



COMMISSION ÉCONOMIQUE ET SOCIALE POUR L'ASIE ET LE PACIFIQUE

Comité des problèmes sociaux émergents

Deuxième session  
1<sup>er</sup>-3 novembre 2005  
Bangkok

**PLANIFICATION ET ÉVALUATION DES PROGRAMMES:  
SUIVI ET ÉVALUATION**

(Point 7 b) de l'ordre du jour provisoire)

**PRINCIPES DIRECTEURS DE LA CESAP POUR LE SUIVI, L'EXAMEN  
ET L'ÉVALUATION DES PROGRAMMES**

*Note du secrétariat*

**RÉSUMÉ**

Depuis quelques années, l'ensemble du Secrétariat de l'ONU applique les principes et les techniques de la gestion axée sur les résultats. La CESAP entend s'employer sans réserve à mettre en œuvre les réformes destinées à appuyer ce mode de gestion. Si, au départ, ce sont surtout les questions de planification et d'exécution qui ont retenu l'attention, l'importance que les membres et membres associés attachent au suivi et à l'évaluation ont amené la CESAP à s'intéresser davantage à ces deux aspects. C'est pourquoi elle œuvre actuellement à mettre au point un cadre intégré pour le suivi et l'évaluation des programmes et des projets, qui soit conforme aux directives générales émanant du Bureau des services de contrôle interne de l'ONU. Ce cadre comprendra les dispositions régissant le suivi et l'évaluation des projets, des sous-programmes et des aspects organisationnels, ainsi que des lignes directrices concernant les mécanismes à mettre en place pour assurer la diffusion des conclusions et des enseignements tirés des activités.

TABLE DES MATIÈRES

	<i>Page</i>
I. GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS ET SUIVI ET ÉVALUATION: LE CONTEXTE DES NATIONS UNIES .....	1
II. AMÉLIORER LE SUIVI ET L'ÉVALUATION À LA CESAP.....	1
III. ÉLABORATION D'UN CADRE DE SUIVI ET D'ÉVALUATION .....	2
IV. OBJET DU SUIVI ET DE L'ÉVALUATION .....	3
V. PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DU CADRE DE SUIVI ET D'ÉVALUATION DE LA CESAP.....	3
VI. CONTEXTE DE LA PLANIFICATION ET DE LA GESTION .....	4
VII. CADRAGE DES RÉSULTATS .....	6
VIII. INTÉGRATION DES SYSTÈMES DE SUIVI ET D'EXAMEN DES PROGRAMMES ET DES PROJETS .....	6
IX. ÉTAPES SUIVANTES.....	6
X. CONCLUSIONS.....	7

## I. GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS ET SUIVI ET ÉVALUATION: LE CONTEXTE DES NATIONS UNIES

1. Le Secrétaire général a introduit la notion de gestion axée sur les résultats, qui, dans un premier temps, concernait avant tout la budgétisation, dans le cadre de son rapport intitulé «Rénover l'Organisation des Nations Unies: un programme de réformes»<sup>1</sup>. Au cours des années qui ont suivi, les États membres ont insisté toujours plus sur le fait que le suivi et l'évaluation faisaient partie intégrante de ce mode de gestion. Dans la circulaire du Secrétaire général intitulée «Règlement et règles régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation»<sup>2</sup>, qui faisait suite aux résolutions pertinentes de l'Assemblée générale, on trouve un cadre intégré pour la planification, le contrôle et l'évaluation qui est toujours d'application aujourd'hui. À cet égard, dans sa résolution 58/269 du 23 décembre 2003, relative au renforcement de l'Organisation des Nations Unies: un programme pour aller plus loin dans le changement, l'Assemblée générale a souligné une fois de plus l'importance du suivi et de l'évaluation, ainsi que le rôle d'initiative et de supervision du Comité du programme et de la coordination dans les mesures de réforme prises en la matière.

