



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

Distr. générale  
30 juillet 2001  
Français  
Original: anglais

**Deuxième session ordinaire de 2001**

10-14 septembre 2001, New York

Point 4 de l'ordre du jour provisoire

**Évaluation**

**Rapport de l'Administrateur**

*Résumé*

Le présent rapport sur l'évaluation, qui couvre la période de juillet 2000 à juin 2001, montre les progrès réalisés par le PNUD dans trois domaines importants de la fonction d'évaluation : a) adapter les pratiques de suivi et d'évaluation aux principes de la gestion axée sur les résultats; b) renforcer la responsabilité opérationnelle; c) promouvoir le perfectionnement institutionnel et les partenariats. Le rapport présente également les résultats du fonctionnement opérationnel de l'organisation, tels qu'ils sont connus à partir de deux sources de données factuelles : la performance générale, fondée sur les données d'évaluation des projets, et les évaluations qui ont été menées à bien par le PNUD et les fonds et programmes qu'il administre. Le rapport conclut en exposant les orientations stratégiques futures à suivre pour que l'évaluation joue son rôle essentiel dans l'amélioration de l'efficacité sur le double plan de l'organisation et du développement.

Le PNUD obtient des résultats positifs dans l'application des outils et des méthodes de la gestion axée sur les résultats, à tous les niveaux de ses opérations. Le cadre de résultats stratégiques continue à s'améliorer; il en va de même de la méthode utilisée pour établir le rapport annuel axé sur les résultats (RAAR 2000); l'adaptation du suivi et de l'évaluation à la gestion axée sur les résultats est conçue pour permettre de réaliser une appréciation plus transparente, plus rigoureuse et plus vérifiable de la performance effective. Le PNUD a puisé dans sa riche expérience et dans les enseignements dégagés des opérations des bureaux locaux pour poursuivre les innovations méthodologiques qu'appelle la gestion axée sur les résultats.

La responsabilité opérationnelle et le perfectionnement institutionnel jouent un rôle de plus en plus important dans l'acquisition d'une philosophie de la performance. Le PNUD a commencé à développer une stratégie de gestion des connaissances qui devrait être un facteur générateur d'efficacité au double plan de l'organisation et du développement. Les informations factuelles découlant des diverses évaluations de la responsabilité opérationnelle et du perfectionnement



institutionnel peuvent être plus pleinement intégrées de façon à contribuer à une information en temps réel utilisée pour la planification stratégique comme pour les décisions, ainsi que pour une meilleure transparence et un meilleur exercice des responsabilités.

Enfin, le rapport met en évidence les importants efforts entrepris par le PNUD pour comprendre comment l'efficacité institutionnelle, de plus en plus par la démarche qu'implique la gestion axée sur les résultats, se traduit en impacts sur le développement. Pour ce faire, le PNUD investit dans des partenariats, travaille étroitement avec d'autres organismes d'évaluation et met en place, dans les pays en développement, une capacité d'évaluation.

## Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction .....	1–3	4
II. Progrès et problèmes .....	4–26	5
A. Gestion axée sur les résultats .....	4–7	5
B. Responsabilité opérationnelle .....	8–20	6
C. Capacité d'apprentissage organisationnel et partenariats .....	21–26	9
III. Évaluation de la performance opérationnelle .....	27–55	12
A. Évaluation des résultats d'ensemble à partir des données relatives aux projets .....	27–31	12
B. Évaluations achevées .....	32–55	14
IV. Orientations futures .....	56–57	21
V. Décision du Conseil d'administration .....	58	22
Annexe		
Conformité aux normes d'évaluation .....		23

## I. Introduction

1. La fonction d'évaluation continue à évoluer, à mesure que le PNUD s'attache à propager la notion de gestion axée sur les résultats et à inculquer à tous, dans l'organisation, une culture des résultats. Alors que des progrès considérables ont été faits dans le renforcement de l'évaluation, qui fait partie d'un effort pour améliorer la transparence et pour nouer des liens plus étroits entre le travail d'évaluation et l'amélioration des décisions et de la gestion, ces problèmes appellent à faire à nouveau une large place à des partenariats et à l'amélioration des méthodes et des approches dans la définition et la mesure des résultats et pour améliorer la performance opérationnelle de l'organisation. Cette fonction d'évaluation a en effet montré qu'il importait de veiller sans retard, à ce que les faits dégagés par elle jouent un rôle critique dans l'amélioration de la qualité et de l'impact des projets et programmes soutenus par le PNUD, pour sa stratégie de gestion des connaissances.

2. Les résultats sont positifs. La demande d'informations résultant des évaluations a nettement augmenté, de même que le nombre des évaluations réalisées en 1999 et 2000. L'utilisation plus large de ce type d'informations, par l'organisation, est également discernable dans le rapport annuel axé sur les résultats (2000) et dans l'analyse des plans d'évaluation. Le présent rapport, qui couvre la période juillet 2000-juin 2001, examine les domaines où des progrès ont été faits dans l'évaluation et les problèmes qui continuent à se poser à l'organisation. Plus généralement, l'Administrateur cherche, dans le présent rapport, à informer le Conseil d'administration de la façon dont la fonction d'évaluation modifie les tentatives que fait le PNUD pour améliorer son efficacité et ses contributions au développement. Tout en mettant en avant certains des progrès faits, le rapport explore certains des tout nouveaux problèmes méthodologiques qui se posent non seulement au PNUD lui-même mais aussi plus généralement à l'ensemble des spécialistes du développement à mesure qu'on s'attache à mieux viser les objectifs mondiaux et à mieux réfléchir au rôle des partenaires dans leur réalisation. Cela pose des problèmes de partage des responsabilités et souligne qu'il faut constituer des coalitions efficaces visant à des changements précis.

3. Le présent rapport commence par un examen des progrès réalisés et des problèmes actuels qui se posent dans les trois domaines importants de la fonction d'évaluation : a) l'adaptation des pratiques de suivi et d'évaluation aux principes de la gestion axée sur les résultats; b) l'amélioration de l'exercice des responsabilités opérationnelles; et c) la promotion du perfectionnement institutionnel et des partenariats. Le rapport présente ensuite les résultats qui concernent la performance opérationnelle et qui sont établis à partir de deux principales sources de données factuelles : la performance d'ensemble du PNUD sur la base des données relatives aux évaluations des projets, et les évaluations réalisées par le PNUD et par les fonds et programmes qu'il administre. Enfin, le rapport dégage les grandes orientations qui, à l'avenir, devraient être suivies pour résoudre les problèmes que soulève le rôle de plus en plus central de l'évaluation dans l'amélioration de l'efficacité sur le double plan de l'institution et du développement.

## II. Progrès et problèmes

### A. Gestion axée sur les résultats

4. Le rapport annuel axé sur les résultats 2000 a tiré parti de plusieurs améliorations qui sont intégrées dans la réflexion et dans l'expérience acquise à ce jour par les bureaux de pays dans l'application des principes de la gestion axée sur les résultats. Le cadre de résultats stratégiques a été parachevé. La méthode utilisée pour analyser et préparer le rapport annuel axé sur les résultats a été améliorée, notamment par un exercice de vérification, s'appuyant sur les rapports d'évaluation, de l'information fournie par les services chargés des programmes. Une base de données sur la gestion axée sur les résultats a été organisée et une formation dispensée, notamment à l'intention du personnel de tous les bureaux de pays et des services administratifs du siège. Une analyse des tendances régionales a été établie et elle sera utilisée par les bureaux régionaux pour la gestion interne. Le Conseil d'administration du PNUD a déjà pu examiner le rapport annuel axé sur les résultats 2000, de sorte que le PNUD est maintenant en mesure de passer à l'étape suivante du processus de gestion axée sur les résultats en utilisant les enseignements dégagés par le RAAR, pour la planification, l'évaluation et l'orientation stratégiques. Dans ce cadre, l'adaptation des pratiques de suivi et d'évaluation aux principes de la gestion axée sur les résultats est une étape essentielle qu'a franchie le PNUD afin de mieux évaluer sa performance en fonction de son nouveau modèle. Les modalités de cette adaptation sont souvent inspirées par l'effort institutionnel plus large ayant pour but de simplifier tous les outils et pratiques opérationnels, en éliminant tous les processus inutiles qui ne contribuent pas à la performance que l'on cherche à propager au PNUD et qui comportent des coûts de transaction élevés. Cet effort de simplification est en cours dans les bureaux régionaux, au Bureau de la gestion, dans le Groupe d'appui aux opérations et au Bureau de l'évaluation, pour s'assurer que la gestion axée sur les résultats est bien incorporée à la programmation et à l'établissement des rapports. Cet exercice a pour but de renforcer le lien entre la planification des travaux et l'obtention des résultats et fait appel aux résultats des expériences tentées sur le terrain dans certains bureaux locaux.

5. L'adaptation des instruments de suivi et d'évaluation du PNUD renforce la nouvelle orientation qui vise l'obtention de résultats en matière de développement et de meilleures performances. Il s'agit avant tout, sur le plan des méthodes, d'améliorer la mesure et l'appréciation des résultats du cadre de résultats stratégiques, la valorisation des interventions « douces », celles par exemple qui consistent en des conseils sur les politiques, le dialogue et la mobilisation; une définition et une utilisation plus rigoureuses des indicateurs; et l'appréciation de la stratégie de partenariat que le PNUD poursuit pour atteindre les résultats visés. Dans ce processus de révision, le PNUD coopère avec certains de ses bureaux locaux pour mettre à l'essai des innovations technologiques pour appliquer, au niveau du terrain, les nouvelles conceptions de l'évaluation. Actuellement, l'évaluation de la performance au niveau des produits est mise à l'épreuve en Chine et en Mauritanie. L'adaptation des méthodes à la gestion axée sur les résultats sera faite aussi dans la version révisée du manuel intitulé *Suivi et évaluation dans une perspective de résultats*, qui sera achevée au troisième trimestre 2001. Par la suite, le Bureau de l'évaluation commencera à rationaliser les pratiques de suivi et d'évaluation axées sur les résultats dans l'ensemble de l'organisation, parallèlement à une action de formation du personnel, d'appui technique et de conseils aux bureaux locaux.

