

L'évaluation interne dans les organismes des Nations Unies

par

Earl D. Sohm

Corps Commun d'Inspection



Corps Commun d'Inspection

**Genève
Février 1981**

L'ÉVALUATION INTERNE DANS LES ORGANISMES DES NATIONS UNIES

Rapport établi par Earl D. Sohm
Corps commun d'inspection

TABLIÉ DES MATIÈRES

INTRODUCTION ET RECOMMANDATIONS

- I. NATIONS UNIES
- II. FONDS DES NATIONS UNIES POUR L'ENFANCE (FISE)
- III. CENTRE DES NATIONS UNIES POUR LES ÉTABLISSEMENTS HUMAINS
- IV. CONFÉRENCE DES NATIONS UNIES SUR LE COMMERCE ET LE DÉVELOPPEMENT (CNUCED)
- V. CENTRE DU COMMERCE INTERNATIONAL CNUCED/GATT (CCI)
- VI. PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT (PNUD)
- VII. PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR L'ENVIRONNEMENT (PNUÉ)
- VIII. FONDS DES NATIONS UNIES POUR LES ACTIVITÉS EN MATIÈRE DE POPULATION (FNUAP)
- IX. HAUT COMMISSARIAT DES NATIONS UNIES POUR LES RÉFUGIÉS (HCR)
- X. ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL (ONUDI)
- XI. ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURE (FAO)
- XII. AGENCE INTERNATIONALE DE L'ÉNERGIE ATOMIQUE (AIEA)
- XIII. ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE (OACI)
- XIV. FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE (FIDA)
- XV. ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL (OIT)
- XVI. ORGANISATION INTERGOUVERNEMENTALE CONSULTATIVE DE LA NAVIGATION MARITIME (OMCI)
- XVII. UNION INTERNATIONALE DES TÉLÉCOMMUNICATIONS (UIT)
- XVIII. ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR L'ÉDUCATION, LA SCIENCE ET LA CULTURE (UNESCO)
- XIX. UNION POSTALE UNIVERSELLE (UPU)
- XX. PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL (PAM)
- XXI. ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ (OMS)
- XXII. ORGANISATION MÉTÉOROLOGIQUE MONDIALE (OMM)
- XXIII. BANQUE MONDIALE

ANNEXE I. Bibliographie partielle (documents récents)

ANNEXE II. Deuxième rapport sur l'évaluation dans le système des Nations Unies,
JIU/FEB/81/5.

INTRODUCTION ET RECOMMANDATIONS

1. L'évaluation est un processus qui vise à déterminer aussi systématiquement et objectivement que possible la pertinence, l'efficacité et l'effet d'une activité par rapport à ses objectifs. Les systèmes d'évaluation interne aident à maximiser l'efficacité des activités d'une organisation en communiquant aux secrétariats et aux organismes intergouvernementaux des renseignements analytiques sur les résultats obtenus qui permettent d'améliorer les programmes en cours et futurs. Ils servent aussi à rendre compte aux organes intergouvernementaux de l'utilisation efficace des ressources et ils incitent de façon générale les administrations à faire le bilan de l'expérience acquise et à en appliquer les enseignements aux opérations futures, et ce de manière suivie.

2. En 1977 le Corps commun d'inspection (CCI) a établi un rapport sur l'évaluation dans le système des Nations Unies (JIU/REP/77/1, mars 1977), dans lequel il a noté que très peu de travail d'évaluation effectif était en cours. Toutefois, l'intérêt porté à l'évaluation après avoir beaucoup varié depuis les années 50, semblait sur le point de se concrétiser et un certain nombre d'organisations mettaient au point des systèmes d'évaluation interne (voir les résumés des activités d'évaluation de 13 organisations en annexe. Le CCI, dont le rapport a ensuite été approuvé et considéré comme un excellent point de départ par le Comité administratif de coordination (CAC) (E/1978/12, 31 janvier 1978), indiquait en conclusion que l'évaluation devait permettre d'améliorer considérablement les opérations et qu'il était nécessaire de la rendre peu à peu plus systématique.

3. En 1980, le CCI a réalisé un examen complémentaire de l'évaluation dans le système des Nations Unies. Les Inspecteurs se sont entretenus avec des cadres supérieurs, des responsables de l'évaluation et des membres du personnel des organisations en vue d'étudier l'état de leur travail d'évaluation, son organisation, les progrès réalisés, l'exécution et les résultats obtenus à ce jour. Des documents, des directives, des déclarations de principe et des rapports ont été examinés, de même que des rapports récents portant sur l'ensemble du système des Nations Unies; il a été demandé aux organisations de donner leur avis sur les questions d'évaluation qui concernent le système tout entier et les organisations ont formulé des observations sur les projets de rapports ainsi établis.

4. Le présent rapport contient des résumés d'une page sur l'évaluation dans les différentes organisations, dont 10 ont été ajoutées aux 13 qui faisaient l'objet du rapport de 1977. Une bibliographie de documents récents des organisations sur les questions d'évaluation figure à l'annexe I. Un autre rapport (JIU/REP/81/6) traite de l'évolution, des conceptions et des problèmes dans l'ensemble du système; de la réussite relative des diverses organisations qui ont mis en place des systèmes d'évaluation interne, et de la phase critique - celle de la mise en oeuvre générale - qui est maintenant abordée. On trouvera à l'annexe II un résumé de ce rapport global.

5. Dans chaque résumé, les renseignements sont présentés sous les rubriques suivantes :

a) "Dépenses totales" : montant estimatif du total des dépenses inscrites au budget ordinaire et des dépenses extrabudgétaires de l'organisation pour 1979; on a utilisé autant que possible les données figurant dans le rapport du CAC sur les dépenses des organismes des Nations Unies relatives aux programmes (E/1979/90, 24 octobre 1979, tableau I), ou à défaut des renseignements communiqués par les organisations.

b) "Effectif total" : nombre total des membres du personnel du siège, d'autres bureaux permanents et des projets (nommés pour un an au moins) en 1979; on a utilisé, dans la mesure du possible, les données figurant dans le document ACC report on personnel statistics (ACC/-1980/PER/13 8 mai 1980, tableau I) ou à défaut des renseignements communiqués par les organisations.

c) "Service chargé de l'évaluation" : nom du ou des services chargés de l'évaluation

d) "Année de création" : année où le service d'évaluation a été mis en place.

e) "Effectif du service d'évaluation" : nombre (ou pourcentage estimatif) d'administrateurs du ou des services d'évaluation qui travaillent à plein temps à l'évaluation

f) "Position dans l'organisation" : grande division administrative dont le ou les services de l'évaluation font (font) partie ou relève(nt); administrateur ou les méthodes d'évaluation du PNUD sont utilisées

g) "Méthode d'évaluation" : résumé des principales caractéristiques de la méthode suivie par l'organisation en matière d'évaluation.

6. Les résumes proprement dits doivent offrir un aperçu des objectifs fondamentaux et de la structure de l'organisation de la nature du système d'évaluation interne, des activités ou des faits récents ainsi que des problèmes et des centres d'intérêt futurs. Chacun des résumés contient une appréciation ou sont formulées le plus souvent des suggestions touchant les problèmes actuels et l'orientation future de l'évaluation.

7. Au stade actuel de développement du système d'évaluation interne, l'un des grands problèmes est l'extrême limitation des ressources consacrées à la dotation en personnel du service de l'évaluation (voir les données figurant sous les rubriques "dépendances totales" et "effectif total"). Dans plus de la moitié des organisations le temps et travail consacré à l'évaluation représente seulement deux postes, ou un seul ou moins encore. Cet effectif minimal est peut-être approprié au début, quand il s'agit de mettre au point et de vérifier le système, mais il ne saurait suffire pour accomplir des tâches sensiblement plus lourdes qu'exige l'application générale du système. Formation, soutien, analyse et établissement de rapports, en particulier, ne peuvent tirer tout le parti voulu du système d'évaluation. Dans le document JIU/RIP/81/6, le CCI examine ce problème de façon plus approfondie, note que les ressources en personnel pourraient être prélevées ailleurs dans l'organisation et recommande que les organisations en général veillent à doter les services d'évaluation du personnel requis pour faire face à leurs responsabilités croissantes. Les recommandations sur ce point ont un grand nombre traitent de ce point sont soumises pour examen à certaines organisations.

a. Recommandation aux Nations Unies (voir résumé [1])

Le Groupe de l'évaluation du Département des affaires économiques et sociales internationales devrait être renforcé de façon à pouvoir s'acquitter plus rapidement des tâches immergées qui lui incombent en matière d'évaluation dans les secteurs économiques et sociaux. Il devrait travailler en association étroite avec le Groupe d'analyse et d'évaluation des programmes du Département de l'administration afin d'arriver à la gestion de façon à harmoniser les conceptions et les méthodologies des deux départements.

