



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

Distr.
GÉNÉRALE

DP/1998/19
31 mars 1998
FRANÇAIS
ORIGINAL : ANGLAIS

Session annuelle de 1998
8-19 juin 1998, Genève
Point 8 de l'ordre du jour provisoire
PNUD

RAPPORT ANNUEL DE L'ADMINISTRATEUR POUR 1997

ÉVALUATION

RÉSUMÉ

L'Initiative pour le changement "PNUD 2001" a souligné la nécessité d'orienter l'organisation vers des objectifs précis. Dans ce contexte, les priorités définies pour les activités d'évaluation ont fait de 1997 une année de consolidation et de transition. Le Bureau de l'évaluation (précédemment Bureau de l'évaluation et de la planification stratégique) a concentré ses travaux sur l'élaboration de politiques, de méthodes et d'outils de suivi et d'évaluation axés sur des objectifs précis. Les principales réalisations dans ce domaine ont été : a) une étude sur l'évaluation et le suivi du comportement professionnel réalisé en collaboration avec l'Agence suédoise de développement international et b) un manuel facile à utiliser sur le suivi et l'évaluation à l'intention des bureaux de pays. Tous deux servent de base pour la création au PNUD d'un système de gestion fondé sur les résultats. Le Bureau de l'évaluation a également entrepris, à l'échelon régional, des évaluations sur divers aspects de la gouvernance en vue de comparer les expériences des pays et d'en tirer des enseignements pour le bénéfice de l'organisation.

Il est essentiel que le PNUD obtienne des résultats, en tant qu'organisation aussi bien qu'à l'échelon des pays, dans les principaux domaines d'activité en rapport avec le développement humain durable. Les travaux effectués par le Bureau de l'évaluation en 1997 montrent que le PNUD doit redoubler d'efforts pour répondre aux besoins des bureaux de pays. En 1998, il devra notamment : a) faciliter l'accès aux données d'expérience

accumulées, aux résultats obtenus et aux enseignements tirés dans le cadre des activités du PNUD et d'autres organisations dans le domaine du développement durable; b) renforcer la responsabilité opérationnelle, notamment en reliant de manière plus transparente les responsabilités hiérarchiques et l'application des recommandations issues de l'évaluation; c) mettre en place une structure opérationnelle permettant d'évaluer les résultats et d'en rendre compte.

TABLE DES MATIÈRES

	<u>Paragraphe</u> s	<u>Page</u>
I. OBJECTIF	1 – 2	4
II. RÉALISATIONS	3 – 35	4
A. Évaluations et enseignements	3 – 11	4
B. Suivi et évaluation : politiques, méthodes et instruments	12 – 17	6
C. Renforcement des capacités de suivi et d'évaluation	18 – 21	8
D. Perfectionnement de l'institution	22 – 30	9
E. Création de partenariats	31 – 35	11
III. ORIENTATIONS POUR 1998	36 – 39	12
IV. DÉCISION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	40	13

Annexe

Conformité aux normes d'évaluation		14
--	--	----

I. OBJECTIF

1. L'année 1997 a été une année de transition et de consolidation. Le Bureau de l'évaluation (précédemment Bureau de l'évaluation et de la planification stratégique) a concentré ses travaux sur l'élaboration de politiques, de méthodes et d'instruments fondés sur les résultats afin d'aider les bureaux de pays à améliorer et faire connaître leurs résultats, à tirer des enseignements des évaluations effectuées en 1996 et à mesurer les progrès accomplis par l'organisation en matière de responsabilité opérationnelle. Ces orientations sont conformes aux objectifs de "PNUD 2001" et traduisent la nécessité pour le PNUD d'obtenir des résultats en tant qu'organisation et dans les principaux domaines d'activités en rapport avec le développement humain durable.

2. En conséquence, trois priorités ont été fixées pour le Bureau de l'évaluation en 1997 : a) aider le PNUD à se fixer des objectifs précis; b) renforcer la responsabilité opérationnelle; c) favoriser le perfectionnement institutionnel. Le présent rapport expose les résultats des activités d'évaluation en fonction de ces priorités et indique les orientations futures du PNUD dans ce domaine, sur la base des points forts et des points faibles observés en 1997.

II. RÉALISATIONS

A. Évaluations et enseignements

3. Le PNUD a entrepris des évaluations au niveau de l'Organisation et à celui des bureaux de pays. Au niveau institutionnel, on a défini deux domaines prioritaires pour 1997 : la gouvernance et les méthodes employées par le PNUD. À l'échelon des pays, on a procédé à 58 évaluations de programmes et projets financés par le PNUD : 12 évaluations à mi-parcours, 43 évaluations finales et 3 évaluations rétrospectives.

4. Dans le domaine de la gouvernance, le Bureau de l'évaluation a effectué trois évaluations à l'échelon régional afin de comparer les expériences des pays et de mettre en relief les meilleures pratiques pour qu'elles puissent être utilisées ailleurs. Les évaluations ont porté sur a) la gestion et la réforme du secteur public dans les pays arabes; b) l'appui du PNUD aux réformes entreprises dans certains pays asiatiques en transition; c) la gouvernance en Amérique latine et dans les Caraïbes (cette opération sera achevée en 1998). Les évaluations effectuées en Asie et dans les États arabes ont montré que les programmes avaient des effets durables dans les pays qui avaient participé activement à leur élaboration et à leur exécution. On a estimé que le PNUD avait joué un rôle crucial en attirant l'attention sur les réformes à entreprendre dans chaque pays et en aidant les gouvernements à les mettre au point. On a constaté que la plupart des descriptifs de programme n'indiquaient pas clairement quels étaient les résultats escomptés et ne fournissaient pas d'indicateurs fiables pour mesurer ces résultats. Les spécialistes de l'évaluation ont conclu qu'il fallait renforcer les capacités opérationnelles des bureaux de pays afin que ces derniers puissent appuyer les efforts de réforme accomplis à l'échelon national.

5. Puisqu'il a mis l'accent sur les activités de mobilisation et sur l'impact des programmes, il importe que le PNUD vérifie si les méthodes et instruments opérationnels qu'il emploie sont à la hauteur de ces objectifs. Après s'être penché sur le mécanisme de l'exécution nationale en 1995, le Bureau de l'évaluation a entrepris d'examiner en détail l'expérience acquise par le PNUD dans le cadre de l'approche-programme, opération qui devrait être achevée au début de 1998. Le Bureau a également effectué une étude nationale fondée sur une brève évaluation des activités opérationnelles que les organismes des Nations Unies exécutent au Cap-Vert, en collaboration avec les organisations du Groupe consultatif mixte des politiques. La principale conclusion qu'il en a tirée était que si les organisations obtenaient individuellement des résultats satisfaisants, l'ensemble du système ne fonctionnait pas en synergie. Le Bureau a proposé des stratégies spécifiques en vue d'aider le système à appuyer plus efficacement les priorités définies par le Gouvernement en matière de lutte contre la pauvreté.

