



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

Distr.
GÉNÉRALE

DP/1996/14
5 février 1996
FRANÇAIS
ORIGINAL : ANGLAIS

Deuxième session ordinaire de 1996
25-29 mars 1996, New York
Point 11 de l'ordre du jour provisoire
PNUD

ÉVALUATION

Rapport de l'Administrateur

TABLE DES MATIÈRES

<u>Chapitre</u>	<u>Paragraphe</u> s	<u>Page</u>
I. OBJET	1	3
II. ARRANGEMENTS INSTITUTIONNELS	2 - 5	3
III. TENDANCES ET MÉTHODES	6 - 13	4
A. Liaison entre l'évaluation et la planification stratégique	7	4
B. Actions destinées à faciliter la mise en place et l'essai des modalités de décentralisation . .	8 - 10	4
C. Renforcement des capacités des pays bénéficiaires concernant les nouvelles techniques d'évaluation	11	5
D. Examen des politiques, des procédures et des mécanismes opérationnels utilisés pour l'appui aux programmes, la conception des projets et le suivi et l'évaluation	12	5
E. Collaboration avec d'autres organismes internationaux	13	6

TABLE DES MATIÈRES (suite)

<u>Chapitre</u>	<u>Paragrapes</u>	<u>Page</u>
IV. LES ÉVALUATIONS DE 1995 : EXEMPLES ILLUSTRATIFS . . .	14 - 18	6
A. Évaluations stratégiques	15 - 16	6
B. Évaluation des programmes financés au moyen des RSP	17	8
C. Évaluations réalisées par des fonds et programmes administrés par le PNUD	18	10
V. ÉVALUATION ET OBLIGATION REDDITIONNELLE	19 - 20	12
VI. SUITE À DONNER PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION . . .	21	12

Annexe

PRINCIPALES ACTIVITÉS D'ÉVALUATION MISES EN OEUVRE PAR LE BEPS ENTRE AOÛT 1994 ET DÉCEMBRE 1995	13
--	----

I. OBJET

1. Le présent rapport s'inspire de certaines actions mises en oeuvre au cours des trois dernières années : l'étude sur l'utilisation des résultats (1993), l'analyse sur l'application des résultats de l'expérience (1994/95) et le lien entre l'évaluation et la planification stratégique, instauré en 1995. Ces actions se sont inscrites dans le cadre théorique défini par le PNUD en matière de suivi et d'évaluation. On décrit ici les opérations d'évaluation entreprises en 1995 par le Bureau de l'évaluation et de la planification stratégique (BEPS) et par d'autres unités organisationnelles du PNUD. Le programme de travail très complet en matière d'évaluation présenté au Conseil d'administration lors de sa deuxième session ordinaire de 1995 (DP/1995/18) a été entièrement exécuté. Les évaluations sont restées centrées sur l'aspect performance du programme, du point de vue notamment de la viabilité à long terme, de la gestion axée sur les résultats et de la participation des bénéficiaires.

II. ARRANGEMENTS INSTITUTIONNELS

2. Sur la base de la stratégie énoncée dans le document "Redéfinir l'évaluation pour mieux exploiter ses résultats et tirer parti des enseignements qui s'en dégagent dans la formulation des stratégies" [voir l'annexe au rapport de l'Administrateur sur l'évaluation (DP/1995/18)], le programme de travail très complet arrêté pour 1995 en matière d'évaluation a été entièrement exécuté.

3. L'un des objectifs essentiels du BEPS est de rendre plus clair le lien entre l'évaluation et la prise de décisions, de manière à renforcer le sens de propriété de la fonction d'évaluation dans l'ensemble de l'organisation. On pourra alors mieux appliquer les résultats de l'expérience. Le BEPS procède donc actuellement à un examen complet de cette application, qui permettra de dresser un profil des performances de toutes les unités organisationnelles intéressées. On soulignera à cette occasion la nécessité de maintenir le niveau d'application des résultats des évaluations en se conformant à la procédure établie, question qui a été débattue au niveau de la direction.

4. Au plan des projets, les évaluations sont décentralisées et les bureaux régionaux ainsi que les bureaux de pays ont prélevé sur leurs ressources pour réaliser environ 900 évaluations entre 1990 et 1994. Les statistiques relatives à cette période montrent que le nombre des évaluations a baissé en moyenne de 15 % par an, surtout à cause de l'adoption de l'approche-programme, qui a entraîné une diminution des petits projets et une baisse des ressources programmables vers la fin du cinquième cycle.