b. Recommandation au Centre des Nations Unies pour les établissements humains (Habitat) (voir résumé III)

Le fonctionnaire du Centre qui est chargé de la surveillance et de l'évaluation devrait pouvoir consacrer tout son temps à ces tâches afin d'adapter le système actuel aux besoins en matière de gestion et d'établissement des rapports.

c. Recommandation à la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (voir résumé IV)

Le secrétariat de la CNUCED devrait prendre l'initiative de propositions en vue de mettre en place un système d'évaluation pour aider le Conseil du commerce et du développement à poursuivre les délibérations sur la rationalisation du mécanisme de la CNUCED et sur l'évaluation des programmes. Le secrétariat de la CNUCED pourrait adapter les pratiques des autres organisations en matière d'évaluation et demander conseil aux Nations Unies pour améliorer la gestion des programmes de la CNUCED et permettre à ses organes intergouvernementaux de mieux apprécier les résultats obtenus.

d. Recommandation au Programme des Nations Unies pour le développement (voir résumé VI)

Le PNUD devrait employer à plein temps, au sein du Bureau de la politique et de l'évaluation du programme, un personnel suffisant, pour développer, renforcer et superviser un véritable système d'évaluation portant sur l'ensemble du Programme, y compris les bureaux régionaux et les bureaux extérieurs.

e. Recommandation au Programme des Nations Unies pour l'environnement (voir résumé VII)

Le PNUE devrait renforcer son service d'évaluation pour pouvoir continuer à accorder la même importance à l'évaluation et accroître son efficacité en tant que moyen de réutiliser les données sur les résultats des projets et des programmes.

f. Recommandation au Fonds des Nations Unies pour les activités en matière de population (voir résumé VIII)

Le FNUAP devrait renforcer ses méthodes de conception des projets et envisager la possibilité de mettre au point un système d'auto-évaluation intégré. Les possibilités supplémentaires de recyclage de l'information offertes par ce système et sa portée élargie pourraient compléter utilement les activités actuelles de son service d'évaluation central.

g. Recommandation au Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (voir résumé IX)

Ses activités et son effectif augmentant rapidement, le HCR devrait veiller à ce qu'une attention et des ressources suffisantes soient consacrées à l'évaluation et à ce que ses opérations d'évaluation soient convenablement coordonnées.

h. Recommandation à l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (voir résumé X)

L'ONUDI devrait déterminer le système d'évaluation interne le mieux adapté à ses besoins et prendre rapidement les mesures pratiques requises à cet égard.

Pour ce faire, elle pourrait reconstituer son comité d'évaluation (ou créer un nouveau mécanisme) qui coordonnerait la mise au point et l'application d'un système d'évaluation interne à l'échelle de l'ONUDI. Le Comité permanent passerait régulièrement en revue les progrès réalisés et les résultats obtenus.

i. Recommandation à l'Agence internationale de l'énergie atomique
(voir résumé XII)

L'AIEA devrait poursuivre ses efforts, qui ont donné des résultats encourageants, et créer progressivement un système d'évaluation interne intégré qui serait coordonné par le Service de la vérification intérieure des comptes et de la gestion et établirait des bilans d'ensemble de ses activités et de leurs résultats.

j. Recommandation à l'Organisation de l'aviation civile internationale
(voir résumé XIII), à l'Organisation intergouvernementale consultative de la navigation maritime (voir résumé XVI), à l'Union internationale des télécommunications (voir résumé XVII), à l'Union postale universelle (voir résumé XIX), et à l'Organisation météorologique mondiale (voir résumé XXII)

Bien que ces organisations ne semblent pas avoir besoin pour l'instant d'un système d'évaluation interne de grande envergure, elles devraient s'intéresser aux diverses techniques de surveillance et d'évaluation qui sont en cours d'élaboration dans le cadre du système des Nations Unies et notamment aux possibilités d'auto-évaluation intégrée. Certaines de ces techniques pourraient être adaptées à leurs besoins en vue d'améliorer leurs systèmes généraux de programmation, d'évaluation et d'établissement des rapports.

k. Recommandation à l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (voir résumé XVIII)

Afin de donner suite à l'appui accordé par la Conférence générale et le Conseil exécutif à l'évaluation, l'UNESCO devrait renforcer aussi rapidement que possible son groupe d'évaluation central pour que ce dernier puisse s'acquitter efficacement de ses fonctions essentielles, en particulier de ses activités de soutien, de formation et de coordination. La compétence du groupe devrait s'étendre aux programmes ordinaire et extra-budgétaire et des liens solides devraient être établis avec les secteurs du programme et les régions. Le système d'information de gestion devrait être rationalisé et incorporé au système d'évaluation.

l. Recommandation au Programme alimentaire mondial (voir résumé XX)

Le PAM devrait déterminer le meilleur moyen de renforcer ses méthodes de planification, de formulation et de surveillance des projets et ses systèmes d'information de gestion et d'établissement des rapports, afin que les ressources du service d'évaluation puissent être consacrées essentiellement à l'évaluation. Dans le cadre de cet effort, le PAM devrait examiner la possibilité de mettre au point un système d'auto-évaluation qui permettrait de compléter les travaux réalisés actuellement par son service d'évaluation.

I. NATIONS UNIES

Dépenses totales : 1 183 700 000 dollars Effectif total : 14 /85
Service chargé de l'évaluation : Groupe de l'évaluation; Groupe de l'analyse et de l'évaluation
des programmes
Année de création : 1980; 1974 Effectif du service d'évaluation : 3; 1
Position dans l'organisation : Département des affaires économiques et sociales internationales
(DIESEA); Département de l'administration, des finances et de la gestion (AFM)
Méthode d'évaluation : système en cours d'élaboration et évaluations centrales des programmes

Aux Nations Unies, l'élaboration d'un système d'évaluation interne n'a guère avancé depuis 1977. On s'est plutôt attaché à renforcer la programmation en vue de faciliter l'évaluation et à évaluer certains programmes. Toutefois, en 1980, un nouveau service d'évaluation central a entrepris, au sein du Département des affaires économiques et sociales internationales, de mettre au point un système de ce type.

Les buts des Nations Unies sont de maintenir la paix et la sécurité internationales, de développer entre les nations des relations amicales ainsi que d'agir en coopération et en harmonie pour résoudre les problèmes internationaux. Les principaux organes de l'ONU sont l'Assemblée générale et ses sept grandes Commissions; le Conseil de sécurité; le Conseil économique et social avec ses comités permanents, ses commissions techniques et ses commissions économiques régionales; le Conseil de tutelle; la Cour internationale de Justice; le Secrétariat. Les organismes dont il est traité dans les neuf sections suivantes du présent rapport font aussi partie des Nations Unies.

Depuis 1977, le travail d'évaluation porte sur deux grands domaines. Premièrement, le Comité du programme et de la coordination (CPC) a demandé une série de rapports d'évaluation des programmes ^{x/}. Quatre ont été réalisés en 1977, deux en 1978, un en 1979 et un autre en 1980. Ils semblent avoir reçu un accueil assez favorable bien que la qualité de l'évaluation soit inégale. Deuxièmement, comme suite à un rapport sur la programmation et l'évaluation établi en 1978 par le CCI ^{x/}, le Secrétariat s'est efforcé de concilier plusieurs graves imperfections du système actuel ^{x/}. On a entrepris d'élaborer des programmes de travail internes ^{x/} et de déterminer avec plus de précision les produits dans le budget-programme ^{y/}. Un premier rapport biennal sur l'exécution des programmes et deux rapports sur l'identification des activités dépassées et inefficaces ^{y/} ont été établis et publiés.

Avant 1978, le Groupe de l'analyse et de l'évaluation des programmes du Département de l'administration, des finances et de la gestion assurait la plus grande partie de l'évaluation. Toutefois, après l'adoption de la résolution sur la restructuration (A/RES/32/197), les organismes intergouvernementaux ayant mis l'accent sur la nécessité d'intégrer un système d'évaluation interne au processus de planification des programmes, les tâches ont été réparties autrement. Un nouveau groupe de l'évaluation relevant du Sous-Secrétaire général (Bureau de la planification et de la coordination des programmes) au Département des affaires économiques et sociales internationales, est chargé des études d'évaluation et de la mise au point d'un système global d'évaluation dans les secteurs économique et social, sous l'autorité du Directeur général au développement et à la coopération économique internationale et avec l'aide d'un comité directeur de haut niveau composé des chefs des services intéressés. Ce groupe élaborera aussi des méthodologies, aidera les autres groupes des Nations Unies et coopérera avec les autres organismes des Nations Unies pour assurer le développement coordonné des activités de surveillance et d'évaluation dans les secteurs économique et social. Dans les autres secteurs, le groupe du Département de l'administration, des finances et de la gestion sera responsable de la méthodologie de l'évaluation des programmes, ainsi que de la surveillance de l'exécution et des activités d'évaluation et il aidera à organiser et à préparer des études d'évaluation et consultera le groupe du Département des affaires économiques et sociales internationales sur les aspects financiers de son travail d'évaluation.