6. Le taux d'évaluation global des projets et programmes approuvés pour l'exercice biennal 1998-1999 est de 66 %, ce qui représente un progrès par rapport au taux de 60 % enregistré en 1996 mais reste en deçà du taux global de 70 % fixé en 1997. Ces chiffres montrent que si l'on a accordé davantage d'attention au respect du principe de l'évaluation, il reste beaucoup à faire, comme on le voit à l'annexe au présent document. Le Bureau des politiques de développement et les bureaux régionaux pour l'Afrique et l'Amérique latine et les Caraïbes devront particulièrement veiller à faire des progrès dans ce domaine. Pour le Bureau des politiques de développement, le taux d'évaluation est passé de 12 à 38 % et pour les deux bureaux régionaux, il est resté au même niveau que l'année dernière, soit 63 % et 50 % respectivement. On trouvera de plus amples renseignements en annexe.

7. Le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU) a effectué 15 évaluations de projets en plus des examens thématiques de ses trois principaux domaines d'activité, à savoir les fonds de développement local, l'écodéveloppement et les microfinancements. Pour ce qui est de l'écodéveloppement, les résultats de l'examen montrent que la question de la gestion locale des affaires publiques n'a pas été traitée de manière appropriée aux stades de l'élaboration et de l'exécution des projets.

8. Deux composantes du sous-programme d'émancipation économique du Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM) ont fait l'objet d'examen stratégiques distincts : le Programme de développement des entreprises et les activités du Fonds dans le domaine de l'environnement. Le premier a permis d'avoir une vue d'ensemble de la façon dont UNIFEM appuyait les initiatives prises dans ce domaine. Il a montré qu'UNIFEM avait eu quelques difficultés à appliquer sa stratégie mais avait eu le mérite d'introduire la dimension de l'autonomisation dans le développement des entreprises dirigées par des femmes. Le deuxième examen s'inscrivait dans une initiative de recherche ambitieuse et complexe visant à élaborer un cadre conceptuel et méthodologique pour la recherche et l'élaboration de politiques en rapport avec la parité entre les sexes, l'environnement et le développement.

9. Le Bureau de la lutte contre la désertification et la sécheresse (UNSO) a évalué deux projets, l'un consacré au développement agro-sylvo-pastoral au Tchad

et l'autre à la fixation des dunes et à la promotion de la gestion locale des ressources naturelles en Mauritanie. En outre, l'UNSO a commencé de s'interroger sur les indicateurs qu'il pourrait utiliser pour évaluer les nouvelles initiatives qu'il a prises en matière d'appui aux politiques et de sensibilisation.

10. Les Volontaires des Nations Unies (VNU) ont effectué un examen du programme du Mozambique et trois évaluations portant sur : a) des projets de développement et des projets visant à favoriser la participation des jeunes au développement communautaire dans le territoire palestinien occupé; b) des projets de développement communautaire local dans les zones rurales d'Égypte et de Syrie; c) le programme lancé dans la République démocratique populaire lao. Les résultats de ces évaluations confirment que les VNU bénéficient d'un avantage comparatif en ce sens qu'ils sont à même de collaborer directement avec les intéressés, notamment les femmes et les associations de jeunes, pour appuyer les initiatives prises au niveau des communautés. Ils mettent également en relief la capacité des VNU à instaurer des partenariats stratégiques avec la société civile et d'autres organisations qui envoient des bénévoles sur le terrain. Les VNU ont en outre entrepris l'examen thématique du programme écologique pilote, exécuté par des bénévoles, qui avait été élaboré à l'occasion du Sommet "Planète Terre" à Rio.

11. On trouvera à la section II D des indications concernant la façon dont on compte exploiter les résultats des évaluations effectuées par le Bureau de l'évaluation en 1995 et 1996 et ceux des évaluations par programme et par fonds qui ont été faites en 1997.

B. Suivi et évaluation : politiques, méthodes et instruments

12. Le PNUD s'est efforcé de créer pour le suivi et l'évaluation une structure qui soit davantage axée sur les résultats, y compris un ensemble de politiques, procédures, méthodes et instruments qui pourrait être appliqué au niveau de l'organisation, à celui des programmes et à celui des projets. Dans le cadre de cette démarche, il a instauré des partenariats et s'est intéressé aux méthodes employées par d'autres organismes de développement. Les deux principales publications issues de ces travaux ont servi de base pour élaborer un cadre d'évaluation davantage axé sur les résultats.

13. À la suite de l'accord conclu en 1996 entre le PNUD et l'Agence suédoise de développement international, les deux organisations ont entrepris un examen conjoint des systèmes d'évaluation du comportement professionnel appliqués dans certaines administrations et certains organismes d'aide. Leur but était de s'intéresser à l'expérience acquise par d'autres avant de se lancer dans l'élaboration de propositions visant à améliorer leurs systèmes respectifs. Le rapport issu de l'étude, Measuring and Managing Results: Lessons for Development cooperation, vient enrichir la documentation publiée sur le sujet en y introduisant la dimension de l'évaluation du comportement professionnel dans les organismes d'aide au développement. Il fait le point sur l'état de la réflexion dans ce domaine et présente a) des méthodes et des systèmes d'évaluation du comportement professionnel; b) des techniques inspirées des meilleures pratiques; c) les enseignements tirés de l'expérience acquise par les organismes lors de la mise en place et de l'utilisation des systèmes d'évaluation du

comportement professionnel. Le PNUD utilise cette étude comme point de départ pour élaborer son système de gestion fondé sur les résultats.

14. Suivi et évaluation dans une perspective de résultats : manuel pour les responsables de programmes est issu d'un processus consultatif faisant intervenir les organisations du Groupe consultatif mixte des politiques, les départements du siège du PNUD et les bureaux de pays, ainsi que de consultations officielles avec les membres du Conseil d'administration. Il s'appuie sur les orientations en matière d'évaluation approuvées par le Comité exécutif, et vise à : a) introduire au PNUD une approche du suivi et de l'évaluation qui soit davantage axée sur les résultats; b) tenir compte de l'évolution des instruments et modalités d'exécution des programmes, notamment l'exécution nationale, l'approche-programme et le développement participatif; c) répondre au besoin d'harmonisation au sein du système des Nations Unies; d) fournir des directives appropriées pour les nouveaux arrangements en matière de programmation.

15. Conçu de manière à être utilisé facilement par les fonctionnaires des bureaux de pays qui sont directement chargés de gérer les activités de suivi et d'évaluation, le manuel présente le cadre dans lequel s'inscrivent ces activités et montre comment procéder grâce à des études de cas et des exemples qui facilitent le passage de la théorie à la pratique. Les réactions positives qu'ont eues non seulement les bureaux de pays mais aussi les donateurs et les autres organismes de développement ainsi que la forte demande dont il fait l'objet démontrent que le manuel propose des solutions pratiques et répond à la nécessité de disposer d'outils plus performants pour le suivi et l'évaluation. Il doit aussi une grande part de son succès au vaste processus consultatif mentionné plus haut.