5. En 1994, le PNUD a réalisé un total de 123 évaluations. Au moment de la rédaction du présent document, on ne connaissait pas encore le chiffre définitif pour 1995; toutefois, selon les premières indications, 92 % des évaluations de projet ont été concentrées en Afrique et en Asie. On retiendra en particulier, pour la région de l'Asie, l'évaluation des projets suivants : mise en place d'une base de données nationale sur les ressources forestières en Chine; mise au point et application d'une technique d'hybridation du riz en Inde; et renforcement du secrétariat de la Commission nationale du Plan au Népal. En Afrique, on a surtout évalué des projets régionaux tels que le programme de renforcement des établissements de formation en gestion de l'Afrique

subsaharienne et l'Association pour le développement de la riziculture en Afrique de l'Ouest; en ce moment a lieu l'évaluation finale du projet régional d'études prospectives nationales à long terme.

III. TENDANCES ET MÉTHODES

6. Conformément au plan d'action du BEPS pour 1995, priorité a été donnée à cinq grandes initiatives.

A. Liaison entre l'évaluation et la planification stratégique

7. L'un des aspects fondamentaux des changements mis en oeuvre au PNUD consiste à faire de celui-ci une organisation qui tire les leçons de l'expérience et à mettre en place un système de mesure plus précise des résultats et d'obligation redditionnelle accrue. Le lien étroit entre l'évaluation et la planification/gestion stratégique vise à créer une dynamique qui permette au PNUD de tirer les leçons de son expérience et de s'en inspirer pour se positionner davantage comme une organisation de fond. Le fait que ces fonctions incombent au BEPS permet une meilleure synergie entre l'évaluation et l'élaboration des politiques. En 1995, le BEPS a constitué un important portefeuille d'évaluations stratégiques et continué à participer à l'évaluation des programmes. Les évaluations stratégiques portent sur des aspects de politique relatifs à des sujets essentiels tels que l'exécution nationale et les modalités de cofinancement. Elles concernent aussi des questions d'exécution. Elles sont destinées à éclairer les choix à faire en matière de politique dans les domaines critiques et, ce qui est tout aussi important, à examiner si les critères de performance des opérations sont atteints. Leurs résultats font désormais partie de l'ordre du jour du Comité de la stratégie et de la gestion (CSG), qui est le principal organe décisionnel au niveau de l'organisation et dont le BEPS assure le secrétariat. Parallèlement, les leçons tirées des évaluations sont diffusées largement et systématiquement grâce à une nouvelle série de publications intitulée "Lessons Learned", dont deux volumes ont déjà paru : "National execution: promise and challenges" et "Evaluation findings in 1994". Ce dernier, qui paraît une fois par an, présente un compte rendu annuel détaillé sur la fonction d'évaluation au PNUD. Six autres publications¹ ont également paru en 1995 sur le sujet de l'évaluation. On a aussi fait un effort particulier pour terminer une analyse des options qui montre comment mieux tirer parti des données contenues dans la Base de données centrale sur l'évaluation (CEDAB) du BEPS et mettre celle-ci à la disposition d'un public plus large. On estime que cet outil, qui constitue déjà l'un des apports essentiels à la base de données du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), sera accessible en direct depuis le PNUD en 1996.

B. Actions destinées à faciliter la mise en place et l'essai des modalités de décentralisation

8. Neuf bureaux de pays et une division du siège ont été désignés comme les premiers d'une vague de centres d'expérimentation qui aideront l'organisation à tester et à perfectionner des innovations en matière de services de qualité et d'évaluation des programmes sur le terrain. Ces centres feront part de leur expérience concernant les nouvelles procédures visant à déléguer davantage les

pouvoirs d'approbation des programmes et des projets, les calendriers révisés de planification, de programmation et d'établissement de rapports et les techniques améliorées de suivi, d'examen et d'audit des opérations relatives aux programmes.

9. L'équipe du BEPS chargée de la décentralisation a procédé à plus de 50 entretiens, exposés et débats avec les unités du siège concernant leurs besoins en information. Elle s'est en outre rendue dans les bureaux du Costa Rica, de l'Égypte, du Koweït, du Mali, du Rwanda, de la Thaïlande et du Viet Nam. Son action aidera à améliorer les systèmes de suivi, qui jouent un rôle fondamental dans la mise en oeuvre des nouvelles modalités d'évaluation.