RESUME : L'Organisation des Nations Unies accorde depuis peu une grande attention à la mise au point de méthodes de programmation pour appuyer l'évaluation ainsi qu'à certaines évaluations de programmes mais elle n'a pas progressé au même rythme que la plupart des autres organismes et institutions des Nations Unies en ce qui concerne la mise au point d'un système d'évaluation interne. Le nouveau groupe de l'évaluation du Département des affaires économiques et sociales internationales a l'intention d'oeuvrer dans ce sens. Les efforts doivent être poursuivis puisque, comme le CCI l'a souligné dans son rapport de 1977, les données et les techniques que pourrait fournir un système d'évaluation interne complet et bien conçu faciliteraient beaucoup le travail d'examen des nombreux organismes intergouvernementaux des Nations Unies.

Voir la recommandation figurant au paragraphe 7.a.

*/ Voir la bibliographie.

II. FONDS DES NATIONS UNIES POUR L'ENFANCE (FISE)

Dépenses totales : 228 800 000 dollars Effectif total : 2 066
Service chargé de l'évaluation : Bureau de l'analyse et de l'évaluation des programmes
Année de création : 1976 Effectif du service d'évaluation : 4
Position dans l'organisation : Division des programmes
Méthode d'évaluation : orientation vers l'auto-évaluation décentralisée réalisée en collaboration

Le FISE commence seulement à mettre au point un système d'évaluation interne fondé sur une structure de programmes qui s'oriente vers l'intégration des opérations sur le terrain.

Le FISE a pour tâche d'aider les pays en développement à améliorer le sort des enfants et des adolescents en fournissant des services collectifs de base peu coûteux. Un Conseil exécutif élu par le Conseil économique et social se réunit chaque année pour définir les politiques et examiner les programmes du Fonds.

En 1976, le FISE a créé une section de l'analyse et de l'évaluation des programmes au sein de la Division des programmes au siège pour appuyer et améliorer ses activités de programmation concertée au niveau des pays. Un examen simultané des activités d'évaluation a également permis d'établir de nouveaux critères ^{x/}. A l'heure actuelle, le travail d'évaluation du FISE consiste en plusieurs évaluations rétrospectives de projets et des évaluations globales des grands secteurs du programme. Les trois administrateurs de la section de l'évaluation se sont attachés surtout à renforcer la préparation et la conception des programmes et des projets au niveau des pays, notamment au moyen de réunions de programmation, et ont consacré moins de temps à l'évaluation générale.

Ainsi, l'accent a été mis principalement sur la décentralisation des programmes dans le cadre d'un processus voisin de la programmation par pays de l'OMS et, plus récemment, sur les méthodes d'information, de surveillance et d'établissement des rapports. Cependant le FISE semble désormais s'intéresser davantage à la surveillance et à l'évaluation et vouloir passer du niveau national à celui des projets d'inspiration communautaire. Le FISE a conscience de ce que la qualité du produit de l'évaluation dépendra dans une large mesure des intérêts et des capacités de son personnel et des gouvernements qui bénéficient de son concours. Il espère néanmoins que le système de programmation servira de base à un processus d'évaluation fondé sur la participation et adapté au contexte local dans les pays en développement. Bien que l'ordre de priorité n'ait pas été entièrement fixé, le FISE souhaite s'orienter vers une évaluation intégrée passant par un contrôle continu de la mise en oeuvre et de l'exécution et par des examens périodiques par pays, et sur laquelle pourrait s'appuyer l'évaluation coordonnée des programmes et la communication de renseignements.

Cette évolution est aussi liée à un rapport récent du CCI sur la planification et la programmation pour les enfants au niveau des pays ^{x/} que le FISE a approuvé dans l'ensemble ^{x/}. Le CCI a fait ressortir la nécessité d'organiser de façon plus systématique la planification, la programmation, la recherche et le rassemblement des données et il a estimé que le FISE n'appliquait que sporadiquement les méthodes établies en matière de surveillance et d'évaluation ^{x/}. Il a recommandé de renforcer et de systématiser les mesures de surveillance et d'évaluation et d'intensifier la collaboration dans ce domaine afin d'élaborer progressivement des plans nationaux d'évaluation limités à certains secteurs, de présenter un rapport biennal au Conseil d'administration sur les opérations d'évaluation entreprises, d'accroître la capacité d'analyse de la Division des programmes et de faire appel à des conseillers régionaux en matière de programmation, d'évaluation et de statistiques.

RESUME : Le FISE s'efforce à l'heure actuelle d'améliorer les structures et l'exécution de ses programmes au niveau national et d'incorporer peu à peu des activités d'évaluation intégrée dans ce cadre. L'attention accordée à la participation sur le terrain dans des situations très diverses est intéressante et pourrait se traduire par des innovations importantes en matière de programmation, de surveillance, d'information et d'évaluation au niveau sous-national dans les pays en développement.

^{x/} Voir la bibliographie.

III. CENTRE DES NATIONS UNIES POUR LES ETABLISSEMENTS HUMAINS

Dépenses totales : 23 800 000 dollars Effectif total : 317
Service chargé de l'évaluation : Coopération technique : politiques et coordination
Année de création : 1979 Effectif du service d'évaluation : 1
Position dans l'organisation : Bureau du Directeur exécutif
Méthode d'évaluation : Evaluation "intégrée" et groupe central

Bien qu'il soit un organe tout à fait nouveau des Nations Unies, le Centre pour les établissements humains a fait beaucoup, ces deux dernières années, pour concevoir et introduire un système de surveillance et d'évaluation à utiliser pour apprécier la réalisation d'un projet et d'un programme.

Le Centre a été créé à la fin de 1978 pour assurer le service de la Commission des établissements humains et servir de point de convergence à l'action, ainsi qu'à la coordination et l'évaluation des activités des organismes des Nations Unies dans le domaine des établissements humains. Il a regroupé les activités et les postes que les Secrétariats de l'ONU et le PNUE consacraient jusqu'alors à l'habitation et aux établissements humains; il comprend également la Fondation des Nations Unies pour l'habitat et les établissements humains. Son activité est supervisée par la Commission lors de ses sessions annuelles; de plus, le Bureau de la Commission se réunit deux fois par an avec le Bureau du Conseil d'administration du PNUE.

En 1978, le Centre a entrepris une action pragmatique et progressive pour mettre au point une méthodologie d'évaluation de l'effet des projets en s'inspirant du cadre de conception des projets du PNUD, et en l'intégrant aux activités d'exécution des projets du Centre. Une méthodologie et une conception ont été envisagées et mises au point, et deux nouveaux grands projets ont été réorganisés pour servir de cadre à une application expérimentale. La mise en oeuvre des projets a commencé en 1979, et les gouvernements y ont réagi de façon positive. Un groupe Politique et planification des programmes et un groupe Coopération technique : politiques et coordination ont été créés au Bureau du Directeur exécutif pour servir de points de convergence pour l'évaluation et la surveillance des activités et de mécanismes primaires de recyclage de l'information en vue de l'intégration et de l'évaluation des programmes. Un fonctionnaire chargé de la surveillance et de l'évaluation, rattaché au deuxième groupe, a été chargé de continuer à élaborer, à appliquer et à élargir le système d'évaluation interne.

En novembre 1980, le Centre a publié des directives et a entrepris de mettre en application son système de gestion des projets - SGP - dans le cadre des activités de la Division de la coopération technique. Les phases essentielles du système sont l'élaboration et la conception initiales du projet, la surveillance exercée pendant l'exécution et une évaluation rétrospective commune à l'achèvement du projet. L'accent est mis tout spécialement sur les relations contractuelles avec les gouvernements des pays Membres, sur la responsabilité de fournir des apports et des produits finaux efficaces et, enfin, sur la prise de décisions tendant à réaliser les objectifs du projet. Compte tenu de l'expérience acquise, ce système pourra être étendu au Programme ordinaire et à d'autres activités du Centre. On a entrepris de redéfinir et d'analyser plus rigoureusement les sous-programmes relevant du Programme ordinaire.

Il reste toutefois beaucoup à faire. Actuellement, le seul fonctionnaire chargé de l'évaluation ne consacre qu'une petite partie de son temps aux travaux d'évaluation en raison de ses autres fonctions. Il demeure nécessaire d'organiser une formation pour faciliter l'application du nouveau système, d'établir un plan concernant les activités futures, et de définir des politiques et des procédures concernant les activités consécutives. En outre, le Centre doit encore mettre en place des mécanismes précis de communication des données relatives à l'évaluation, peut-être au moyen d'un rapport annuel qui pourrait servir de cadre pour améliorer, par la suite, la programmation, la conception des projets et l'établissement des budgets.