6. Les méthodes d'évaluation sont un moyen de diffuser les principes de la gestion axée sur les résultats et de la réflexion stratégique dans l'organisation, en rapport avec le travail quotidien des bureaux de pays et en relation étroite avec le rapport annuel axé sur les résultats. Compte tenu de la stratégie de partenariat que le PNUD poursuit afin de réaliser les objectifs visés, le PNUD s'attend à une future croissance du nombre des exercices de suivi et d'évaluation menés en commun avec les partenaires de développement. La nouvelle méthode d'évaluation axée sur les résultats est conçue pour encourager des évaluations conjointes, à une plus large échelle, et à la faveur d'un suivi coordonné plus étroit des résultats attendus avec les partenaires de développement au niveau des pays.

7. Des difficultés subsistent, cependant, et il faut pour les surmonter un processus continu d'apprentissage et d'amélioration de la mesure des résultats et de la gestion de la performance. En particulier, un effort accru est nécessaire dans les domaines des indicateurs, de l'attribution et de la formation du personnel. Les innovations proposées supposent une évolution de l'esprit et du comportement du personnel de l'organisation et de ses partenaires. Ce sont là des problèmes que le PNUD doit résoudre pour renforcer la gestion axée sur les résultats dans ses pratiques de gestion et dans ses outils opérationnels, et, à mesure des progrès, pour encourager l'obtention de résultats en matière de développement conformes aux objectifs de la Déclaration du Millénaire.

## **B. Responsabilité opérationnelle**

8. Améliorer l'exercice de la responsabilité opérationnelle est, pour le PNUD, un problème permanent. Bien que le PNUD dispose de certains éléments répondant à cet objectif, leur somme ne constitue pas encore un cadre entièrement propice à l'exercice de la responsabilité opérationnelle conforme à la transformation actuelle de l'organisation. L'introduction de la gestion axée sur les résultats offre donc une excellente occasion de développer un cadre cohérent plus nettement susceptible de réunir des éléments existants mais dispersés.

9. Une partie de ce cadre comprend un contrôle effectif, qui devient impératif dans le climat décentralisé et évolutif actuel afin d'intensifier et d'améliorer l'obtention des résultats de développement. Le PNUD a mis en place le Groupe du contrôle, qui rassemble les éléments responsables des résultats de développement, de la transformation institutionnelle et de la responsabilité opérationnelle. Comme il est indiqué dans le rapport annuel sur les opérations d'audit et de contrôle interne (DP/2001/13), ce mécanisme coordonne et optimise les fonctions de contrôle exercées par le Groupe d'appui aux opérations, le Bureau de l'audit et des études de performance, et le Bureau de l'évaluation, ce qui ne peut que renforcer les liens mutuels entre ces divers organes de contrôle.

10. Le Bureau de l'évaluation a un rôle décisif à jouer dans l'amélioration et le renforcement d'un cadre pour l'exercice de la responsabilité opérationnelle, en reliant entre eux les divers outils et méthodes de suivi et d'évaluation. Les trois principaux instruments sont, à cet égard, le système des normes d'évaluation, le système de suivi des décisions prises sur les recommandations des études d'évaluation, et la mise au point d'une méthode d'étude de l'impact de l'action du PNUD. L'élaboration et l'application de ces outils et méthodes sont diversement avancées.

## 1. Conformité aux normes d'évaluation

11. La conformité aux normes d'évaluation demeure un aspect essentiel de l'exercice de la responsabilité opérationnelle. Pour les projets approuvés pendant la période couverte par le présent rapport (1991), un taux de conformité de 72 % a été obtenu, soit une augmentation par rapport au taux de 64 % signalé dans le rapport de l'an dernier (DP/2000/34), mais encore en deçà du taux visé de 75 % (voir annexe). Au Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique, la performance a été la meilleure, avec un taux de conformité aux normes d'évaluation de 84 % (en augmentation par rapport à 78 %, signalé en 2000); le Bureau régional pour les États arabes, bien que le nombre de projets évalués y soit le plus important, a vu le taux de conformité passer de 54 % à 77 %. Le faible taux de conformité aux normes d'évaluation au Bureau des politiques du développement, qui est pourtant passé de 29 à 50 %, explique que le taux global visé, de 75 %, n'ait pas été atteint. L'information que l'on trouvera à l'annexe révèle en outre que le nombre des rapports d'évaluation soumis au Bureau de l'évaluation en 2000 a augmenté de 26 %, atteignant 178, alors que 141 rapports avaient été reçus pendant la même période en 2000. La tendance cohérente à l'augmentation annuelle du nombre des évaluations enregistrée depuis l'introduction de la gestion axée sur les résultats, en 1998, est une importante évolution qui donne à penser qu'on peut faire un meilleur usage des données factuelles pour accroître l'efficacité sur le double plan de l'organisation et du développement.

12. Précisément en raison des exigences nouvelles découlant, pour l'organisation, de la gestion axée sur les résultats, l'actuel système de vérification de la conformité aux normes d'évaluation n'est pas la méthode la plus efficace pour faire en sorte que l'information découlant de l'évaluation permette de prendre des mesures correctives et de bonnes décisions d'orientation générale. Ainsi, comme la priorité va à un renforcement des liens entre les recommandations et enseignements dégagés de l'évaluation, d'une part, et les décisions de gestion et d'amélioration de la pratique institutionnelle, de l'autre, le PNUD met actuellement au point un système de recouvrement et de suivi des données d'évaluation, qui servira comme instrument de planification pour la conduite des évaluations, pour le suivi des réponses données par l'administration aux recommandations d'évaluation et pour la surveillance de leur application. Le nouveau système de suivi en temps réel utilisera plus largement les plans d'évaluation et contribuera à de meilleures décisions de gestion. Après une mise à l'essai initiale dans certains pays, le système sera révisé à la fin de 2001.

13. Comme indiqué dans le rapport de 2000, les plans d'évaluation ont été analysés pour montrer la répartition par bureau régional et par thème des évaluations prévues en 2000. Les résultats révèlent que, dans les trois bureaux régionaux, ce sont les évaluations relatives aux projets concernant la gouvernance qui viennent au premier rang : Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes, 40 %; Bureau régional pour l'Europe et la Communauté d'États indépendants, 25 %; Bureau régional pour l'Afrique, 31 %. Viennent au second rang les thèmes suivants : pour le BRALC, la pauvreté, 14 %; pour le BREC, la pauvreté, 15 %; pour le BRA, l'environnement, 26 %. Au Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique (BRAP), le thème de projet le plus souvent retenu pour l'évaluation est la pauvreté (31 %), suivie par la gouvernance (26 %); au Bureau régional pour les États arabes, dans les projets évalués, la pauvreté vient au premier rang (45 %), suivie par l'environnement (19 %). Les thèmes de la parité entre les sexes, de la lutte contre le sida, des techniques de l'information et de la communication, et du relèvement après les conflits sont présents pour tous les bureaux, entre 1 % et 8 %, dans les travaux

d'évaluation. Ces résultats permettent une analyse plus complète que les résultats préliminaires indiqués l'an dernier.

14. Le système de suivi des évaluations fonctionnera grâce à des plans d'évaluation pluriannuels continus, les bureaux de pays et les services opérationnels du siège établissant des objectifs d'évaluation pour certains des résultats consignés dans le cadre de résultats stratégiques durant une période de programmation des cadres de coopération donnée. Les plans d'évaluation deviennent ainsi l'une des bases du système de suivi, qui permet de relier les recommandations au processus de décisions et à leur application. Des mesures seront prises pour intégrer le système de suivi dans le système d'information et de gestion du PNUD, informatisé, pour la gestion axée sur les résultats, ce qui devrait donner en temps réel un tableau récapitulatif des activités d'évaluation qui servira de mémoire institutionnelle où seront regroupés tous les résultats et constatations des évaluations. Ainsi, le système de suivi est conçu pour appréhender dans sa totalité le travail d'évaluation du PNUD, communiquer les progrès accomplis dans l'application des recommandations et servir de dépositaire de données factuelles qui pourront être utilisées pour le perfectionnement institutionnel et la gestion des connaissances.

## **2. Méthodes pour déterminer l'impact et améliorer le retour de l'information**

15. Le rapport annuel axé sur les résultats est un moyen essentiel d'assurer le retour de l'information sur les progrès accomplis par le PNUD par rapport à ses objectifs de développement aux niveaux national, régional et mondial. Le recul n'est que de deux ans, mais le rapport annuel axé sur les résultats offre un exemple concret des instruments qui peuvent améliorer l'exercice de la responsabilité opérationnelle en recensant les domaines où, à l'avenir, des évaluations devront être faites. Comparé au rapport de l'année précédente, le RAAR 2000 révèle des changements importants dans l'évolution des domaines d'intervention du PNUD et présente des données factuelles sur la réalisation des résultats qui sont conformes aux buts énoncés dans les plans d'action de l'Administrateur. Le RAAR 2000 a lui-même été établi selon une méthode s'inspirant des enseignements dégagés dans la préparation du RARR 1999 et des observations du Conseil d'administration.

16. Comme les principes de la gestion axée sur les résultats se propagent dans l'organisation, le PNUD a dégagé trois instruments principaux de la fonction d'évaluation, qui, opérant ensemble, peuvent constituer les éléments de l'exercice de la responsabilité opérationnelle. Ces trois instruments sont le suivi et l'évaluation pour les appréciations approfondies des résultats (traités aux paragraphes 5 à 7 ci-dessus), les exercices menés au niveau de chaque pays, actuellement les bilans de pays, qui évaluent et valident la contribution à long terme des interventions du PNUD au développement des pays, et les études d'impact sur les pays, qui apprécient l'impact à moyen terme de l'aide du PNUD à un pays. Les instruments de suivi et d'évaluation sont élaborés, tandis que la méthode des études d'impact par pays n'est pas encore achevée.

