



Conseil économique et social

Distr. générale
14 mai 2002
Français
Original: anglais

Session de fond de 2002

New York, 1er-26 juillet 2002

Point 3 a) de l'ordre du jour provisoire*

**Activités opérationnelles du système des Nations Unies
au service de la coopération internationale
pour le développement : rapport intérimaire
sur la suite donnée à l'examen triennal d'ensemble
des activités opérationnelles**

Évaluation de l'efficacité des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies

Rapport du Secrétaire général**

Résumé

Le présent rapport a été établi en application du paragraphe 53 de la résolution 56/201 de l'Assemblée générale, dans laquelle cette dernière a prié le Secrétaire général de continuer, dans le cadre de l'examen triennal d'ensemble des activités opérationnelles, à donner une appréciation d'ensemble de l'efficacité des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies et du fonctionnement du système des Nations Unies pour le développement au niveau des pays. Il présente un programme de travail indicatif; les questions de méthodologie sont résumées aux chapitres IV à VIII. Les prochaines évaluations seront menées de façon indépendante, impartiale et dans une optique participative. La maîtrise des programmes par les pays, la participation des bénéficiaires prioritaires et du réseau des coordonnateurs résidents ainsi que des organisations du système sont les concepts clefs. Les capacités nécessaires à la réalisation de ces évaluations d'ensemble devraient être renforcées. Le rapport complète les informations figurant dans le rapport du Secrétaire général sur les activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies (E/2002/47 et Add. 1 et 2).

* E/2002/100.

** Le document a été présenté en retard aux services de conférence, sans la note explicative exigée par l'Assemblée générale, au paragraphe 8 de sa résolution 53/208 B, en cas de soumission tardive d'un rapport aux services de conférence.



Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction	1–4	3
II. Le concept d'évaluation et son objectif	5–13	3
III. Plan des évaluations : aperçu de programme de travail indicatif	14–22	6
IV. Évaluation de la gestion et de l'efficacité axée sur les résultats	23–26	8
V. Impartialité et indépendance	27–30	8
VI. Approche fondée sur la participation	31–33	9
VII. Quelques enseignements tirés du passé	34–36	10
VIII. Recours à une grande diversité d'outils et d'approches	37–40	10
Annexes		
I. Principaux thèmes des rapports sur les activités opérationnelles pour le développement		15
II. Activités d'évaluation à court terme : demandes formulées par l'Assemblée générale dans sa résolution 56/201		17

I. Introduction

1. L'Assemblée générale donne des directives aux organismes des Nations Unies dans le domaine des activités opérationnelles de développement depuis 1977¹, année où pour la première fois des sessions ont été consacrées officiellement à cette question. Depuis 1980, cette fonction est assumée dans le cadre de l'examen triennal des activités opérationnelles de développement, pour lequel le Secrétariat fournit des analyses sur la base de la documentation appropriée². Le processus d'examen triennal débouche sur l'adoption de résolutions clefs³ dont l'application fait l'objet d'un suivi périodique par le Conseil économique et social dans le cadre de bilans annuels des progrès accomplis⁴.

2. Les résolutions sur l'examen triennal ont instauré les principes, concepts, modalités et mécanismes de suivi fondamentaux qui régissent le fonctionnement du système des Nations Unies au niveau des pays. L'évolution de la collaboration des équipes de pays des organismes des Nations Unies avec leurs partenaires illustre la pertinence de ces résolutions et leur impact sur les activités au niveau des pays.

3. Le rôle du Secrétariat dans le processus d'examen triennal est de fournir aux États Membres une documentation utile, objective et fiable, ainsi que des analyses des politiques et des recommandations sur le fonctionnement des mécanismes d'appui au développement à l'échelle du système des Nations Unies.

4. Au paragraphe 53 de sa résolution 56/201, l'Assemblée générale a confirmé ce rôle d'analyse du Secrétariat en priant le Secrétaire général de continuer, dans le cadre de l'examen triennal, à donner une appréciation d'ensemble de l'efficacité des activités opérationnelles de développement du système et du fonctionnement du système des Nations Unies pour le développement au niveau des pays. Le présent rapport⁵ a été établi en réponse à la demande de l'Assemblée générale de soumettre au Conseil économique et social, en 2002, des propositions sur la façon de renforcer ces évaluations, en réaffirmant les objectifs et critères qui les inspirent et en ébauchant une stratégie de collaboration associant l'ensemble du système des Nations Unies, les pays bénéficiaires et la communauté des donateurs. Le rapport présente les grandes lignes d'un programme de travail indicatif, pour examen par le Conseil. Les questions de méthodologie sont

examinées et résumées aux chapitres IV à VIII. Le rapport complète les informations figurant dans le rapport du Secrétaire général sur les activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies (E/2002/47 et Add.1 et 2).

II. Le concept d'évaluation et son objectif

5. La fonction d'évaluation d'ensemble décrite dans le présent rapport se fonde sur une analyse systématique et objective des modalités d'élaboration et d'exécution des activités opérationnelles et de leurs résultats. Elle a pour but d'apprécier la pertinence, l'efficacité, l'impact et la viabilité de ces activités ainsi que leurs modalités, et la capacité du système des Nations Unies pour le développement à atteindre ses objectifs⁶.

6. Lorsqu'il s'applique à l'aide, le terme « évaluation » peut avoir plusieurs significations, en fonction du contexte et suivant qu'il s'applique à l'analyse de projets, de programmes ou de stratégies/politiques⁷. Les évaluations globales examinées dans le présent rapport concernent l'ensemble du système. Elles portent sur des orientations plutôt que sur des activités spécifiques et leur mise en oeuvre. Aussi, leur portée et leur objet diffèrent des bilans ou évaluations de projets ou de programmes, ainsi que de celles effectuées dans le but d'un contrôle financier ou opérationnel. Toutes ces définitions présentent plus d'intérêt pour évaluer les travaux des organisations que pour des évaluations à l'échelle du système.

7. Pour être utiles aux politiques, les évaluations du fonctionnement du système des Nations Unies pour le développement au niveau des pays doivent non seulement tenir compte des résultats obtenus par le passé mais également apprécier la capacité du système à évoluer et à jouer un rôle catalyseur en matière de changement. Elles tiennent compte des tendances, des signes de changement et des orientations et analysent la capacité du système de s'adapter aux nouvelles situations⁸. C'est pourquoi les évaluations devraient être continues et dynamiques et non pas être exclusivement ou essentiellement effectuées a posteriori.

Fonction d'évaluation des activités opérationnelles de développement

- Le Secrétariat fournit à l'Assemblée générale et au Conseil économique et social des documents pertinents, impartiaux et fiables, des analyses et des recommandations sur le fonctionnement des mécanismes d'appui au développement à l'échelle du système des Nations Unies.
- La fonction d'évaluation a pour objectif essentiel d'aider ces deux organes des Nations Unies à fonder leurs travaux relatifs aux activités opérationnelles de développement sur les enseignements tirés de l'expérience, tout en garantissant la transparence du système des Nations Unies pour le développement.
- Les activités opérationnelles sont soumises à des évaluations systématiques et objectives qui ont pour but de : a) de vérifier le bien-fondé ou l'utilité des activités opérationnelles de développement; b) de déterminer la capacité du système des Nations Unies pour le développement de provoquer des changements et de s'adapter à l'évolution des situations; c) de vérifier l'utilité, l'efficacité, l'impact et la durabilité de ses activités opérationnelles de développement et leur évolution; et d) d'exploiter les enseignements tirés des bilans et des évaluations des organisations pour donner des directives au système.
- Les évaluations des activités opérationnelles de développement sont axées sur les aspects qui concernent l'ensemble du système et sur les synergies, la coordination, la collaboration et la cohérence au sein du système des Nations Unies au niveau national.
- L'efficacité du système des Nations Unies pour le développement au niveau des pays comprend deux aspects complémentaires et indissociables : processus et contenu (développement). Les évaluations abordent ces deux aspects en même temps afin d'optimiser des modalités et des mécanismes employés par le système au niveau des pays pour atteindre les objectifs de développement.
- Le programme d'évaluation indicatif des activités opérationnelles de développement décrit dans le présent rapport est centré sur les domaines prioritaires identifiés par la résolution 56/201, regroupés en trois catégories principales :
 - a) Intégration des activités opérationnelles dans les efforts de développement au niveau des pays;
 - b) Rationalisation et renforcement du fonctionnement du système des Nations Unies pour le développement au niveau des pays;