RESUME : Les efforts réalisés depuis deux ans par le Centre des Nations Unies pour les établissements humains en vue de mettre au point, d'expérimenter et d'appliquer un système d'évaluation interne constituent une action positive, d'autant plus qu'ils ont tendu à créer un système pratique répondant aux besoins du Centre sur le plan opérationnel. Toutefois, un point critique a été atteint, et ces activités devraient désormais bénéficier des services à plein temps d'un fonctionnaire chargé de l'évaluation pour que le Centre puisse continuer à mettre au point et à élargir le système initial et en tirer les avantages qu'il peut apporter sur les plans de la gestion et de la communication de renseignements.

Voir la recommandation figurant au paragraphe 7.b.

IV. CONFERENCE DES NATIONS UNIES SUR LE COMMERCE ET LE DEVELOPPEMENT (CNUCED)

<u>Dépenses totales</u> : 34 400 000 dollars	<u>Effectif total</u> : 424
<u>Service chargé de l'évaluation</u> : Aucun	
<u>Année de création</u> : Sans objet	<u>Effectif du service d'évaluation</u> : Sans objet
<u>Position dans l'organisation</u> : Service de la coopération technique	
<u>Méthode d'évaluation</u> : Méthodes d'évaluation du PNUD	

A la CNUCED, le travail d'évaluation a porté principalement sur les activités de coopération technique menées avec le PNUD. Toutefois, la question de l'évaluation des programmes a été examinée récemment dans le cadre de la rationalisation des activités de la CNUCED.

Les principaux objectifs de la CNUCED dans le domaine du commerce international sont de favoriser le commerce en vue d'accélérer le développement économique, d'élaborer des principes et des politiques, de stimuler l'application d'instruments multilatéraux, d'être un centre chargé d'harmoniser les politiques du commerce et du développement. Au nombre de ses principales fonctions figurent la discussion, la négociation, l'examen et la mise en oeuvre de mesures se rapportant au commerce international et aux questions connexes de coopération internationale. La Conférence se réunit en général tous les quatre ans. Le Conseil du commerce et du développement, qui se réunit deux fois par an, dans l'intervalle des sessions de la Conférence, compte six grandes commissions ainsi qu'un comité spécial des préférences, des groupes intergouvernementaux et des groupes d'experts.

C'est essentiellement dans le cadre de ses projets de coopération technique financés par le PNUD que la CNUCED a eu à faire un travail d'évaluation. La CNUCED participe largement au système de gestion mis en place par le PNUD, système dont les éléments sont la surveillance, les examens tripartites et les rapports finaux, mais elle n'a pas mis au point un système d'évaluation qui lui soit propre. Toutefois, elle s'est jointe à l'ONU et à l'ONUDI pour réaliser une évaluation dans le domaine des articles manufacturés, présentée au CFC en mai 1980 et au Groupe de travail du plan à moyen terme et du budget-programme de la CNUCED en septembre 1980. Le secrétariat comprend un Groupe de l'évaluation des politiques économiques et de la coordination.

La question de l'évaluation des programmes à la CNUCED a été posée pour la première fois à la cinquième session de la Conférence, en 1979, lors d'un débat sur les problèmes institutionnels. La Conférence a prié le Conseil d'examiner s'il était souhaitable d'inclure l'évaluation des programmes dans les fonctions du Groupe de travail du budget-programme et du plan à moyen terme. Elle a aussi prié un comité intergouvernemental spécial de la rationalisation du mécanisme de la CNUCED d'examiner, en tenant compte, quand il y a lieu, des avis et de l'expérience des organismes pertinents des Nations Unies, les procédures et mécanismes d'évaluation de la CNUCED et de recommander les moyens d'arriver à une évaluation effective et de l'améliorer, eu égard aux responsabilités spéciales qui incombent à la CNUCED, telles que les négociations. Ces questions ont été étudiées ultérieurement, tant au Comité spécial qu'au Groupe de travail, mais aucun accord définitif ne s'est dégagé jusqu'ici de leurs discussions.

Des inquiétudes ont été exprimées à propos de la liste complexe de commissions, de réunions et de documents; des activités nombreuses et variées accumulées avec les années; et enfin, du caractère décentralisé des activités de l'organisation. Des fonctionnaires de la CNUCED ont été d'avis que la coordination de la gestion pouvait être améliorée, mais qu'il fallait éviter les procédures et les systèmes d'élaboration de rapports détaillés, source de complications administratives. Ils estiment que, récemment, la CNUCED a fait des progrès sur le plan de l'établissement d'un budget-programme, qu'il existe une certaine ambivalence, au secrétariat et dans les organismes intergouvernementaux, à propos de l'évaluation, et que la question de l'évaluation des programmes dépendra, du moins en partie, des progrès de la rationalisation.

RESUME : La CNUCED pourrait contribuer aux discussions sur la rationalisation et l'évaluation qui ont lieu régulièrement au Conseil du commerce et du développement, en élaborant des propositions au sujet d'un système d'évaluation interne. Ce système n'a pas à être complexe ni coûteux et ne doit pas nécessairement viser toutes les activités de la CNUCED. Sa mise au point pourrait être grandement facilitée si l'on appliquait les directives de l'Assemblée générale et autres principes directeurs relatifs à l'amélioration de l'évaluation interne, en adaptant les méthodes mises au point par de nombreuses autres organisations, dont il a été fait état dans le présent rapport et en sollicitant le concours du Groupe de l'évaluation du Département des affaires économiques et sociales internationales.

Voir la recommandation figurant au paragraphe 7.c.

V. CENTRE DU COMMERCE INTERNATIONAL CNUCED/GATT (CCI)

Dépenses totales : 23 300 000 dollars Effectif total : 249
Service chargé de l'évaluation : Section de l'évaluation
Année de création : 1975 Effectif du service d'évaluation : 2
Position dans l'organisation : Division du programme, des ressources et des relations extérieures
Méthode d'évaluation : Missions d'équipes spéciales mixtes et consultants

Malgré sa petite dimension, le Centre de commerce international a acquis, depuis quelques années, une expérience considérable dans le domaine de l'évaluation des projets. Il s'efforce actuellement d'appliquer son système à tous les principaux aspects de son programme.

Le Centre est l'organe des Nations Unies qui est principalement chargé de la promotion du commerce dans les pays en développement. Il relève en même temps de la CNUCED et du GATT et la supervision est assurée par un Groupe consultatif commun (GCC) et un Comité technique. En 1975, le Centre a mis en application un système d'évaluation des projets */ pour tous ses projets intégrés de promotion du commerce financés à l'aide de fonds d'application spéciale, et a créé une Section de l'évaluation. Le système repose sur des examens intermédiaires annuels au siège, des missions d'évaluation à mi-parcours et des évaluations finales à l'achèvement du projet, ou avant de passer à une nouvelle phase. Les évaluations sont faites par des équipes comprenant des représentants du gouvernement du pays hôte et de l'organisme qui assume le financement, ainsi qu'un ou deux fonctionnaires du siège qui ne sont pas directement concernés par le projet.

En 1978, le Centre du commerce international a réorganisé son secrétariat compte tenu d'une étude qui concluait à la nécessité d'améliorer la capacité de planification des programmes, de mettre davantage l'accent sur les opérations et de mettre en place un programme de perfectionnement du personnel. En même temps, il a été décidé d'étendre la portée du système d'évaluation */. L'évaluation des projets - étendue à toutes les catégories de projets opérationnels - demeure l'élément le plus important. De même, le Centre est en train d'introduire un système d'évaluation "intégrée", qui doit lui permettre d'évaluer chaque année un de ses dix programmes, pour donner au GCC une base de discussion, et d'entreprendre des évaluations portant sur les activités du siège. Le GCC et les gouvernements qui s'intéressent aux efforts du Centre ont soutenu les efforts entrepris en matière d'évaluation et ont aussi demandé que les rapports sur les résultats des évaluations de projets soient plus complets. Pour sa part, le Directeur a souligné la nécessité de renforcer les processus de gestion des projets et un nouveau groupe chargé de la programmation et de la surveillance a été créé.