10. La phase d'essai du système d'étude d'impact des programmes a été étendue à quelques centres d'expérimentation. Ce système doit permettre d'aborder les études d'impact grâce à une approche systématique de la question plus large de l'orientation vers les résultats. Pour cela, il faut relier des activités précises à des phases du projet ou du programme, de manière à améliorer à la fois les perspectives d'atteindre les résultats prévus et la mesure de ces résultats. On commence par la phase de planification/conception de tous les programmes, on continue avec le suivi des résultats durant l'exécution et on termine par l'étude d'impact. Un document de conception a été mis au point et intégralement testé en Égypte et au Viet Nam. Le système a également été mis en place en Bolivie, au Costa Rica et dans plusieurs unités du siège.

C. Renforcement des capacités des pays bénéficiaires concernant les nouvelles techniques d'évaluation

11. Il s'agit de mettre au point des méthodes et des politiques de suivi et d'évaluation ainsi que d'améliorer les modules de formation employés par les bureaux de pays et les gouvernements des pays partenaires. À cette fin, le PNUD a parrainé, en Argentine et en Éthiopie, deux séminaires sous-régionaux auxquels ont participé du personnel national du PNUD, du personnel de contrepartie et des organisations non gouvernementales. Un troisième séminaire doit avoir lieu à Kuala Lumpur en mars 1996. Ces séminaires, qui portent sur les nouveaux aspects du suivi et de l'évaluation, fournissent les apports opérationnels directs nécessaires à la révision prévue des procédures actuelles et à l'adoption de politiques et de procédures nouvelles en 1996. Ils ont permis de former 90 personnes aux nouvelles techniques. Le BEPS a en outre formé 100 administrateurs auxiliaires aux techniques d'évaluation participative.

D. Examen des politiques, des procédures et des mécanismes opérationnels utilisés pour l'appui aux programmes, la conception des projets et le suivi et l'évaluation

12. Cet examen a pour but d'améliorer la conception quant à l'étude d'impact. S'appuyant sur les documents existants, le BEPS s'est servi de l'évaluation des programmes de pays pour améliorer les principes méthodologiques applicables à l'évaluation. Trois évaluations de programme ont eu lieu : une à Sri Lanka en 1994, une au Honduras et une au Niger en 1995. L'évaluation du programme du Maroc est prévue pour 1996. Le BEPS a aussi contribué à mettre au point les nouvelles approches qui doivent permettre au PNUD d'intégrer les bénéficiaires ou les intéressés grâce à des évaluations participatives, avec des activités

pilotes entreprises par les bureaux de pays du Malawi et du Swaziland. Un manuel d'évaluation participative est en préparation et sera publié en 1996.

E. Collaboration avec d'autres organismes internationaux

13. Le Groupe de travail interinstitutions sur l'évaluation, présidé par le PNUD, s'est réuni en novembre 1995. Il gagne actuellement en cohérence et en efficacité dans sa coordination des activités d'évaluation menées par l'ONU. Un programme de travail commun a été créé, avec trois grands axes : a) des systèmes de notation, sous la responsabilité de la Banque mondiale; b) le renforcement des capacités d'évaluation dans les pays en développement, sous la responsabilité du PNUD; et c) les arrangements institutionnels d'évaluation au sein de l'ONU, sous la responsabilité du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF). Plusieurs évaluations conjointes sont prévues pour 1996, et le Groupe suivra l'application de l'aspect évaluation de la résolution 50/120 sur l'examen triennal des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies. Le BEPS a également participé en qualité d'observateur aux réunions du sous-groupe du CAD sur l'évaluation et a joué un rôle actif au groupe du Comité administratif de coordination (CAC) chargé du suivi et de l'évaluation. À la demande du sous-groupe chargé de l'harmonisation au Groupe consultatif mixte des politiques, le PNUD a pris en charge l'élaboration de directives harmonisées en matière d'évaluation. Le BEPS a mis au point un projet de directives, en consultation avec les responsables des programmes et de l'évaluation au siège de chaque organisme. Cette activité devrait s'achever durant le premier semestre de 1996.

IV. LES ÉVALUATIONS DE 1995 : EXEMPLES ILLUSTRATIFS

14. On présente ci-dessous quelques exemples d'évaluations qui ont eu lieu au PNUD en 1995. Ces évaluations sont regroupées en trois catégories : a) les évaluations stratégiques; b) les évaluations de programmes financés au moyen des Ressources spéciales du Programme (RSP); et c) les évaluations réalisées par des fonds d'affectation spéciale administrés par le PNUD.