- c) Dimensions mondiales et régionales des activités opérationnelles.
- Les concepts clefs des évaluations sont la maîtrise des activités opérationnelles de développement par les pays, leur intégration dans les efforts nationaux et la participation des bénéficiaires prioritaires au processus de développement, conditions indispensables pour assurer l'efficacité et la durabilité de ces activités.
 - Les futures évaluations doivent être menées de façon indépendante, impartiale, participative et rigoureuse.
 - Participent aux évaluations :
 - a) Les pays bénéficiaires, leur gouvernement, d'autres organismes publics et les secteurs concernés de la société civile;
 - b) Le réseau des coordonnateurs résidents au niveau des pays et des organismes des Nations Unies au siège (notamment la Banque mondiale et le Fonds monétaire international);
 - c) D'autres partenaires du développement (autres organisations multilatérales et régionales et des donateurs bilatéraux clefs).
 - L'approche et la méthodologie concernant la mise en oeuvre du programme d'évaluation indicatif seront élaborées compte tenu des processus d'évaluation et de l'expérience des organismes du système, en étroite collaboration avec le Groupe des Nations Unies pour le développement et les autres entités du système.
 - Le Secrétariat doit renforcer sa capacité d'évaluation des activités opérationnelles, en faisant plus largement appel aux compétences techniques du système des Nations Unies et aux contributions externes d'experts qualifiés et de centres d'excellence de renommée internationale.

8. Comme indiqué plus haut, l'accent devrait être mis sur les synergies et la coordination au sein du système des Nations Unies et non pas sur les résultats des différentes organisations et de leurs opérations ou programmes ou groupes de programmes, même si la contribution de chaque organisation aux résultats globaux et l'analyse comparative de diverses entités en ce qui concerne certaines questions relatives à l'ensemble du système peuvent être pertinentes. Il appartient à chaque organisation et à ses mécanismes d'évaluation interne d'examiner en détail ses propres activités. Le travail d'évaluation mené par le Secrétariat, dont il est question dans le présent rapport, ne devrait donc pas faire double emploi avec ces efforts. Néanmoins, il est important de maintenir une

interaction entre les évaluations à l'échelle du système et celles propres aux organisations, car les enseignements tirés de ces deux opérations peuvent se révéler mutuellement utiles⁹ et être complémentaires¹⁰.

9. De même, les aspects méthodologiques et de fond de ces évaluations devraient être considérés comme complémentaires¹¹. Les premiers concernent les modalités et les mécanismes, notamment les questions de cohérence, d'harmonisation, de coordination au niveau des pays et de synergies internes au sein du système. Les aspects fondamentaux ont trait à la contribution du système des Nations Unies au développement et à son utilité pour les pays bénéficiaires. Les États Membres ont mis l'accent sur ces deux aspects en orientant et en utilisant les

analyses du Secrétariat, même si les délégations n'ont pas toujours privilégié les mêmes éléments.

10. En établissant le plan des évaluations exposé ci-après et en tentant d'équilibrer efficacement ces deux aspects et les liens qui les unissent, le Secrétariat s'est inspiré de plusieurs éléments concernant les « utilisateurs directs » de ces évaluations et leurs objectifs principaux. Les utilisateurs directs sont l'Assemblée générale et le Conseil économique et social. L'objectif principal de la fonction d'évaluation devrait consister à fournir un appui en matière d'analyse des politiques aux travaux de ces deux organes lorsqu'ils examinent les activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, afin de garantir que leurs débats, délibérations et résolutions¹² se fondent sur des évaluations pertinentes, équilibrées et objectives des mécanismes et modalités régissant la mise en oeuvre des activités opérationnelles du système et de leur rôle dans la solution à apporter aux problèmes de développement que ces activités doivent traiter.

11. Les évaluations devraient aider l'Assemblée générale et le Conseil économique et social à orienter le système des Nations Unies tant sur les aspects méthodologiques que de fond, ainsi que sur leurs liens. Leurs résultats, ainsi que les enseignements tirés de l'expérience de la coopération pour le développement (*aspect relatif à l'acquisition de connaissances*) devraient, à terme, être intégrés dans les recommandations formulées à l'intention du système des Nations Unies. Les évaluations devraient, dans le même temps, aider ces organes à s'acquitter pleinement de leurs fonctions de contrôle (*aspect transparence*) en évaluant les résultats du système tant du point de vue de ses activités opérationnelles que de ses fonctions au niveau des pays¹³.

12. Outre le Conseil et l'Assemblée, d'autres interlocuteurs peuvent tirer avantage des évaluations : les différentes organisations du système, leurs bureaux d'évaluation, leurs mécanismes interinstitutions, le Groupe des Nations Unies pour le développement et le Conseil de coordination des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies (CCCS), les pays bénéficiaires, les pays donateurs, d'autres organisations multilatérales, les organisations non gouvernementales et d'autres organisations de la société civile. Même s'il ne s'agit pas d'utilisateurs directs, il ne faut pas négliger l'intérêt et l'utilité de ces évaluations pour ce deuxième groupe de bénéficiaires potentiels.

13. L'un des effets indirects de ces évaluations est de faciliter – en encourageant la transparence et l'obligation de rendre des comptes au sein du système – la mobilisation d'un soutien international en faveur des activités de développement de l'ONU, en apportant une preuve supplémentaire de la pertinence et de la crédibilité des activités de sa branche opérationnelle.

III. Plan des évaluations : aperçu de programme de travail indicatif

14. « L'efficacité » des activités opérationnelles de développement peut se définir comme la capacité du système des Nations Unies d'aider les pays bénéficiaires à obtenir de meilleurs résultats en matière de développement et à intégrer dans des contextes nationaux concrets les objectifs de développement convenus au niveau mondial, compte dûment tenu du fait qu'en dernier ressort, il appartient à chaque pays bénéficiaire de définir les priorités de développement de ses propres politiques et programmes.

15. L'Assemblée générale, au sixième alinéa de sa résolution 56/201, considère que l'efficacité des activités opérationnelles devrait être mesurée par l'effet qu'elles exercent sur l'élimination de la pauvreté, la croissance économique et le développement durable dans les pays bénéficiaires, au regard des engagements et des objectifs énoncés dans la Déclaration du Millénaire et par les grandes conférences des Nations Unies¹⁴. D'autres extraits de la résolution montrent qu'il faut accorder une même importance à l'efficacité et à la pertinence des activités opérationnelles de développement¹⁵.

