



Conseil économique et social

Provisoire

23 juin 1999

Français

Original: anglais

Session de fond de 1998

Débat consacré aux activités opérationnelles

Compte rendu analytique provisoire de la 25^e séance

Tenue au Siège, à New York, le 13 juillet 1998, à 15 heures

Président : M. Olhaye (Vice-Président) (Djibouti)

Sommaire

Activités opérationnelles du système des Nations Unies au service de la coopération internationale pour le développement (*suite*)

b) Suite à donner aux recommandations de politique générale de l'Assemblée générale (*suite*)

Les rectifications au présent compte rendu doivent être rédigées dans l'une des langues de travail. Elles doivent être présentées dans un mémorandum et être également portées sur un exemplaire du compte rendu. Il convient de les adresser, *une semaine au plus tard à compter de la date du présent document*, au Chef de la Section d'édition des documents officiels, bureau DC2-750, 2 United Nations Plaza.

00-65055 (f)



La séance est ouverte à 15 h 10.

Activités opérationnelles du système des Nations Unies au service de la coopération internationale pour le développement (*suite*)

b) Suite à donner aux recommandations de politique générale de l'Assemblée générale (*suite*) (E/1997/110; E/1998/48 et Add.1)

1. **M. Kolby** (Observateur de la Norvège) dit que l'efficacité du programme économique et social des Nations Unies doit se mesurer à l'aune de son impact au niveau des pays. Comme le dit le Secrétaire général, la maîtrise du processus est l'un des meilleurs moyens de faire en sorte que les activités opérationnelles produisent l'impact souhaité. La Norvège se félicite du développement de la coopération entre les organismes des Nations Unies au niveau des pays, en particulier par le biais des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) et du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD). Il faut espérer que les mesures de réforme actuelles déboucheront sur un système des Nations Unies plus cohérent et efficace. À cet égard, le projet de création de « maisons des Nations Unies » dans plus de 50 pays symbolise un système unifié et devrait faciliter une coopération plus étroite.

2. La Norvège se félicite également de l'intérêt accru que de plus en plus d'institutions spécialisées portent au processus du PNUAD, qui pourrait se transformer en un véritable cadre de programmation conjointe de toutes les activités des Nations Unies au service du développement. Au niveau des pays, il est de la plus haute importance de renforcer la position du coordonnateur résident en tant que chef de l'équipe de pays des Nations Unies. Un chef d'équipe solide permet l'instauration d'un dialogue plus constructif entre le système des Nations Unies et le pays d'accueil pour soutenir les politiques nationales de développement. Une meilleure coordination s'impose également dans les domaines de la prévention des conflits, de l'aide humanitaire et de la coopération pour le développement. Tous les organismes du système des Nations Unies devraient avoir pour objectif commun d'obtenir les meilleurs résultats pour ceux qui ont le plus besoin de leur assistance, et ils peuvent atteindre cet objectif en s'employant à traduire les politiques convenues en mesures concrètes au niveau des pays.

3. **M. Le Luong Minh** (Vietnam) rappelle l'engagement de son gouvernement de travailler en étroite partenariat avec les Nations Unies dans la recherche du

développement et de l'amélioration des conditions de vie de sa population, en particulier des groupes les plus pauvres. À la fin des années 1970 et dans les années 1980, les Nations Unies ont constitué une importante fenêtre sur le monde extérieur et ont permis au Vietnam d'accéder à de multiples sources de connaissance, de technologie et de capitaux. Cette coopération a aidé le Vietnam à surmonter ses problèmes économiques et sociaux pressants et à réussir la transition de l'état de guerre au développement pacifique. Dans les années 1990, l'Organisation a facilité la transition du Vietnam vers un nouveau système de gestion économique, qui a nécessité des réformes économiques, sociales et institutionnelles. Plus récemment, l'Organisation a facilité l'intégration du Vietnam à l'économie régionale et mondiale.

4. Les pays bénéficiaires ont un rôle vital à jouer dans la réussite de la coopération pour le développement. À cet égard, l'une des principales politiques du Gouvernement vietnamien dans la phase actuelle de développement consiste à assurer la pleine exploitation des ressources intérieures du pays et à faire le meilleur usage possible des ressources externes. Pour être efficace, le programme de développement des Nations Unies doit reposer sur les plans et priorités nationaux et comporter une combinaison équilibrée d'assistance technique, de soutien matériel, de financement et de transfert des technologies.

5. Avec leur vaste expérience et les compétences dont ils disposent, les fonds et programmes des Nations Unies et les institutions spécialisées ont un rôle important à jouer dans le transfert des technologies, en particulier parce que certaines technologies peuvent être d'une importance capitale pour les pays en développement mais être de peu d'intérêt immédiat pour les milieux d'affaires internationaux, qui sont l'un des principaux vecteurs du transfert des technologies. Les ressources des Nations Unies devraient également servir au renforcement des capacités visant à soutenir les programmes de lutte contre la pauvreté.