2. À la suite de cette évolution, le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) a joué un rôle prépondérant dans le renforcement du suivi et de l'évaluation au sein du Secrétariat. Sur ce plan, il a récemment publié deux rapports qui ont été examinés par le Comité du programme et de la coordination et qui méritent une attention particulière: «Meilleure application des conclusions des évaluations lors de la conception et de l'exécution des programmes et dans les directives de politique générale»<sup>3</sup> et «Rapport du Bureau des services de contrôle interne contenant des propositions visant au renforcement du suivi de l'exécution des programmes et de leur évaluation»<sup>4</sup>. On y trouve esquissées un ensemble de mesures visant à renforcer le rôle du suivi et de l'évaluation comme moyen stratégique de renforcer la capacité de l'ONU de servir ses membres. À la suite de ces recommandations, le BSCI propose aux services de l'ONU plusieurs outils nouveaux d'information et de conseil pour les aider dans leurs efforts visant à améliorer le suivi et l'évaluation.

## II. AMÉLIORER LE SUIVI ET L'ÉVALUATION À LA CESAP

3. Les mesures radicales entreprises ces dernières années à la CESAP à l'appui de l'introduction à l'ONU de la gestion axée sur les résultats, y compris en matière de suivi et d'évaluation, traduisent l'appui inconditionnel du Secrétaire exécutif à la réforme. À cet égard, la CESAP a été particulièrement encouragée par le premier rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires sur le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2006-2007, dans lequel le Comité «félicite la CESAP des efforts qu'elle a déployés pour mener cette activité [suivi et évaluation] de manière systématique et méthodique»<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> A/51/950 et A/51/950/Add. 6 sur la budgétisation fondée sur les résultats.

<sup>2</sup> ST/SGB/2000/8.

<sup>3</sup> A/59/79.

<sup>4</sup> A/60/73.

<sup>5</sup> *Documents officiels de l'Assemblée générale, soixantième session, Supplément n° 7 (A/60/7)*, par. V.42.

4. À la CESAP, le suivi et l'évaluation apparaissent dorénavant comme des éléments clés pour comprendre non seulement la qualité de la performance du secrétariat, mais aussi de l'exécution du programme de travail dans son ensemble. En tant que tels, le suivi et l'évaluation sont une source d'information essentielle pour les directeurs de programme et, surtout, les membres et membres associés de la CESAP. Jusqu'à il y a quelques années, la performance était soit réputée excellente, soit jugée à l'aune du taux d'exécution des activités et des produits, dont on pouvait le plus souvent démontrer qu'il était élevé. Aujourd'hui, la CESAP cherche à définir une méthode d'évaluation plus discriminante et plus crédible, qui soit davantage fondée sur les résultats que sur les activités et qui encourage l'auto-évaluation critique, étant entendu que les enseignements tirés des erreurs commises ne sont pas moins utiles pour la planification et la programmation futures que les succès remportés.

5. Au sein du secrétariat de la CESAP, on note de plus en plus une transformation du style de gestion. Ces dernières années, alors qu'on revoyait, rationalisait et améliorait bien des aspects de l'activité de la CESAP, on a introduit des méthodes de travail plus participatives et transparentes. Il est remarquable que le personnel de la CESAP, outre qu'il est toujours plus soucieux de la qualité dans l'exécution des produits et des services de l'organisation, est aussi plus à même de définir des critères de qualité grâce à une meilleure compréhension des résultats visés. À cet égard, le suivi et l'évaluation sont de plus en plus perçus comme un outil permettant aux directeurs de programme d'évaluer leur performance et de savoir ce qui marche ou pas. Cela est nécessaire pour pouvoir décider des moyens de faire mieux et orienter le processus d'exécution. Dorénavant, les directeurs de programme savent aussi mieux ce qui a marché ou n'a pas marché par le passé, ce qui est également nécessaire pour pouvoir définir les résultats à obtenir à l'avenir et les stratégies utiles à cette fin.