A. Évaluations stratégiques

15. Ces évaluations, réalisées par le BEPS, portent sur des sujets qui intéressent de très près le PNUD. Les points qu'elles ont permis de mettre en évidence sont maintenant incorporés régulièrement aux processus décisionnels afin d'être traduits en orientations, ce qui complète la boucle planification, apprentissage, action. Voici quelles sont ces évaluations.

a) Évaluation de l'exécution nationale. Cette évaluation a été entreprise afin d'étudier de plus près les questions de renforcement des capacités, d'autosuffisance, d'obligation redditionnelle et d'emploi optimal des compétences techniques du système des Nations Unies. Elle met en relief les aspects très positifs de l'exécution nationale dans les domaines suivants : a) propriété des programmes; b) autosuffisance; c) renforcement des capacités; d) viabilité à long terme; et e) rapport coût-efficacité. Deux problèmes nouveaux restent à résoudre si l'on veut consolider les bénéfices tirés d'une large mise en oeuvre de l'exécution nationale depuis 1992. Le premier est une perte de clarté théorique concernant les rôles du gouvernement, du PNUD et des

/...

institutions spécialisées, et une perte de clarté concernant le système de gestion du programme. Le second est qu'il faut trouver le meilleur moyen de faire participer efficacement les institutions spécialisées des Nations Unies sans empiéter sur les nouvelles responsabilités des gouvernements qui prennent en charge l'exécution. Autre point préoccupant, on constate que l'exécution nationale encourage actuellement le statu quo relatif aux questions de parité des sexes. Les personnes qui ont procédé à l'évaluation proposent trois recommandations générales afin de résoudre ces problèmes et de surveiller le processus global de l'exécution nationale : a) le PNUD devrait adopter un nouveau cadre théorique concernant cette modalité; b) le PNUD et les institutions spécialisées devraient améliorer les mécanismes de participation des experts techniques des Nations Unies; c) le PNUD devrait continuer à suivre et à évaluer les aspects essentiels de l'exécution nationale.

Les recommandations énoncées dans le rapport d'évaluation constitueront la base des nouvelles directives qui figureront dans le plan d'action de 1996 du Bureau des politiques et de l'appui aux programmes (BPAP) de la Division des politiques et procédures opérationnelles;

b) Évaluation du cofinancement du PNUD. Cette évaluation avait pour objet d'apprécier l'efficacité, l'utilité, l'impact et la viabilité à long terme des résultats de la participation aux coûts dans les pays bénéficiaires. Elle portait sur toute la gamme des modalités de cofinancement dans le contexte de la mobilisation des ressources et a permis d'examiner le rôle du cofinancement comme élément des programmes de pays. Le rapport d'évaluation, qui n'est encore que préliminaire, contient des recommandations sur le cadre d'orientation du cofinancement et sur les stratégies, la gestion et les opérations en la matière. Vu la part importante du cofinancement dans le total des fonds affectés par le PNUD aux programmes, le rapport définitif suscitera certainement un intérêt considérable. On pense aussi qu'il sera instructif pour les bureaux de pays qui n'utilisent pas encore largement cette modalité;

c) La fonction de coordonnateur résident. Cette évaluation a commencé en 1994 par une étude sur documents qui a permis de déterminer quelques points à valider sur le terrain. Pour éviter de faire double emploi avec l'examen triennal des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies entrepris par le Département de la coordination des politiques et du développement durable, on a décidé de limiter à trois le nombre de pays à visiter durant cette phase. La première étude a eu lieu au Viet Nam en mars 1995. Le rapport correspondant a utilement contribué à une analyse des points forts et des points faibles. La deuxième, au Zimbabwe, a permis de définir une stratégie de coordination. La troisième, en El Salvador, a consisté à examiner la question de la coordination au niveau sous-régional. Le rapport de synthèse, actuellement en préparation, devrait récapituler les enseignements tirés de ces évaluations;

d) Évaluation des relations de travail entre le PNUD et la Banque interaméricaine de développement (BID). Cette étude faisait suite à une recommandation formulée lors de la réunion mondiale du PNUD à Rye, préconisant le renforcement et l'extension des partenariats avec les autres institutions qui s'occupent de développement. Elle devait servir à comprendre ce qui est considéré du point de vue de l'organisation comme une relation très dynamique et