16. Le chapitre 6 du nouveau manuel de programmation du PNUD a été établi sur la base des concepts et instruments présentés dans le manuel. Il expose les grandes lignes des politiques et procédures de suivi et d'évaluation des activités de développement appuyées par le PNUD. Il représente la première révision complète des directives en matière de suivi et d'évaluation qui ait été entreprise depuis 1988. On a renforcé l'aspect participatif des politiques appliquées dans ce domaine, on a adopté des procédures permettant d'intégrer véritablement le suivi et l'évaluation au cycle des programmes et projets et on a simplifié les règles concernant l'établissement de rapports. Par exemple, on a adopté un système de rapports annuels sur les programmes et projets dont l'élaboration sera moins mécanique et moins axée sur les apports et qui privilégieront une évaluation des résultats plus concrète, faisant davantage appel à des méthodes participatives et s'appuyant sur des indicateurs. Les principaux intéressés participeront aux activités de suivi et d'évaluation, ce qui les responsabilisera davantage et permettra au PNUD de connaître leur avis sur son action.

17. Dans le cadre de la recherche de nouveaux instruments permettant d'améliorer l'efficacité des programmes, on a élaboré, en étroite collaboration avec les bureaux régionaux, un cadre pour le suivi et l'évaluation des programmes de coopération régionale qui clarifie certains concepts tels que les résultats et les critères de réussite et présente une approche type pour déterminer les besoins en matière de suivi et d'évaluation ainsi que les moyens à employer. Ce cadre a été utilisé pour l'élaboration des cinq plans

d'exécution régionaux. Il a permis d'harmoniser leur présentation et a facilité leur approbation par le Conseil d'administration. Dans la même optique, les bureaux régionaux ont créé un groupe de travail conjoint afin de définir ensemble les indicateurs qui leur permettront d'évaluer les résultats des programmes régionaux.

C. Renforcement des capacités de suivi et d'évaluation

18. En 1997, le renforcement des capacités du personnel des bureaux de pays est resté l'un des principaux objectifs du PNUD. Afin de créer les compétences qui permettront d'introduire et d'institutionnaliser les nouvelles méthodes de gestion, le PNUD a commencé à élaborer, à l'intention du personnel des bureaux de pays, un programme de formation au suivi et à l'évaluation qui privilégie les résultats. Sur la base des ateliers de formation sous-régionaux organisés en 1995-1996, il a tracé les grandes lignes du programme en se concentrant sur a) l'intégration du suivi et de l'évaluation au cycle des programmes et projets; b) la planification et la gestion des activités de suivi et d'évaluation; c) la définition d'indicateurs de résultats; d) le renforcement des capacités d'apprentissage. Le programme de formation sera affiné et exécuté sur la base des observations et recommandations formulées dans la publication conjointe PNUD/Agence suédoise de développement international et dans le manuel sur le suivi et l'évaluation dans une perspective de résultats et s'appuiera sur des études de cas. La phase pilote devrait démarrer au deuxième trimestre de 1998.

19. Le Bureau de l'évaluation a continué d'aider les bureaux de pays à renforcer leurs capacités en matière de suivi et d'évaluation en détachant au siège, pour une courte durée, des fonctionnaires des bureaux de pays, afin qu'ils participent aux travaux du Bureau de l'évaluation, et en organisant des programmes d'orientation à l'intention des administrateurs de programmes et des administrateurs de programmes auxiliaires. Il a également aidé les bureaux régionaux et les bureaux de pays à mieux définir les attributions du personnel et à désigner des experts pour les évaluations.

20. Le Bureau de l'évaluation a approfondi ses compétences techniques en matière d'évaluation en collaborant avec les spécialistes de l'évaluation des organismes des Nations Unies et des donateurs et en participant à des conférences organisées par des sociétés spécialisées telles que l'Association européenne pour l'évaluation et l'Association américaine pour l'évaluation ainsi qu'à des forums parrainés par des partenaires de développement tels que la Banque mondiale. Ces efforts, conjugués à ceux qu'il a accomplis sur d'autres plans, ont permis au PNUD de se tenir au courant de l'actualité dans le domaine de l'évaluation et de recenser les ressources extérieures (institutions, particuliers, outils d'apprentissage) qu'il pourrait utiliser à l'avenir.

21. En vue d'aider les pays qui bénéficient d'un programme de pays à renforcer leurs capacités en matière de suivi et d'évaluation, le PNUD a appuyé toutes les activités qui ont été entreprises au niveau national dans le cadre du suivi des ateliers sous-régionaux sur le suivi et l'évaluation qui ont été organisés depuis 1995. Par exemple, il a fourni a) une assistance financière pour l'organisation au Kenya d'un atelier qui visait à informer les spécialistes des administrations publiques des éléments plus récents en matière de suivi et d'évaluation et b) un appui technique pour l'organisation du premier atelier

consacré au suivi et à l'évaluation au Guyana. En outre, il a aidé la Banque mondiale à organiser un atelier de formation en Chine sur la gestion des programmes et des projets, ainsi qu'un séminaire sur la réforme du secteur public à l'intention des autorités nationales de l'Estonie et d'autres pays baltes.

D. Perfectionnement de l'institution

22. Bien que le PNUD donne de plus en plus la priorité à l'apprentissage, le décalage entre les recommandations et leur application persiste. En conséquence, le Bureau de l'évaluation a commencé à intervenir davantage pour veiller à ce que les enseignements tirés des évaluations soient véritablement pris en compte.

23. Le PNUD a utilisé plus intensivement les conclusions des évaluations précédentes pour introduire des changements au niveau des politiques et au niveau opérationnel, notamment en ce qui concerne l'exécution nationale, les modalités de cofinancement et la programmation régionale. Les programmes et les fonds se sont également efforcés de prendre en compte les résultats des évaluations dans leurs politiques et stratégies.

24. Afin de mieux tirer parti de la modalité de l'exécution nationale, le PNUD a élaboré un manuel de politiques et procédures sur la base des principales recommandations formulées à l'issue de l'évaluation effectuée en 1995. Les retours d'informations en provenance des bureaux de pays indiquent toutefois que les procédures d'exécution nationale restent trop bureaucratiques et rigides. Le nouveau manuel répond à certaines préoccupations mises en lumière lors de l'évaluation, telles que la nécessité de clarifier les rôles respectifs des gouvernements, des organismes des Nations Unies et du PNUD et de mettre l'accent sur les questions liées à la maîtrise nationale, à la durabilité et au renforcement des capacités.

25. L'évaluation des activités financées à partir de ressources autres que les ressources de base, effectuée en 1996 (Building Development Partnerships through Co-financing), a abouti à des recommandations qui ont été prises en compte lors de l'élaboration d'une stratégie de base pour la mobilisation de ce type de ressources. Par exemple, le rapport d'évaluation a souligné a) la nécessité de parvenir à un consensus entre les partenaires du PNUD et au sein du personnel de l'organisation au sujet d'un plan directeur pour les opérations de cofinancement fondé sur l'avantage comparatif dont bénéficie l'organisation dans le cadre du mandat qui lui a été confié en matière de développement humain durable, et b) le fait que s'il n'était pas facile de reproduire ce qui avait été fait en Amérique latine et dans les Caraïbes, on devait au moins en tirer parti pour élaborer des stratégies de cofinancement pays par pays. Un document sur la mobilisation des ressources autres que les ressources de base devrait être présenté au Conseil d'administration en 1998.