De nombreux fonctionnaires du Centre ont pris part aux évaluations en équipe, processus considéré comme un instrument de formation et de perfectionnement utile. Les personnes interrogées ont été d'avis que le système est un bon moyen d'évaluer les résultats d'un projet et d'apporter des améliorations aux phases suivantes d'exécution. Elles ont fait valoir qu'il fallait éviter que les évaluations deviennent un travail routinier, considéré comme allant de soi, et qu'il faudrait suivre de plus près les mesures consécutives, afin de veiller à ce que les recommandations soient appliquées et que les résultats de l'évaluation influent sur la conception de nouveaux projets. La Section de l'évaluation, qui a été chargée des mesures consécutives et, d'une manière générale, du recyclage des informations recueillies, s'occupe également de l'élargissement du système des premières évaluations de programme et des évaluations au siège, ainsi que de l'élaboration de directives concernant le nouvel élément d'évaluation "intégrée". Les fonctionnaires de rang élevé sont encouragés à participer davantage aux missions d'évaluation, tandis que l'on fait appel à des consultants pour les évaluations relatives au programme et celles du siège tant que ces fonctions sont encore au stade de l'expérimentation et du perfectionnement.

RESUME : Le Centre du commerce international semble avoir accompli des progrès remarquables, surtout pour une petite organisation, dans la mise en place et l'application d'un système d'évaluation des projets grâce à la participation et au soutien actif du personnel, des fonctionnaires de rang élevé et des représentants des gouvernements concernés par les activités de cet organisme. Les objectifs importants qu'il poursuit sont les suivants : étendre ce système au reste du programme du Centre, améliorer les relations organiques entre le système et le reste du cycle de gestion des projets et des programmes, continuer à développer les activités consécutives et les procédures d'établissement des rapports et, en général, faire en sorte que l'évaluation soit un processus efficace visant à améliorer les résultats des activités du Centre en matière de promotion du commerce.

*/ Voir la bibliographie.

VI. PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT (PNUD)

Dépenses totales : 698 000 000 de dollars Effectif total : 5 155
Service chargé de l'évaluation : Division de l'appui au programme et de l'évaluation du programme
Année de création : 1967 Effectif du service d'évaluation : 1
Position dans l'organisation : Bureau de la politique et de l'évaluation du programme
Méthode d'évaluation : L'évaluations "par thème" centralisées et évaluations décentralisées des projets

Les efforts accomplis récemment par le PNUD en matière d'évaluation ont porté en particulier sur les évaluations "par thème", mais le PNUD s'emploie également à renforcer son système d'évaluation des projets.

Le PNUD finance plus de 8 000 projets de coopération technique, exécutés le plus souvent par des organismes des Nations Unies. Ces projets sont destinés à aider plus de 145 pays et territoires en développement à accélérer leur développement économique et social afin de devenir autonomes, en mobilisant ou en renforçant leurs capacités humaines et institutionnelles, en identifiant leurs ressources naturelles et en organisant le transfert et l'échange de techniques et de compétences. L'Administrateur du PNUD, qui dirige un secrétariat englobant 112 bureaux extérieurs, rend compte de tous les aspects des activités du PNUD à un Conseil d'administration composé de représentants de 48 Etats Membres qui, à son tour, fait rapport à l'Assemblée générale par l'intermédiaire du Conseil économique et social.

Le Conseil d'administration souligne périodiquement que l'évaluation et la rétroaction pouvaient contribuer pour beaucoup à la qualité de la coopération technique */. Les évaluations du PNUD sont faites à deux niveaux d'agrégation : a) évaluation de projets individuels et b) évaluation "par thème" de domaines déterminés. Le PNUD a consulté les organisations afin de renforcer les activités d'évaluation des projets en choisissant soigneusement les projets destinés à être évalués, en améliorant la conception des projets et l'établissement des rapports les concernant et en procédant à des examens tripartites des projets plus approfondis; cet effort devrait déboucher sur la révision des directives actuelles concernant l'évaluation des projets du PNUD */. L'Administrateur présentera un rapport sur ces questions au Conseil d'administration, à la session de juin 1981. Le PNUD met aussi en place un mécanisme de rétroaction qui servira à diffuser les enseignements des travaux d'évaluation, et a entrepris d'exécuter un Projet d'amélioration des systèmes d'information (PASI) visant à améliorer l'information sur les programmes et les projets afin de faciliter la supervision générale de la gestion, et notamment de l'évaluation.

La méthode des évaluations "par thème" date de 1977. Ces évaluations permettent d'analyser l'expérience acquise en matière de coopération technique dans ces domaines définis afin de déterminer les facteurs qui sont la cause des succès ou des échecs et d'améliorer la conception et la mise en oeuvre des nouveaux projets */. Au milieu de 1980, 12 études de fond et deux études sur le déroulement des travaux étaient achevées */ ou en cours en coopération avec huit autres organisations, et cinq autres encore sont prévues pour la période 1980-1982. Les mécanismes de rétroaction comprennent les rapports publiés, des directives concernant les nouveaux programmes, la formation et, le cas échéant, des mesures spéciales concernant des activités consécutives. Les études achevées ont été bien accueillies encore que certaines aient semblé présenter un caractère trop général et que l'on ait eu des difficultés à obtenir les données nécessaires.

Au PNUD la responsabilité de l'évaluation des projets pris séparément est actuellement décentralisée et incombe aux bureaux régionaux, aux bureaux extérieurs, aux agents d'exécution et aux gouvernements. La responsabilité des évaluations "par thème" incombe au Bureau de la politique et de l'évaluation du programme où une personne exerce, à temps partiel, la fonction de coordonnateur principal en matière d'évaluation tandis que d'autres conseillers techniques au Bureau participent activement aux études menées dans leurs domaines de compétence respectifs. Toutefois, les responsabilités du Bureau de la politique et de l'évaluation du programme en matière de développement général du système d'évaluation, de supervision, de formation et de mesures consécutives ne sont pas clairement définies et les méthodes d'évaluation des bureaux régionaux varient : les uns en chargeant un service spécial, d'autres insistent sur la conception, d'autres encore ont très peu d'activités d'évaluation proprement dite.

RESUME : Le PNUD a réalisé des progrès importants en mettant au point le programme d'évaluations thématiques communes, mais le statut et la structure de son système d'évaluation interne demeurent encore assez mal définis. Le PNUD doit pouvoir affecter, au sein du Bureau de la politique et de l'évaluation du programme, suffisamment de fonctionnaires occupés à plein temps pour continuer à élaborer, à renforcer et à contrôler un système bien organisé, il lui faut aussi créer des points de convergence précis dans les bureaux régionaux. Etant donné que les activités du PNUD en matière d'évaluation et ses responsabilités sont si importantes pour l'ensemble du système, le renforcement de son système d'évaluation des projets est aussi étudié séparément dans le deuxième rapport que le CCI publie simultanément sur l'évaluation dans le système des Nations Unies (JIU/REP/81/6).

Voir la recommandation figurant au paragraphe 7.d.

*/ Voir la bibliographie.

VII. PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR L'ENVIRONNEMENT (PNUE)

Dépenses totales : 41 000 000 de dollars Effectif total : 415
Service chargé de l'évaluation : Section des politiques et de l'évaluation du Fonds
Année de création : 1975 Effectif du service d'évaluation : 2
Position dans l'organisation : Bureau du Fonds pour l'environnement et de l'administration
Méthode d'évaluation : En particulier évaluation centralisée effectuée par des consultants

Le PNUE a entrepris diverses activités d'évaluation depuis 1976 avec l'appui énergique du Conseil d'administration, mais, depuis quelque temps, les progrès réalisés sont plus lents.

Le PNUE a été conçu comme un organe restreint de coordination appelé à jouer un rôle de catalyseur dans le cadre du système des Nations Unies, afin de faciliter la coopération internationale, étudier la situation et les problèmes mondiaux et promouvoir les échanges et l'évaluation des connaissances dans le domaine de l'environnement. Il est composé d'un Conseil d'administration, qui se réunit une fois par an, d'un secrétariat et d'un fonds, le Fonds pour l'environnement apporte un appui financier supplémentaire aux programmes relatifs à l'environnement.

En 1975, le PNUE a créé, dans le cadre du Fonds, une section de l'évaluation, qui rend compte directement au Directeur exécutif adjoint pour toutes les questions d'évaluation. En plus de ses activités de liaison avec le PNUD et de celles qui ont trait à l'élaboration des politiques et des procédures, la section consacre la plus grande partie de son temps à l'évaluation des projets et à la communication aux gouvernements de rapports sur les résultats. Le Conseil d'administration s'est considérablement intéressé à l'évaluation et a souligné, en 1977, la nécessité d'évaluer les programmes aussi bien que les projets, d'établir des rapports plus complets sur la méthode d'évaluation utilisée et sur les résultats obtenus, et d'insister, dans la documentation concernant les projets du Fonds, sur les objectifs, les effets escomptés, les progrès et les résultats obtenus.