à en tirer les enseignements, notamment quant à l'efficacité de la collaboration, à ses avantages et aux facteurs qui contribuent à la réussite de la relation. Pour favoriser le développement de cette dernière et maximiser les avantages de la collaboration entre les deux organisations pour les pays d'Amérique latine et des Caraïbes, le rapport présente un ensemble de recommandations visant à instaurer entre les deux organisations un dialogue et des contacts de travail plus systématiques et plus institutionnalisés. Le Bureau régional de l'Amérique latine et des Caraïbes examine actuellement avec la BID un nouveau cadre permettant d'intensifier cette coopération;

e) Évaluation après-coup de l'assistance du PNUD dans le secteur énergétique. Cette évaluation a été réalisée conjointement par le BPAP de la Division de l'utilisation durable de l'énergie et de l'environnement et le BEPS. Elle a porté sur un échantillon de projets récents financés par le PNUD et donné lieu à des recommandations concernant l'assistance future dans le secteur énergétique. Elle répondait aussi à une demande d'évaluation concernant l'existence et l'accessibilité des informations utiles sur ce secteur. Ses principales conclusions ont été que l'aide du PNUD avait été large mais fragmentée et que sa conception n'avait pas été guidée par une approche novatrice ni par une stratégie sous-jacente. Vu l'importance de la mise en valeur durable de l'énergie, il paraît justifié d'adopter une orientation stratégique plus intégrée. Le rapport contient des propositions quant à la portée et à l'orientation futures de l'assistance du PNUD dans ce domaine. Une action nouvelle a été engagée à partir des enseignements tirés de cette évaluation.

16. Durant la seconde moitié de 1995, le BEPS a réalisé trois autres évaluations stratégiques indépendantes, qui seront achevées au premier semestre de 1996. Ces évaluations portent sur les sujets suivants :

a) Le soutien du PNUD aux économies en transition d'Asie. Cette étude sur quatre pays a pour objet d'appréhender et d'analyser l'expérience des économies en transition, en prenant comme point d'accès le soutien du PNUD. Outre qu'elle intéresse les gouvernements des pays étudiés, on espère qu'elle permettra des comparaisons instructives qui seront partagées et débattues;

b) L'impact des programmes régionaux, interrégionaux et mondiaux. Il s'agit de regrouper les évaluations et les examens à mi-parcours et de tirer des leçons qui aideront à déterminer les orientations stratégiques de ces divers programmes pour les nouveaux cycles de programmation;

c) La gestion et la réforme du secteur public dans la région arabe. Cette évaluation doit permettre de mieux comprendre les priorités, les obstacles et les perspectives en matière de gestion du secteur public dans la région.

B. Évaluation des programmes financés au moyen des RSP

17. Ces évaluations ont été réalisées afin de faire le point à mi-parcours des programmes financés au moyen des RSP. Entreprises indépendamment par les divers directeurs des RSP, les évaluations des programmes les plus importants bénéficient généralement de l'appui du BEPS :

a) Rapport sur le développement humain. Cette évaluation a porté sur les cinq premiers volumes du Rapport, la version de 1995 étant encore en préparation au moment de l'évaluation. Il s'agissait entre autres de déterminer dans quelle mesure le Rapport avait contribué au dialogue mondial sur le développement. On a constaté qu'après cinq ans seulement, cette contribution était appréciable et que le projet avait eu un effet positif sur la conception des politiques de développement dans de nombreux pays, grâce surtout à la publication du Rapport annuel. Toutefois, alors que le projet aborde une nouvelle phase, il faut procéder à quelques adaptations institutionnelles et méthodologiques. Certaines ont trait au Rapport lui-même, d'autres à son processus d'élaboration, à sa diffusion et à la position du Bureau qui en a la responsabilité dans l'organigramme du PNUD. L'évaluation a servi de base à une décision du CSG sur ces questions;

b) Coopération technique entre pays en développement (CTPD). L'évaluation a porté sur les relations interinstitutions en matière de programmation et sur le rôle de catalyseur des activités entreprises. L'évaluation du programme de CTPD devait surtout permettre d'étudier l'impact du programme, avec comme objectif ultime une meilleure exécution de la coopération technique et un emploi optimal des RSP. On a constaté une certaine difficulté à identifier les éléments de CTPD dans les projets qui n'étaient pas spécifiquement désignés comme projets de CTPD. On a aussi conclu que le programme avait permis de résoudre le problème de la compréhension commune de cette notion. Toutefois, la question de l'intégration de la CTPD dans le programme opérationnel général doit être résolue grâce à des efforts à l'échelle du système, que le programme de CTPD ne peut que proposer. L'évaluation a aussi donné lieu à des recommandations plus spécifiques concernant l'intégration de la CTPD dans les activités opérationnelles du PNUD et au sein de la planification nationale du développement, ainsi que l'orientation stratégique de la CTPD. L'évaluation a été suivie de l'examen par le CSG d'une stratégie en matière de CTPD;