26. En réponse à la décision 97/9 du Conseil d'administration, en date du 14 mars 1997, le PNUD a élaboré une stratégie d'exécution pour chacun des programmes de coopération régionale, sur la base des conclusions formulées dans le rapport d'évaluation de 1996, (Global, Interregional and Regional Programmes : An Evaluation of Impact). Les stratégies d'exécution intégraient

les enseignements qui avaient été tirés en ce qui concernait la maîtrise régionale, la démonstration de méthodes d'apprentissage, les liens avec les programmes nationaux et mondiaux, l'impact des programmes et le renforcement des capacités.

27. D'autres exemples illustrent comment les résultats des évaluations peuvent être exploités dans le cadre des activités des bureaux régionaux, des programmes et des fonds. Comme suite à l'évaluation des programmes de protection de l'environnement organisés en Amérique latine et dans les Caraïbes, le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes met actuellement au point une stratégie régionale clairement définie. Sur la base des principales conclusions issues de l'examen thématique des activités de développement économique, le FENU intégrera les concepts de l'écodéveloppement et des fonds de développement local pour faire en sorte que l'on accorde suffisamment d'attention aux questions liées à la gestion locale des affaires publiques. On a également utilisé les résultats des évaluations pour élaborer la "Stratégie 2000" des VNU, qui couvre la période 1997-2000, et pour actualiser les politiques et procédures relatives au recrutement de VNU à l'échelon national et à l'utilisation du Fonds bénévole spécial pour les Volontaires des Nations Unies. L'évaluation des activités d'UNIFEM a fourni des éléments sur lesquels on s'est appuyé pour revoir les directives du Fonds sur les questions liées à la parité entre les sexes et sur l'environnement.

28. Le PNUD a redoublé d'efforts pour faire en sorte que les enseignements tirés de l'expérience soient pris en compte lors de l'élaboration, la conception, l'examen préalable, l'approbation et la révision des programmes et des projets. Ainsi, le Comité de surveillance de la gestion des programmes a examiné les notes d'orientation, les cadres de coopération de pays et les descriptifs de programmes; les bureaux régionaux et les comités locaux d'examen des projets ont pour leur part procédé à l'examen préalable des nouveaux programmes et projets. S'appuyant sur les enseignements tirés des évaluations, le Bureau de l'évaluation a fourni des conseils sur a) les moyens de définir les résultats clairement, en établissant une différence entre les produits et les résultats, et b) l'introduction d'arrangements relatifs au suivi et à l'évaluation dans les descriptifs de programmes, par exemple l'organisation d'activités de suivi et d'évaluation en collaboration avec des partenaires travaillant dans le même domaine d'activité et la réalisation d'évaluations avec la participation des intéressés. Malgré ces efforts, il reste beaucoup à faire pour définir clairement les résultats afin qu'on puisse mieux les suivre et en rendre compte.

29. Dans le cadre des efforts qu'il a accomplis en faveur du perfectionnement institutionnel, le Bureau de l'évaluation a diffusé plus largement les enseignements qui avaient été tirés de l'évaluation des programmes et projets. Il a distribué la première version de la base de données centrale sur l'évaluation, sous une forme conviviale, à tous les bureaux de pays et bureaux régionaux. Certains bureaux de pays se sont toutefois heurtés à des problèmes techniques lors de l'installation de la base. Par ailleurs, les premiers retours d'informations indiquent que si la base est utile, elle n'offre que des possibilités d'apprentissage limitées. Il faudrait donc la compléter par des synthèses de résultats d'évaluations à partir desquelles on pourrait tirer des enseignements de base. Le Bureau de l'évaluation a également créé un site Web

sur Intranet et Internet, qui permet d'accéder en ligne aux rapports d'évaluation stratégique du PNUD et de consulter les méthodes d'évaluation de l'organisation. Il est relié à des sites extérieurs spécialisés dans l'évaluation, afin que les utilisateurs puissent tirer parti de l'expérience acquise par d'autres organismes.

30. Le PNUD a examiné les activités de 10 bureaux de pays qui avaient été désignés comme centres d'expérimentation. Les centres ont repéré des problèmes d'organisation et ont constaté que certaines procédures étaient trop rigides, notamment celles qui étaient en rapport avec les finances, le personnel et l'administration. La principale leçon que l'on a tirée de cette initiative est que l'organisation de programmes pilotes est une étape essentielle du processus de changement. Dans le cadre de ce processus, le Bureau de la planification et de la gestion des ressources est chargé d'étudier les meilleurs moyens de donner suite aux recommandations des centres d'expérimentation.

E. Création de partenariats

31. Au moment où le PNUD tend de plus en plus à faciliter l'obtention de résultats globaux en termes de développement humain durable, au lieu de se contenter de gérer des produits, l'établissement et le développement des partenariats stratégiques suscitent un intérêt grandissant. Grâce à ces partenariats, le PNUD peut : a) faire en sorte que ses avantages comparatifs soient pris en compte dans l'élaboration et l'application des initiatives; b) renforcer l'impact des activités dans les domaines d'intérêt communs; c) faciliter la coordination et éviter ainsi les chevauchements. La création de partenariats est particulièrement utile pour se tenir au courant de l'actualité en matière de suivi et d'évaluation et pour tirer parti de l'expérience acquise.

32. À la suite de l'accord qu'ils ont conclu en 1996 et qui portait sur le renforcement des capacités en matière d'évaluation, le PNUD et la Banque mondiale ont entrepris plusieurs activités conjointes, y compris la participation à des réunions organisées par l'une ou l'autre organisation. En outre, ils se sont engagés à réexaminer l'accord de 1996 pour renforcer leur partenariat, notamment en vue de promouvoir les méthodes de gestion axées sur les résultats.

33. Le PNUD collabore avec le Gouvernement danois afin de tester, à l'échelon national, les instruments et procédures nécessaires pour atteindre la plus haute qualité en matière d'assistance au renforcement des capacités et de développement participatif. Dans le cadre de cette opération, le Bureau de l'évaluation explorera les domaines dans lesquels le PNUD bénéficie d'un avantage comparatif, par exemple lorsqu'il s'agit de collaborer avec les organisations de la société civile ou d'appuyer la décentralisation. Il étudiera les moyens de faire en sorte que les programmes de pays soient orientés vers les résultats et que l'opération soit suivie et commentée en vue de diffuser des exemples de bonne pratique.

34. En tant que membre principal du Groupe de travail interorganisations de l'évaluation, le PNUD a continué de contribuer à l'harmonisation du suivi et de l'évaluation dans les institutions spécialisées des Nations Unies. C'est en collaboration avec ces dernières, en particulier celles qui sont membres du

Groupe de travail, qu'il a élaboré le manuel sur le suivi et l'évaluation. Le PNUD a également apporté un appui fonctionnel à plusieurs organisations : a) il a aidé le Programme commun des Nations Unies sur le sida (ONUSIDA) à mettre au point des indicateurs de résultats; b) il a aidé le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) à élaborer ses systèmes de suivi et d'évaluation; c) il a aidé le Fonds multilatéral provisoire créé en vertu du Protocole de Montréal à établir son guide pour l'évaluation. Le PNUD a également échangé des informations sur le suivi et l'évaluation avec d'autres organismes et donateurs tels que le Groupe de travail des questions humanitaires (ONU).