### **III. ÉLABORATION D'UN CADRE DE SUIVI ET D'ÉVALUATION**

6. La CESAP met actuellement la dernière main à un cadre de suivi et d'évaluation conforme aux recommandations des organes délibérants et du BSCI, qui ont souhaité que soit réaffirmée l'importance des résultats obtenus dans le cadre du programme de travail et qu'il soit rendu compte de manière transparente et crédible de la qualité et de la pertinence de l'action de la CESAP. Ce cadre correspondra donc étroitement au cadre conceptuel et méthodologique établi par le BSCI en matière de suivi, d'examen et d'évaluation.

7. Le cadre, qui trace les grandes lignes du système de suivi et d'évaluation de la CESAP, comprendra les dispositions régissant le suivi et l'évaluation des projets, des sous-programmes et des aspects organisationnels, ainsi que des suggestions concernant les mécanismes à mettre en place pour assurer la diffusion des conclusions et des enseignements tirés des activités. Il devra être complété par d'autres instruments d'ordre «technique» ou relevant de «processus» particuliers à certains domaines (transports, commerce, santé), à certaines questions intersectorielles (égalité entre hommes et femmes, droits de l'homme, développement durable) et, plus largement, au plan directeur de la CESAP (programme de travail, stratégie de coopération technique).

#### IV. OBJET DU SUIVI ET DE L'ÉVALUATION

8. Le suivi et l'évaluation aident à améliorer la performance et à obtenir les résultats voulus. De manière générale, ils visent à mesurer et évaluer la performance de façon à gérer plus efficacement résultats, réalisations escomptées et produits. Eu égard à l'accent mis aujourd'hui à la CESAP sur l'obligation de résultat, la nécessité de fournir la preuve de la performance confère des fonctions nouvelles au suivi et à l'évaluation.

9. Par le passé, le suivi et l'évaluation portaient surtout sur l'évaluation des apports et les processus d'exécution. Aujourd'hui, c'est pouvoir apprécier la contribution de différents facteurs à un résultat attendu en matière de développement qui importe, ces facteurs incluant les produits, les partenariats, la fourniture de conseils sur les politiques à suivre, les activités de plaidoyer, les méthodes de développement des capacités et les mécanismes de coordination régionaux.

10. Dans le contexte de l'intégration de la gestion axée sur les résultats à la CESAP, les deux objectifs majeurs du suivi et de l'évaluation sont les suivants:

a) Consignation d'informations. Le suivi et l'évaluation contribuent à la consignation d'informations détaillées concernant l'exécution des programmes et des projets et, de ce fait, à une prise de décision mieux informée de la part des gestionnaires; ils permettent aussi d'informer les membres et membres associés, ainsi que les organismes de financement, quant à l'avancement et aux résultats des investissements consentis;

b) Accumulation d'expérience et apprentissage organisationnel. Le suivi et l'évaluation sont une source d'information pour les membres et membres associés de la CESAP et pour les directeurs de programme quant au bilan des activités menées. Ainsi, la collecte, l'analyse et la diffusion des données d'expérience relatives aux activités en cours ou achevées permettent d'améliorer les programmes et les projets. C'est pourquoi, s'agissant du renforcement des performances futures, on insiste sur l'apprentissage organisationnel.