c) Gestion de l'environnement et des ressources naturelles. Il s'agissait de déterminer dans quelle mesure les projets du cinquième cycle financés au moyen des RSP avaient i) aidé les pays en développement à intégrer des considérations écologiques dans leurs plans et programmes de développement, et ii) renforcé les moyens des pouvoirs publics et de la population aux niveaux national et local dans le domaine de l'environnement. D'une manière générale, on a constaté que le programme avait rempli les critères fixés lors de sa création. Quelques obstacles généraux ont été mis en évidence : i) le financement a été trop faible pour avoir un effet; ii) il y a eu des faiblesses en matière de transparence et de diffusion des informations; iii) les pays et les bureaux de pays n'ont guère été consultés sur le choix des domaines et des secteurs d'activité; iv) on n'a pas toujours donné clairement la priorité aux consultants locaux et au renforcement des capacités nationales; v) il y a eu du retard dans la réponse aux propositions émanant des pays. Le rapport contient une série de recommandations destinées à améliorer la gestion du programme;

d) Participation des femmes au développement. Le rapport préliminaire sur cette évaluation est en cours d'examen par les parties intéressées au PNUD. L'évaluation a souligné que le programme avait joué un rôle important dans la préparation de la quatrième Conférence mondiale sur les femmes, en facilitant le

dialogue national sur la condition féminine ainsi que la participation des organisations non gouvernementales à la Conférence. Les principales recommandations énoncées dans le rapport sont les suivantes : i) il faut des directives plus claires concernant le programme; ii) il faudrait mettre l'accent plus sur la parité des sexes en matière de développement que sur la participation des femmes au développement; iii) les communications devraient être améliorées entre le programme et les bureaux régionaux; iv) les activités relatives à la parité des sexes en matière de développement devraient être intégrées aux programmes de pays; v) il faudrait encourager les bureaux de pays à s'intéresser aux programmes en faveur de la parité des sexes et à en assumer la propriété.

C. Évaluations réalisées par des fonds et programmes administrés par le PNUD

18. Les évaluations ci-après ont également été réalisées :

a) Volontaires des Nations Unies (VNU). En 1995, les VNU ont procédé à une série d'examen et d'évaluations destinés à tirer les leçons du passé et à tracer les orientations futures de l'organisation. Ces évaluations, réalisées dans 20 pays, ont porté sur les points suivants : l'expérience de collaboration de l'organisation avec les spécialistes nationaux des VNU; les projets relevant du Fonds bénévole spécial; le rôle des VNU comme organisme d'exécution; la programmation décentralisée; et l'expérience des VNU en matière d'assistance humanitaire, de démocratisation et de consolidation de la paix. Des évaluations approfondies ont en outre été faites sur 12 projets financés au titre du chiffre indicatif de planification (CIP) et du Fonds bénévole spécial. On attend encore les résultats complets, mais les premières constatations renforcent l'idée selon laquelle les spécialistes des VNU et les VNU apportent une contribution exceptionnelle en tant qu'organisation efficace et compétente de bénévoles sur le terrain. Elles soulignent aussi la nécessité pour les VNU de maintenir des alliances stratégiques avec un large éventail de partenaires qui ont des priorités similaires en matière de développement. Les résultats des évaluations sont actuellement intégrés à la Stratégie des VNU pour l'an 2000;

b) Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU). Le FENU a évalué huit projets en 1995 dans les secteurs de l'irrigation, de l'approvisionnement en eau, de l'agriculture, des transports et de l'assainissement, en s'intéressant plus particulièrement à l'amélioration des études d'impact socio-économique, à la décentralisation et à l'approche participative. Il en a tiré des leçons essentielles, qui ont des conséquences stratégiques. L'existence de modalités d'exécution convenues avec des institutions complexes établies dans les pays bénéficiaires a souligné qu'il fallait fixer des objectifs très ciblés pour les projets et améliorer la supervision, la coopération technique et l'appui. Il faut être très attentif à la structure des projets cofinancés, et notamment aux dispositions en matière de responsabilité et aux exigences en matière de rapport. Les évaluations ont aussi révélé qu'il fallait une exécution souple ou des stratégies de sortie lorsque i) l'essentiel des objectifs a été atteint et que la poursuite du projet ferait baisser les résultats, ii) des phases ultérieures nuiraient à l'autosuffisance locale, iii) les institutions locales se sont montrées capables de poursuivre elles-mêmes les activités, iv) les stratégies d'exécution ne répondent plus aux objectifs du FENU, ou v) le projet