Environ 25 évaluations en profondeur, portant sur des projets, des groupes de projets et des activités de soutien du Fonds, ont été faites principalement par des consultants travaillant avec le personnel du PNUE et en consultation avec d'autres organismes et gouvernements concernés; en outre, un rapport en profondeur sur le programme relatif à l'environnement a été élaboré en 1977 à l'intention du CPC. Une dizaine d'évaluations en profondeur et une centaine d'évaluations, faites au siège, de projets achevés et d'autres activités devraient être réalisées chaque année. La section est liée - mais pas de façon systématique - avec les processus d'évaluation de projets et d'examen interne, et l'établissement des rapports représente une fonction particulièrement importante. Les rapports d'évaluation sont résumés dans la publication bimestrielle intitulée "Rapport aux gouvernements", et un rapport sur les activités d'évaluation est publié chaque année depuis 1976. sur la demande du Conseil d'administration */.

Comme le montrent les efforts faits par le PNUE pour élaborer un plan à moyen terme pour l'environnement à l'échelle du système des Nations Unies */ , le développement ultérieur du système d'évaluation est toutefois entravé par la complexité du système de programmation du PNUE, avec ses trois niveaux différents et son orientation vers la coordination et le rôle de catalyseur. De plus, les évaluations du PNUE ont montré qu'il était nécessaire d'améliorer la conception des projets, la définition des objectifs, la surveillance, les activités consécutives et l'application des résultats. On n'a pas fait grand-chose pour développer l'évaluation des programmes et l'intérêt que le Conseil d'administration portait à l'évaluation semble avoir diminué. La petite section chargée de l'évaluation semble être surchargée de travail, et les activités relatives à l'évaluation s'en ressentent encore davantage.

RESUME : Encouragé par le vif intérêt manifesté par le Conseil d'administration et par le dynamisme du secrétariat, le PNUE a entrepris des activités d'évaluation qui ont été observées avec intérêt par d'autres organismes du système. Toutefois, depuis quelque temps, ces efforts en matière d'évaluation ont semblé marquer le pas, surtout en raison des difficultés que le PNUE éprouvait à développer encore plus ses responsabilités complexes en matière de programmation et ses processus de gestion du programme. Le PNUE ne doit pas perdre de vue qu'il a mis l'accent sur l'évaluation en tant que mécanisme de rétroaction intégral et important pour l'utilisation des résultats des programmes et des projets, et il devrait envisager de renforcer son petit service d'évaluation en maintenant ses importantes fonctions d'établissement des rapports.

Voir la recommandation figurant au paragraphe 7.e.

*/ Voir la bibliographie.

VIII. FONDS DES NATIONS UNIES POUR LES ACTIVITES EN MATIERE
DE POPULATION (FNUAP)

Depenses totales : 131 600 000 dollars Effectif total : 197
Service chargé de l'évaluation : Bureau de l'évaluation
Année de création : 1972 Effectif du service d'évaluation : 5
Position dans l'organisation : Le Bureau relève du Directeur exécutif adjoint
Méthode d'évaluation : Evaluation indépendante, centralisée, faite par des fonctionnaires chargés de l'évaluation et des consultants

Au FNUAP, l'évaluation est un processus assez bien rodé. Actuellement, on étudie la manière d'étendre la portée des évaluations et d'améliorer encore la rétroaction interne.

Le FNUAP est un organe subsidiaire de l'Assemblée générale chargé d'aider les pays en développement à résoudre les problèmes qui se posent à eux en matière de population. Il travaille en étroite collaboration avec les gouvernements, les organismes des Nations Unies, les groupes régionaux et les organisations non gouvernementales. Le Conseil d'administration du PNUD est son organe directeur.

Le Bureau de l'évaluation du FNUAP est un service centralisé, indépendant, comptant cinq administrateurs qui relèvent du Directeur exécutif adjoint. Ce Bureau a pour mission d'aider à rendre compte au Conseil d'administration de l'utilisation des fonds confiés au FNUAP et de fournir des éléments pour la prise de décisions en matière de gestion. Il effectue environ six évaluations par an, son propre personnel et des consultants étant chargés d'étudier en profondeur la réalisation et les résultats d'activités déterminées. En raison du prix que l'on attache à l'indépendance de l'évaluation, la participation d'autres fonctionnaires du FNUAP, de l'agent d'exécution et du gouvernement bénéficiaire est jugée importante, mais ils ne font pas partie des missions d'évaluation.

Les différents rapports d'évaluation sont considérés comme des rapports destinés au FNUAP, accompagnés d'observations des gouvernements et des agents d'exécution. En général, ces rapports ne sont pas publiés. Toutefois, des résumés de ces rapports et des activités d'évaluation du FNUAP sont présentés régulièrement au Conseil d'administration, comme ce fut le cas, récemment, en 1978 et en 1980 ^{x/}, dans le cadre de ce qui deviendra une procédure de présentation biennale de rapports. Les deux rapports ont été bien accueillis et on a apprécié leur objectivité et leur franchise, en reconnaissant qu'ils faisaient état des problèmes aussi bien que des succès et que des mesures étaient prises à cet égard pour qu'à l'avenir les opérations se déroulent sans heurt. Une autre tendance est apparue récemment : on abandonne progressivement les évaluations portant sur des programmes régionaux et globaux au profit des évaluations de programmes de pays, conformément à l'orientation générale des activités du FNUAP.

Les activités d'évaluation du FNUAP semblent être généralement appréciées par le personnel et les dirigeants du FNUAP et par le Conseil d'administration. Cependant, tous ont fait valoir qu'il faudrait entreprendre davantage d'évaluations de manière à englober les 1 500 projets bénéficiant de l'aide du FNUAP, et les réaliser dans des délais plus brefs que celui d'un an ou plus qui représente la moyenne. Etant donné que le FNUAP est préoccupé par les faiblesses relevées dans la conception des projets et la définition des objectifs révélées, notamment par les travaux d'évaluation entrepris par le Fonds, il a publié des directives révisées concernant l'élaboration des projets afin d'améliorer la situation ^{x/}. De plus, si, dans l'ensemble, les activités du FNUAP en matière de programmation, d'examen et de surveillance et la structure de ces activités sont considérées comme assez satisfaisantes, on souhaiterait que le FNUAP adopte des procédures pour faire circuler les données recueillies plus efficacement et au moment voulu afin d'améliorer la gestion des projets à l'avenir. Le Directeur exécutif a indiqué au Conseil d'administration que désormais une plus grande importance sera accordée aux travaux d'évaluation mais il semble que, dans l'immédiat, le Bureau de l'évaluation ne pourra accroître considérablement ses effectifs et devra donc faire appel à davantage de consultants.

RESUME : Au FNUAP, les activités d'évaluation semblent être devenues une pratique courante et utile, bien comprise par le personnel, les cadres dirigeants et le Conseil d'administration. Si toutes les parties intéressées considèrent que le Bureau de l'évaluation s'acquitte de façon satisfaisante de sa fonction de justification de l'emploi des fonds, elles n'en demandent pas moins, par ailleurs, que l'on améliore le "recyclage" interne de l'information en augmentant le nombre et le rythme des études d'évaluation, en améliorant ou, s'il y a lieu, en créant des mécanismes de rétroaction qui permettraient d'analyser des problèmes spécifiques et d'adopter des mesures correctives en temps voulu. Etant donné les limitations imposées par les ressources de personnel et le désir de conserver aux évaluations indépendantes leur caractère d'étude en profondeur, ce sera là une tâche particulièrement difficile.

Voir la recommandation figurant au paragraphe 7.f.

^{x/} Voir la bibliographie.

IX. HAUT COMMISSARIAT DES NATIONS UNIES POUR LES REFUGIES (HCR)

Dépenses totales : 281 900 000 dollars Effectif total : 829
Service chargé de l'évaluation : Groupe de l'évaluation des projets; Groupe des politiques, de la planification et des recherches
Année de création : 1980; 1980 Effectif du service d'évaluation : 1; 1
Position dans l'organisation : Division de l'assistance; relève du Haut Commissaire
Méthode d'évaluation : Evaluation des projets; évaluation centrale des politiques et de la stratégie

Le HCR se trouve actuellement dans une période de transition : le seul poste de spécialiste de l'évaluation dont le titulaire était chargé principalement de faire des études de gestion, va faire place à une nouvelle structure dans le cadre de laquelle les évaluations porteront aussi bien sur les projets que sur les politiques et la stratégie.

Au début des années 1970, le HCR a créé un poste de spécialiste de l'évaluation; son titulaire qui relevait du Haut Commissaire, était chargé de l'évaluation systématique, au plus haut niveau des résultats obtenus. Au cours de la période 1975-1979, ce spécialiste a réévalué les politiques d'établissement de réfugiés dans les zones rurales, a dirigé la première phase de l'élaboration d'un système de gestion des projets et a effectué maintes analyses de gestion. En 1978, ce poste a été transféré à la Division de l'administration et de la gestion et à la fin de 1979 son titulaire a été muté à un poste hors siège.