17. Les bilans de pays ont servi comme important instrument de gestion, d'exercice de la responsabilité opérationnelle et de moyen de perfectionnement, pour le PNUD, les gouvernements et par extension le Conseil d'administration, au sujet de l'engagement du PNUD au niveau de chaque pays. Avec l'adoption de la gestion axée sur les résultats, cependant, ces bilans de pays doivent être plus nettement pragmatiques, mettre plus l'accent sur les résultats de développement et sur les

partenariats. Du fait de leur réorientation vers les résultats, l'appréciation et la validation fournies par les bilans de pays de l'apport du PNUD sont essentielles pour la formulation des nouveaux cadres de coopération.

18. En novembre 2000, la mission de veiller à la réalisation des bilans de pays a été transférée du Groupe de l'appui aux opérations au Bureau de l'évaluation, qui, depuis, a veillé à ce que les méthodes suivies pour les bilans de pays soient conformes aux principes de la gestion axée sur les résultats. En 2001, des bilans de pays sont prévus dans plus de 50 pays pour lesquels le cadre de coopération arrive à expiration. Sur la base d'une série de consultations, des dispositions provisoires ont été prises pour que ces bilans de pays soient menés selon une nouvelle méthode conforme à la gestion axée sur les résultats. Dans le cadre du processus de révision, le Bureau de l'évaluation, qui est indépendant, organisera directement ces bilans de pays dans plusieurs pays en 2001. L'objet de ces travaux est de s'assurer de la qualité et de valider les résultats de développement. Ils traitent aussi les problèmes importants du positionnement stratégique du PNUD, de la pertinence de ses programmes, de la performance et de la gestion de ceux-ci et des enseignements dégagés. Les pays seront choisis de façon à respecter un équilibre géographique, la typologie des pays, l'ensemble des domaines thématiques et les pratiques principales du PNUD. Le Bureau de l'évaluation présentera ces bilans de pays, accompagnés d'une analyse générale des enseignements dégagés, à une future session du Conseil d'administration.

19. En l'an 2000, le Bureau de l'évaluation a testé la méthode des études d'impact par pays au Burkina Faso et au Malawi. L'objectif de ces études d'impact est de dégager des données factuelles sur la contribution d'ensemble de l'action du PNUD au cours d'une période assez longue, tout en renforçant et précisant les méthodes et les instruments, pour recueillir des résultats précis sur l'impact et les résultats. En 2001, la méthode a été également testée aux Philippines, et la première phase de l'exercice est achevée. Les résultats relatifs à ces trois pays montrent déjà qu'il est possible d'évaluer l'impact des interventions de développement sur le moyen terme, mais soulèvent également la question des coûts de transaction élevés qu'implique l'application d'une méthode aussi difficile.

20. La diversité des méthodes utilisées (perception des acteurs, données de fait, analyses quantitatives, enquêtes) confère à ces constatations une certaine validité; en outre, les résultats ont été obtenus avec la participation des acteurs. Un atelier sera organisé pour affiner la méthode des études d'impact de l'action du PNUD sur les pays, afin d'établir des paramètres qui permettraient de réduire les coûts de transaction subis par l'organisation. Le Bureau de l'évaluation espère consolider les progrès réalisés au sujet de ces études d'impact de l'action du PNUD au niveau des pays : a) en introduisant une plus grande rigueur conceptuelle et analytique dans les méthodes; b) en accroissant la capacité de réaliser ces études d'impact; et c) en étendant ces connaissances nouvelles à d'autres programmes de pays et en menant un nombre limité d'études d'impact.

### **C. Capacité d'apprentissage organisationnel et partenariats**

21. Le PNUD continue d'attacher une très grande importance à la gestion des connaissances et considère que les données empiriques et les enseignements tirés des évaluations sont indispensables à l'exécution de sa mission dans ce domaine.

Donnant directement suite à l'une des principales recommandations de l'évaluation du réseau de centres de contact sous-régionaux, le PNUD a commencé à mettre sur pied, en janvier 2001, une stratégie de gestion des connaissances dans laquelle il indiquera notamment comment il a l'intention de définir, d'organiser et d'utiliser les connaissances dans ses activités et à des fins d'apprentissage. Pour formuler cette stratégie, le PNUD a procédé à des consultations par voie électronique à l'échelle mondiale afin de recueillir l'avis de l'ensemble du personnel du PNUD sur cette question et a organisé un atelier chargé de faire la synthèse des questions soulevées lors des consultations électroniques dans la perspective d'actions concrètes, ainsi qu'un séminaire sur la gestion des connaissances avec de hauts responsables du PNUD, en vue de définir un certain nombre de paramètres à incorporer dans une stratégie de gestion des connaissances d'ici à la fin de 2001. L'élaboration de la stratégie proprement dite a été confiée à quatre services centraux qui jouent un rôle de premier plan dans différents domaines de la gestion des connaissances, à savoir le Bureau de la politique du développement, le Centre de perfectionnement professionnel, le Bureau des systèmes informatiques et de la technologie de l'information et le Bureau de l'évaluation.

22. L'adoption d'une stratégie de gestion des connaissances au PNUD a essentiellement pour but d'encourager fortement le perfectionnement dans l'environnement décentralisé qui caractérise l'organisation. Elle permettra en outre aux fonctions de suivi et d'évaluation, qui reposent dans une large mesure sur des données empiriques, de jouer un rôle central dans la planification et la gestion stratégiques. À l'heure actuelle, la publication du Bureau de l'évaluation intitulée *Essentials* utilise des données empiriques rassemblées dans des documents d'analyse et d'évaluation provenant de sources internes et externes pour présenter des options et faire le point de la situation dans une large gamme de services de développement jugés prioritaires. Au cours de la période couverte par le rapport, *Essentials* aura consacré des articles, dont certains ne sont pas encore publiés, aux technologies de l'information et des communications, aux droits de l'homme, à la lutte contre le VIH/sida, aux élections et au problème des personnes déplacées à l'intérieur d'un même territoire.

23. Les évaluations internes réalisées par le Bureau de l'évaluation révèlent périodiquement qu'il y aurait lieu de revoir en profondeur la structure de la base de données centrale sur l'évaluation pour satisfaire aux principes d'une gestion axée sur les résultats et pour permettre un apprentissage organisationnel en temps réel. La base de données centrale sur l'évaluation a fonctionné jusqu'ici comme un système autonome, dans lequel la collecte de données revêt plus d'importance que le partage des connaissances acquises à l'occasion des évaluations. Il a donc été décidé de retoucher sa structure de manière à pouvoir l'intégrer à la nouvelle architecture du système de gestion des connaissances du PNUD. Elle fonctionnera comme un module de partage des connaissances, accessible par un site Web, intégré au processus d'évaluation et d'analyse empirique du PNUD et associé à un moteur de recherche qui permettra de sélectionner des informations se rapportant aux évaluations.

24. Depuis 1998, le Bureau de l'évaluation s'efforce d'encourager l'utilisation du réseau d'évaluation EVALNET comme mécanisme de diffusion des connaissances et d'apprentissage pour développer les capacités d'évaluation du personnel des bureaux de pays du PNUD. Les membres d'EVALNET ont contribué à l'harmonisation des pratiques de contrôle et d'évaluation avec les principes d'une gestion axée sur les résultats et ont participé à la mise en place d'un système de suivi des évaluations. Cette participation a permis de tester concrètement les perfectionnements apportés

aux instruments de contrôle et d'évaluation, mais tout le potentiel du réseau EVALNET n'a pas encore été exploité et les échanges de données d'expérience et de connaissances entre membres ont été limités. Dans le contexte de la stratégie de gestion des connaissances que le PNUD s'emploie à mettre sur pied, la composition et le rôle du réseau EVALNET seront adaptés de manière à ce qu'il puisse s'intégrer aux mesures déployées par l'organisation pour assurer l'efficacité de l'apprentissage organisationnel.

25. La priorité étant de plus en plus accordée aux résultats obtenus en matière de développement, le renforcement des capacités d'évaluation, notamment dans les pays partenaires, demeure indispensable pour faciliter la transition vers une plus grande efficacité des activités de développement. Le Bureau de l'évaluation du PNUD et le Département de l'évaluation rétrospective des opérations (OED) de la Banque mondiale ont uni leurs efforts pour créer l'Association internationale de l'évaluation du développement (IDEA). Le principal objectif de cette association sera de promouvoir l'évaluation du développement en tant qu'instrument permettant d'assurer transparence et responsabilité dans les processus de décision et de gestion au niveau national et de faciliter la diffusion des connaissances dans les domaines de l'évaluation et du développement au niveau mondial. Le Comité de direction provisoire de l'IDEA, composé en majorité de représentants de pays du Sud, s'emploie actuellement à mettre au point les statuts, le programme de travail et le plan financier de l'IDEA. Ses propositions seront présentées à une plus large audience au début de 2002, pour marquer la création officielle de l'IDEA.

26. Le Groupe de travail interorganisations sur l'évaluation joue lui aussi un rôle de premier plan en faveur du développement des capacités d'évaluation au niveau des donateurs, en examinant un certain nombre de questions et de problèmes concernant l'efficacité des structures organisationnelles et du développement. D'après les résultats d'une évaluation extérieure de l'efficacité et de l'utilité du Groupe de travail, celui-ci a joué un rôle utile en tant qu'instance informelle permettant l'échange d'informations, mais n'a pas suffisamment mis l'accent sur les résultats dans le développement des capacités d'évaluation des organisations membres. Résolu à ne plus jouer un rôle marginal, le Groupe de travail interorganisations sur l'évaluation a décidé à sa dernière réunion (avril 2001) de revoir en profondeur ses objectifs, modalités de fonctionnement et domaines d'action prioritaires pour l'année en cours. C'est ainsi, en particulier, qu'ont été créés des groupes de travail thématiques, chacun coordonné par une organisation chef de file et doté d'un programme et d'un plan de travail annuel spécifique prévoyant la présentation d'un certain nombre de résultats concrets. Les quatre groupes de travail concernent les domaines suivants : les normes des Nations Unies (chef de file : UNICEF), les connaissances et l'apprentissage (chef de file non encore désigné), le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (chef de file : FNUAP) et le développement des capacités d'évaluation (chef de file : Banque mondiale). Chaque groupe de travail veillera à ce que le produit et résultats de ses travaux soient communiqués aux échelons les plus élevés du système des Nations Unies et des différentes organisations membres. De fait, l'approche adoptée par les membres du Groupe de travail interorganisations sur l'évaluation, qui est axée sur les résultats et les performances, reflète les principes de partenariat qui sous-tendent la gestion axée sur les résultats et la recherche d'une plus grande efficacité dans les activités de développement.