35. Dans le cadre de son rôle d'observateur pour le compte des institutions spécialisées des Nations Unies, le PNUD a participé activement à des activités du Groupe d'experts sur l'évaluation du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développements économiques (réexamen des principes du Groupe d'experts concernant l'évaluation et examen de l'appui fourni par les donateurs pour le renforcement des capacités institutionnelles dans le domaine de l'environnement). En outre, le PNUD a participé aux travaux du groupe directeur spécial du FENU pour l'évaluation des donateurs.

III. ORIENTATIONS POUR 1998

36. Les conclusions qu'a formulées le Bureau de l'évaluation après avoir mesuré la portée et la valeur des activités du PNUD montrent qu'en dépit des efforts accomplis en 1997, le PNUD doit s'efforcer, avant tout, de répondre plus directement aux besoins des bureaux de pays qui, selon le Bureau de l'évaluation, représentent son principal client. Pour ce qui est des domaines qui intéressent plus particulièrement le Bureau de l'évaluation, le PNUD devra notamment faciliter l'accès aux connaissances pratiques et aux enseignements engrangés par le PNUD et d'autres organismes de développement en ce qui concerne les principaux domaines d'activité en rapport avec le développement humain durable, ainsi qu'aux principaux éléments permettant d'évaluer les résultats obtenus. Par ailleurs, il importe également de relier de manière plus transparente les responsabilités en matière de gestion et l'application des recommandations issues des évaluations. Par dessus tout, il faut absolument montrer aux contribuables qui appuient le PNUD et les pays bénéficiant de son aide que l'action du PNUD est efficace. Ces priorités ont été confirmées de nouveau lors de consultations complémentaires que le Bureau de l'évaluation a tenues avec des clients, des partenaires et des membres du Conseil d'administration.

37. En conséquence, le principal objectif des activités d'évaluation en 1998 sera de mieux répondre aux besoins des bureaux de pays par divers moyens, notamment en créant : a) une base de connaissances consultable de manière interactive, ce qui supposera, entre autres, de réaménager le site Web consacré à l'évaluation et la base de données centrale sur l'évaluation et de mettre au point un mécanisme de recherche qui permette aux bureaux de pays d'échanger plus facilement des informations et des données d'expérience; b) un cadre opérationnel pour l'évaluation des résultats des programmes qui permette notamment de rendre compte plus facilement des résultats obtenus dans les principaux domaines d'activité en rapport avec le développement humain durable et à l'échelon national; c) des guides pratiques sur les méthodes de suivi et d'évaluation.

38. Le Bureau de l'évaluation compte participer activement au renforcement des capacités d'apprentissage du PNUD en collaborant étroitement avec le Bureau des politiques de développement pour l'élaboration et l'application de la stratégie globale de gestion des connaissances du PNUD, en renforçant les partenariats stratégiques créés en 1997 avec les organismes de coopération pour le développement et en créant de nouveaux partenariats avec le secteur privé dans le domaine de l'évaluation.

39. Le Bureau de l'évaluation s'efforcera de renforcer la responsabilité opérationnelle du PNUD grâce à l'établissement de rapports axés sur les résultats, un meilleur suivi de l'application des recommandations issues des évaluations et une présentation transparente des progrès accomplis par l'organisation dans la mise en oeuvre de ces recommandations. Le programme des évaluations stratégiques pour 1998 et au-delà est conçu de manière à faire en sorte que les thèmes prioritaires retenus reflètent la stratégie de l'organisation.

IV. DÉCISION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

40. Le Conseil d'administration pourrait :

Prendre note des résultats obtenus dans le cadre des activités d'évaluation exécutées en 1997, ainsi que de la volonté de l'Administrateur de renforcer encore la fonction d'évaluation en tant qu'instrument du changement et du perfectionnement de l'institution.

Annexe

CONFORMITÉ AUX NORMES D'ÉVALUATION

INTRODUCTION

1. Le présent document est le troisième rapport sur la conformité aux normes d'évaluation qui ait été présenté au Conseil d'administration. Pour faciliter la comparaison des données, on a adopté la même présentation que pour les analyses précédentes [DP/1996/CRP.7 et DP/1997/16/Add.4 (annexe II)].

I. RECENSEMENT DES RAPPORTS ET EXTRACTION DES DONNÉES

2. Le recensement des rapports d'évaluation et l'extraction des données qu'ils contiennent constituent des étapes importantes du processus de perfectionnement de l'institution. Pour chaque exercice d'évaluation, les données sont extraites du rapport d'évaluation au moyen d'une fiche d'information qui doit être remplie par le chef de l'équipe chargée de l'évaluation et jointe à chaque rapport d'évaluation. Ce sont les bureaux de pays qui sont chargés de veiller à ce que les fiches soient remplies. Celles-ci permettent au Bureau de l'évaluation de mettre à jour la Base de données centrale sur l'évaluation.

A. Analyse générale

3. Le Bureau de l'évaluation a reçu au total 1 873 rapports d'évaluation pour la période 1986-1996 (tableau 1), contre un total de 1 745 relevé l'année dernière. Les 128 rapports supplémentaires comprennent 83 rapports pour 1996 et 45 rapports pour des années antérieures, essentiellement de 1992 à 1995.

Tableau 1

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

		Année d'évaluation										
1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	Total	
209	158	159	193	259	234	188	127	137	126	83	1 873	

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

Tableau 2

Nombre de rapports traités, par année d'évaluation

Année d'évaluation											
1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	Total
59	87	134	148	207	166	156	95	83	92	58	1 285

Tableau 3

Pourcentage de traitement des données, par année d'évaluation

Année d'évaluation											
1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	Moyenne
28	55	84	77	80	71	83	75	61	73	70	69

5. Si l'on compare le nombre total de rapports traités en 1997 (1 285) avec le nombre de rapports traités l'année dernière (1 152), on constate une augmentation de 133 rapports. Cette augmentation, qui peut être attribuée essentiellement à l'intégration des données de 1996 (58 rapports) et des 35 rapports traités pour 1995, représente une amélioration du pourcentage de traitement des données par rapport à l'année dernière (de 66 % à 69 %). Ce pourcentage pourrait être encore amélioré si les bureaux de pays respectaient strictement leurs obligations concernant les fiches d'information à remplir.

B. Ventilation des rapports d'évaluation par bureau

6. Le Bureau régional pour l'Afrique (BRA) a été, jusqu'en 1992, le bureau qui a le plus contribué annuellement à la Base de données centrale sur l'évaluation, puis il a été supplanté par le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique (BRAP) (tableau 4). Il reste néanmoins, pour l'ensemble de la période considérée, le bureau qui a le plus contribué à la Base. Il convient de noter que le nombre total de rapports reçus du Bureau régional pour les États arabes (BREA) est passé de 124 (l'année dernière) à 155, ce qui représente une augmentation de 25 %.