Pour combler le vide ainsi créé sur le plan de l'évaluation, le HCR a procédé de deux manières. Premièrement, en 1980 il a commencé à appliquer, de façon générale, un nouveau système de gestion des projets (SGP) pour renforcer la planification, la programmation et la gestion de tous les nouveaux projets de la Division de l'assistance*. En octobre 1980, il a créé un Groupe de l'évaluation des projets pour préparer et exécuter de façon progressive et méthodique des opérations d'évaluation des projets dans le cadre du SGP. Son premier souci est d'améliorer la conception des projets et de faire mieux comprendre au personnel ce qu'est l'évaluation au moyen de directives, de journées d'études et de consultations. On expérimente actuellement un élément d'auto-évaluation qui fera partie intégrante des activités de conception des projets et permettra aux gestionnaires d'analyser les différences existant entre les objectifs des projets et les résultats effectivement obtenus et d'en tirer des enseignements. On envisage aussi de charger de petites équipes de fonctionnaires et de consultants de faire une évaluation approfondie de certains projets à mi-parcours et à l'issue des travaux d'exécution, et d'entreprendre des analyses et des activités consécutives aux projets en se fondant sur les conclusions et les résultats de l'évaluation.

En outre, un nouveau Groupe des politiques, de la planification et des recherches est entré en service en mai 1980. Ce groupe, qui comprend trois administrateurs relevant du Haut Commissaire, est chargé de réexaminer périodiquement les orientations à long terme, de planifier les activités sur une longue période, d'entreprendre des recherches et de donner des avis, en utilisant les compétences techniques disponibles soit au HCR, soit ailleurs. L'une de ses premières tâches est d'évaluer certaines politiques et stratégies en vigueur et de rassembler systématiquement les enseignements tirés de l'expérience du HCR afin de les exploiter de façon appropriée.

Les fonctionnaires du HCR ont fait observer que la formidable expansion des programmes de secours d'urgence aux réfugiés, l'incertitude qui régnait à propos de ces programmes et les graves difficultés soulevées par leur exécution avaient rendu la planification et l'évaluation difficiles, d'autant que pour répondre aux besoins des réfugiés les programmes et les effectifs du HCR avaient dû être rapidement renforcés. Le Comité exécutif a demandé instamment que les opérations de surveillance deviennent plus systématiques mais les responsables du HCR reconnaissent également qu'il est utile de répercuter de façon méthodique les enseignements qui se dégagent de l'évaluation. Ils ont estimé que le HCR pourrait instaurer progressivement un système combinant l'évaluation des projets, l'évaluation des programmes au niveau des pays et, ce qui est le plus difficile, l'évaluation des politiques.

RESUME : Le nouveau système de gestion des projets du HCR constitue un bon point de départ pour entreprendre une évaluation méthodique et systématique des résultats des programmes. Pour aller plus avant dans cette voie, il faudra ensuite qu'on étende la méthode d'évaluation des projets à l'ensemble de la Division de l'assistance et que le nouveau Groupe des politiques, de la planification et des recherches veille à ne pas perdre de vue, parmi ses diverses fonctions, les responsabilités qui lui ont été confiées en matière d'évaluation. Si le HCR veut se doter d'un système d'évaluation interne intégré et efficace, il faudra aussi qu'il rattache progressivement ces deux fonctions aux activités d'évaluation menées au niveau du programme et qu'il désigne expressément un centre de coordination général.

Voir la recommandation figurant au paragraphe 7.g.

*/ Voir la bibliographie.

X ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL (ONUDI)

Dépenses totales : 98 000 000 dollars Effectif total : 1 012
Service chargé de l'évaluation : Service d'évaluation
Année de création : 1976 Effectif du service d'évaluation : 2
Position dans l'organisation : Division de la coordination des politiques
Méthode d'évaluation : Évaluations effectuées de concert avec le PNUD, système en cours d'élaboration

Ces dernières années l'ONUDI a peu progressé dans l'élaboration d'un système d'évaluation interne, ses efforts en matière d'évaluation se limitant pour l'essentiel à entreprendre conjointement avec le PNUD des évaluations thématiques.

L'ONUDI a pour buts de promouvoir et d'accélérer l'industrialisation des pays en développement et de coordonner les activités de développement industriel du système des Nations Unies. Lorsque les États Membres auront ratifié l'acte constitutif de l'ONUDI, celle-ci deviendra une institution spécialisée. À l'heure actuelle, les organes directeurs de l'ONUDI sont la Conférence générale qui se réunit tous les quatre ans, le Conseil du développement industriel qui se réunit tous les ans et fait rapport à l'Assemblée générale par l'intermédiaire du Conseil économique et social, et le Comité permanent qui se réunit tous les six mois.

Le Groupe de l'évaluation de l'ONUDI a été créé en 1976 pour concevoir, expérimenter, mettre en place et surveiller un système global d'évaluation qui devait entrer en service à la fin de 1977, et pour faire des évaluations spécifiques. Des propositions concernant ce système ont été élaborées en 1977 et 1978 et présentées au Comité permanent au début de 1979. Dans divers documents dont le budget-programme de l'exercice en cours (1980-1981) on a prévu un important programme de travail comprenant des évaluations et des examens de projets et de programmes et des évaluations et des examens théoriques. Toutefois, l'essentiel du travail du petit service d'évaluation (qui comprend un seul administrateur) a consisté à collecter, conjointement avec le PNUD et d'autres organismes, plusieurs évaluations thématiques, et à y donner suite.

Les fonctionnaires de l'ONUDI ont estimé que les évaluations thématiques avaient contribué à faire mieux comprendre à cette organisation ce qu'était l'évaluation et en quoi elle pouvait l'aider à obtenir de meilleurs résultats. Ils ont fait observer qu'en 1980, l'ONUDI a publié un glossaire concernant la conception et l'évaluation, qu'elle a mis au point et utilisé des mécanismes pour recycler les résultats des évaluations thématiques, qu'elle a élaboré des méthodes spéciales d'évaluation en profondeur pour les projets réalisés sur le terrain et qu'elle a entrepris de définir plus clairement les fonctions du système d'évaluation. Vu que certaines études thématiques étaient terminées et que les effectifs du service d'évaluation avaient été renforcés (à la fin de 1980, on a affecté un deuxième fonctionnaire à ce service et on en a recruté un troisième), il était maintenant possible, à leur avis, d'accorder toute l'attention voulue à la mise en place d'un système interne. Toutefois, d'autres fonctionnaires de l'ONUDI se sont déclarés préoccupés par le fait que les travaux relatifs à l'élaboration d'un système d'évaluation s'étaient ralentis et ne bénéficiaient pas d'un appui suffisant, et ils ont insisté sur la nécessité d'une collaboration pour mettre au point un système d'auto-évaluation intégré, qui soit simple et utile et réponde aux besoins de l'ONUDI.

Dans un rapport soumis au Comité permanent en mars 1980, il a été indiqué que l'on n'avait pas encore commencé à mettre au point le principal élément d'auto-évaluation mais que néanmoins le système d'évaluation interne entrait en service au cours de la période 1980-1981 comme prévu. Le Comité a insisté pour que l'on consacre des efforts accrus à l'élaboration du système d'évaluation interne - sans compromettre les autres activités de l'ONUDI - et à dépasser le plafond des crédits approuvés au titre du programme - en associant à cette tâche les hauts fonctionnaires de l'ONUDI et en établissant une liaison vérifiable avec d'autres systèmes de gestion des programmes, avec les pays bénéficiant de l'aide de l'ONUDI et avec le personnel des bureaux extérieurs de l'ONUDI.

RESUME : Après un début prometteur l'ONUDI a pris du retard dans l'élaboration et l'application d'un système d'évaluation interne et n'a pas encore atteint les objectifs qu'elle s'était fixés dans ce domaine. Le problème majeur tient apparemment à ce qu'aucun consensus ne se dégage sur le point de savoir ce que ce système devrait être. Pour relancer son action, l'ONUDI a besoin d'un mécanisme commun de haut niveau - ce pourrait être par exemple le Comité d'évaluation, présentement inactif - qui lui permette, avec la collaboration des intéressés, d'élaborer et d'appliquer dans l'ensemble de ses services un système d'évaluation interne pratique et de veiller à ce que l'évaluation soit perçue par les hauts fonctionnaires comme un élément essentiel de la prise de décision au-dessus du niveau de la Division. Il faudrait en outre que l'organe directeur prenne nettement position en faveur de l'évaluation méthodique des activités de l'ONUDI et de leur amélioration.

Voir la recommandation figurant au paragraphe 7. h.