16. Au paragraphe 53 de la résolution, l'Assemblée demande également que l'évaluation de l'efficacité soit menée dans les domaines prioritaires recensés dans la résolution. C'est pourquoi la fonction d'évaluation portera notamment sur les questions ci-après :

a) Les objectifs visés par les activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies au niveau des pays sont-ils cohérents et compatibles avec les objectifs internationaux, tels que les objectifs de développement de la Déclaration du Millénaire, et les priorités nationales, et ces activités sont-elles efficaces?

b) Les activités opérationnelles de développement sont-elles bien ciblées¹⁶? Les processus mis en oeuvre à l'échelle du système, tels que les bilans communs de pays et le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, contribuent-ils à mieux définir les objectifs, à mieux coordonner les choix du système avec les objectifs de développement de la Déclaration du Millénaire et les priorités nationales en matière de développement¹⁷?

c) Constate-t-on une évolution de la demande des pays bénéficiaires au système des Nations Unies dans le domaine de l'appui au développement? La réponse du système évolue-t-elle également? Le système a-t-il les moyens, par le biais de ses modalités et de ses structures au niveau des pays, de fournir une réponse adaptée?

d) Le système des Nations Unies tire-t-il les enseignements de l'expérience acquise dans le domaine de la coopération pour le développement, afin d'améliorer la qualité de ses opérations et de mieux les cibler?

e) Les activités opérationnelles de développement sont-elles contrôlées par les gouvernements? Sont-elles intégrées dans les efforts nationaux¹⁸? Les groupes cibles de bénéficiaires des activités de coopération pour le développement sont-ils associés aux efforts de développement?

f) Quel rôle les activités opérationnelles de développement jouent-elles dans le renforcement des capacités des pays bénéficiaires¹⁹?

g) Quels progrès ont été accomplis dans les efforts visant à rationaliser le fonctionnement du système des Nations Unies au niveau des pays²⁰ et à mieux coordonner ses activités²¹?

h) Quel est le rôle des activités opérationnelles dans le contexte de la mondialisation²²? Quelle est leur utilité et leur efficacité dans ce contexte plus large? Comment le principe d'équité entre les sexes²³ ou les dimensions régionales²⁴ sont-ils intégrés dans les activités opérationnelles? La coopération technique entre pays en développement progresse-t-elle au niveau de la conception et de la mise en oeuvre des activités opérationnelles²⁵?

17. Tels sont les éléments d'un éventuel plan des évaluations, comme demandé au paragraphe 53 de la résolution 56/201. Une liste plus complète des domaines thématiques prioritaires identifiés dans la

résolution figure à l'annexe II du présent rapport et dans le rapport du Secrétaire général sur le processus de gestion pour l'application de la résolution (E/2002/47/Add.2).

18. Les activités d'évaluation futures en vue d'une analyse globale des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies seront organisées en fonction de ce schéma général, sur la base du programme de travail indicatif décrit dans le présent rapport. Les domaines thématiques des évaluations reflétés dans le programme de travail ont été regroupés en trois catégories distinctes : a) intégration des activités opérationnelles dans les efforts de développement nationaux; b) rationalisation du système des Nations Unies pour le développement au niveau des pays, et amélioration de son fonctionnement; et c) dimensions mondiales et régionales des activités opérationnelles.

Catégorie 1

Intégration des activités opérationnelles dans les initiatives nationales de développement

19. Les évaluations réalisées dans ce cadre porteront sur l'efficacité générale des activités opérationnelles et les liens existant entre elles, ainsi que sur des questions telles que le contrôle national, la gouvernance et le renforcement des capacités, en tenant compte à la fois du processus et des questions de fond.

Catégorie 2

Rationalisation du système de développement des Nations Unies et amélioration de son fonctionnement au niveau national

20. Les questions qui sont regroupées dans cette catégorie²⁶ constituent le cadre de l'évaluation du fonctionnement du système de développement des Nations Unies au niveau des pays, l'accent étant mis sur la collaboration, la coordination, l'harmonisation, la cohérence et la synergie à ce niveau. Elles portent notamment sur des instruments stratégiques comme les bilans communs de pays et le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, sur la simplification et l'harmonisation des règles et procédures, le système des coordonnateurs résidents, les groupes thématiques et la programmation conjointe. Les liens entre le processus et les questions de fond (importance du développement) sont au coeur de la fonction d'évaluation dans ce domaine.

Catégorie 3

Aspects des activités opérationnelles aux niveaux mondial et régional

21. Les questions relevant de cette catégorie portent notamment sur les liens entre les activités opérationnelles et la Déclaration du Millénaire, ainsi que le suivi des conférences mondiales, et les objectifs s'y rapportant; les liens entre ces activités et les aspects essentiels de la mondialisation, tels que le commerce, les finances, les technologies de l'information et de la communication, et les dimensions sociales; les aspects des activités opérationnelles aux niveaux régional et sous-régional; la dynamique du changement qui caractérise les activités opérationnelles de développement; et les interactions éventuelles avec d'autres questions mentionnées dans la deuxième catégorie (par exemple, les objectifs de développement énoncés dans la Déclaration du Millénaire qui constituent des objectifs pour le système des Nations Unies et l'évaluation des bilans communs de pays et du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement).

22. Le présent programme de travail, établi à titre indicatif, sera précisé et mis en application sur la base des recommandations formulées par le Conseil et à l'issue des consultations que le Secrétariat poursuit avec les États Membres et les organismes des Nations Unies.

IV. Évaluation de la gestion et de l'efficacité axée sur les résultats

23. À l'instar des autres institutions multilatérales et bilatérales qui s'occupent de la coopération pour le développement²⁷, les organismes des Nations Unies ont déployé des efforts énergiques pour réformer leurs systèmes de gestion en adoptant des méthodes de gestion et d'évaluation de l'efficacité axées sur les résultats. L'adoption de plans de financement pluriannuels est en outre allée de pair avec les progrès réalisés dans la mise en place de systèmes de gestion axée sur les résultats, dont l'application à grande échelle devrait également être compatible avec l'utilisation plus large de l'approche-programme (par opposition à l'approche-projet), mettant l'accent sur les résultats de la coopération pour le développement et non pas sur les apports²⁸.

24. Dans la mesure où la gestion axée sur les résultats privilégie une méthode de planification plus stratégique, elle offre la possibilité d'améliorer la qualité des évaluations du système des Nations Unies, en particulier grâce aux progrès réalisés dans l'utilisation des bilans communs de pays et du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, qui constituent les évaluations, et à l'amélioration de leur qualité²⁹ et de celle des programmes des différents organismes.

25. La demande figurant au paragraphe 56 de la résolution 56/201 de l'Assemblée générale dans lequel l'Assemblée a prié le Secrétaire général d'effectuer une évaluation impartiale et indépendante de la façon dont les organismes des Nations Unies assimilent les leçons tirées de leurs propres évaluations, offrira de nouvelles possibilités d'examiner les progrès réalisés par le système dans l'utilisation des évaluations stratégiques et des programmes dans leur ensemble³⁰.

26. Si les perspectives qui se dessinent sont encourageantes, il convient néanmoins de rappeler que l'utilisation de systèmes de gestion axée sur les résultats dans le cadre des approches et de la planification stratégique à l'échelle du système en est encore à ses débuts, et que sa pleine utilisation pour les évaluations des activités opérationnelles de développement pourrait, dans l'avenir immédiat, continuer d'être entravée par le manque de données et d'expérience au niveau des pays, les problèmes méthodologiques et l'obligation de rendre compte d'une gestion axée sur les résultats dans les bilans communs de pays et le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement.

V. Impartialité et indépendance

27. L'impartialité et l'indépendance sont considérées comme des facteurs importants pour garantir la crédibilité de toute fonction d'analyse ou d'évaluation. L'Assemblée et le Conseil devraient pouvoir s'appuyer sur une information impartiale, de même que sur des sources fiables et des analyses fondées sur des méthodes objectives. L'indépendance de la fonction d'évaluation à l'égard des structures de gestion qui sont chargées de planifier et d'exécuter des activités opérationnelles renforce sa légitimité et permet d'éviter d'éventuels conflits d'intérêt. La transparence, l'honnêteté et l'ouverture devraient caractériser la communication du Secrétariat aux États Membres³¹.