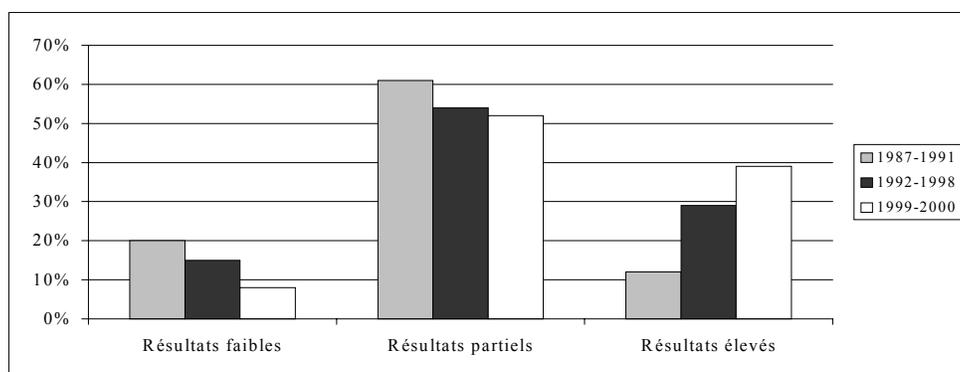
### III. Évaluation de la performance opérationnelle

#### A. Évaluation des résultats d'ensemble à partir des données relatives aux projets

27. C'est maintenant la deuxième année que la performance du PNUD est systématiquement évaluée à partir des informations rassemblées dans le cadre des évaluations de projet réalisées depuis 1987. Le premier rapport du PNUD sur l'efficacité des activités de développement, présenté au Conseil d'administration à sa troisième session ordinaire de 2000, constituait une première tentative d'évaluation de l'efficacité du PNUD dans la réalisation des objectifs qu'il s'était fixés en matière de développement. L'analyse présentée complétait et, dans certains cas, confirmait les conclusions du rapport annuel de 1999 axé sur les résultats. Le rapport sur l'efficacité des activités de développement a suscité un débat attendu de longue date, au sein du PNUD et avec le Conseil d'administration, sur la manière d'évaluer la performance du PNUD en matière de développement. La dernière main est actuellement mise au deuxième rapport, qui met à jour les conclusions du premier rapport à la lumière de 150 nouvelles évaluations réalisées au cours de la période 1999-2000.

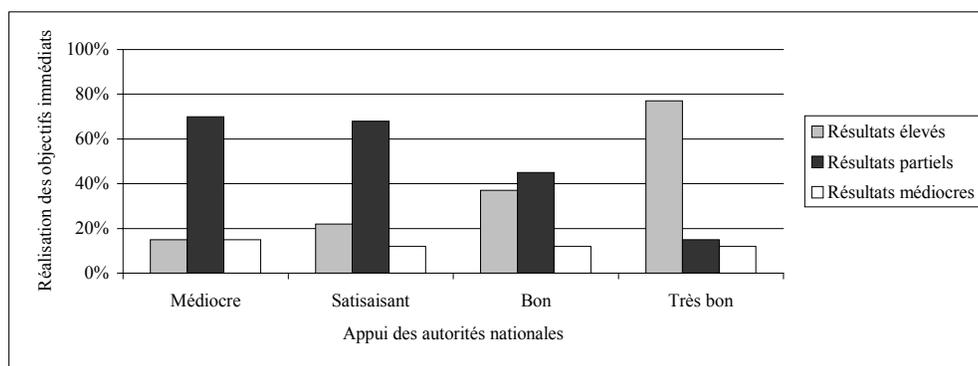
28. Les données empiriques présentées dans le rapport sur l'efficacité des activités de développement pour 2001 (qui paraîtra en novembre 2001) confirment avec encore plus de force les conclusions formulées en 2000, à savoir que la performance du PNUD est de plus en plus positive en ce qui concerne la réalisation des objectifs immédiats des projets, mesurés sur les trois périodes regroupant les évaluations par année d'exécution : 1987-1991, 1992-1998 et 1999-2000. Le nombre de projets dont le taux de réalisation des objectifs immédiats a été faible a diminué de 47 % entre la deuxième période et la dernière, tandis que le nombre de projets dont le taux de réalisation des objectifs a été élevé s'est accru de 34 % (fig. 1). Globalement, la proportion de projets du PNUD ayant largement ou partiellement atteint leurs objectifs immédiats est passée de 83 % pour la période 1992-1998 à 92 % pour la période 1999-2000.

Figure 1  
Réalisation des objectifs immédiats : comparaisons entre différentes périodes



29. Les données empiriques figurant dans le premier rapport sur l'efficacité des activités de développement ont mis en lumière l'influence considérable de la maîtrise des projets par les bénéficiaires sur les niveaux de performance. La figure 2, qui rend compte des dernières évaluations concernant la période 1999-2000, fait clairement apparaître cette relation : 78 % de l'ensemble des interventions dans lesquelles les autorités nationales se sont fortement investies ont largement atteint leurs objectifs immédiats; 9 % d'entre elles seulement se sont soldées par des résultats médiocres. Ces pourcentages sont à comparer, respectivement, aux 60 % et 5 % indiqués pour 1992-1998. Quant aux interventions qui n'ont recueilli qu'un appui très limité des autorités nationales au cours de la période 1999-2000, 14 % d'entre elles se sont soldées par un faible niveau de réalisation de leurs objectifs immédiats, 14 % également ont largement atteint leurs objectifs, et 71 % ont partiellement atteint leurs objectifs.

Figure 2  
**Degré de réalisation des objectifs immédiats  
en fonction de l'appui des autorités nationales**



30. Le rapport sur l'efficacité des activités de développement pour 2001 met l'accent non seulement sur la réalisation des projets, mais aussi sur deux questions thématiques tout aussi importantes : l'influence de la maîtrise des projets par les bénéficiaires sur les résultats obtenus en matière de développement et les moyens de renforcer l'impact des interventions du PNUD dès le stade de la conception des projets et de la définition des modalités de leur mise en oeuvre. Les résultats d'évaluations qui seront présentés dans le rapport de cette année font apparaître que les principales stratégies utilisées par le PNUD pour encourager les bénéficiaires à s'investir dans les projets reposent sur l'élaboration et l'application de normes mondiales, le PNUD servant seulement d'intermédiaire impartial, et sur l'approche-programme. Quant aux stratégies permettant d'intervenir en amont, elles consistent surtout à conseiller et à sensibiliser les concepteurs des projets, à favoriser un dialogue au niveau national et à développer les capacités.

31. S'agissant de la maîtrise des projets par les bénéficiaires et des interventions en amont, les évaluations révèlent que ce sont les politiques et les stratégies directement axées sur ces deux domaines qui ont le plus d'impact sur l'efficacité des activités de développement. Cependant, les données concrètes sur lesquelles s'appuie cette conclusion sont encore peu nombreuses et les informations fournies par les

évaluations ne sont pas suffisantes pour permettre une comparaison des avantages respectifs de différentes stratégies de nature à favoriser une plus large maîtrise des projets par les pays bénéficiaires ou à faciliter les interventions en amont. Par ailleurs, l'analyse n'est pas suffisamment fine pour tenir compte des différences de contexte national ou pour orienter le choix entre différentes stratégies possibles. Parallèlement à ces conclusions et à d'autres constatations, le rapport sur l'efficacité des activités de développement contiendra une description des mesures à prendre pour mettre à profit les enseignements tirés des expériences passées, ainsi qu'un certain nombre de critères permettant d'orienter les recherches et travaux futurs dans le domaine de l'évaluation. Lorsque l'analyse mettra en évidence des lacunes ou des déficiences, le PNUD s'efforcera de mettre en place de nouvelles pratiques permettant d'atteindre la masse critique d'informations nécessaire à la réalisation des futurs rapports et de procéder à une évaluation rigoureuse et complète de la performance du PNUD.

## **B. Évaluations achevées**

32. Ainsi qu'on l'a vu ci-dessus, le PNUD utilise plus systématiquement toutes les évaluations qui sont réalisées pour assurer à la fois la responsabilité opérationnelle et l'apprentissage organisationnel. Il lui faut maintenant donner suite, sur le plan de la gestion, à toutes les évaluations stratégiques, en dressant un inventaire des utilisations des évaluations suite aux recommandations concernant la gestion. Pour ce qui concerne la période couverte par le présent rapport, le programme d'évaluations stratégiques et thématiques mis en oeuvre par le Bureau de l'évaluation comprend une évaluation des ressources du PNUD autres que les ressources ordinaires, une évaluation des projets exécutés directement et une évaluation conjointe, par le PNUD et le Gouvernement japonais, des programmes financés par le Japon et administrés par le PNUD au Kosovo et au Timor oriental. Ces évaluations permettent de tirer des enseignements servant à définir la politique et la stratégie du PNUD dans des domaines de la plus haute importance : mécanismes de financement des programmes, efficacité des systèmes d'exécution et assistance pendant et après un conflit. Les évaluations approfondies du premier cadre de coopération mondiale, effectuées par le Bureau de la politique du développement, ont été présentées au Conseil d'administration à sa troisième session ordinaire de 2000. Les activités d'évaluation des fonds et des programmes associés au PNUD, examinées ci-après, apportent aussi une contribution très importante à la base de données d'observation à la disposition de l'organisation.