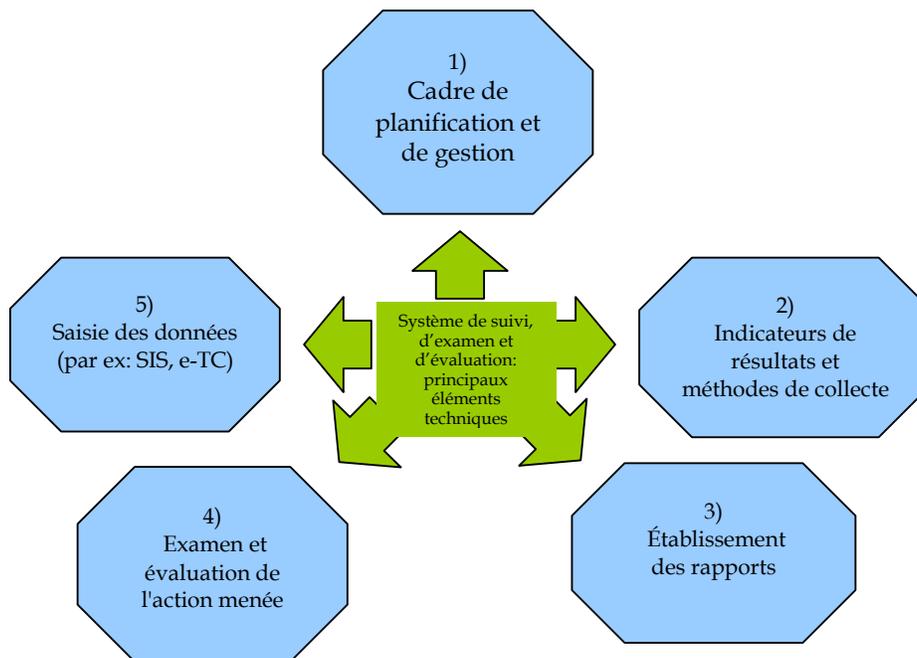
#### V. PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DU CADRE DE SUIVI ET D'ÉVALUATION DE LA CESAP

11. Le cadre général qu'utilise la CESAP pour le suivi et l'évaluation des programmes et des projets comporte cinq grands éléments, qui sont résumés dans le schéma 1.

- 1) Cadre de planification et de gestion. Il s'agit du cadre programmatique de la CESAP dans son ensemble, dont font partie les cadres logiques afférents au cadre stratégique et au programme de travail, y compris ceux des différents projets;
- 2) Indicateurs de résultats et méthodes de collecte. Il s'agit des objectifs quantitatifs et qualitatifs, assortis de délais et servant à préciser les critères et les normes fonctionnelles correspondant aux résultats inscrits dans le cadre de planification et de gestion mentionné ci-dessus. On mettra à profit les systèmes et les méthodes de collecte de données pour mesurer les résultats en continu et voir s'ils sont à la hauteur des objectifs fixés;

- 3) Établissement des rapports. Il s'agit de l'obligation qu'ont les directeurs de programme et de projet de rendre régulièrement compte aux principales parties prenantes, dont les États membres et les donateurs, de l'action de la CESAP. Le fait de rendre ainsi compte contribue à la responsabilisation, à la transparence et au processus d'apprentissage;
- 4) Examen et évaluation des résultats obtenus. Il s'agit des évaluations en profondeur, régulières ou ponctuelles, effectuées périodiquement et selon certains délais, concernant différents aspects de l'action de la CESAP;
- 5) Saisie de données. Il s'agit de la nécessité de suivre, d'examiner et d'évaluer les données et les rapports à archiver de manière à ce qu'ils soient facilement accessibles pour les différentes catégories d'utilisateurs et de parties prenantes. À cette fin, on utilise un certain nombre de bases de données, notamment le système intégré de suivi (SIS) et e-TC (la base de données de la CESAP sur la coopération technique).

**Schéma 1. Système de suivi, d'examen et d'évaluation: éléments techniques**



**VI. CONTEXTE DE LA PLANIFICATION ET DE LA GESTION**

12. Dans le cadre des efforts qu'elle déploie pour renforcer encore la gestion axée sur les résultats, la CESAP se soucie avant tout d'établir des cadres de planification et de gestion efficaces, étant donné que le suivi et l'évaluation reposent sur les cadres logiques des programmes et des projets et les indicateurs de résultats qui y sont liés. Sans un bon cadre de planification, avec des indicateurs, un suivi et une évaluation efficaces sont impossibles.

13. C'est le cadre stratégique biennal de l'organisation qui constitue le cadre général de planification. Cela suppose que soit définie l'orientation générale de la CESAP et que soient précisés pour chaque sous-programme: i) l'objectif visé, ii) les réalisations escomptées, iii) les indicateurs de succès et les mesures des résultats et iv) la stratégie à appliquer.

14. Le cadre de gestion découle de la structure organisationnelle de l'ONU et du secrétariat de la CESAP, ainsi que de la description des fonctions des principaux cadres de l'organisation.