6. Le peu de familiarité avec le système de développement des Nations Unies et le manque de connaissances sur les circonstances concrètes des pays partenaires constituent des obstacles à la pleine utilisation des ressources et des possibilités offertes par la coopération. À cet égard, les participants à la conférence d'examen à mi-parcours du Groupe consultatif des donateurs pour le Vietnam, tenue en 1998, sont convenus que l'information et la transparence revêtent une importance capitale pour une utilisation efficace des ressources. Compte tenu des mutations rapides qui

interviennent aussi bien à l'échelle mondiale que dans le système des Nations Unies, l'Organisation devrait revoir périodiquement ses activités de développement, dans le cadre de l'examen triennal d'ensemble des activités opérationnelles pour le développement du système des Nations Unies.

7. La création des PNUAD améliorera la cohérence et l'efficacité des opérations de développement des Nations Unies et le Vietnam se félicite d'avoir été retenu comme pays pilote pour cette opération. Le moment fixé pour cette opération a toutefois suscité un certain nombre de problèmes, en ce sens que les divers fonds et programmes avaient déjà approuvé leurs propres programmes de pays.

8. Parmi les questions qui doivent être examinées plus avant, il y a celle de la relation entre le PNUAD et les notes stratégiques de pays et celle de savoir comment concrétiser le principe sur lequel l'Assemblée générale a mis l'accent dans sa résolution 50/120, à savoir que les plans et priorités nationaux constituent le seul cadre de référence viable pour la programmation des activités opérationnelles de développement dans le système des Nations Unies. À cet égard, le Vietnam appuie la position du Groupe des 77 et la Chine concernant la réforme de la coopération pour le développement des Nations Unies en général et des PNUAD en particulier. Le Vietnam ne peut donc souscrire au point de vue selon lequel la note stratégique de pays représenterait le côté demande de la coopération pour le développement et le PNUAD serait la réponse du côté de l'offre du système des Nations Unies aux besoins identifiés par les gouvernements bénéficiaires. Il s'agit là d'une description inexacte de la note stratégique de pays, qui est un document établi et convenu à la fois par le gouvernement concerné et les Nations Unies.

9. Le Vietnam souscrit au point de vue selon lequel les orientations, les thèmes et les plans d'action qui ont été adoptés lors des conférences mondiales font partie intégrante du développement durable et que si les activités de suivi doivent être adaptées aux conditions spécifiques à chaque pays, elles ne doivent pas faire oublier la nécessité de promouvoir la coopération économique internationale et la croissance économique.

10. Enfin, le Vietnam appuie les efforts déployés pour renforcer le système des coordonnateurs résidents, qui fonctionne de manière efficace au Vietnam, facilitant ainsi la coopération non seulement entre les organismes des Nations Unies mais également entre les divers partenaires pour le développement du pays.

11. **M. Azaiez** (Tunisie) dit que le rapport du Secrétaire général (E/1998/48 et Add.1) semble s'adresser davantage aux institutions spécialisées des Nations Unies qu'aux États Membres. Il met également l'accent sur des questions telles que celles du choix des coordonnateurs résidents qui ne figurent pas parmi les priorités des États Membres. Les luttes internes sur le regroupement des locaux des divers organismes des Nations Unies dans les pays d'accueil sont également de peu d'intérêt pour les États Membres.

12. En revanche, le rapport passe assez rapidement sur un certain nombre d'autres questions qui intéressent beaucoup les États Membres. Le peu de succès des notes stratégiques de pays, par exemple, n'est évoqué qu'en passant. De même, le débat sur les relations entre les pays bénéficiaires et les organismes du système des Nations Unies est plutôt vague, et l'on ne peut dire clairement ce que signifie l'expression « entités nationales » utilisée au paragraphe 6 du rapport (E/1998/48). Par ailleurs, le rapport met peu l'accent sur la question importante de l'exécution nationale. Enfin, la Tunisie juge alarmante la tendance à la baisse des courants de ressources vers les pays en développement.

13. **M. Chandavarkar** (Programme des Nations Unies pour le développement), présentant les directives révisées pour l'examen des politiques et procédures concernant la coopération technique entre pays en développement (E/1997/110), dit que ces directives révisées sont le fruit d'un effort concerté visant à établir une approche coordonnée de la promotion et de l'application de la coopération technique entre pays en développement par les organisations du système des Nations Unies. Il appelle plus particulièrement l'attention sur la section VI des directives révisées, qui recense les mesures à prendre par les organismes du système des Nations Unies. Il est recommandé que les directives révisées soient approuvées par l'Assemblée générale après leur examen par le Conseil.