### **1. Évaluations du PNUD**

#### *Évaluation des ressources du PNUD autres que les ressources ordinaires*

33. Conformément à la décision 98/2 du Conseil d'administration, le PNUD a achevé en 2001 une évaluation qui analyse tous les aspects des activités financées par des ressources autres que les ressources ordinaires, décrit les problèmes qui vont vraisemblablement se poser pour l'organisation et jette les bases du dialogue futur avec le Conseil. Toutes ces questions tournent autour de la relation entre ressources ordinaires et autres ressources et de l'approche intégrée retenue dans le plan de financement pluriannuel et le cadre d'évaluation des résultats stratégiques en ce qui concerne ces deux catégories de ressources, approche qui se révèle la plus adaptée, compte tenu notamment de la situation actuelle en matière d'aide. Cette approche

rend encore plus nécessaire une harmonisation des ressources ordinaires et des autres ressources si l'on veut assurer un maximum d'efficacité aux activités de développement. Au-delà de la complémentarité entre ressources ordinaires et autres ressources, l'évaluation analyse le rôle particulier des ressources ordinaires, qui permettent à l'organisation de s'acquitter de son mandat mondial en matière de développement, et appelle l'attention sur les principaux aspects des activités de l'organisation qui nécessitent un niveau approprié de ressources ordinaires. Enfin, l'analyse met l'accent sur les capacités nationales et les capacités internes du PNUD, jugées indispensables au bon fonctionnement de l'organisation dans des conditions de plus en plus concurrentielles.

34. Les recommandations formulées dans le rapport s'appuient sur les informations rassemblées par l'équipe d'évaluation et fournissent par là même des éléments d'appréciation utiles pour aider le PNUD à définir sa stratégie et sa politique à l'égard des ressources autres que les ressources ordinaires. L'Administrateur a présenté dans le document DP/2001/12 son point de vue au Conseil d'administration à sa session annuelle de 2001 et a fait siennes les conclusions de l'évaluation, en particulier en ce qui concerne le plan de financement pluriannuel. Il a estimé qu'il fallait améliorer la capacité du PNUD à mobiliser des ressources. Il a par ailleurs souligné que les ressources ordinaires demeurent la principale source de financement du PNUD et que, si les autres ressources représentent un complément important par rapport aux ressources ordinaires, les deux ne sont pas interchangeables.

#### *Projets exécutés directement*

35. À la demande de l'Administrateur associé et avec le concours du Bureau de l'audit et des études de performance, le Bureau de l'évaluation a étudié les résultats obtenus par le PNUD dans l'exécution directe de projets. Achevée au troisième trimestre de 1999, l'évaluation concernait expressément les cas dans lesquels le PNUD était agent d'exécution. (L'annexe au document DP/2001/CRP.13 contient une note de synthèse sur l'évaluation.) La principale conclusion générale de cette évaluation était que le moment était venu, pour le PNUD, de revoir en profondeur le concept d'exécution dans son sens le plus large, conformément à l'approche fondée sur les résultats et au nouveau modèle de gestion du PNUD. Le plus important à cet égard est de déterminer quelles sont les modalités de prestation de services qui répondent le mieux aux besoins actuels et futurs du PNUD. La réponse à cette question est sans doute fournie par l'évaluation elle-même, qui soulignait que le PNUD devait avoir à sa disposition un ensemble de procédures souples lui permettant de fournir une assistance technique et de contribuer, d'une manière qui soit adaptée aux besoins des clients, efficace et transparente, à la réalisation des projets. Le rapport d'évaluation envisage diverses modalités de prestation et de mise en oeuvre, en insistant sur le rôle primordial des services directement fournis par le PNUD, joints à des règles de responsabilité et de contrôle cohérentes, à des normes de performance précises et à des capacités internes adéquates.

36. Les conclusions de l'évaluation s'appuient sur l'idée que les services directement fournis par le PNUD ne vont pas à l'encontre de la maîtrise des projets par les pays ou du développement des capacités nationales. C'est ainsi que l'évaluation recommande de définir la maîtrise des projets et le développement des capacités au niveau national en termes d'engagements et d'orientations dans le cadre des principaux processus qui conduisent au développement, et non en termes de processus en tant que tels ou de respect des procédures du PNUD.

37. Sur le plan de la gestion, les premières propositions ont été présentées au Conseil d'administration à sa session annuelle de 2001 dans le document DP/2001/CRP.13. Le PNUD s'est félicité de l'occasion qui lui était donnée d'envisager sous un nouvel angle l'exécution des projets compte tenu des impératifs d'adaptabilité, de performance et de rapidité, et de s'engager dans la voie d'une simplification radicale de procédures jusqu'alors excessivement lourdes. Il a été souligné que le PNUD accordait toujours une grande importance à la maîtrise des projets par les pays bénéficiaires. Compte tenu des réformes recommandées, il a été reconnu que la session annuelle de 2001 marquait le début d'un processus de dialogue avec le Conseil d'administration et les partenaires de développement du PNUD. Les membres du Conseil ont estimé qu'il serait intéressant d'examiner la relation entre l'exécution des projets par des entités nationales et leur exécution directe et la relation entre les services consultatifs et les services d'exécution, ainsi que les conséquences des réformes proposées sur le plan des capacités et sur le plan pratique.

*Évaluation conjointe par le PNUD et le Gouvernement japonais des programmes financés par le Japon et administrés par le PNUD au Kosovo et au Timor oriental*

38. Cette évaluation conjointe par le PNUD et le Gouvernement japonais a commencé en janvier 2001, l'objectif étant de faire le point sur les progrès accomplis dans la mise en oeuvre des projets financés par le Japon et administrés par le PNUD au Kosovo et au Timor oriental. Neuf projets, concernant tous la remise en état des infrastructures et représentant au total un montant de plus de 60 millions de dollars, seront évalués. Pour illustrer les possibilités d'évaluation en temps réel, le rapport d'évaluation comporte des recommandations précises concernant la réorientation des projets, la révision des budgets et les ajustements qui, sur le plan des pratiques institutionnelles, pourraient aider le PNUD et le Gouvernement japonais à mettre en oeuvre des mesures d'assistance à la suite de conflits. Trois principaux enseignements se dégagent des diverses formes d'assistance fournie au Kosovo et au Timor oriental : a) les projets d'infrastructure peuvent avoir des effets très positifs et très étendus, servant ainsi de point d'accès à d'autres domaines importants, tels que la formulation de conseils au sujet de l'élaboration des politiques en amont; b) les projets d'infrastructure doivent sans doute être accompagnés de mesures spéciales propres à assurer leur viabilité, comme une assistance parallèle et complémentaire en faveur du développement des capacités, du renforcement des institutions et de dispositifs de récupération des coûts; enfin, c) les projets d'assistance à l'issue d'un conflit doivent être mis en oeuvre rapidement et rester adaptables pendant toute la durée de leur conception et de leur exécution, afin de garantir la participation des bénéficiaires et de répondre efficacement à leurs besoins.

39. Jusqu'à présent, l'évaluation conjointe a permis de répondre efficacement et directement aux préoccupations des contribuables des pays donateurs, qui veulent savoir si leur argent est bien utilisé pour améliorer les conditions de vie d'autres personnes. L'avant-projet de rapport d'évaluation a servi de base à un atelier de haut niveau organisé au Japon pour mettre en relief le rôle et l'utilité de l'aide publique au développement (APD) au Kosovo et au Timor oriental. Les données rassemblées au cours de l'évaluation et les conclusions de celle-ci donnent à penser qu'il serait utile d'avoir plus régulièrement recours aux évaluations conjointes dans le domaine du développement, ainsi que pour établir une relation entre l'APD et les souhaits des contribuables.

## 2. Évaluations effectuées par les fonds et programmes associés au PNUD

40. Le PNUD a encore beaucoup à faire pour associer plus étroitement les fonds et programmes à la réorientation des pratiques de contrôle et d'évaluation suivant des principes de gestion axés sur les résultats. Certains fonds et programmes ont certes commencé à établir des rapports annuels dans cette optique, mais le PNUD est conscient que l'on pourrait recourir davantage à des pratiques et méthodes de ce type dans les activités d'évaluation des fonds et programmes, en particulier afin de mettre la totalité de fonctions de contrôle et d'évaluation du PNUD au service de l'efficacité organisationnelle et de l'efficacité des activités de développement. Les résultats des évaluations effectuées par les fonds et programmes montrent à l'évidence que le PNUD peut encore progresser dans la voie de cette approche intégrée et cohérente.

### Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU)

41. Le FENU a réalisé 19 évaluations de programmes et projets, couvrant le secteur des infrastructures, la gestion des affaires publiques locales, l'écodéveloppement et le microfinancement. Le rapport du FENU sur les résultats des évaluations pour l'année 2000 en présente les principales conclusions : les projets d'infrastructure standardisés ont nettement tendance à être remplacés par des activités axées sur le développement local, l'écodéveloppement et le microfinancement; les projets sont mis en oeuvre en concertation avec les administrations locales et font de plus en plus appel à la participation des citoyens et des ONG; les projets renforcent les capacités de gestion des administrations et des organisations de la société civile; enfin, les projets permettent de consolider les capacités locales et de mettre en place des infrastructures qui contribuent à réduire la pauvreté.

42. Au demeurant, les évaluations mettent également en évidence un certain nombre de faiblesses : il est particulièrement difficile d'assurer une cohérence institutionnelle entre les nombreuses organisations qui travaillent à la mise au point de formes participatives d'administration; les stratégies de microfinancement et d'écodéveloppement sont loin d'être rationnelles; les systèmes de suivi et d'évaluation restent insuffisants en raison, d'une part, d'un manque de précision dans la définition des besoins et, d'autre part, de problèmes structurels d'orientation lors du lancement des projets; la prise en compte systématique et complète des questions de parité hommes-femmes demeure très difficile; enfin, le manque de précision des structures de gestion, le caractère excessivement ambitieux de certains projets et leurs insuffisances sur le plan de l'analyse, ainsi que les conflits de priorités entre les différents partenaires participant aux activités de gestion sont autant de facteurs qui nuisent à la qualité de la performance.