28. Pour garantir la crédibilité et la transparence de la fonction d'évaluation, il importe de mettre en place un bureau unique et facilement identifiable, qui serait chargé d'exercer cette fonction au nom du Secrétaire général, qui est lui-même responsable en dernier ressort de la fourniture des services fonctionnels aux organes intergouvernementaux. Cela garantit en outre la mise en oeuvre d'une démarche équilibrée, fondée sur le large consensus dont témoignent les résolutions adoptées sur les examens triennaux. Dans ce contexte, la fonction qui consiste à réaliser des évaluations d'ensemble au Secrétariat est exercée par une unité administrative relevant du Département des affaires économiques et sociales qui est, lui-même, chargé d'apporter un appui fonctionnel à l'Assemblée générale et au Conseil économique et social et ne participe pas aux activités opérationnelles³². La fonction d'évaluation de cette unité est assurée indépendamment des structures de coordination, telles que le Groupe des Nations Unies pour le développement et le Conseil de coordination des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies (de même que son prédécesseur, le CAC), bien que l'unité concernée collabore activement avec ces deux structures.

29. Cependant, comme il ressort des documents consacrés aux évaluations³³, une importance excessive donnée, dans tous les aspects du processus, à l'indépendance, même si elle est souhaitable pour promouvoir la transparence et la responsabilité, peut s'avérer contre-productive et nuire au climat de collaboration et de partenariat entre les organismes du système et les gouvernements nationaux, en les dissuadant de s'intéresser aux résultats de l'évaluation. Il est donc essentiel que les évaluations soient réalisées en consultation et en collaboration avec toutes les parties concernées à chaque étape, que les résultats leur soient communiqués et qu'elles prennent des décisions en conséquence.

30. La notion d'indépendance, au sens où on l'entend dans le présent document, est compatible avec l'utilisation de sources extérieures d'excellence (centres de recherche, universités, etc.), qui peuvent fournir un appui fonctionnel et des apports techniques pour les activités d'évaluation. Le recours à ces centres d'excellence, qui sont dotés de compétences du niveau requis et disposent de l'expérience appropriée permet d'améliorer la crédibilité et la fiabilité des activités d'évaluation. Dans ce contexte, la responsabilité du rapport du Secrétaire général sur l'examen triennal, la

transparence du processus de préparation et d'exécution de l'évaluation, les consultations avec les États Membres et le système des Nations Unies, le recours à des centres d'excellence et aux conseils indépendants et équilibrés de spécialistes, la diffusion sans retard de tous résultats au public et la vigilance des milieux universitaires sont autant d'éléments qui devraient contribuer à la mise au point d'un produit de qualité, équilibré et utile.

VI. Approche fondée sur la participation

31. L'instauration d'un dialogue réel avec les principaux interlocuteurs intervenant dans les relations de coopération pour le développement et l'adoption d'une méthode d'évaluation fondée sur la participation sont des conditions essentielles pour améliorer la qualité.

32. Si l'indépendance organisationnelle de la fonction d'évaluation est nécessaire pour garantir la crédibilité des évaluations, il importe, pour faire en sorte qu'elles soient utiles, que leur produit (résultats et conclusions) tienne compte des vues des parties concernées qui doivent participer plus activement au processus d'évaluation par le biais de consultations et de diverses autres formes de participation³⁴. Ceci concerne les interlocuteurs suivants :

a) Les pays bénéficiaires, leur gouvernement, d'autres organismes publics et les groupes concernés de la société civile;

b) Les équipes de pays des Nations Unies et le système de coordonnateurs résidents pour chaque pays (y compris les organisations n'ayant pas de représentation dans le pays et, le cas échéant, la Banque mondiale et le FMI);

c) D'autres partenaires extérieurs représentés au niveau des pays, y compris des organismes financiers ou de développement multilatéraux et régionaux, les principaux donateurs bilatéraux et leurs organisations³⁵.

33. Le principe d'une approche fondée sur la participation implique également que les représentants des sièges des organisations du système participent directement aux préparatifs de l'évaluation et que leurs services d'évaluation apportent un concours actif.

VII. Quelques enseignements tirés du passé

34. L'expérience accumulée ces 12 dernières années en matière d'évaluation des activités opérationnelles et les deux séries d'études d'impact qui ont été entreprises pour donner suite aux demandes formulées par l'Assemblée générale dans ses résolutions 50/120 et 53/192 montrent que les futures évaluations pourront tirer profit, sur le plan méthodologique et opérationnel, des enseignements et des connaissances tirés de l'expérience³⁶.

35. Il convient de noter que les études d'impact étaient l'une des multiples sources de connaissances et d'analyse des politiques utilisées pour l'établissement des rapports du Secrétaire général sur les activités opérationnelles. Dans les trois derniers rapports établis aux fins de l'examen triennal, on a beaucoup avancé dans l'élaboration de critères à proposer pour l'évaluation de l'efficacité des activités opérationnelles. Ces rapports étaient centrés sur les processus dynamiques qui ont été engagés grâce, en partie, aux activités d'appui au développement menées par le système des Nations Unies. L'attention accordée à la modification des processus constitue un progrès qu'il faudrait encore consolider en continuant de mettre l'accent sur certains aspects tels que la cohérence, les orientations, la dynamique et la pertinence. Au stade actuel, le système des Nations Unies et les institutions spécialisées, en particulier, peuvent jouer un rôle important en recommandant des critères et des indicateurs concrets pour évaluer l'efficacité et l'impact de leurs activités opérationnelles, en puisant dans leurs propres fonds de connaissances et leurs données d'expérience. Les évaluations qui seront réalisées à l'avenir devront tirer parti de ces possibilités encore relativement inexploitées.

36. Ces études ont également permis de mettre en lumière certains problèmes de méthode et d'organisation qui sont inhérents aux opérations d'évaluation réalisées dans ce domaine. Les orientations futures de la fonction d'évaluation globale pourraient tenir compte des enseignements tirés de ces opérations³⁷. L'un des principaux obstacles entravant la réalisation d'une évaluation globale des activités opérationnelles s'explique par l'ampleur et la complexité des problèmes examinés en vue d'évaluer « l'impact » de l'action menée par le système des Nations Unies. L'adoption de règles communes pour

déterminer les réalisations ou d'une méthode acceptée par tous pour la conduite d'évaluations des activités de l'ensemble des organismes du système des Nations Unies au niveau des pays est loin de faire l'unanimité, ce qui ne facilite pas la comparaison des résultats entre régions et pays. Les notions globales relatives à l'impact des activités opérationnelles sur le développement, notamment sur le renforcement des capacités et l'élimination de la pauvreté, étaient difficiles à mesurer et à suivre au moyen d'indicateurs synthétiques³⁸.

VIII. Recours à une grande diversité d'outils et d'approches

37. Toute une panoplie d'outils, d'instruments et d'approches analytiques entre dans la méthodologie employée pour les évaluations globales dans le domaine des activités opérationnelles : études théoriques, recueil de données à travers le monde, vastes processus de consultation faisant intervenir tous les organismes du système (au siège et dans les pays), les États Membres (donateurs et bénéficiaires) et d'autres sources. Étant donné que c'est surtout à l'échelle des pays que l'on dispose de plus d'éléments pour mesurer l'efficacité des activités opérationnelles³⁹, ces instruments s'accompagnent d'autres processus consultatifs : missions sur le terrain, ateliers organisés dans les pays, réunions consultatives sous-régionales et régionales, analyse d'échantillons, études portant sur plusieurs pays, études de fond thématiques et réunions consultatives spéciales (journées d'étude, ateliers, séminaires, conférences, groupes d'experts)⁴⁰. Si l'on s'employait à la fois à utiliser certains de ces instruments de manière sélective et à analyser de manière concertée les résultats des évaluations des organismes du système, on devrait pouvoir obtenir que les exercices d'évaluation globale donnent des résultats plus pertinents et plus riches en enseignements que par le passé⁴¹.