Tableau 4

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

Année d'évaluation

	Année d'évaluation											Total
	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	
BRA	78	74	78	90	137	107	77	37	49	36	26	789
BRAP	77	52	57	63	77	94	75	64	63	52	29	703
BREA	18	22	9	9	21	12	18	9	8	11	18	155
BRALC	20	3	14	29	22	17	15	14	14	22	7	177
BRECEI	11	5	1	0	1	0	1	1	0	4	0	24
BPD	5	2	0	2	1	4	2	2	3	1	3	25
Total	209	158	159	193	259	234	188	127	137	126	83	1 873

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

Tableau 5

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

	Année d'évaluation											Total
	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	
BRA	14	38	64	72	110	64	64	28	31	32	23	540
BRAP	34	39	50	48	64	80	69	56	49	46	24	559
BREA	7	5	9	5	18	8	10	4	0	8	9	83
BRALC	1	2	10	23	14	14	11	6	3	6	2	92
BRECEI	2	2	1	0	0	0	1	1	0	0	0	7
BPD	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	4
Total	59	87	134	148	207	166	156	95	83	92	58	1 285

8. L'analyse des taux d'extraction de données (nombre de rapports traités en pourcentage du nombre de rapports reçus) montre que le BRAP reste, de loin, le bureau pour lequel le taux global d'extraction est le plus élevé (80 %), avant le BRA (68 %) (tableau 6). Les taux d'extraction globaux pour le BREA et le BRALC sont restés sensiblement les mêmes que l'année dernière (54 % et 52 % respectivement).

Tableau 6

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

	Année d'évaluation											
	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	Moyenne
BRA	18	51	82	80	80	60	83	76	63	89	88	68
BRAP	44	75	88	76	83	85	92	88	78	88	83	80
BREA	39	23	100	56	86	67	56	44	0	73	50	54
BRALC	5	67	71	79	64	82	73	43	21	27	29	52
BRECEI	Données non significatives											
BPD	Données non significatives											

C. Conclusion

9. On pourrait enrichir encore la mémoire institutionnelle du PNUD si les bureaux de pays ou le département du siège responsable s'assuraient que les équipes chargées de l'évaluation remplissent bien les fiches d'information.

II. ANALYSE DE LA CONFORMITÉ AUX NORMES

A. Règles applicables

10. Le 6 juin 1997, le Comité exécutif du PNUD a approuvé les critères suivants pour les évaluations obligatoires : a) volume des ressources – programmes et projets de grande envergure, c'est-à-dire dont le budget dépasse 1 million de dollars, et b) durée de la coopération technique – coopération avec un organisme donné depuis au moins 10 ans. Ces règles sont exposées dans Suivi et évaluation dans une perspective de résultats : Manuel pour les responsables de programme et au chapitre six du nouveau Manuel de programmation du PNUD. Néanmoins, le présent rapport ne porte que sur les projets qui remplissent le premier critère, car la prise en compte de ceux qui remplissent le second est subordonnée à la création du système de suivi qui sera mis en place en 1998.

B. Calendrier

11. Le présent rapport indique dans quelle mesure la règle de l'évaluation obligatoire a été respectée pour les projets approuvés en 1988, 1989 et 1990. En outre, la conformité aux normes d'évaluation pour les projets approuvés en 1991 est mesurée pour la première fois.

12. Il faut environ 10 ans pour obtenir la série complète des rapports d'évaluation correspondant à une année d'approbation des projets en raison des variations dans le calendrier des évaluations (à mi-parcours, finales et rétrospectives) et du retard avec lequel les rapports sont communiqués. Le tableau 7 rend compte de la situation en ce qui concerne les rapports d'évaluation des projets approuvés de 1988 à 1996.

Tableau 7

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

Année d'évaluation	Année d'approbation des projets								
	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
1988	1								
1989	15								
1990	72	11							
1991	67	54	12	1					
1992	34	55	40	6					
1993	21	25	37	25	8	1			
1994	13	15	24	36	30	6			
1995	4	3	14	20	62	11	5	3	
1996	5	8	11	8	12	25	10	2	0
1997	0	0	2	11	17	14	7	5	2
Total	232	171	140	107	129	57	22	10	2

C. Évaluations obligatoires et autres évaluations

13. Comme on l'a déjà constaté l'année dernière, le nombre des rapports (évaluations obligatoires et autres évaluation) reçus par le Bureau de l'évaluation (tableau 8) est en diminution pour les deux types d'évaluation.

Tableau 8

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

	Année d'approbation des projets				Total
	1988	1989	1990	1991	
Évaluations obligatoires	157	119	90	71	437
Évaluations facultatives	75	52	50	36	213
Total	232	171	140	107	650

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

14. Les sources des données financières relatives aux années d'approbation 1988, 1989, 1990 et 1991 sont : a) les rapports annuels de l'Administrateur au Conseil d'administration sur l'exécution des programmes, et b) les "Descriptifs de programme" publiés par la Division des services administratifs et d'information à la demande du Bureau de l'évaluation.

15. Les données présentées aux tableaux 9 et 10 confirment la conclusion à laquelle on était parvenu l'année dernière, à savoir que le seuil de 1 million de dollars est réaliste puisque les projets dont le budget dépasse 1 million de dollars représentent 15 % du nombre total de projets approuvés et 66 % des ressources financières allouées à l'ensemble des projets.

Tableau 9

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

	Année d'approbation des projets				Total
	1988	1989	1990	1991	
Nombre de projets approuvés	1 794	1 437	1 256	1 152	5 639
Nombre de projets dont le budget dépasse 1 million de dollars	257	213	210	160	840
Taux de couverture (pourcentage)	14	15	17	14	15

Tableau 10

Taux de couverture des données financières pour les projets devant faire l'objet d'évaluations obligatoires (en millions de dollars)

	Année d'approbation des projets				Total
	1988	1989	1990	1991	
Ressources financières pour tous les projets approuvés	808	673	850	631	2 962
Ressources financières pour les projets dont le budget dépasse 1 million de dollars	562	446	526	408	1 942
Taux de couverture (pourcentage)	70	66	62	65	66

16. Le taux de couverture est plus faible lorsque les calculs sont effectués sur la base des évaluations effectivement réalisées (tableau 11). Néanmoins, le taux de couverture des données financières, qui était de 39 % l'année dernière pour les rapports reçus ou en attente, est passé à 44 %. Cette augmentation résulte des améliorations obtenues en 1988 (de 49 % à 52 %), 1989 (de 43 % à 47 %) et 1990 (de 24 % à 40 %) et du fait que le taux de couverture pour 1991 (35 %) a été pris en compte.

Tableau 11

Taux de couverture des données financières pour les projets devant faire l'objet d'évaluations obligatoires et effectivement évalués (en millions de dollars)

	Année d'approbation des projets				Total
	1988	1989	1990	1991	
Ressources financières pour tous les projets approuvés	808	673	850	631	2 962
Ressources financières pour les projets dont le budget dépasse 1 million de dollars et qui ont été effectivement évalués	421	315	343	222	1 301
Taux de couverture (pourcentage)	52	47	40	35	44

E. Taux global de conformité

17. Après la publication du rapport de l'an dernier, qui rendait compte de la situation en janvier 1997, des mises à jour ont été établies en mai et octobre 1997 à l'intention des responsables de la gestion, et des contacts périodiques ont été maintenus avec les bureaux et les bureaux de pays. Le présent rapport montre les progrès accomplis par le PNUD en matière de conformité aux normes jusqu'en janvier 1998.