/...

a été mal conçu. Dans la plupart des évaluations de 1995, l'attachement du FENU au suivi et à l'évaluation de l'impact socio-économique et l'accent qu'il met sur les objectifs thématiques de participation et de décentralisation ont été évidents. Le Fonds a continué à élever ses normes de suivi et d'évaluation et à les intégrer à la conception des projets, en renforçant ses moyens d'étudier l'impact socio-économique au niveau des programmes;

c) Bureau de la lutte contre la désertification et la sécheresse (BNUS). L'une des principales évaluations réalisées en 1995 a porté sur le projet de Centre de surveillance écologique au Sénégal. Il s'agissait de la dernière évaluation commune Gouvernement/BNUS, qui devait servir de base à un éventuel projet de suivi destiné à consolider les acquis. On a constaté que le projet avait permis de progresser sensiblement dans l'institutionnalisation du Centre en tant qu'entité tournée vers le marché mais avec un statut de service public. On a recommandé que, dans le projet de suivi, des efforts supplémentaires soient faits pour aider le Centre à définir son mandat national et à mettre en place une gestion stratégique afin d'améliorer la prise de décision relative à l'environnement au Sénégal et de permettre au Centre de s'autofinancer. On a en outre conseillé que le nouveau projet aide le Centre à contribuer à la formulation par le Gouvernement d'une stratégie nationale relative aux systèmes d'information sur l'environnement. L'évaluation a permis de réunir des ressources supplémentaires, et le nouveau projet en est au stade de l'évaluation préalable;

d) Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM). Durant la période considérée, les évaluations les plus importantes ont eu lieu en Amérique latine (trois), en Afrique (deux) et en Asie et dans le Pacifique (une). Les conclusions essentielles donnent des indications intéressantes sur le type d'activités mises en oeuvre par UNIFEM. Ainsi, le Projet andin de technologie alimentaire en Amérique latine et le Projet de broyeurs au Mali ont à nouveau confirmé le rôle important joué par les institutions de la société civile dans la prestation de l'aide au développement. Dans les deux cas, les organisations intermédiaires ont pu toucher un grand nombre de femmes de façon plus efficace qu'UNIFEM n'aurait pu le faire directement. Les évaluations ont aussi souligné la nécessité de renforcer les capacités nationales par la formation et l'information. Les évaluations du Projet de création artistique pour les femmes de Janakpur au Népal et du Projet d'assistance technique aux groupes de femmes rurales au Sénégal montrent que les participantes ont retiré de grands bénéfices quant à l'auto-assistance, la situation matérielle et les changements d'attitude. Elles ont toutefois révélé aussi la tension qui existe entre les actions de développement à court terme et l'investissement dans le changement à long terme.

UNIFEM a eu plusieurs occasions de coopérer à des évaluations avec d'autres organismes, surtout en offrant des connaissances techniques. Il a ainsi collaboré avec le Groupe de la parité des sexes et de la population du FNUAP, sur son invitation, pour mettre au point le cadre d'une étude destinée à déterminer dans quelle mesure la parité des sexes a été intégrée aux programmes et aux projets du FNUAP. Comme UNIFEM a déjà réalisé deux études de ce type, ses travaux ont été très précieux pour l'articulation du cadre, de la méthodologie et des indicateurs. Ses expériences d'intégration, faites surtout

à travers des projets exécutés en Asie et dans le Pacifique, feront partie des visites sur place qui auront lieu en 1996.

V. ÉVALUATION ET OBLIGATION REDDITIONNELLE

19. Bien qu'il faille assurément donner à la planification stratégique la place qui lui revient dans le programme de travail du BEPS, on a maintenu la prééminence de la fonction d'évaluation. Les procédures suivies par le Bureau pour réaliser ses évaluations stratégiques sont celles fixées par l'ONU et le PNUD. La différence, on l'a vu, est que les conclusions des évaluations stratégiques touchent plus directement les décideurs et qu'elles continueront à faire l'objet d'une plus large attention au niveau des politiques grâce à une publication rapide.

20. On récapitule en annexe les activités du BEPS en matière d'évaluation.

VI. SUITE À DONNER PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

21. Le Conseil d'administration pourrait prendre note du présent rapport.

Notes

¹ Ces six publications sont les suivantes :

Bureau de l'évaluation et de la planification stratégique, A Study of Government Monitoring and Evaluation Systems: The Case of Jordan (PNUD, New York, 1995).