38. À l'avenir, les auteurs des évaluations devront s'assurer que :

a) Les conditions d'indépendance et d'impartialité énoncées dans la section V susmentionnée sont entièrement remplies;

b) Les évaluations s'effectuent suivant une approche véritablement participative mettant l'accent sur la concertation et la collaboration;

c) Les évaluations sont préparées et réalisées dans le respect des normes méthodologiques les plus rigoureuses⁴²;

d) Les moyens techniques qu'exige cet exercice sont renforcés par un recours élargi aux ressources humaines et à l'expertise disponibles au Département des affaires économiques et sociales et dans les organismes des Nations Unies, et, le cas échéant, aux services externes de consultants qualifiés et de centres de recherche jouissant d'une excellente réputation;

e) Des ressources financières suffisantes sont mobilisées, par prélèvement sur le budget ordinaire ou au moyen de contributions extrabudgétaires, pour la totalité de l'exercice d'évaluation globale.

39. L'approche participative suivie pour les évaluations comprendrait les modalités suivantes :

a) La pleine participation des gouvernements des pays en développement, des organismes du système et d'autres acteurs nationaux et internationaux, en particulier par le recours intensif aux réseaux;

b) Des mécanismes de suivi (débat en ligne ou autres initiatives interactives mettant en jeu les administrations publiques et les organismes du système, voire d'autres partenaires);

c) Des échanges plus réguliers avec les pays bénéficiaires et les organismes du système concernant les enseignements tirés des évaluations;

d) La promotion d'une série d'activités d'évaluation nationales et régionales et de processus de consultation permettant d'effectuer une évaluation globale à la fin du cycle de trois ans de l'examen triennal.

40. Les évaluations entreprises par le Secrétariat pourraient s'accompagner de plusieurs autres initiatives⁴³ :

a) Des processus d'auto-évaluation lancés par les gouvernements ou les collectivités locales, avec l'appui des organismes des Nations Unies;

b) Des études d'impact des activités opérationnelles à l'échelle du système entreprises par les autorités nationales et les équipes de pays;

c) Des évaluations concurrentes ou parallèles à l'initiative d'autres acteurs internationaux (donateurs

bilatéraux ou institutions financières internationales) dans des domaines d'activité d'intérêt particulier;

d) D'autres initiatives de renforcement des capacités dans les domaines du suivi et de l'évaluation.

Notes

¹ Voir la résolution 32/197 de l'Assemblée générale, notamment le paragraphe 5 d) et la section V de l'annexe, consacrée aux activités opérationnelles.

² Voir résolution 35/81 de l'Assemblée générale.

³ Les résolutions 44/211, 47/199, 50/120, 53/192 et 56/201 de l'Assemblée générale ont marqué des progrès décisifs dans ce domaine au cours des 12 dernières années.

⁴ Voir la résolution 48/162 de l'Assemblée générale qui limite ses travaux consacrés aux activités opérationnelles aux années d'examen triennal et attribue la responsabilité des bilans annuels des progrès accomplis au seul Conseil économique et social. En fait, ce n'est qu'à partir de 1993 que le Conseil, compte tenu de son rôle de supervision des activités du système dans le domaine économique et social, est devenu l'instance chargée d'effectuer des bilans annuels des progrès accomplis dans l'application des résolutions de l'Assemblée sur les activités opérationnelles. Avant 1993, outre les examens triennaux, l'Assemblée tenait également des sessions annuelles sur les activités opérationnelles en vue d'évaluer les progrès accomplis.

⁵ Au paragraphe 53 de sa résolution 56/201, l'Assemblée a prié le Secrétaire général de présenter au Conseil économique et social, à sa session de fond de 2002, après avoir consulté les États Membres et sur la base de l'expérience acquise grâce aux études d'impact, des propositions sur la façon de renforcer les modalités et d'améliorer l'approche d'une telle appréciation, en particulier dans les domaines recensés dans la résolution.

⁶ Voir la section IV sur la notion d'efficacité, telle qu'elle est définie dans la résolution 56/201 de l'Assemblée générale. Efficacité, productivité, impact, durabilité et pertinence des activités de coopération au service du développement sont des critères fondamentaux de toute évaluation des activités d'aide au développement. Plusieurs organisations du système et autres organismes multilatéraux et bilatéraux les utilisent. Voir, par exemple, les conclusions d'un atelier organisé à Vienne en 1999 par le Comité d'aide au développement de l'OCDE, qui a mis en avant leur utilité dans l'évaluation des programmes de pays tant des donateurs bilatéraux que de certains organismes multilatéraux, publiées par le Groupe de travail sur l'évaluation de l'aide dans un

rapport intitulé « Evaluating country programmes », (Paris, 1999), publication No 2 de la série « L'évaluation et l'efficacité de l'aide » (OCDE/CAD). Pour leur utilisation large au sein des organismes bilatéraux, voir « Guidelines for evaluation » (février 1994) de l'Agence danoise de développement internationale et « Methodology of evaluation for the Spanish Cooperation » du Ministère espagnol des affaires étrangères (juin 1998). Compte tenu de leur formulation, ces critères ne sont souvent applicables qu'aux évaluations au niveau des projets, même s'ils ont souvent été largement utilisés dans l'évaluation des programmes, secteurs, programmes de pays, formes ou modalités d'aide spécifiques et dans les évaluations thématiques.