43. Les évaluations révèlent par ailleurs que le FENU a accompli des progrès, notamment dans le domaine du suivi et de l'évaluation. Entre autres changements positifs, le FENU a élaboré, pour les plans opérationnels et les programmes de travail annuels, des principes de gestion qui contribueront au processus de gestion axé sur les résultats. Compte tenu de l'expérience acquise en ce qui concerne la parité hommes-femmes, l'organisation s'est lancée dans une étude d'impact afin d'identifier les domaines où il serait possible d'améliorer la prise en compte des questions de parité dans la gestion locale des affaires publiques et des ressources naturelles.

44. Enfin, le FENU a revu son processus de formulation des projets de manière à permettre aux pays bénéficiaires de s'y investir davantage et à faire en sorte que toutes les analyses nécessaires soient effectuées avant l'approbation définitive d'un projet. La mission particulière du Fonds, qui consiste à collaborer au niveau local avec les collectivités territoriales, répond bien au souci du PNUD d'intervenir en amont. La plupart des projets du FENU, en particulier dans le domaine de la gestion locale des affaires publiques et des ressources naturelles, sont réalisés en collaboration avec le PNUD. Ainsi, les deux organisations tirent mutuellement avantage de cette étroite collaboration dans la recherche de mécanismes efficaces permettant de diffuser largement les données d'expérience et de les mettre à profit pour accroître l'impact des interventions du PNUD et des politiques nationales.

#### **Protocole de Montréal**

45. Le Fonds multilatéral pour l'application du Protocole de Montréal a achevé l'évaluation des programmes et projets du Protocole de Montréal concernant les mousses, la formation, et la récupération et le recyclage des produits réfrigérants. Des visites d'inspection ont également été effectuées en 2001 pour achever l'évaluation des projets relatifs aux solvants. Si l'on tient compte également des évaluations réalisées en 1999, presque tous les projets du PNUD relatifs au Protocole de Montréal auront été soumis au processus général de suivi et d'évaluation du Fonds multilatéral.

46. Suite aux recommandations figurant dans les rapports d'évaluation du Protocole de Montréal, un certain nombre de modifications ont été apportées aux politiques, procédures, principes et critères mis en oeuvre par le Fonds multilatéral pour renforcer la responsabilité de toutes les parties concernées, afin d'améliorer l'efficacité des projets et de permettre une élimination durable des substances qui appauvrissent la couche d'ozone. En outre, le Groupe chargé du Programme du PNUD relatif au Protocole de Montréal a mis à profit les résultats et les enseignements tirés de ces évaluations, ainsi que les modifications apportées aux politiques, procédures, principes et critères appliqués par le Fonds multilatéral, pour apporter de nouvelles adaptations et améliorations à ses procédures opérationnelles de formulation et de mise en oeuvre des projets du PNUD relatifs au Protocole de Montréal.

#### **Programme des Volontaires des Nations Unies (VNU)**

47. En 2000, les Volontaires des Nations Unies ont réalisé cinq évaluations de projets de pays, un examen régional et deux grands examens stratégiques. Les examens stratégiques ont été consacrés à l'utilisation du Fonds bénévole spécial et à la participation des VNU à la résolution des conflits et à l'instauration d'un climat de confiance.

48. L'examen du Fonds bénévole spécial a mis en lumière un certain nombre de questions, notamment la nécessité de mieux cibler l'utilisation des ressources et de lui donner une orientation plus stratégique. Cet impératif concorde avec une nouvelle initiative qui a été lancée, avec le concours de six bureaux de pays du PNUD, dans le but de démontrer la contribution du Programme des VNU au développement des relations amont/aval dans le domaine de la gouvernance et au renforcement des liens entre la société civile et les structures des administrations publiques. L'examen du rôle des VNU dans la résolution des conflits et l'établissement d'un climat de

confiance a constitué le premier volet d'une analyse du rôle des VNU dans les situations de crise et après les crises. En conséquence, les principales décisions et mesures de suivi ne seront prises qu'une fois que le deuxième volet de l'analyse aura été achevé, au second semestre de 2001.

49. Les évaluations ont régulièrement démontré qu'il était indispensable que les VNU soient capables de répondre positivement aux besoins des partenaires du Sud, qu'ils soient qualifiés dans leur domaine de spécialisation et sur le plan culturel et qu'ils interagissent de façon constructive avec les populations cibles. Au demeurant, un certain nombre de problèmes semblent aussi avoir un caractère récurrent. Ainsi, les VNU devraient être mieux préparés à leurs missions avant de commencer à les exécuter. À cette fin, le Programme des VNU a élaboré un dossier d'orientation complet. Par ailleurs, pour répondre aux besoins de soutien au niveau national, les administrateurs de programmes VNU doivent investir davantage dans le développement des capacités. À cet effet, le Programme des VNU a mis au point un cycle d'apprentissage allant du recrutement initial à la fin de la mission. Ce cycle vise à répondre aux besoins individuels des agents en termes de compétences de base ainsi qu'à leur permettre de faciliter la mise en oeuvre des principaux éléments du plan d'exécution du Programme des VNU.

#### **Fonds pour l'environnement mondial (FEM)**

50. Entre juillet 2000 et juin 2001, le PNUD/FEM a achevé son examen annuel de l'exécution des projets, a réalisé sept évaluations de projets et a participé à plus de 10 études et évaluations thématiques générales effectuées par le secrétariat du FEM. Les principales conclusions et recommandations de ces diverses évaluations, de même que les premières mesures qui y font suite, témoignent de la nécessité de faire en sorte que de nombreux projets financés par le PNUD/FEM jouent un rôle catalytique et aient des effets reproductibles allant au-delà des objectifs propres aux projets : sensibilisation aux problèmes environnementaux mondiaux (aux niveaux local et national); modification des attitudes; mise en place de nouvelles politiques et réglementations; recours à des approches ayant déjà fait leurs preuves. L'interaction entre les projets du PNUD/FEM et ceux d'autres organisations permet aussi à tous les partenaires de bénéficier d'effets de synergie et de la complémentarité des projets ultérieurs. Suite à ces recommandations, le PNUD/FEM pilote la création de dossiers d'apprentissage permettant les échanges de données d'expérience sur des projets qui utilisent des approches et des stratégies similaires.

51. Il est par ailleurs apparu que le développement des capacités nationales est indispensable à la résolution des problèmes environnementaux à l'échelle mondiale. Les efforts de développement des capacités doivent donc dépasser les limites des projets individuels pour promouvoir la création et le maintien de capacités à un niveau systémique plus large. L'auto-évaluation des besoins de capacités au niveau national a été considérée comme une étape importante. Le Conseil du FEM a donné suite à cette recommandation en mai 2001, en prenant des mesures pour faire en sorte que l'auto-évaluation des besoins de capacités puisse commencer immédiatement dans les pays qui en font la demande.

### Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM)

52. UNIFEM a poursuivi la mise au point de mécanismes destinés à établir un lien entre ses activités d'évaluation et d'analyse et les stratégies plus générales d'apprentissage organisationnel et de gestion axée sur les résultats. Des évaluations ont été consacrées aux initiatives thématiques lancées dans différentes régions, notamment les travaux d'UNIFEM sur la parité hommes-femmes et le commerce, ainsi qu'à un ensemble de projets du Fonds d'affectation spéciale pour appuyer les actions visant à éliminer la violence à l'égard des femmes. Des projets de premier plan, notamment des projets pilotes visant à mettre les femmes exerçant des activités productives en contact avec les marchés et des activités nationales à l'encontre de la violence sexiste, ont aussi été évalués.

53. L'évaluation des programmes UNIFEM concernant la parité hommes-femmes et le commerce dans toutes les régions a été effectuée dans un esprit de concertation, par le biais de questionnaires, de visites d'inspection et d'examens sur dossier, avec la collaboration d'étudiants diplômés et d'économistes s'intéressant particulièrement aux questions de parité. Une approche similaire a été retenue pour évaluer et mettre à profit les stratégies et moyens de sensibilisation utilisés dans les campagnes inter-organisations menées sous la direction d'UNIFEM pour mettre un terme à la violence contre les femmes.

54. Un mécanisme d'apprentissage a été mis en place afin de mettre à profit les enseignements tirés du Fonds d'affectation spéciale d'UNIFEM pour appuyer les actions visant à éliminer la violence à l'égard des femmes. Les activités d'apprentissage et d'évaluation en cours ont pour objet d'identifier les facteurs qui ont contribué de façon déterminante au succès de sept projets ayant apporté des informations très précieuses sur l'élimination de la violence sexiste, en particulier dans le cadre de stratégies menées au niveau de la collectivité. Cette initiative a permis d'élaborer des principes de programmation tendant à faire participer les hommes à l'élimination de la violence sexiste, à mobiliser les responsables locaux et à inciter les familles à protéger les jeunes filles.

55. UNIFEM accorde une grande importance à la mise au point de systèmes et d'approches permettant de faire en sorte que les résultats des évaluations débouchent sur des décisions de programmation, sur un apprentissage opérationnel et sur une gestion axée sur les résultats. Les approches retenues dans les évaluations de projets visant à mettre un terme à la violence contre les femmes et les résultats préliminaires de ces évaluations serviront de base à une évaluation thématique, à l'échelle de l'ensemble de l'organisation, des problèmes de violence sexiste, ainsi qu'à la prochaine édition de la publication phare d'UNIFEM intitulée *Évolution de la condition de la femme dans le monde*, UNIFEM ayant constaté qu'il convient d'intégrer un appui et un suivi d'ensemble aux activités d'évaluation afin que leurs résultats soient pris en compte dans l'établissement des programmes. Ainsi, l'évaluation concernant les activités d'UNIFEM dans le domaine de la parité hommes-femmes et du commerce a favorisé la création d'un « cercle d'apprentissage » interne sur la parité et le commerce. L'objectif est d'utiliser les communications électroniques pour développer encore les principes guidant l'amélioration des activités menées par UNIFEM pour tenir compte des questions de parité dans les politiques et pratiques commerciales à tous les niveaux. UNIFEM s'efforce par ailleurs de diffuser plus largement les résultats des évaluations et des analyses, notamment en

institutionnalisant des consultations permettant d'échanger des données d'expérience et des résultats d'évaluation.