18. Dans l'ensemble, les taux de conformité ont augmenté. Les efforts visant à relever le taux pour 1988-1989 ont porté leurs fruits, mais le taux de stricte conformité est loin d'avoir atteint le niveau de 70 % qui avait été fixé pour la fin de 1997. Le taux de stricte conformité pour 1990 reste bas (51 %; tableau 12), tandis que le premier taux de conformité indiqué pour 1991 (47 %) est plus élevé que le taux correspondant pour 1990 (34 %).

19. Le taux de conformité à long terme, représenté par le taux de conformité probable (qui prend en compte le nombre de rapports attendus et les évaluations prévues) a augmenté pour toutes les séries de projets. Le taux moyen de conformité probable pour toutes les séries de projets est passé de 64 % (chiffre indiqué l'année dernière) à 71 %, en raison de l'augmentation du taux de conformité probable pour les séries de 1988 (de 73 % à 79 %), de 1989 (de 69 % à 74 %) et de 1990 (de 49 % à 63 %). Le taux initial de conformité probable pour la série de projets approuvés en 1991 est de 63 %.

20. Des justifications ont été fournies pour certaines évaluations qui n'ont pas été effectuées. Il en est rendu compte à la rubrique "évaluations non effectuées pour des raisons parfaitement justifiées". Le nombre total de projets des séries de 1988-1989 et 1990 pour lesquels on ne dispose pas d'informations précises a été réduit de 45 % (il a été ramené de 181 à 100 depuis l'année dernière). Le pourcentage de projets de la série de 1991 pour lesquels on ne dispose pas d'informations précises est le même que le pourcentage actuel pour la série de 1990, à savoir 28 %.

21. Dans le présent rapport, les données relatives aux séries de projets approuvés en 1988 et 1989 sont le plus souvent regroupées pour l'exercice

biennal 1988-1989 conformément aux normes de présentation établies en 1995 et pour faciliter les comparaisons. Néanmoins, les données fournies au tableau 12 sont ventilées par année d'approbation des projets afin que l'on puisse indiquer le taux de conformité par année et indiquer les résultats obtenus en fonction du stade du cycle d'évaluation.

Tableau 12

Taux de stricte conformité et de conformité probable

	1988	1989	1990	1991	Total
Évaluations obligatoires (A)	257	213	210	160	840
Rapports reçus (B)	157	119	90	71	437
Évaluations non effectuées pour des raisons parfaitement justifiées (C)	20	13	17	4	54
Total partiel No 1 (B + C)	177	132	107	75	491
Taux de stricte conformité (pourcentage) : (B + C)/A	69	62	51	47	58
Rapports attendus (D)	19	19	9	7	54
Évaluations prévues (E)	6	6	17	19	48
Total partiel No 2 (B + C + D + E)	202	157	133	101	593
Taux de conformité probable si tous les rapports sont reçus (pourcentage) : (total partiel No 2/A)	79	74	63	63	71
Évaluations non effectuées mais remplacées par d'autres mesures	12	9	4	3	28
Évaluations non effectuées pour lesquelles des raisons ont été données	21	28	14	12	75
Pas d'informations précises	21	20	59	44	144

F. Taux de conformité des bureaux

1. État d'avancement des évaluations pour les projets approuvés en 1988-1989

22. Le tableau 13 indique, pour chaque bureau, l'état d'avancement des évaluations pour la série de projets approuvés en 1988-1989. Le taux global de stricte conformité est passé de 60 % à 66 % en raison de l'augmentation des taux du BREA (de 50 % à 65 %), du BRAP (de 65 % à 71 %) et du BPD (de 12 % à 38 %). Les taux du BRA et du BRALC (63 % et 50 %, respectivement) n'ont pas varié. Bien qu'il y ait une amélioration, comme on l'a noté plus haut, on est encore loin de l'objectif de 70 % qui avait été fixé pour la fin de 1997, ce qui est dû en partie au fait que le Bureau de l'évaluation n'a pas reçu certains rapports portant sur des évaluations dont on avait indiqué qu'elles avaient été effectuées. Par exemple, sur les 24 rapports attendus du BRA, deux seulement ont été reçus.

Tableau 13

État d'avancement des évaluations pour les projets approuvés
 en 1988-1989, par bureau

	BRA	BRAP	BREA	BRALC	BRECEI	BPD	Total
Projet dont le budget dépasse 1 million de dollars	194	201	46	12	1	16	470
Évaluations reçues	112	131	21	6	0	6	276
Évaluations non effectuées pour des raisons pleinement justifiées	11	12	9	0	1	0	33
Taux de stricte conformité (pourcentage)	63	71	65	50	100	38	66
Rapports attendus	22	10	5	0	0	1	38
Évaluations prévues	3	5	2	1	0	1	12
Taux de conformité probable (pourcentage)	76	79	80	58	100	50	76
Autres mesures	10	6	0	1	0	4	21
Évaluations non effectuées	12	22	9	4	0	2	49
Pas d'informations précises	24	15	0	0	0	2	41

23. L'amélioration du taux global de conformité probable pour cette série de projets (de 71 % à 76 %) résulte essentiellement de l'augmentation des taux du BRAP (de 71 % à 79 %), du BPD (de 12 % à 50 %), du BREA (de 74 % à 80 %) et du BRALC (de 50 % à 58 %). Le taux de conformité probable du BRA n'a pas varié (76 %).

24. Le nombre de projets pour lesquels on ne dispose pas d'informations précises concernant l'état d'avancement des évaluations est passé de 81 à 41, ce qui représente une réduction de 50 %. En ce qui concerne les 41 projets restants, on attend des informations du BRA concernant 24 projets, du BRAP concernant 15 projets et du BPD concernant 2 projets. Sur les 24 dossiers concernant la région de l'Afrique, 15 portent sur des projets ou programmes régionaux. Dans la région de l'Asie et du Pacifique, 14 des 15 dossiers portent sur des projets ou programmes régionaux.

2. État d'avancement des évaluations pour la série de projets approuvés en 1990

25. Le taux global de stricte conformité est passé de 34 % à 51 % (tableau 14), essentiellement en raison de l'augmentation des taux du BREA (de 16 % à 68 %) et du BPD (de 9 % à 68 %). Néanmoins, cette augmentation a été contrebalancée par le faible niveau du taux de stricte conformité du BRALC et le taux global reste trop bas.