14. **Mme Galindo** (Colombie) dit que la responsabilité du succès des activités opérationnelles de développement incombe d'abord aux États Membres eux-mêmes. Le système des Nations Unies, par l'entremise du coordonnateur résident, facilite ces activités. En raison de cette interdépendance, il importe de mettre au point des directives précises et des indicateurs de référence et d'encourager la participation de la société civile dans les pays d'accueil. Il faut également mettre l'accent sur des questions telles que l'élimination de la pauvreté, la réforme de l'administration publique et la plus grande disponibilité des ressources.

15. **M. Zhdanovich** (Biélorus) dit que son gouvernement approuve les mesures prises pour renforcer les activités des Nations Unies au niveau des pays, notamment par le transfert d'effectifs des sièges vers le terrain, afin d'assurer une meilleure responsabilisation. Il approuve également les activités des coordonnateurs résidents sur le terrain. Il faut néanmoins accorder davantage d'attention aux relations entre les coordonnateurs résidents et les pays d'accueil et organiser périodiquement des consultations entre les coordonnateurs résidents et leurs partenaires nationaux. À cette fin, il serait bon de maintenir la pratique qui consiste à combiner le système des coordonnateurs résidents et celui des représentants résidents. À cet égard, le représentant résident au Biélorus a été réaffecté ailleurs deux semaines auparavant et l'on n'a aucune information sur la nomination de son successeur. Il faut espérer que la procédure à cet effet sera menée sans retard excessif.

16. Le **Président** annonce que le débat général s'est ainsi achevé et il donne la parole à M. Haemmerli, chef du Service des politiques de coopération pour le développement au Département des affaires économiques et sociales et facilitateur du Groupe de l'évaluation des incidences.

Groupe des évaluations d'impact

17. **M. Haemmerli**, facilitateur, se référant au rapport sur l'impact du soutien du système des Nations Unies au renforcement des capacités dans la période 1980-1995, dit que le démarrage de cette évaluation demandée lors du dernier examen triennal d'ensemble a été retardé jusqu'à la fin de 1997 pour cause de restrictions financières. On espérait au départ couvrir plus de pays mais six seulement ont fait l'objet d'évaluations, qui ont été choisis à partir d'un inventaire des activités de renforcement des capacités menées entre 1980 et 1995 établi par une quarantaine de coordonnateurs résidents. Les délégations ont donc maintenant la possibilité d'engager un dialogue sur l'évaluation de cet impact avec un groupe d'experts extérieurs auxquels il donne donc la parole.

18. **M. Morgan**, membre du groupe d'évaluateurs, dit avoir participé à l'évaluation au Pakistan. Dans l'ensemble, cette opération d'évaluation a été bénéfique pour la communauté des spécialistes du développement. Cette communauté est encore en train d'apprendre comment une intervention extérieure peut aider les pays en développement et elle a pu avoir un aperçu des résultats positifs de l'action du système des Nations Unies en tant que système. Par ailleurs, l'évaluation a apporté la preuve du rôle essentiel joué par les Nations Unies dans le système

des donateurs au Pakistan, en dépit de sa contribution relativement faible dans le total de l'aide financière à ce pays.

19. Il y a au Pakistan un paradoxe entre le faible niveau des indicateurs de développement humain et l'énorme réserve de capacités et de volontés, aussi vaudrait-il mieux parler dans ces conditions d'une libération des capacités plutôt que d'un renforcement. À la fin des années 1980, le système des Nations Unies a engagé une nouvelle phase d'activités destinée à essayer de libérer cette capacité en créant des coalitions créatrices avec les organisations non gouvernementales, le secteur privé, les autorités provinciales et les communautés. Les Nations Unies ont ainsi acquis un nouveau rôle au Pakistan, en particulier au début des années 1990. L'un des atouts capitaux de l'ONU tient au fait qu'elle est l'une des rares organisations qui, au Pakistan, pouvaient avoir une fonction de catalyseur tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des pouvoirs publics.

20. En tenant compte du faible niveau de financement, le programme classique axé sur les pouvoirs publics du début des années 1980 a donné d'assez bons résultats. Au milieu des années 1980, l'aide à la réforme des principales structures gouvernementales a donné des résultats mitigés puis, à la fin des années 1980 et dans les années 1990, les Nations Unies ont acquis un rôle nouveau et assez réussi d'instrument de mobilisation des communautés au niveau des villages et de promotion de nouvelles formes d'administration des districts, de bonne gouvernance et de développement institutionnel. Tout compte fait, l'intervention des Nations Unies au Pakistan a été tout à fait positive.