Bureau de l'évaluation et de la planification stratégique, A Study of Government Monitoring and Evaluation Systems: The Case of Morocco (PNUD, New York, 1995).

Bureau de l'évaluation et de la planification stratégique, A Study of Government Monitoring and Evaluation Systems: The Case of the United Arab Emirates (PNUD, New York, 1995).

Bureau de l'évaluation et de la planification stratégique, UNDP Assistance to the Energy Sector: An Ex-Post Evaluation Study (PNUD, New York, 1995).

Bureau de l'évaluation et de la planification stratégique, Improving Programme Performance Assessment in UNDP: A Concept Paper (PNUD, New York, 1995).

Bureau de l'évaluation et de la planification stratégique, Assessment of the UNDP-IDB Working Relationship (PNUD, New York, 1995).

Annexe

PRINCIPALES ACTIVITÉS D'ÉVALUATION MISES EN OEUVRE PAR LE BEPS ENTRE AOÛT 1994
ET DÉCEMBRE 1995

Activités	État d'avancement
Évaluation de programmes de pays : Sri Lanka, Honduras, Niger	Terminé
NATCAP : Guinée	Terminé
Redéfinition de l'évaluation	Terminé
Analyse d'options pour l'extension de la Base de données centrale sur l'évaluation	Terminé
Monographies sur le suivi et l'évaluation : Émirats arabes unis, Jordanie, Maroc et Paraguay	Terminé
Examen de la série de monographies du PNUD sur le suivi et l'évaluation	Terminé
Séminaire sous-régional de formation au suivi et à l'évaluation : Éthiopie, Argentine	Terminé
Formation au suivi et à l'évaluation au siège (environ 150 administrateurs auxiliaires)	Terminé
Séminaire sous-régional de formation au suivi et à l'évaluation : Malaisie	En préparation
Formation au suivi et à l'évaluation : Brésil	Terminé
Publications : trois nouvelles séries créées et lancées	Terminé
Évaluation de projets dans le secteur énergétique	Terminé
Évaluation des relations entre le PNUD et la BID	Terminé
Soutien à l'évaluation du Rwanda faite par la DANIDA : contribution du PNUD	Terminé
Trois ateliers sur l'évaluation participative : Swaziland	Terminé
Harmonisation au Groupe consultatif mixte des politiques	Première phase terminée. Deuxième phase en cours
Études de base sur la mondialisation : évaluations de programmes et de processus	Terminé
Évaluation de l'exécution nationale	Terminé
Évaluation de la modalité de participation aux coûts	Terminé
Fonction de coordonnateur résident	Terminé. Rapport en cours d'achèvement
Étude d'impact des programmes : - Document de conception testé au Viet Nam et en Égypte - Phase d'essai élargie à certains centres d'expérimentation	Terminé En préparation
Évaluation de la viabilité à long terme des projets du PNUD	En préparation
Manuel sur l'évaluation participative	En préparation
Évaluation du programme d'évaluation et de formation financé au moyen des RSP	Presque terminé
Évaluations stratégiques : - Appui aux économies en transition d'Asie - Impact des programmes régionaux, interrégionaux et mondiaux - Gestion et réforme du secteur public dans les États arabes	En préparation
Activités communes d'évaluation avec l'Agence suédoise pour le développement international et l'Agence canadienne de développement international	En cours
Contribution au Groupe d'experts du CAD sur l'évaluation	En cours
Deux comptes rendus sur les délibérations du Groupe de travail interinstitutions	Terminé
Contribution aux évaluations financées par les RSP relatives à la Conférence sur l'éducation pour tous, au Rapport sur le développement humain, à la lutte contre le VIH-sida, au projet de recherche de la Division des politiques et procédures opérationnelles, à la CTPD, au programme sur la parité des sexes	Terminé
Soutien à l'évaluation du PNUD par quatre donateurs	En cours
Contribution à l'équipe spéciale chargée du renforcement des capacités	En cours
Formulation de directives pour l'évaluation de l'approche-programme	Terminé
Appui aux directives du FEM/Capacités 21 sur les activités de suivi et d'évaluation	Terminé
Participation aux évaluations financées par les RSP relatives aux NATCAP et à la coordination de l'aide	Terminé
Soutien à l'évaluation de la CTPD et du Plan spécial de coopération économique pour l'Amérique centrale	Terminé
Suivi interne : production de "Managing Change Update"; suivi de l'exécution du plan directeur	Trimestriel. Terminé pour avril, juillet, octobre 1995 et janvier 1996