#### IV. Orientations futures

56. La fonction d'évaluation revêt une très grande importance pour le nouveau PNUD. Elle joue un rôle de plus en plus indispensable dans la gestion axée sur les résultats, permet d'apporter la preuve de l'efficacité du PNUD et contribue à créer une culture de la performance au sein de l'organisation. Des progrès considérables ont été accomplis, mais des problèmes eux aussi considérables subsistent, en ce qui concerne la fonction d'évaluation en général et le Bureau de l'évaluation en particulier, dans la mesure où il faut maintenant faire en sorte que les données empiriques contribuent à l'amélioration des politiques, des programmes et de la gestion. À cette fin, et en s'appuyant sur les progrès décrits dans le présent rapport, le PNUD retiendra les orientations stratégiques suivantes :

a) *Renforcer la gestion axée sur les résultats.* L'un des principaux enjeux à cet égard est d'intégrer une culture de l'évaluation et de la gestion axée sur les résultats dans l'ensemble de l'organisation. Il faut à cette fin aller au-delà d'un simple alignement des moyens de suivi et d'évaluation, pour affiner encore les approches de la gestion axée sur les résultats, renforcer l'appui technique aux bureaux de pays et aux services responsables de programmes au Siège et assurer une formation plus efficace, de manière à ce que le PNUD puisse mieux axer sa gestion sur les résultats, qu'il continue de jouer un rôle de premier plan dans les transformations qui se produisent au sein des organismes de développement et qu'il apporte des preuves tangibles des résultats obtenus en matière de développement;

b) *Constituer des partenariats.* À mesure que le PNUD s'efforce d'influer sur les résultats des activités de développement et de constituer des partenariats en faveur du changement, il devient indispensable d'établir des partenariats au niveau de l'évaluation. Il est essentiel que ces partenariats s'étendent à l'amélioration des capacités d'évaluation des pays partenaires. Ayant à l'esprit les effets de synergie et les effets positifs engendrés par les partenariats, le PNUD et, en particulier, le Bureau de l'évaluation s'attacheront en priorité à accroître le nombre d'évaluations conjointes au niveau de l'organisation dans des domaines stratégiques fondamentaux, et au niveau des pays en ce qui concerne les objectifs recherchés. Cette stratégie concorde avec les tendances observées dans la plupart des organismes s'occupant de développement, qui déploient désormais des efforts concertés pour encourager les partenariats afin de renforcer l'impact global et l'efficacité de leur aide en matière de développement;

c) *Progresser notablement dans la voie de l'apprentissage.* Le PNUD veillera en priorité à mettre à profit les enseignements tirés de l'expérience. Le principal enjeu sera de mettre en relation tous les moyens d'action qui existent au sein du PNUD pour renforcer la responsabilité opérationnelle et l'évaluation de la performance dans le contexte de la stratégie de gestion des connaissances de l'organisation et des systèmes d'information concernant la gestion axée sur les résultats, les uns et les autres en cours d'élaboration. Lorsque ces deux dispositifs seront opérationnels, ce qui ne devrait plus tarder, des efforts plus ciblés seront nécessaires pour établir un lien entre les données empiriques et les processus, produits et systèmes d'apprentissage organisationnel.

57. La gestion axée sur les résultats engendre des changements fondamentaux dans la culture du PNUD, dans la mesure où elle y intègre des orientations stratégiques, où elle favorise la transparence dans l'utilisation que le PNUD fait des ressources consacrées au développement et où elle permet de déterminer comment ces ressources influent sur la vie des personnes. Le PNUD est ainsi amené à transformer la fonction d'évaluation, en abandonnant les pratiques administratives qui consistent à respecter des procédures établies et des règles rigides au profit d'un système d'évaluation qui s'inscrit dans le cadre de la planification stratégique et de la gestion. Les résultats des évaluations doivent devenir l'un des principaux éléments du processus général d'élaboration des orientations, des politiques et des priorités de l'organisation, dans la perspective d'un renforcement de l'efficacité et de la pertinence du PNUD.

## **V. Décision du Conseil d'administration**

58. Le Conseil d'administration souhaitera peut-être prendre note du présent rapport.

## Annexe

### Conformité aux normes d'évaluation

#### I. Introduction

1. Le présent document est le sixième rapport sur la conformité aux normes d'évaluation qui ait été présenté au Conseil d'administration. Il rend compte des progrès accomplis dans le respect de la règle de l'évaluation obligatoire pour les projets approuvés en 1991, 1992 et 1993. Comme indiqué dans le précédent rapport (DP/2000/34), aucun autre rapport ne sera présenté sur les projets de 1990, pour lesquels on a dépassé l'objectif de 70 % fixé comme objectif pour la fin de 1999. Aussi, les informations fournies ci-dessous ne portent que sur trois séries de projets, à savoir ceux qui ont été approuvés en 1991, 1992 et 1993. Pour faciliter la comparaison des données, on a adopté la même présentation que pour les analyses précédentes (DP/1996/CRP.7, DP/1997/16/Add.4 (annexe II), DP/1998/19, DP/1999/17 et DP/2000/34).

#### II. Recensement des rapports et extraction des données

2. La Base de données centrale sur l'évaluation (CEDAB) est une mémoire institutionnelle fondée sur des évaluations détaillées de l'exécution, de l'utilité et de l'efficacité des programmes et projets appuyés par le PNUD. La fiche d'information est une synthèse du rapport d'évaluation, qui, une fois remplie, permet au Bureau de l'évaluation d'intégrer les données concernant chaque projet ou programme ayant fait l'objet d'une évaluation dans la Base de données centrale. Le chef de l'équipe chargée de l'évaluation doit présenter, en plus du rapport d'évaluation, une fiche d'information fondée sur ce rapport. Ce sont les bureaux de pays ou le département du siège responsable qui doivent veiller à ce que les fiches soient remplies (section 7.4.6 du chapitre 7 du *Manuel de programmation* du PNUD).

#### A. Analyse générale

3. Le Bureau de l'évaluation a reçu au total 1 903 rapports d'évaluation pour la période 1990-2000 (tableau 1), contre un total de 1 818 relevés pour la période 1989-1999. Cette augmentation montre que le taux d'évaluation des projets ne cesse de s'améliorer.

Tableau 1

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

1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	Total
265	242	202	146	150	155	122	99	157	187	178 <sup>a</sup>	<b>1 903</b>

<sup>a</sup> En juillet 2000, le Bureau de l'évaluation avait reçu 141 rapports sur les évaluations effectuées en 1999, contre 178, comme indiqué dans le tableau ci-dessus, soit une augmentation de 26 % (1er juillet 2001).

## B. Ventilation des rapports d'évaluation par le bureau régional

4. Le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique (BRAP) vient en tête depuis 1992 pour la soumission des rapports d'évaluation. Le nombre des rapports émanant de ce bureau ont constitué 37 % du nombre total des rapports d'évaluation reçus en 2000 (tableau 2). Viennent ensuite : le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes (BRLAC) – 17 %; le Bureau régional pour l'Europe et la Communauté d'États indépendants (BRECEI) – 16 %; le Bureau régional pour l'Afrique (BRA) – 14 %; le Bureau régional pour les États arabes (BREA) – 11 % et le Bureau de la politique du développement – 5 %.

Tableau 2

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

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	Total
BRA	141	114	85	40	59	42	37	12	31	31	25	617
BRAP	77	95	78	71	67	57	37	54	82	90	66	774
BREA	21	12	18	10	7	11	24	12	13	6	20	154
BRECEI	1	–	1	1	–	4	–	3	9	30	28	77
BRALC	24	17	18	15	14	28	17	18	21	27	30	229
BPD	1	4	2	9	3	13	7	–	1	3	9	52
<b>Total</b>	<b>265</b>	<b>242</b>	<b>202</b>	<b>146</b>	<b>150</b>	<b>155</b>	<b>122</b>	<b>99</b>	<b>157</b>	<b>187</b>	<b>178</b>	<b>1 903</b>

<sup>a</sup> En juillet 2000, le Bureau de l'évaluation avait reçu 141 rapports sur les évaluations effectuées en 1999, contre 178, comme indiqué dans le tableau ci-dessus, soit une augmentation de 26 % (1er juillet 2001).

## C. Conclusions

5. Le nombre des évaluations reçues continue de s'élever. En juillet 2000, le Bureau de l'évaluation avait reçu 141 rapports sur les évaluations effectuées en 1999, contre 178, comme indiqué dans le tableau ci-dessus, soit une augmentation de 26 % (1er juillet 2001). C'est là un résultat d'autant plus notable que l'année 2000 a été marquée par de profonds changements structurels. Les évaluateurs ne s'acquittent toujours pas de leur obligation de remplir une fiche d'information pour chaque évaluation, ce qui a des répercussions négatives sur l'enrichissement de la mémoire institutionnelle de la Base (leçons tirées des évaluations).

## III. Couverture

### A. Règles applicables

6. Au chapitre 7 (suivi et évaluation) du *Manuel de programmation* du PNUD, il est indiqué que les projets ou programmes dont le budget s'élève à 1 million de dollars ou plus doivent obligatoirement faire l'objet d'une évaluation.

## B. Évaluations obligatoires et autres évaluations

7. Comme indiqué dans le tableau 3, le nombre des évaluations obligatoires pour les projets approuvés est passé de 104 en 1992 à 134 en 1993, soit une augmentation de 29 %. En revanche, on note une diminution brutale du nombre des évaluations non obligatoires, qui est tombé de 90 %.

Tableau 3  
Nombre de rapports d'évaluation reçus, par année d'approbation des projets

	<i>Année d'approbation des projets</i>				<b>Total</b>
	<i>1990</i>	<i>1991</i>	<i>1992</i>	<i>1993</i>	
Évaluations obligatoires	131	108	104	134	<b>477</b>
Évaluations facultatives	59	42	109	11	<b>221</b>
<b>Total</b>	<b>190</b>	<b>150</b>	<b>213</b>	<b>145</b>	<b>698</b>

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

8. Les sources des données financières relatives aux projets approuvés durant la période 1990-1993 sont : a) les données relatives aux programmes qui figurent dans les rapports annuels de l'Administrateur pour 1991-1994; et b) les informations fournies par le Bureau des systèmes d'information et de la technologie à la demande du Bureau de l'évaluation.