21. **M. Wiesner**, membre du groupe d'évaluateurs, fait des observations sur les stratégies d'évaluation des incidences et les mesures d'incitation qui ont pour objet d'identifier les points critiques susceptibles d'aider pour les évaluations futures. Les programmes des Nations Unies ont tendance à accorder trop d'importance aux avantages ou qualités des programmes et s'intéressent moins aux limites ou aux obstacles, c'est-à-dire à l'utilisation de l'approche axée sur les contraintes. Quel que soit le secteur, il faut tenir compte des intérêts favorables et défavorables lorsqu'on élabore une stratégie de programme ou que l'on procède à une évaluation. À titre d'exemple, dans le cas du Zimbabwe, plus de 300 projets étaient en cours d'exécution à l'époque de l'évaluation, ce qui est un signe de prolifération et de dispersion des efforts. Manifestement, de nombreux types différents d'intérêts à tous les niveaux avaient abouti à ces 300 projets et ce fait doit être pris en compte dans les analyses pour pouvoir établir des priorités.

Le programme des télécommunications au Brésil a donné de bien meilleurs résultats parce que les intérêts étaient beaucoup plus précis et qu'il y a eu un recentrage institutionnel.

22. Le développement des capacités est le résultat des structures d'incitation existantes, et s'il y a des contraintes très strictes, elles se traduisent par de mauvaises mesures d'incitation. Il est plus facile de mettre en place des mesures d'incitation dans les secteurs où les intérêts sont plus circonscrits. Très souvent, dans les secteurs sociaux, les intérêts se constituent au fil du temps et façonnent les structures institutionnelles, lesquelles à leur tour déterminent les contraintes. Le changement devient bien difficile dans ces conditions. Il faut analyser les projets pour découvrir la source des oppositions et en tenir compte dans la planification. Il est très important que toutes les parties intervenantes réalisent que les restrictions ont souvent leur source dans le secteur ou l'institution du pays bénéficiaire.

23. **M. Raheem**, membre du groupe d'évaluateurs, estime qu'il faut soutenir le renforcement des capacités d'analyse de l'impact des activités des Nations Unies. Ce soutien peut être apporté à divers niveaux mais il faut avant tout utiliser la puissance de rassemblement du système pour clarifier toutes les questions que le pays pourrait se poser concernant les activités opérationnelles. Il faut une analyse approfondie, publique et transparente de ce que le système fait et, en particulier, des résultats escomptés. Le souci du rapport coût-efficacité fait parfois défaut dans certaines études parce que même quand les objectifs sont excellents, il faut les traduire en résultats concrets.

24. Il faut soutenir les efforts faits par les pays pour se doter d'une meilleure capacité d'élaboration d'indicateurs d'évaluation. De même, il conviendrait d'aider les pays à relier les instruments des Nations Unies pour les mettre au service des activités opérationnelles. Plus que des ressources, il faut des processus ouverts et transparents, et l'application de l'information et des indicateurs doit mettre l'accent sur le lien entre la gestion et les résultats. Si nécessaire, les délégations peuvent examiner les meilleures pratiques, les études de cas et le rôle du Collège des cadres des Nations Unies dans la promotion de ce processus.

25. **M. Rohner** (Observateur de la Suisse) demande si les évaluateurs ont constaté, pour les 15 années couvertes par les évaluations pilotes, des progrès concernant les indicateurs manquants nécessaires pour avoir des mesures concrètes de l'impact des programmes au moyen de données de référence appropriées. Il demande également si

le groupe d'évaluateurs est au courant de formules autres que ces évaluations ou que l'adoption de meilleures pratiques tirées de "réussites exemplaires", compte tenu de la limite de rentabilité des évaluations.

26. **M. Ahmed** (Bangladesh) conteste le point de vue selon lequel l'aide des donateurs doit être tributaire de la performance du système des Nations Unies sur le terrain. En effet, le système des Nations Unies a certes de la crédibilité et obtient des résultats positifs mais il n'est qu'un appendice de l'aide aux pays de la Banque mondiale. Le problème est que même si la Banque mondiale a un système élaboré d'évaluation de l'impact de ses projets, elle semble souvent faire abstraction de ses propres conclusions lorsqu'elle lance de nouveaux projets.

27. Les donateurs devraient également réfléchir aux coûts d'opportunité: même lorsque les évaluations de l'impact des projets sont en elles-mêmes positives, si les politiques des pouvoirs publics ne sont pas suffisamment favorables au développement, les facteurs externes peuvent être tellement négatifs qu'il vaut mieux utiliser les fonds à d'autres fins.

28. **M. Wedenig** (Observateurs de l'Autriche) demande si, dans ses activités d'aide au développement, le système des Nations Unies intègre la perspective de l'égalité des sexes conformément aux Stratégies prospectives d'action de Nairobi de 1985 et au Plan d'action de Beijing de 1995. Est-ce que l'impact des projets a été évalué aussi sous l'angle de l'égalité des sexes et, si oui, quels sont les résultats?