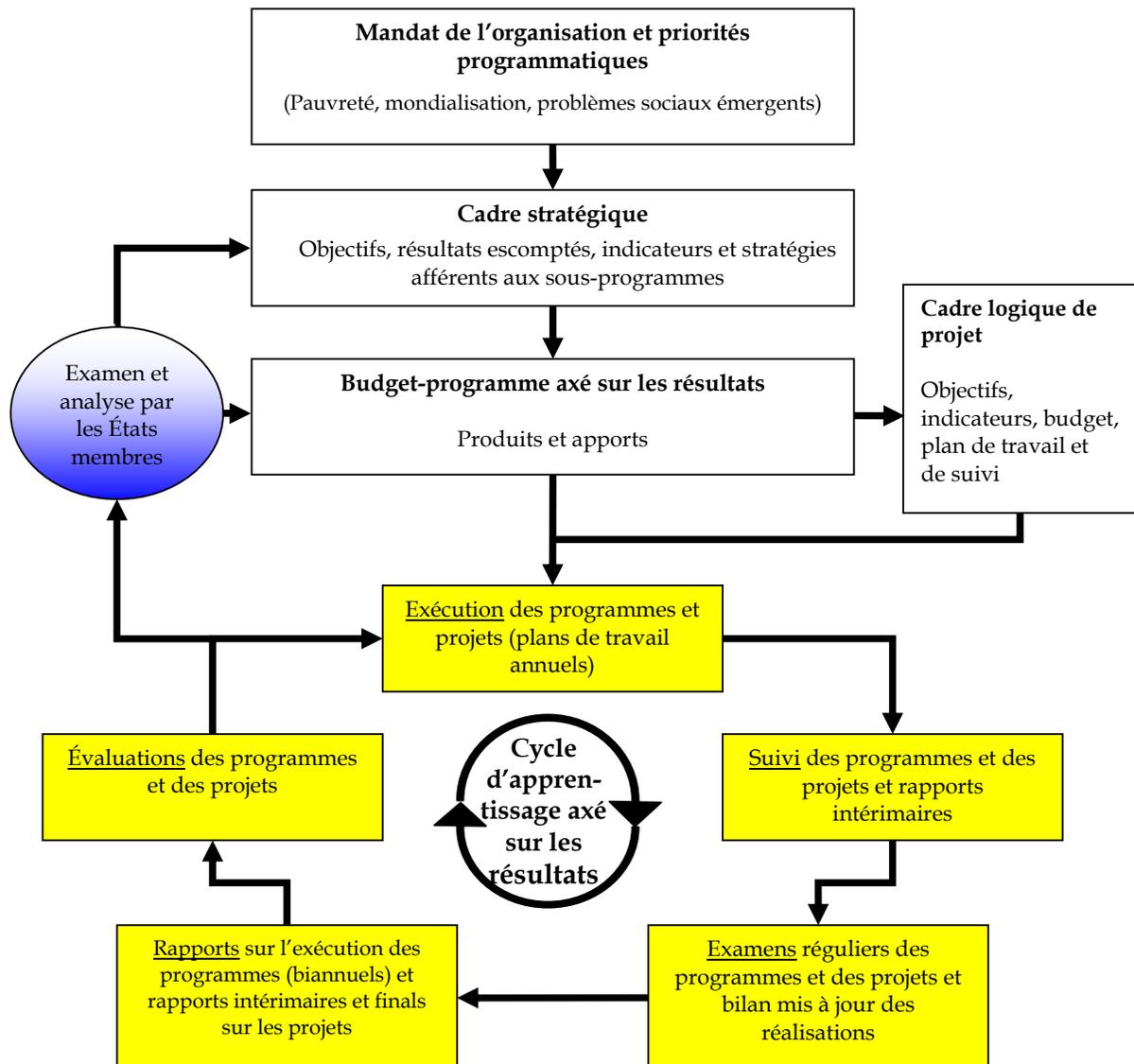
15. Le cycle programmatique de planification et de gestion est résumé dans le schéma 2. Y sont mis en lumière:

a) Le lien entre planification, suivi, examen et évaluation (dont aucun ne peut être mise en œuvre isolément);

b) Le fait que les projets sont conçus et exécutés de façon à appuyer directement les priorités programmatiques;

c) Le fait que les activités de suivi, d'examen et d'évaluation ont pour objectif premier d'appuyer la gestion axée sur les résultats et l'apprentissage.

