : Azerbaïdjan, Érythrée et Tadjikistan.

Appui à l'Organisation des Nations Unies

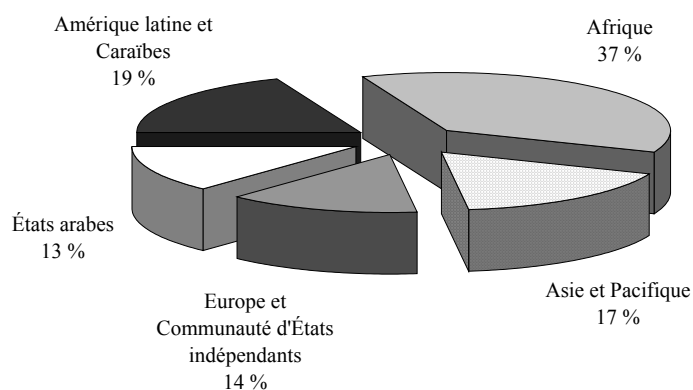
71. Néant.

Tendances générales pour la période de 2003 à 2006

72. Le nombre total d'évaluations des résultats prévues pour la période de 2003 à 2006 est actuellement de 303, la majorité étant programmées pour 2003 et 2004. Comme il a été indiqué l'année dernière, ces années se situent au milieu ou à la fin de la période de programmation pour plus de 70 % des pays. Les bureaux de pays jugeront probablement le moment propice à des évaluations des résultats, dans la mesure où l'information qu'ils en tireront pourra les aider à rectifier le tir ou leur être utile pour l'élaboration des programmes de la période suivante.

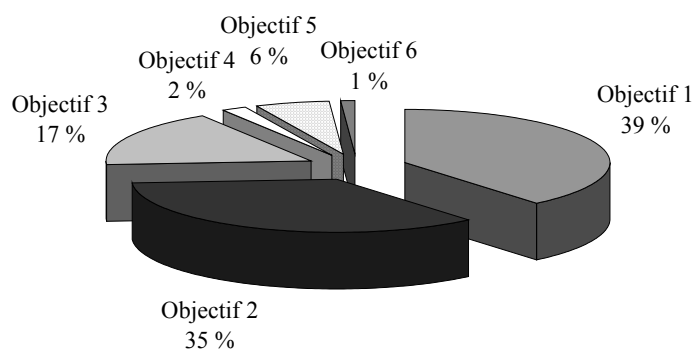
73. C'est l'Afrique qui compte pour le plus grand nombre d'évaluations prévues au cours de la période de 2003 à 2006 (111) ; viennent ensuite l'Amérique latine et les Caraïbes (57), l'Asie et le Pacifique (53), l'Europe et la CEI (42) et les États arabes (40).

Figure 6
Répartition par région des évaluations des résultats prévues pour la période de 2003 à 2006



74. Comme on l'observe depuis 2002, les évaluations prévues pour la période de 2003 à 2006 portent majoritairement sur les objectifs touchant à la gouvernance, à la pauvreté et à l'environnement. Au total, 117 évaluations sont prévues pour dans le domaine de la gouvernance, 107 dans celui de la pauvreté et 53 dans celui de l'environnement. Pour les autres objectifs, relatifs aux conditions particulières de développement, aux femmes et à l'appui à l'Organisation des Nations Unies), il est prévu 18, 6 et 2 évaluations, respectivement.

Figure 7
Répartition par objectif des évaluations des résultats prévues pour la période 2002-2006



Objectif 1 : gouvernance; objectif 2 : pauvreté; objectif 3 : environnement; objectif 4 : femmes; objectif 5 : conditions particulières de développement; objectif 6 : appui à l'Organisation des Nations Unies.