29. Dans certains cas, l'absence de coordination entre le système des Nations Unies et d'autres donateurs a réduit à néant l'impact positif éventuel, et il serait utile de savoir si les évaluateurs ont quelques recommandations à propos de la coordination, non seulement à l'intérieur du système des Nations Unies mais également avec d'autres donateurs, qui permettraient d'éviter ce type de problème.

30. **M. Morgan**, membre du groupe d'évaluateurs, dit que pour certains des premiers projets examinés, il n'y avait pas d'indicateurs qui pouvaient être utilisés pour l'évaluation. Toutefois, à partir des années 1990, les indicateurs et même la mesure des résultats sont devenus plus fiables. Il y a encore très peu d'indicateurs utilisables pour les capacités et leur développement mais des travaux sont en cours au sein de la communauté internationale pour combler cette lacune.

31. L'évaluation pilote au Pakistan a révélé que la communauté des donateurs se divise en deux groupes: les institutions financières internationales, en particulier la Banque mondiale et la Banque asiatique de développement,

qui fournissent une proportion considérable des ressources, et un groupe plus restreint de donateurs, dont le système des Nations Unies. Le Pakistan n'a pas de grands donateurs bilatéraux mais le groupe de petits donateurs apporte des idées proportionnellement plus importantes que ses contributions financières, en particulier dans le domaine social, duquel les institutions financières internationales ont peu d'expérience.

32. Certes, en théorie, il faut tenir compte des coûts d'opportunité mais il est toujours très difficile de déterminer si un projet particulier était bien le moyen le plus rentable de résoudre un problème particulier: dans le cas du Pakistan, les évaluateurs ont uniquement demandé si le projet pouvait se justifier et était utile en termes d'acquisition d'une expérience dans un secteur et si les résultats pouvaient être reproduits ou le projet porté à une échelle supérieure. L'évaluation peut servir de base à un débat sur les autres possibilités que le gouvernement pourrait juger utiles.

33. **M. Wiesner**, membre du groupe d'évaluateurs, dit qu'à son avis, le système d'évaluation de la Banque mondiale est précis et professionnel. Il a toujours trouvé étonnant que des pays, et des institutions autres que la Banque, dépensent des sommes considérables pour des projets, n'incluent pas l'évaluation dans le coût, en faisant valoir que l'évaluation est "trop coûteuse" puis se plaignent de ne pas avoir une idée du résultat obtenu: l'évaluation doit faire partie intégrante des projets tout comme un pont doit comprendre le dernier tronçon de chaussée.

34. Il faut qu'il y ait des mesures d'incitation à la coordination. Seule une bonne analyse peut révéler quelles sont les mesures d'incitation ou de dissuasion efficaces. Obtenir les résultats escomptés est la justification essentielle pour les modifier.

35. **M. Raheem**, membre du groupe d'évaluateurs, dit que sur la période d'évaluation de 15 années, des progrès évidents ont été faits en ce qui concerne l'utilisation des indicateurs mais que ces progrès ne sont pas suffisants et ne règlent pas la question de la maîtrise du processus par les pays eux-mêmes: il faut passer d'un souci interne au système des Nations Unies à la question de savoir comment aider les pays à élaborer cinq ou six indicateurs « portables ». Plusieurs bureaux hors siège font du bon travail dans ce domaine.

36. Mais le problème réside non pas dans les indicateurs mais dans les données de référence. Les difficultés de financement posent le problème du rapport coût-efficacité. L'une des façons de contourner cette difficulté consiste à se

doter d'une base de référence pragmatique établie à partir de toutes les études disponibles dans le pays puis d'améliorer cette base à mesure que les projets avancent.

37. Les évaluations d'impact sont des opérations coûteuses si elles sont considérées comme une fin en soi, mais replacées dans un ensemble d'instruments comprenant les pratiques optimales et les études de cas, elles peuvent boucler la boucle des responsabilités lorsque des ressources publiques sont en jeu, former un jugement final sur la performance, faire office de mémoire institutionnelle et contribuer au processus d'apprentissage institutionnel. D'un point de vue stratégique, au lieu de monter de grandes évaluations d'impact, on peut aussi évaluer les impacts de manière cumulative, par des évaluations opérationnelles qui sont ensuite revues au fil du temps.

38. Les études de cas sont importantes parce qu'elles corrigent deux défauts. En premier lieu, il y a abondance de critiques, de jugements et d'avis mais bien peu de descriptions des aléas concrets du renforcement des capacités au niveau des pays. En second lieu, les études de cas fournissent des données de référence. Elles fournissent aussi une information libre et ouverte, du domaine public, pour l'analyse et la recherche.

39. **M. Maconick**, membre du groupe d'évaluateurs, dit que la perspective de l'égalité des sexes était inscrite dans le mandat de l'évaluation pilote mais que les réponses au questionnaire sur ce point n'étaient pas satisfaisantes.