- ⁷ De nombreuses études ont été publiées à ce sujet; pour une classification classique des diverses définitions de l'évaluation d'impact applicables à l'aide multilatérale au développement, voir la publication du Ministère britannique du développement international intitulée « Impact assessment as used in multilateral development assistance » (Londres, août 1998), encadré 1.1.
- ⁸ Les rapports du Secrétaire général sur l'examen triennal des activités opérationnelles publiés en 1995, 1998 et 2001 étaient centrés sur l'évolution de l'appui apporté par l'ONU au développement des pays en développement et sur ses orientations en vue d'améliorer la fourniture de conseils à l'avenir, confirmant ainsi cette approche dynamique de l'évaluation du système.
- ⁹ Le Secrétariat doit tirer pleinement parti des évaluations et des études menées par les organismes des Nations Unies, en intensifiant ses échanges avec leurs groupes ou bureaux des évaluations, ainsi qu'avec le Groupe de travail interorganisations sur l'évaluation.
- ¹⁰ Ces échanges dans le domaine des enseignements tirés de l'expérience concernent également d'autres acteurs, notamment des organismes de développement, tels que d'autres institutions multilatérales et des donateurs bilatéraux, les entités concernées des pays bénéficiaires, les instituts de recherche sur le développement de renommée internationale, tant des pays du Nord que du Sud, des instituts universitaires et des spécialistes ou experts du développement mondialement connus. Les travaux sur l'efficacité de l'aide entrepris par le Groupe de travail du CAD sur l'évaluation de l'aide devraient aussi en faire partie.
- ¹¹ Les processus relatifs aux activités opérationnelles ne constituent pas une fin en soi. Les analyser en tant que tels fausserait évidemment toute évaluation et limiterait considérablement sa pertinence au niveau des politiques. Dans le même temps, lorsque l'Assemblée et le Conseil examinent les activités opérationnelles, ils ne centrent pas leurs travaux sur les politiques de développement en tant que telles mais sur les moyens dont dispose le système pour contribuer aux processus de développement dans les pays bénéficiaires et laisse sa branche opérationnelle adopter des mécanismes et des modalités appropriées. Au cours des 12 dernières années, les deux aspects – processus et contenu – ont été intégrés aux analyses menées par le Secrétariat en tant qu'éléments fondamentaux de l'évaluation.
- ¹² Dans le cadre de sa fonction de contrôle de l'application de ces résolutions, le Secrétariat doit aussi aider à transmettre aux organismes des Nations Unies les principes et concepts adoptés par l'Assemblée et le Conseil dans leurs résolutions.
- ¹³ L'apprentissage et la transparence sont deux objectifs clefs des activités d'évaluation dans le domaine de la coopération pour le développement, comme constaté au niveau international; voir par exemple les « Principes d'évaluation applicables à l'aide au développement » (Paris, 1991), sect. II « Objectif de l'évaluation » (OCDE/GD (91) 208) et « Evaluation feedback for effective learning and accountability » du Groupe de travail sur l'évaluation de l'aide du Comité d'aide au développement (Paris, 2001), publication No 5, série : Évaluation et l'efficacité de l'aide, OCDE/CAD.
- ¹⁴ Le concept est renforcé par le paragraphe 8 de la résolution, dans lequel l'Assemblée souligne également que le système des Nations Unies pour le développement devrait aider les pays bénéficiaires de programmes à tenir compte des objectifs énoncés dans la Déclaration du Millénaire et dans les engagements pris à l'issue des grandes conférences des Nations Unies, ainsi que des résultats obtenus, dans le contexte des problèmes que pose actuellement la mondialisation et des possibilités qu'elle offre.
- ¹⁵ Le paragraphe 9 de la résolution souligne la nécessité d'améliorer le fonctionnement et l'impact des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies et de poursuivre les efforts en vue de les rendre plus efficaces et plus pertinentes.
- ¹⁶ Voir l'étude de la Banque mondiale intitulée « The role and effectiveness of development assistance: lessons from World Bank experience », présentée à la Conférence internationale sur le financement du développement, organisée à Monterrey (Mexique), du 16 au 22 mars 2002.
- ¹⁷ Voir PNUD, « Development effectiveness: review of evaluation evidence » (novembre 2001).
- ¹⁸ Voir par exemple PNUD, loc. cit., chap. IV; voir également par. 7 de la résolution 56/201 de l'Assemblée qui souligne que le système des Nations Unies pour le développement devrait, afin de permettre aux pays concernés de maîtriser les activités opérationnelles de développement, intégrer les opérations menées à l'échelle des pays aux politiques et programmes nationaux de développement et d'élimination de la

pauvreté, y compris, s'il y a lieu, aux stratégies nationales de lutte contre la pauvreté, sous la direction des gouvernements.

- ¹⁹ La section III de la résolution 56/201 (par. 28 à 32) est consacrée à la promotion du renforcement des capacités, comme objectif majeur des activités opérationnelles.
- ²⁰ Voir, par exemple, le septième alinéa de la résolution 56/201, qui souligne l'importance des efforts déjà accomplis pour rationaliser et améliorer le fonctionnement et l'efficacité des fonds et programmes des Nations Unies et des institutions spécialisées.
- ²¹ Voir résolution 56/201 de l'Assemblée générale, par. 5.
- ²² Ibid., par. 11 et 13.
- ²³ Ibid., par. 85 et 87.
- ²⁴ Ibid., sect. XII, par. 88 et dispositions analogues des résolutions antérieures.
- ²⁵ Ibid., sect. XIII.
- ²⁶ Il s'agit des principales questions concernant les activités opérationnelles qui intéressent la plupart des États Membres, notamment les donateurs, bien que les pays bénéficiaires aient, eux aussi, manifesté à maintes reprises leur intérêt pour certaines questions, telles que les coûts de transaction et l'harmonisation des procédures.
- ²⁷ Pour un aperçu général de ces activités, se reporter au résumé analytique intitulé : « Results-based management in the development cooperation agencies: a review of experience », d'Annette Binnendijk, Groupe de travail du CAD sur l'évaluation de l'aide (Paris, 2001), disponible sur le site Web de l'OCDE/CAD.
- ²⁸ Voir PNUD, loc. cit.
- ²⁹ La gestion axée sur les résultats peut faciliter les évaluations des activités opérationnelles de développement à l'échelle du système si ces évaluations mettent davantage en évidence des objectifs ou des résultats bien définis, si elles témoignent d'une utilisation accrue d'indicateurs observables et, éventuellement, quantifiables, pour mesurer les progrès et si elles fournissent des critères solides assortis d'objectifs clairs pour chacune d'entre elles, facilitant ainsi le suivi des résultats des différentes composantes du système. L'évaluation des bilans communs de pays et du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, qui a été demandée pour 2004, offre l'occasion de mesurer les progrès réalisés dans ce sens.
- ³⁰ Grâce à cette évaluation des bilans communs de pays et du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement prévue pour 2004, il sera également possible de faire le bilan des progrès réalisés dans l'évaluation des programmes de pays par chaque organisme et ses interactions possibles avec des opérations menées à l'échelle du système. À ce propos, voir les conclusions d'un atelier organisé en 1999, à Vienne, par le OCDE/CAD, qui portait sur l'expérience acquise en matière d'évaluation des programmes de pays, à la fois par les donateurs bilatéraux et par certains organismes multilatéraux; voir également « Evaluating country programmes » du Groupe de travail du CAD sur l'évaluation de l'aide (Paris, 1999), deuxième publication de la série *Évaluation et efficacité de l'aide* (OCDE/CAD).
- ³¹ Cette observation a également été faite lors de l'examen par le OCDE/CAD des comptes rendus sur les évaluations émanant d'entités politiques, telles que les parlements, les ministères et les organes directeurs d'organisations multilatérales. Voir à ce sujet le chapitre 4 du document intitulé « Evaluation feedback for effective learning and accountability » du Groupe de travail du CAD sur l'évaluation de l'aide. Cette observation est conforme aux principes d'évaluation du Comité. Voir à ce sujet la section III du document intitulé : « Principles for evaluation of development assistance » OCDE/CAD (Paris, novembre 1991).
- ³² L'unité administrative en question est le Service des politiques de coopération en matière de développement de la Division de l'appui au Conseil économique et social et de la coordination.
- ³³ Voir, par exemple, le document du Groupe de travail du CAD sur l'évaluation de l'aide intitulé : « Evaluation feedback for effective learning and accountability » (Paris, 2001) et le document du CAD intitulé : « Review of the DAC principles for evaluation of development assistance » (Paris, 1998) dans lequel il est recommandé de ne pas accorder une importance excessive au principe d'indépendance. Comme les utilisateurs des évaluations l'ont signalé, une indépendance excessive peut, dans la pratique, s'avérer stérile et il peut arriver, de ce fait, que les recommandations et les enseignements tirés des évaluations ne soient pas pris au sérieux. Le principe d'indépendance doit être contrebalancé par l'intérêt de promouvoir la maîtrise des résultats de l'évaluation et des recommandations qui en découlent par leurs bénéficiaires. Par ailleurs, si la transparence – et non les enseignements tirés – est le principal objet d'une évaluation, la fonction d'indépendance revêt alors une importance critique.
- ³⁴ Cette observation a été clairement formulée dans le document du OCDE/CAD, intitulé : « Review of the DAC principles for evaluation of development assistance » (Paris, 1998).
- ³⁵ La participation de tous ces partenaires à la fonction d'évaluation peut revêtir des formes différentes, allant d'une simple consultation dans le cadre de réunions conjointes à une participation directe à ces opérations grâce à la présentation d'évaluations conjointes, concertées, participatives et parallèles, y compris des

évaluations conjointes ONU/multidonateurs, ONU/bénéficiaires et ONU/bénéficiaires/ONG. Pour un examen de certaines de ces modalités, des possibilités qu'elles offrent et des problèmes qu'elles posent, voir, par exemple, le numéro 4 de la série *Évaluation et efficacité de l'aide* du CAD, intitulé : « Effective practices in conducting a multi-donor evaluation » (Paris, 2000).