**Schéma 2. Cycle programmatique de planification et de gestion**



## **VII. CADRAGE DES RÉSULTATS**

16. L'ordre de priorité des résultats des sous-programmes et des indicateurs de performance qui y sont liés est d'abord défini au niveau du sous-programme, selon un cadre analytique qui suit la même approche que le cadre logique appliqué également à la planification des projets.

17. Les activités de suivi et d'examen (plutôt que d'évaluation) de la CESAP visent essentiellement à produire les informations suivantes concernant la gestion:

a) Obtention des réalisations escomptées (renforcement des capacités et des potentiels en conformité avec les priorités stratégiques);

b) Progrès matériels accomplis dans l'exécution du programme de travail (exécution de produits ou de services, activités);

c) Efficacité de l'utilisation des ressources (apports et budget).

Ces paramètres participent de la capacité de gestion du secrétariat de la CESAP et ont donc trait aux priorités relevant directement de la responsabilité de l'organisation.

18. Les évaluations périodiques et l'examen collégial dont a la charge la Division de la gestion du programme participent également de l'importance que l'organisation accorde aux résultats, puisqu'ainsi certaines questions sont étudiées plus en détail et l'on évalue dans quelle mesure les programmes de la CESAP contribuent au développement.

## **VIII. INTÉGRATION DES SYSTÈMES DE SUIVI ET D'EXAMEN DES PROGRAMMES ET DES PROJETS**

19. Les systèmes et procédures utilisés à la CESAP pour planifier, suivre et examiner les projets et les sous-programmes sont intégrés. Tout projet s'inscrit intégralement dans l'action menée pour que les objectifs du sous-programme concerné soient réalisés. Pour parvenir à cette intégration, on collecte notamment des données indiquant le degré de satisfaction des usagers; ce faisant, la même méthode est systématiquement appliquée à tous les projets correspondant à un des produits ou services types offerts par la CESAP (formation, atelier, publications, conseils d'experts, réunions interinstitutions ou réunions régionales, etc.). Prises ensemble, les données recueillies informent sur l'exécution des sous-programmes.

## **IX. ÉTAPES SUIVANTES**

20. Le nouveau cadre de la CESAP en matière de suivi et d'évaluation devrait être lancé à temps pour l'exercice biennal 2006-2007. Les lignes directrices et instruments nécessaires seront mis au point au cours des prochains mois. De plus, la CESAP bénéficiera d'une formation en matière de suivi et, une fois opérationnel, le nouveau système sera régulièrement examiné de façon à en renforcer l'efficacité.

## X. CONCLUSIONS

21. Les efforts déployés par la CESAP pour améliorer le suivi et l'évaluation devraient permettre aux membres et membres associés, en particulier au Comité consultatif des représentants permanents et autres représentants désignés par les membres de la Commission, aux comités délibérants et à la Commission d'avoir un accès accru à des données objectives et vérifiables sur les résultats de l'action de la CESAP. Fournies de manière transparente et examinées dans le cadre de mécanismes participatifs, ces données aideront grandement les membres et membres associés à se prononcer en connaissance de cause sur l'orientation future du programme de la CESAP, notamment pour ce qui est de définir les questions d'importance stratégique et d'éliminer les activités obsolètes. Des progrès considérables ont déjà été faits à la CESAP en matière de responsabilisation, grâce notamment à l'application de cadres logiques et d'indicateurs au stade de la planification, mais l'introduction d'un système global de suivi et d'évaluation ne pourra que renforcer encore l'accent mis sur les résultats et, au bout du compte, la capacité de l'organisation d'appuyer avec succès les efforts de développement des membres et membres associés.

- - - - -