40. Sur les évaluations d'impact, il est utile de garder à l'esprit la question du rapport coût-efficacité même si elle doit rester sans réponse. Le regain d'intérêt dans nombre d'entités des Nations Unies pour l'évaluation des impacts et le fait que l'Assemblée générale ait demandé de telles évaluations ne sont pas le fruit du hasard: la question de la rentabilité des évaluations d'impact peut donc déborder le cadre strict de l'opération elle-même.

41. **M. Haemmerli**, facilitateur, signale que les évaluateurs ont communiqué les résultats des évaluations pilotes relatifs à l'intégration de l'égalité des sexes dans le rapport publié sous la cote E/1998/54, que le Conseil a examiné dans le cadre du point de l'ordre du jour comprenant la question de la promotion de la femme: mise en œuvre du Plan d'action de Beijing et rôle des activités opérationnelles dans la promotion, en particulier, du renforcement des capacités et de la mobilisation des ressources pour accroître la participation des femmes au développement.

42. **M. Bahamondes** (Canada) demande si les évaluateurs considèrent les avantages comparatifs du système des Nations Unies dans le contexte plus large du développement international, compte tenu du fait que l'action du système au Pakistan s'est révélée d'ordre plus catalyseur que financier. Il peut lui-même confirmer ce fait par sa propre expérience des activités de développement des Nations Unies dans d'autres pays. Il se demande comment il serait possible de mesurer la contribution d'un tel rôle catalyseur et promotionnel, surtout si la configuration change d'un pays à l'autre.

43. Dans la mesure où les projets nécessitent une surveillance et une analyse attentives, il serait peut-être bon que l'examen triennal des activités opérationnelles devienne annuel.

44. L'évaluation doit être incorporée au stade de la planification: si cela avait été fait pour le suivi des conférences, on ne serait peut-être pas en train de se disputer, plus de cinq années plus tard, sur les indicateurs qu'il conviendrait d'utiliser pour mesurer les résultats.

45. **M. Blackburne** (Royaume-Uni), notant que les évaluations pilotes portaient sur la période allant de 1980 à 1995, demande si les évaluateurs auraient éventuellement constaté des signes que les problèmes de coordination qu'ils ont relevés auraient été corrigés par des changements intervenus après 1995, par le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, par exemple (PNUAD).

46. **Mme Quarund** (Etats-Unis d'Amérique) fait remarquer que l'un des points forts du système des Nations Unies est qu'il exécute des projets qui peuvent relever de l'expérimentation ou de la démonstration; elle demande donc s'il y a des signes que de tels projets sont portés à une échelle supérieure ou acquièrent de la durabilité. Si tel est le cas, faut-il considérer ces signes comme des mesures de la réussite? Une évaluation a fait apparaître un effet négatif sur le renforcement des capacités, ce qui donne à penser que des directives sont peut-être nécessaires dans ce domaine.

47. Mme Quarund demande si, de l'avis des évaluateurs, les fonds et programmes sont capables d'apprendre par leurs propres moyens ou s'il faut périodiquement faire appel à des évaluateurs extérieurs pour recentrer et perfectionner aussi bien les produits que les procédures.

48. **Mme Suzuki** (Japon) se dit résolument favorable aux mesures d'incitation propres à améliorer la coordination. Considérant que le renforcement des capacités nécessite des capacités administratives et gestionnaires pour être

durable, elle demande dans quelle mesure le renforcement institutionnel est inclus dans l'action des Nations Unies et comment l'impact sur ce plan peut être mesuré.

49. La délégation japonaise souhaiterait savoir dans quels pays le système des Nations Unies, par son rôle de catalyseur et ses projets d'expérimentation et de démonstration, peut être en mesure d'avoir un effet réel en termes de coopération bilatérale.

50. Elle souhaiterait savoir également comment le processus d'évaluation de l'impact des projets pourrait être accéléré: des ressources supplémentaires sont certes nécessaires mais les évaluations n'ont pas nécessairement à examiner la situation d'autres pays, les pratiques optimales et les enseignements tirés des échecs.

51. Logiquement, les contraintes qui vont peser sur un projet devraient être prises en compte dans la conception de celui-ci et il serait intéressant de savoir s'il y a des exemples où c'est le cas dans le système des Nations Unies.

52. **M. Abdellatif** (Observateur de l'Égypte) demande sur quels critères a été choisie la période couverte par les évaluations pilotes. Il souhaiterait également savoir comment les gouvernements des six pays retenus pour ces évaluations ont réagi à celles-ci et quelle priorité ils accordent au renforcement des capacités. Il se demande en outre si le système des Nations Unies et les institutions de Bretton-Woods ont coordonné leurs efforts de renforcement des capacités dans l'un quelconque des pays en question, parce que les évaluations semblent indiquer que tel n'était pas le cas, ce qui signifierait qu'un surcroît de coordination serait manifestement nécessaire.