- ³⁶ Dans ces deux résolutions, le Secrétaire général a été prié d'entreprendre une étude d'impact des activités opérationnelles. Les deux séries d'études de pays, qui ont été réalisées dans 12 pays, dont la première portait sur la création de capacités et la seconde sur la création de capacités et l'élimination de la pauvreté, ont été menées comme suite à la demande de l'Assemblée générale – dans le cadre des examens triennaux de 1995 et de 1998 – en vue de compléter l'évaluation des modalités et des mécanismes régissant le fonctionnement du système au niveau des pays grâce à une analyse de l'étude d'impact sur les activités opérationnelles.
- ³⁷ Voir également le document intitulé : « Impact evaluations and the UN system » de W. H. North, dans *Capacity-Building and Poverty Eradication: Some Analysis of and Lessons from Evaluations of UN System support to countries' efforts* (publication des Nations Unies, à paraître). Haven North est l'ancien Président du Groupe d'experts sur l'évaluation de l'aide de l'OCDE/CAD et ancien responsable du Center for Development Information and Evaluation de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID). Voir également le document intitulé : « Evaluating the impact of operational activities : some observations on the evaluation issues » dans « Capacity-building Supported by the United Nations: Some Evaluations and Some Lessons », R. Maconick (New York, Nations Unies, 1999).
- ³⁸ Au niveau des pays, la base d'informations sur les activités opérationnelles contenait souvent trop peu de données, tout comme la mémoire institutionnelle du système. Il s'est avéré que la période couverte par ces études avait suscité des problèmes pour ceux qui préparaient les évaluations et ceux qui les réalisaient, faute de données antérieures disponibles et de personnes bien informées. Il a souvent été impossible d'attribuer les résultats aux contributions extérieures par le système des Nations Unies. Certaines des difficultés étaient dues à la manière dont les différentes études avaient été planifiées, les activités de programmes étant présentées différemment, de même que les ensembles de problèmes, de situations et de secteurs, ce qui a rendu impossible toute comparaison entre les pays. Parfois, la contribution apportée par les équipes de pays lors de la phase de préparation de ces études s'est révélée insuffisante, notamment pour la méthode d'évaluation fondée sur la participation qui est proposée dans le présent rapport, en dépit des efforts faits pour associer les contreparties nationales et les groupes bénéficiaires.
- ³⁹ L'étude susmentionnée de la Banque mondiale sur l'efficacité de l'aide conclut que chaque pays présentant des caractéristiques singulières, c'est en examinant de près la situation de chaque pays que l'on peut déterminer le mieux le rôle que peut jouer l'aide.
- ⁴⁰ Les années 90 ont offert de très nombreux exemples de consultations conjointes de ce type, qui ont réuni au siège et à l'échelle des pays des représentants des organismes du système, des gouvernements bénéficiaires, des donateurs et de la société civile. Ces consultations ont été suscitées par le Département des affaires économiques et sociales ou ses prédécesseurs, souvent en collaboration avec des mécanismes interinstitutions (soit le Groupe des Nations Unies pour le développement ou, précédemment, le Comité consultatif pour les questions relatives aux programmes et aux opérations du CAC, remplacé aujourd'hui par le Comité de haut niveau chargé des programmes du Conseil des chefs de secrétariat). Elles ont puissamment contribué à l'examen des résultats des missions d'évaluation et à la formulation d'orientations à l'intention de tous les organismes du système ou de recommandations à l'Assemblée générale et au Conseil économique et social. On peut citer comme exemples de ces consultations celles qui ont porté sur des thèmes comme l'exécution nationale, l'approche-programme, la note de stratégie de pays, le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, la simplification et l'harmonisation des règles et des procédures, les meilleures pratiques pour le fonctionnement du réseau de coordonnateurs résidents et le rôle du système des Nations Unies en matière de renforcement des capacités et d'élimination de la pauvreté.
- ⁴¹ Il convient de redéfinir en profondeur le dialogue engagé au sein des pays aux fins des évaluations, en faisant davantage participer les autorités nationales et les représentants du système, ainsi que les autres acteurs du développement. Voir Jehan Raheem, « Incidences du renforcement des capacités », dans « Capacity Building and Poverty Eradication: Some Analysis of and Lessons from Evaluations of United Nations System Support to Countries' Efforts (publication des Nations Unies, à paraître).
- ⁴² Une préparation méthodologique plus poussée pourra s'avérer utile sur le terrain.
- ⁴³ Voir W. H. North, op. cit., en particulier la section sur les autres approches possibles de l'étude d'impact à l'échelle du système des Nations Unies.

Annexe I

Principaux thèmes des rapports sur les activités opérationnelles pour le développement

Les rapports sur les activités opérationnelles établis ces 12 dernières années ont eu pour thèmes :

- **Les enjeux mondiaux de la coopération en faveur du développement des Nations Unies**, y compris ses liens avec les mécanismes de la mondialisation, le suivi des conférences mondiales et la Déclaration du Millénaire;
- **Le rôle fonctionnel des activités opérationnelles de développement des Nations Unies dans des secteurs particuliers du développement**. Par exemple, le développement humain (voir A/47/419, sect. III), la science et la technique, la recherche et le développement et les transferts de technologie (voir A/47/319/Add.1), la promotion des femmes^a, l'élimination de la pauvreté^b et le renforcement des capacités^c;
- **La mobilisation de ressources et le financement au service des activités opérationnelles de développement**, y compris l'évolution du financement des fonds et programmes des Nations Unies et de leur situation financière, les mécanismes d'annonces de contributions, les plans de financement pluriannuels et autres modes de financement des fonds et programmes des Nations Unies;
- **L'intégration des activités opérationnelles dans les efforts nationaux de développement**, notamment la collaboration avec les administrations publiques, le dialogue avec d'autres parties prenantes nationales, la formation et la mise en valeur des ressources humaines et les liens entre le renforcement des capacités et, d'une part, la maîtrise nationale des programmes et, d'autre part, l'exécution nationale;
- **Les questions de coordination des programmes**, y compris la notion de moyens opérationnels intégrés^d; les modalités comme l'approche-programme^e; plusieurs processus de coordination, comme l'harmonisation des cycles de programmation; l'adoption de cadres stratégiques et de programmation, comme la note stratégique de pays^f, le bilan commun de pays et le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement; les liens entre ces cadres et d'autres dispositifs comme les procédures d'appel global, les documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté, les plans d'investissement ou de dépenses publics, les approches sectorielles et la stratégie d'assistance au pays (Banque mondiale) et autres mécanismes de coordination comme les tables rondes et les réunions de groupes consultatifs;
- **La coordination sur le terrain**, y compris le renforcement des mécanismes de coordination nationale, l'appui à la coordination de l'assistance extérieure, le réseau de coordonnateurs résidents, les comités constitués au niveau local, les groupes thématiques, la simplification et l'harmonisation des règles et des procédures, la décentralisation et la délégation de pouvoirs, les structures et le personnel de terrain, le partage des locaux et des services, les organismes spécialisés et techniques, le principe de responsabilité et la coordination du

suivi et de l'évaluation et la collaboration avec les institutions financières internationales, en particulier avec les institutions de Bretton Woods;

- **La reconfiguration des activités opérationnelles**, y compris la prise en compte des sexospécificités dans les activités opérationnelles; les dimensions régionales; les liens entre la phase des secours, les efforts de relèvement et de reconstruction et la coopération pour le développement et la coopération technique et économique entre pays en développement; les relations avec la société civile et les droits de l'homme, y compris le droit au développement et les techniques de l'information et de la communication;
- **Le contrôle intergouvernemental des activités opérationnelles**, y compris le rôle du Conseil économique et social et ses relations avec les conseils d'administration.