Tableau 14

État d'avancement des évaluations pour les projets approuvés
 en 1990, par bureau

	BRA	BRAP	BREA	BRALC	BRECEI	BPD	Total
Projet dont le budget dépasse 1 million de dollars	64	95	19	4	1	22	210
Évaluations reçues	24	38	11	1	1	15	90
Évaluations non effectuées pour des raisons pleinement justifiées	12	3	2	0	0	0	17
Taux de stricte conformité (pourcentage)	52	43	68	25	100	68	51
Rapports attendus	2	3	2	0	0	2	9
Évaluations prévues	2	13	2	0	0	0	17
Taux de conformité probable (pourcentage)	58	60	89	25	100	77	63
Autres mesures	0	1	0	1	0	2	4
Évaluations non effectuées	0	12	1	1	0	0	14
Pas d'informations précises	29	25	1	1	0	3	59

26. Le taux global de conformité probable est passé de 49 % l'année dernière à 63 % en raison de l'augmentation des taux de conformité probable du BREA (de 32 % à 89 %) et du BPD (de 9 % à 77 %). Le nombre de projets pour lesquels on ne dispose pas d'informations précises a été ramené de 100 à 59. Vingt-neuf d'entre eux concernent la région de l'Afrique et 25 la région de l'Asie et du Pacifique.

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

27. Le taux global initial de stricte conformité pour la série de projets approuvés en 1991 est de 47 % (tableau 15). Le BRAP a le taux le plus élevé (60 %). Il est suivi par le BREA (46 %) et le BRALC (44 %). Le faible niveau des taux du BRA (37 %) et du BPD (29 %) a, bien entendu, eu un effet sur le taux global. Le taux global de conformité probable pour cette série de projets est identique au taux correspondant pour la série de projets approuvés en 1990 (63 %).

Tableau 15

État d'avancement des évaluations pour les projets approuvés
 en 1991, par bureau

	BRA	BRAP	BREA	BRALC	BRECEI	BPD	Total
Projet dont le budget dépasse 1 million de dollars	52	60	13	27	1	7	160
Évaluations reçues	19	34	6	10	0	2	71
Évaluations non effectuées pour des raisons pleinement justifiées	0	2	0	2	0	0	4
Taux de stricte conformité (pourcentage)	37	60	46	44	n.d.	29	47
Rapports attendus	0	1	3	2	0	1	7
Évaluations prévues	6	6	1	6	0	0	19
Taux de conformité probable (pourcentage)	48	72	77	74	n.d.	43	63
Autres mesures	1	1	0	1	0	0	3
Évaluations non effectuées	1	4	2	4	0	1	12
Pas d'informations précises	25	12	1	2	1	3	44

4. Comparaison de trois séries de projets :
 1988-1989, 1990 et 1991

28. Le tableau 16 permet de comparer l'état d'avancement des évaluations de trois séries de projets – 1988-1989, 1990 et 1991 – à un stade similaire de développement : situation en janvier 1996 pour la série de 1988-1989, situation en janvier 1997 pour la série de 1990 et situation en janvier 1998 pour la série de 1991. Le taux de stricte conformité pour la série de 1991 (47 %) est plus élevé que le taux indiqué l'an dernier pour la série de 1990 (34 %). L'état d'avancement des évaluations n'est pas connu avec précision pour 28 % des projets approuvés en 1991 et devant faire l'objet d'une évaluation obligatoire, les pourcentages pour les séries de 1990 et 1988-1989 qui se trouvent à un stade similaire du cycle d'évaluation sont plus élevés : 48 % et 32 %, respectivement.

Tableau 16

Trois séries de projets à un stade similaire de développement

	État d'avancement des projets de 1988-1989 en janvier 1996	État d'avancement des projets de 1990 en janvier 1997	État d'avancement des projets de 1991 en janvier 1998
Évaluations obligatoires (A)	470	210	160
Rapports reçus (B)	247	56	71
Évaluations non effectuées pour des raisons parfaitement justifiées	23	16	4
Taux de stricte conformité (pourcentage) : (B + C)/A	57	34	47
Rapports attendus (D)	13	13	7
Évaluations prévues (E)	10	17	19
Taux de conformité probable si tous les rapports sont reçus (pourcentage) : (B + C + D + E)/A	62	49	63
Évaluations non effectuées mais remplacées par d'autres mesures	11	1	3
Évaluations non effectuées pour lesquelles des raisons ont été données	17	7	12
Pas d'informations précises	149	100	44

G. Conclusions

29. L'objectif d'un taux de conformité de 70 % qui devait être atteint à la fin de 1997 pour la série de projets approuvés en 1988-1989 n'a pas été atteint et le taux de conformité pour 1990 reste bas, mais le taux initial de conformité pour la série de 1991 laisse espérer une amélioration en ce qui concerne le respect des obligations en matière d'évaluation.

30. À la fin de 1998, l'objectif de 70 % qui avait été fixé pour l'exercice biennal 1988-1989 et pour la série de projets de 1990 devrait avoir été atteint, de même que l'objectif d'un taux de conformité de 75 % pour la série de 1991.

31. Même si l'augmentation des taux de conformité est modeste, il semble que le sens des responsabilités se soit renforcé pour ce qui a trait aux obligations en matière d'évaluation.

32. On a également enregistré une augmentation (de 39 % à 44 %) du taux de couverture des données financières pour les projets devant faire l'objet d'une évaluation obligatoire et effectivement évalués.

H. Suivi des recommandations formulées dans le rapport de 1997

33. L'état d'avancement de l'application des recommandations formulées dans le rapport de 1997 [DP/1997/16/Add.4 (annexe II)] est le suivant :

a) Le taux d'extraction des données des rapports d'évaluation est passé de 66 % à 69 %; cet effort devra toutefois être maintenu;

b) Le chapitre 6 du Manuel de programmation du PNUD ainsi que le Suivi et évaluation dans une perspective de résultats : Manuel pour les administrateurs de programme, publié en 1997, fournissent des directives pour les plans d'évaluation et apportent des précisions sur la politique relative au respect des normes d'évaluation, y compris les justifications à fournir lorsqu'on n'a pas effectué une évaluation obligatoire;

c) Le système permettant de recenser les projets qui doivent faire l'objet d'une évaluation obligatoire ne s'applique actuellement qu'à ceux qui remplissent le critère relatif au montant du budget. À la suite de la diffusion du chapitre 6 du Manuel de programmation du PNUD et du manuel mentionné plus haut, le Bureau de l'évaluation a entrepris d'élargir le système pour inclure les projets qui remplissent le critère relatif à la durée de la coopération.

III. RECOMMANDATIONS

34. Les bureaux de pays devraient appliquer la politique énoncée au chapitre 6 du Manuel de programmation du PNUD concernant les fiches d'information qui doivent être remplies par les chefs des équipes chargées des évaluations. Les bureaux de pays concernés devraient contrôler de près la réalisation des évaluations.

35. Comme par le passé, le Bureau de l'évaluation devrait continuer à aider les bureaux à remplir leurs obligations en matière d'évaluation et notamment les conseiller au sujet des mesures que doivent prendre les pays qui sont déficients dans ce domaine.

36. Le Bureau de l'évaluation devrait élargir le champ de l'analyse et y inclure des questions de fond telles que la qualité des rapports d'évaluation et la suite donnée aux recommandations issues des évaluations.

37. Le Bureau de l'évaluation devrait également mettre en place un système de suivi transparent, incluant notamment des évaluations obligatoires pour les projets exécutés par des organismes qui reçoivent une assistance du PNUD depuis plus de 10 ans.