53. Il serait intéressant de savoir également quel pourcentage de dépenses la Banque mondiale a consacré aux évaluations par rapport à la fourchette de dépenses indiquée pour divers organismes des Nations Unies dans le rapport (E/1998/48) et si les pourcentages qui y figurent ont été calculés d'une manière qui permet la comparaison.

54. À son avis, les évaluations pilotes de l'impact des programmes montrent que ces évaluations doivent être intégrées au travail des fonds et programmes et reliées au processus du PNUAD, parce que le système des Nations Unies ne fait pas à l'heure actuelle suffisamment d'évaluations et ne sera jamais en mesure de travailler efficacement s'il ne produit pas des données de référence. Les gouvernements ont aussi un rôle à jouer dans la production de ces données et il faudrait se pencher davantage sur l'aide à leur fournir à cet effet.

55. **M. Morgan**, membre du groupe d'évaluateurs, dit que les Nations Unies ont un certain avantage comparatif au Pakistan en raison de leur expertise technique sur le terrain et de leur aptitude à produire et diffuser des idées. Les Nations Unies sont considérées comme une partie neutre respectée qui a les moyens d'entreprendre de nouveaux petits projets et de promouvoir des politiques et qui emploie un personnel local de talent ayant un pouvoir de décision. Cette configuration lui donne la marge de manoeuvre et les pouvoirs nécessaires pour constituer des réseaux et des coalitions.

56. S'agissant du problème de la mesure des progrès, il faut établir une différence entre la mesure de la capacité et le développement des capacités. Dans le premier cas, on peut analyser les progrès effectifs sur le terrain alors que dans le second la mesure est plus difficile parce qu'elle fait intervenir des éléments immatériels tels que l'accroissement de la capacité technique, l'aptitude à combiner et créer des ressources pour promouvoir le développement et la gestion, le développement et la conception des institutions. Il y a également des différences à établir entre mesurer la performance d'une seule organisation ou celle d'un grand système.

57. S'agissant de l'augmentation d'échelle et de la reproduction des programmes, les questions à poser sont les suivantes: est-ce que le projet peut être reproduit ailleurs, être intégré aux principaux programmes gouvernementaux et croître en taille? le système des Nations Unies en général au Pakistan n'a pas été suffisamment analysé pour que l'on puisse apporter des réponses définitives. La coordination bénéficie d'un rang de priorité élevé et d'une reconnaissance officielle, dans la mesure où un site PNUAD a été demandé. Il y a néanmoins deux problèmes: la difficulté de maximiser simultanément toutes les contributions tout en recherchant un impact plus coordonné et la nécessité de limiter l'escalade des coûts pendant les actions conjointes (plus de réunions, ralentissement du processus de prise des décisions).

58. **M. Wiesner**, membre du groupe d'évaluateurs, dit que l'évaluation est particulièrement utile en tant que catalyseur d'un changement des politiques pour autant qu'il y ait un lien avec un changement dans l'affectation des ressources. Il arrive que les problèmes puissent être résolus simplement en allant au bout du processus de l'évaluation et, dans certains cas, des évaluations stratégiques peuvent être utiles pour choisir entre les donateurs éventuels.

59. **M. Raheem**, membre du groupe d'évaluateurs, répondant au représentant du Canada, dit qu'il suffit

d'observer de près un programme pour mesurer le rôle de la promotion et des politiques; pour ce qui est de savoir jusqu'où un processus peut être poussé, il faut plus de temps et d'étude car les évaluations sont encore à un stade pilote. En réponse au représentant du Royaume-Uni, l'intégration des questions de participation, d'impact des politiques et d'égalité des sexes est assurée dans la démarche collective adoptée par chaque organisme travaillant dans le pays.

60. En réponse à la question de la représentante des Etats-Unis concernant le changement d'échelle des projets, il y a une certaine tension entre les partisans de l'approche programme et ceux qui préfèrent les projets à petite échelle. Il prend note de l'observation du représentant du Zimbabwe relative aux effets négatifs de la coopération technique sur le renforcement des capacités. S'agissant de la nécessité de faire intervenir des évaluateurs extérieurs, une perspective extérieure est toujours utile mais pas absolument nécessaire. Les données de référence, si elles sont utilisées de manière plus rigoureuse, peuvent servir de base à un processus d'évaluation plus standardisé au niveau du pays.