Notes

^a Thème spécial du débat consacré aux activités opérationnelles du Conseil économique et social en 1998 (voir E/1998/100 et résolution 1998/26).

^b Thème principal du débat consacré aux activités opérationnelles du Conseil en 1999 (voir E/1999/55) et l'un de principaux problèmes de la deuxième série d'études d'impact.

^c Thème de plusieurs évaluations successives sur l'efficacité des activités opérationnelles, c'est l'un des thèmes principaux de l'examen triennal de 1992 (voir A/47/419/Add.1), des études d'impact demandées par la résolution 50/120 et du débat consacré aux activités opérationnelles de développement pour 2002.

^d Thème introduit par la résolution 44/211 qui a été examiné lors de l'examen triennal de 1992 (voir A/47/419).

^e Thème abordé dans les résolutions 47/192 et 50/120.

^f Thème particulièrement examiné de 1992 à 1998.

Annexe II

Activités d'évaluation à court terme : demandes formulées par l'Assemblée générale dans sa résolution 56/201

1. Les critères à satisfaire en matière de rapports, tels que les définit la résolution 56/201, qui décrit le contenu d'un programme d'évaluation à court terme des activités opérationnelles de développement, sont les suivants :

- **Renforcement des capacités** : réexamen des efforts déployés par les organismes des Nations Unies dans le domaine du renforcement des capacités (par. 28), dont il sera rendu compte au Conseil économique et social en 2002;
- **Enseignements tirés et mécanismes d'évaluation des fonds, programmes et organismes des Nations Unies** : évaluation de la façon dont ces instances sur le terrain assimilent les leçons tirées de leurs propres évaluations et formulation de propositions sur la façon d'améliorer les mécanismes de rétroaction au niveau local (par. 56), dont il sera rendu compte au Conseil économique et social en 2003;
- **Simplification et harmonisation des règles et procédures** pour les activités opérationnelles. Sous-thèmes : décentralisation et délégation de pouvoir; réglementation financière; procédures d'exécution des programmes et des projets, et en particulier conditions relatives au contrôle et à l'établissement des rapports; services partagés dans les bureaux communs de pays et recrutement, formation et rémunération du personnel national de projet (par. 57 à 65). Un rapport devrait être fourni au Conseil économique et social en 2002 pour ce qui est des initiatives promues, en particulier sur le programme de travail adopté par les fonds et programmes des Nations Unies. L'évaluation des réalisations obtenues est attendue pour 2004;
- **Bilan commun de pays et Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement** : évaluation des progrès réalisés dans l'application du bilan commun de pays et du Plan-cadre ainsi que de leur impact sur les activités opérationnelles (par. 47) dans le cadre de l'examen triennal de 2004;
- **Conférences pour les annonces de contributions** : différentes modalités susceptibles de remplacer ces conférences (par. 26) à soumettre à l'examen de l'Assemblée générale à sa cinquante-septième session.

2. En outre, plusieurs principes et concepts sont soulignés dans la résolution, jugés essentiels pour la planification, l'exécution, la coordination et l'évaluation des activités opérationnelles de développement. Ce sont autant de critères fondamentaux pour l'évaluation :

- **Le contrôle national** des activités opérationnelles et leur intégration dans les efforts de développement des pays (par. 3);
- L'importance à l'échelle des pays des **engagements, buts et objectifs énoncés dans la Déclaration du Millénaire et par les autres conférences des Nations Unies** et le rôle du système de développement des Nations Unies à l'appui des efforts nationaux déployés pour les concrétiser (deuxième alinéa du préambule et par. 6, 8, 10, 13, 38, 42 et 72);

- **Nécessité d'une approche participative de la coopération des Nations Unies en faveur du développement** pour assurer la durabilité de l'action, qu'il s'agisse de faire participer les administrations nationales aux travaux ou de leur en confier la direction, ou de forger des partenariats avec tous les acteurs du développement intéressés, au sein du système ou avec des interlocuteurs internationaux et nationaux (troisième alinéa du préambule et par. 3, 4, 7, 31, 35, 43, 44, 46, 49, 50, 54, 69, 70, 73, 76 et 78).

3. **Thèmes supplémentaires** dont la liste figure dans la résolution 56/201 de l'Assemblée générale et qui peuvent jouer sur l'efficacité des activités opérationnelles :

- Rôle du système des Nations Unies pour ce qui est d'aider les pays bénéficiaires de programmes à mieux faire face aux **enjeux de la mondialisation** et d'appuyer les efforts qu'ils déploient pour s'intégrer à l'économie mondiale, accélérer leur croissance économique et leur développement et réduire leur pauvreté (par. 11);
- Rôle du système des Nations Unies pour ce qui est d'aider les pays à acquérir des capacités dans le domaine des **technologies de l'information et de la communication** (par. 13);
- Demande de création de **nouveaux fonds d'affectation spéciale** par des fonds et programmes, dans la mesure du possible multidonateurs et ne portant pas préjudice aux ressources de base ou ordinaires (par. 23);
- Importance qu'il y a à **diffuser les compétences acquises grâce à l'assistance technique** (par. 29);
- Nécessité de tirer parti dans toute la mesure possible des **compétences acquises et des technologies autochtones** (par. 30);
- Nécessité de renforcer la **capacité des gouvernements pour ce qui est de coordonner l'assistance extérieure** (par. 31);
- Nécessité de renforcer les **moyens des pays bénéficiaires dans le domaine de l'évaluation** (par. 49)
- Nécessité d'évaluer les **coûts de transaction liés aux activités opérationnelles** à la charge des pays bénéficiaires et des organismes du système et analyse des coûts et comparaison au montant total des dépenses (par. 51);
- **Rôle du réseau des coordonnateurs résidents pour le fonctionnement effectif et rationnel du système des Nations Unies** au niveau des pays et en tant qu'instrument de coordination des activités opérationnelles de développement du système (par. 66);
- **Rôle du réseau des coordonnateurs résidents pour ce qui est d'aider les gouvernements à appliquer la Déclaration du Millénaire et les résultats des grandes conférences des Nations Unies** (par. 72);
- **Élargissement du recrutement des coordonnateurs résidents** (nomination d'un plus grand nombre de femmes, vérification des compétences, participation du système au processus de recrutement et désignation de nouveaux candidats (par. 67);

- Utilisation des moyens offerts par l'**École des cadres des Nations Unies** par les organismes de développement des Nations Unies (par. 68);
- **Utilisation des technologies de l'information et de la communication par les organismes de développement des Nations Unies à l'échelle des pays** afin d'appuyer plus efficacement la mise en oeuvre par le système des Nations Unies de la coopération pour le développement et l'harmonisation des moyens informatiques utilisés sur le terrain et à leur siège (par. 69, 80 et 81);
- Progrès réalisés en matière de **locaux communs et de services partagés** (par exemple par. 79 sur les locaux communs);
- **Collaboration avec les institutions de Bretton Woods et d'autres institutions financières internationales** (par. 44, 70 et 77);
- **Dimensions régionales** des activités opérationnelles et participation des commissions régionales (par exemple par. 88);
- Interaction entre les activités opérationnelles de développement et l'**assistance humanitaire** (par. 82);
- **Intégration du principe d'équité entre les sexes** dans les activités opérationnelles de développement (par. 85);
- **Utilisation de la coopération technique et économique entre pays en développement** pour les activités opérationnelles de développement (par. 89 et 90).