9. Les tableaux 4 et 5 indiquent le nombre des projets dont le budget s'élève à 1 million de dollars ou plus en pourcentage du nombre total de projets approuvés et le taux de couverture des données financières pour ces projets, respectivement. Pour la période 1990-1993, les projets qui doivent faire l'objet d'une évaluation obligatoire (15 % du total) représentent en moyenne 66 % des ressources financières allouées à l'ensemble des projets.

Tableau 4  
Nombre d'évaluations obligatoires, en pourcentage du nombre total de projets approuvés

	<i>Année d'approbation des projets</i>				<b>Total</b>
	<i>1990</i>	<i>1991</i>	<i>1992</i>	<i>1993</i>	
Nombre de projets approuvés	1 256	1 152	1 395	954	<b>4 757</b>
Nombre de projets dont le budget dépasse 1 million de dollars	210	160	180	167	<b>717</b>
Taux de couverture (pourcentage)	17	14	13	18	<b>15</b>

Tableau 5  
**Taux de couverture des données financières pour les projets devant faire l'objet d'évaluations obligatoires**

(En millions de dollars)

	<i>Année d'approbation des projets</i>				<b>Total</b>
	<i>1990</i>	<i>1991</i>	<i>1992</i>	<i>1993</i>	
Ressources financières pour tous les projets approuvés	850	631	841	782	<b>3 104</b>
Ressources financières pour les projets dont le budget dépasse 1 million de dollars	526	408	579	551	<b>2 064</b>
Taux de couverture (pourcentage)	62	65	69	70	<b>66</b>

## D. Conclusions

10. Le pourcentage des projets dont le budget dépasse 1 million de dollars montre que le critère retenu pour les évaluations obligatoires est toujours valable et permet une couverture appropriée aux fins de la responsabilisation.

## IV. Conformité

### A. Taux global de conformité

11. Le taux global cumulé de conformité s'élève à 55 % pour les projets approuvés en 1991-1993; il est donc inférieur au taux de 64 % qui avait été indiqué pour cette série de projets dans le rapport de l'an dernier pour la période 1990-1992. En ce qui concerne les projets approuvés en 1991, un taux de 72 % a été atteint; ce taux est inférieur de 3 % à l'objectif cible de 75 % mais supérieur d'un point de pourcentage au niveau de 2000. Le BRAP et le BREA ont dépassé leurs objectifs respectifs de 84 % et 77 %. Le cycle d'évaluation complet, d'une durée de 10 ans, étant achevé, aucun autre rapport ne sera présenté sur les projets de 1991. Pour les projets approuvés en 1992, le taux de conformité est passé de 56 % (comme indiqué en 2000) à 60 %. Sur la base des premières données reçues, le taux de conformité pour les projets approuvés en 1993 est de 44 %.

12. Si l'on prend en compte, dans l'établissement du taux de conformité, le nombre des évaluations prévues et des rapports attendus, les taux de conformité pour les séries de projets approuvés en 1991 et 1992 s'élèvent respectivement de 72 à 79 % et de 60 à 67 %. De la même manière, le taux de conformité intérimaire pour 1993 sur la base des premières données reçues passe de 44 à 58 %.

Tableau 6  
Taux de stricte conformité et de conformité probable (montants et pourcentage)

	Année d'approbation des projets			Total
	1991	1992	1993	
Évaluations obligatoires	160	180	312	<b>652</b>
Évaluations obligatoires moins les évaluations non effectuées pour des raisons pleinement justifiées (A)	151	173	307	<b>631</b>
Rapports reçus (B)	108	104	134	<b>346</b>
Taux de conformité (pourcentage) (B/A) <sup>a</sup>	72	60	44	<b>55</b>

<sup>a</sup> Soit le taux de conformité établi à partir du nombre total des projets approuvés, moins les évaluations non effectuées pour des raisons pleinement justifiées.

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

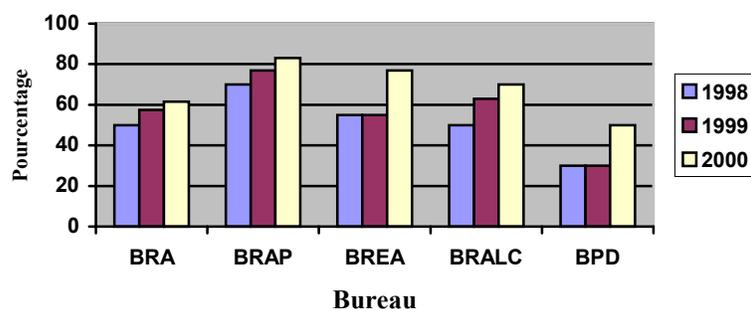
13. Le taux de conformité de 72 % a été atteint pour 1991. Tout en représentant une progression par rapport au pourcentage de 64 % indiqué l'an dernier, il reste inférieur à l'objectif cible de 75 %. La raison principale en est que 17 % de la série des projets approuvés en 1991 ne font pas l'objet d'une évaluation pour diverses raisons. Si l'on prend en compte les évaluations prévues et les rapports attendus, le taux de conformité probable se situe à 79 %. Le BRAP a enregistré les résultats les meilleurs avec un taux de conformité de 84 % (en augmentation par rapport au taux de 78 % indiqué en 2000) bien qu'il regroupe le nombre le plus élevé de projets. Avec un taux de 77 %, le BREA a enregistré la progression la plus élevée, soit 43 % (par rapport à 54 % indiqué l'an dernier). Le BRALC a amélioré ses résultats, qui sont passés de 63 % comme indiqué l'an dernier à 69 %. Le faible taux de conformité du BPD (qui est passé de 29 % à 50 %) a également entravé la réalisation de l'objectif cible de 75 %.

Tableau 7  
État d'avancement des évaluations pour les projets approuvés en 1991, par bureau (nombre et pourcentage)

	BRA	BRAP	BREA	BRECEI	BRALC	BPD	Total
Projets dont le budget dépasse 1 million de dollars	52	60	13	1	28	6	<b>160</b>
Évaluations non effectuées pour des raisons pleinement justifiées	2	5	–	–	2	–	<b>9</b>
Évaluations reçues	31	46	10	–	18	3	<b>108</b>
Taux de conformité (pourcentage) <sup>a</sup>	62	84	77	–	69	50	<b>72</b>

<sup>a</sup> Soit le taux de conformité établi à partir du nombre total des projets approuvés, moins les évaluations non effectuées pour des raisons pleinement justifiées.

### État d'avancement des évaluations pour la série de projets approuvés en 1991, par année d'évaluation



### B. État d'avancement des plans d'évaluation, par bureau

14. En ce qui concerne la présentation des plans d'évaluation, le taux global de conformité pour 2000 est de 68 %. C'est le BRALC qui a soumis le nombre le plus élevé de plans d'évaluation (91%), suivi du BREA (88%). En ce qui concerne le taux des présentations en ligne, qui est très bas (24 % pour la période 1998-2003), c'est le BRECEI qui vient en tête (31 %), suivi du BREA (29 %).

Tableau 8

#### État d'avancement des plans d'évaluation pour 2000

	<i>BRA</i>	<i>BRAP</i>	<i>BREA</i>	<i>BRECEI</i>	<i>BRALC</i>	<i>BPD</i>	<b>Total</b>
Plans d'évaluation	19	18	15	19	22	–	<b>93</b>
Pourcentage	43	72	88	73	91	s.o. <sup>2</sup>	<b>68</b>

### C. Conclusions d'ensemble

15. Pour les séries précédentes de projets approuvés en 1988-1990, le taux de conformité a été fixé à 70 %. Ce taux ayant été atteint en 2000, il a été décidé de l'élever à 75 % pour la série de projets approuvés en 1991. Le taux de conformité de 72 % atteint en 2001 a dépassé le taux atteint en 2000 (71 %) tout en étant légèrement inférieur au taux fixé pour 2001. Cet écart est dû en partie au réalignement des tâches rendu nécessaire par les importants changements structurels intervenus au PNUD. De plus, l'objectif fixé ne tenait pas compte de situations pouvant échapper au contrôle de certains bureaux de pays, qui empêcheraient de pleinement réaliser l'objectif – changements de gouvernement, situations de conflit, etc.

16. Pour la série de projets approuvés en 1992, le taux de conformité a atteint 60 % pour s'élever à 67 % (taux de conformité probable) si l'on prend en compte les évaluations prévues et les rapports attendus. Le taux de 75 % ne pourra être atteint que si les 38 projets sur lesquels on ne dispose pas d'informations précises font l'objet d'une évaluation.

17. Les taux de conformité et de conformité probable obtenus pour la série de projets approuvés en 1993, soit 44 % et 65 % respectivement, sont bien inférieurs à l'objectif actuel de 75 %. Le nombre de projets pour lesquels on ne dispose pas d'informations précises concernant l'état d'avancement des évaluations est élevé et atteint le chiffre record de 127.

18. Pour la première fois, en 2000, les bureaux de pays devront soumettre des rapports de conformité en ce qui concerne les plans d'évaluation. Bien que la présentation de tels plans soit de règle, 68 % seulement des bureaux de pays en ont présenté pour 2000.

#### **D. Suivi des recommandations formulées dans le rapport de 2000**

19. Le Bureau de l'évaluation examine régulièrement les données figurant dans les fiches d'information présentées. Tous les trimestres, il envoie aux bureaux régionaux des notes leur rappelant de suivre l'évaluation des projets et de demander les éclaircissements voulus. Afin de renforcer l'utilité des fiches d'information en tant qu'outil d'acquisition ou d'apprentissage des connaissances et de les rendre plus conviviales et d'usage plus simple, le Bureau de l'évaluation a pris des mesures pour les refondre dans l'esprit de la gestion axée sur les résultats du PNUD.

---