61. **M. Maconick**, membre du groupe d'évaluateurs, se référant au changement d'échelle des projets, dit qu'il s'agit d'une action pilote qui a désespérément besoin de ressources suffisantes. En ce qui concerne le problème des effets négatifs sur le renforcement des capacités, les évaluations des projets menés au Zimbabwe et dans deux autres pays posent effectivement des questions de coordination, de « territoire » et d'appropriation nationale. Quant à la question de savoir si les institutions du système des Nations Unies sont capables d'apprentissage, elles sont certainement capables de procéder à des examens internes objectifs mais le Conseil économique et social peut aussi tirer profit d'un examen externe. Les deux types d'évaluations doivent se compléter. Quant à la question du représentant de l'Égypte relative à la période retenue pour l'évaluation, il s'agit d'un choix purement pragmatique dans la mesure où très peu d'information est disponible sur la période antérieure à 1980. Le processus d'évaluation a été une opération rentable même si l'on ne dispose pas encore de statistiques comparatives.

62. **M. Kääriäinen** (Finlande) espère que le processus d'évaluation se poursuivra et apportera une information en retour sur l'adéquation des actions entreprises, encore qu'il aurait préféré disposer de plus de temps pour étudier la documentation de base. Il se demande s'il y a eu une quelconque coordination avec le groupe de travail sur l'évaluation de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Il se demande aussi

si les organisateurs ont veillé à assurer l'appropriation nationale et la participation locale dans le processus d'évaluation.

63. **M. Abdalla** (Jamahiriya arabe libyenne) demande comment les évaluations ont été effectuées, quels indicateurs ont été utilisés alors que les Nations Unies ne se sont pas encore accordées sur des indicateurs et dans quelle mesure les pays concernés ont été consultés et autorisés à participer. Quels ont été les rôles du groupe d'évaluateurs et du coordonnateur résident? Sans données de référence ni de points de comparaison, comment le groupe est-il parvenu à ses conclusions? Certains pays en développement ont émis des réserves à propos du coordonnateur résident: comment les évaluateurs se sont-ils assurés que les coordonnateurs leur donnaient une information objective? Ces derniers essayaient peut-être simplement de justifier leurs propres positions. Par ailleurs, quels critères les évaluateurs ont-ils utilisé pour déterminer si les capacités voulues ont bien été renforcées?

64. **M. Haemmerli**, facilitateur, répondant à l'observation du représentant de la Jamahiriya arabe libyenne, insiste sur le fait que l'évaluation portait strictement sur le système des Nations Unies et non sur la performance des gouvernements.

65. **M. Maconick**, membre du groupe d'évaluateurs, répondant au représentant de la Finlande, dit que des consultations ont eu lieu avec le groupe de l'OCDE. Par ailleurs, les gouvernements, les donateurs et des organismes des Nations Unies ont été encouragés à évaluer les activités opérationnelles afin qu'il n'y ait aucun monopole de l'information. Mais il n'y a eu aucune réponse de ces participants. Les gouvernements ont été consultés en ce qui concerne la participation locale par le biais des bureaux des coordinateurs résidents et les équipes étaient constituées d'un représentant du Nord et d'un autre du Sud afin d'établir un point de vue équilibré. En l'absence d'indicateurs bien définis et de données de référence, des personnes ayant une expérience du renforcement des capacités ont été invitées à participer au processus d'évaluation. Il faut espérer que l'avenir un processus plus rigoureux sera institué.

66. **M. Raheem**, membre du groupe d'évaluateurs, évoquant les préoccupations concernant l'objectivité exprimées par le représentant de la Libye, dit que le processus avait été transparent et reposait sur un débat complet et ouvert. Comme il s'agissait d'un projet pilote, aucun indicateur précis n'avait été défini mais il faut

espérer qu'à l'avenir, des indicateurs précis seront mis au point.

67. **M. Morgan**, membre du groupe d'évaluateurs, insiste sur les difficultés logistiques rencontrées par les évaluateurs, qui ont disposé de deux semaines sur le terrain puis d'une semaine supplémentaire pour rédiger le rapport, alors que, par exemple, l'établissement de l'étude de la Banque mondiale sur la Tanzanie avait pris six mois. Il se demande si les conclusions de ladite étude étaient véritablement beaucoup plus utiles pour les décideurs.

68. **M. Wiesner**, membre du groupe d'évaluateurs, répondant à la représentante du Japon, dit que l'on peut essayer des évaluations stratégiques mais que celles-ci ne sont pas la panacée. Elles peuvent conduire à des décisions de politique générale et à des affectations de ressources mais, une fois de plus, il faut insister sur la nécessité de relier le processus d'évaluation à l'affectation des ressources.

69. **M. Abdallah** (Jamahiriya arabe libyenne) réitère que le gouvernement client doit faire partie du processus d'évaluation et que l'équipe d'évaluation doit avoir un accès direct au gouvernement et non se fier au seul coordonnateur résident. Le processus d'évaluation doit également analyser la performance du personnel des Nations Unies sur le terrain.

70. **M. Haemmerli**, facilitateur, rassure le représentant de la Libye quant au fait que l'équipe avait un accès direct aux gouvernements clients et insiste une fois de plus sur le fait que l'opération était une évaluation du système des Nations Unies.

La séance est levée à 18 h 10.