XI. ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURE (FAO)

Dépenses totales : 358 300 000 dollars Effectif total : 6 637
Service chargé de l'évaluation : Service de l'évaluation
Année de création : 1968 Effectif du service d'évaluation : 8
Position dans l'organisation : Bureau du programme, du budget et de l'évaluation
Méthode d'évaluation : Evaluation indépendante et "auto-évaluation" décentralisées

La FAO procède depuis longtemps à des évaluations, mais, sa Conférence ayant insisté sur la nécessité de se concentrer sur la question de l'efficacité des programmes en effectuant davantage d'évaluations, elle a fait de gros efforts ces dernières années pour élargir le champ d'application de son système d'évaluation interne.

La FAO a pour buts d'améliorer la situation nutritionnelle et le niveau de vie, d'accroître l'efficacité de la production et de la distribution de tous les produits alimentaires et agricoles et d'améliorer le sort des populations rurales. Ses organes directeurs sont la Conférence qui se réunit normalement tous les deux ans et le Conseil qui entre-temps, supervise les activités de l'organisation, notamment par le biais de son Comité du programme et de son Comité financier.

Dans le domaine de l'évaluation, la FAO a pris depuis 1978 deux mesures importantes pour se doter d'un système d'évaluation interne composé d'éléments se renforçant mutuellement. Premièrement, en 1978 les directeurs des programmes ont introduit, à tous les niveaux, l'auto-évaluation, conçue comme une activité interne périodique*/ , pour examiner les progrès réalisés et les problèmes rencontrés et être ainsi mieux à même de prendre des mesures correctives en temps voulu. Ce système grâce auquel les résultats de l'évaluation sont directement communiqués aux directeurs, est d'une grande utilité pour décider des orientations futures et permet d'identifier les secteurs critiques qui sont ensuite examinés plus en détail par le Service de l'évaluation ou d'autres services, selon qu'il convient. Deuxièmement, la FAO a commencé de publier en 1979 un rapport d'activité biennal intitulé Examen du programme ordinaire, dans lequel on examine aussi en détail certains sous-programme*/ . La FAO a reconnu les limites des premières mesures prises en matière d'auto-évaluation, mais son Directeur général a souligné l'intérêt de ce processus en tant que moyen d'acquisition de connaissances qui fournit aux hauts fonctionnaires et aux organes directeurs des renseignements sur la pertinence, l'effet et l'efficacité des programmes et des activités de la FAO. Il se peut qu'à l'avenir, le rapport soit combiné avec l'Examen biennal des programmes de terrain, qu'on a remanié en 1979 pour insister davantage l'effet des programmes*/.

Pendant qu'on entreprenait de développer ces activités d'évaluation, le Service de l'évaluation a été transféré en 1978 du Département du développement au bureau du programme, du budget et de l'évaluation qui relève de la Direction générale. Ce service est donc chargé d'évaluer les activités menées au siège et sur le terrain. Il procède à des évaluations spéciales au siège et hors siège, examine les rapports d'autres évaluations, établit le rapport consacré à l'Examen du programme ordinaire, élabore des méthodes et des directives*/ et s'acquitte de fonctions de consultation, de formation et de liaison entre les différents services. Il fait donc office de centre de liaison au sein d'un système décentralisé qui utilise l'auto-évaluation, l'évaluation centrale et divers autres types d'évaluation pour créer un mécanisme d'évaluation souple et pratique.

Depuis la Conférence mondiale de 1979 sur la réforme agraire et le développement rural, la FAO s'intéresse beaucoup aux activités de surveillance et d'évaluation dans le domaine du développement rural et cherche à associer plus étroitement les gouvernements et les institutions nationales à ses activités d'évaluation. Une plus grande attention est accordée à l'élaboration de systèmes informatiques de surveillance et de gestion, et on est plus conscient de la nécessité de mettre au point de meilleurs indicateurs de réalisation et d'effet, de mieux concevoir les projets, de développer les activités de formation à l'évaluation, de se doter de bons systèmes de gestion hors siège et de perfectionner les mécanismes qui permettent de recycler les résultats de l'évaluation. Cette réorientation marque une évolution importante pour le système d'évaluation de la FAO.

RESUME : Au cours des deux dernières années, la FAO a fait à nouveau des progrès considérables en étendant son système d'évaluation au Programme ordinaire, en mettant en service un nouveau système d'auto-évaluation et en établissant un nouveau rapport pour évaluer les résultats globaux des programmes. Il semble que ces initiatives puissent grandement contribuer à améliorer globalement et systématiquement le fonctionnement de la FAO et les moyens qu'elle a de rendre compte de ses activités.

*/ Voir la bibliographie.

XII. AGENCE INTERNATIONALE DE L'ENERGIE ATOMIQUE (AIEA)

Dépenses totales : 86 300 000 dollars Effectif total : 1 356
Service chargé de l'évaluation : Service de la vérification intérieure des comptes et de la gestion (Coordonnateur); Section d'évaluation des garanties; Groupe de l'évaluation (assistance technique)
Année de création : 1980; 1978; 1980 Effectif du service d'évaluation : 1; 8; 1
Position dans l'organisation : Département de l'administration, Département des garanties et Département de l'assistance technique et des publications respectivement
Méthode d'évaluation : Actuellement, des groupes sont chargés de mettre au point des techniques d'évaluation.

Dans le passé, l'AIEA a appliqué les procédures du PNUD pour évaluer son programme de coopération technique et a utilisé toute une série d'autres procédures pour examiner ses autres programmes. Mais, récemment, elle a commencé à mettre sur pied des opérations d'évaluation dans plusieurs secteurs d'activité.

L'AIEA a essentiellement pour but d'accélérer et de multiplier les utilisations pacifiques de l'énergie atomique. La Conférence générale se réunit une fois par an et plus souvent si cela est nécessaire, tandis que le Conseil des gouverneurs se réunit une fois par trimestre. L'AIEA est dotée, en outre, d'un Comité consultatif scientifique de haut niveau, d'organes consultatifs permanents, de nombreux comités d'experts et groupes de travail spéciaux et a à son service un Commissaire aux comptes qui participe activement à l'évaluation des programmes. Sur le plan interne, c'est au Service de la vérification intérieure des comptes et de la gestion qu'il appartient de juger de l'efficacité des programmes et de la gestion et de faire le point de la situation financière, les comités permanents étant pour leur part chargés de surveiller les principales tâches de gestion. Ces divers organes ont recours à des méthodes et à des approches variées auxquelles s'ajoutent maintenant les nouveaux efforts d'évaluation.

Désireux d'accroître l'efficacité des garanties, le Département des garanties a créé, en 1978, une Section d'évaluation des garanties qui a été chargée d'examiner et d'évaluer les rapports et les comptes rendus d'inspection, d'établir un rapport d'exécution annuel et de planifier et de faire appliquer un système d'évaluation général. Les huit fonctionnaires que compte cette section se sont également efforcés de mettre au point les techniques d'évaluation nécessaires, d'obtenir que l'évaluation soit intégrée dans les activités de planification et de conception du Département, de perfectionner les procédures de rassemblement et d'analyse des données et de renforcer les moyens du Département en matière d'informatique.

Pendant longtemps l'AIEA a utilisé les procédures du PNUD pour évaluer le tiers de ses activités de coopération technique qui était financé par cet organisme, mais aussi, et ce, de façon officieuse, pour évaluer ses propres projets. Toutefois, en 1980, elle a décidé de mettre sur pied un système d'évaluation mieux structuré. Un Groupe de l'évaluation ne comprenant qu'un seul fonctionnaire a été créé au sein de la Section de coordination des programmes du Département de l'assistance technique et des publications. En 1978, l'AIEA a commencé d'établir un nouveau rapport d'exécution destiné à compléter le rapport annuel sur les activités d'assistance technique, que viendra renforcer à son tour un nouveau système informatique de gestion appelé à remplacer le système manuel qu'on utilise actuellement et qui est peu pratique. Pour 1980, l'AIEA a utilisé de nouveaux formulaires d'appréciation des projets qui soulignent bien les objectifs et font une large place à la quantification des résultats; actuellement, elle est en train de mettre sur pied des missions pluridisciplinaires chargées d'établir et d'examiner des programmes de pays et elle espère créer un système de mise en mémoire des projets.

Le souci d'organiser plus systématiquement l'évaluation se manifeste aussi dans d'autres secteurs. En 1979, par exemple, il a été décidé de renforcer les activités de conception et d'évaluation du système international de documentation nucléaire (INIS), en adoptant de nouvelles méthodes et en modifiant la présentation des informations de façon à mettre l'accent sur les services et les produits fournis et en chargeant le Comité consultatif de procéder, à intervalles de quelques années, à une évaluation du programme et de ses perspectives de développement. En décembre 1980, un administrateur a été affecté au service de la vérification intérieure des comptes et de la gestion pour coordonner toutes ces activités d'évaluation.

RESUME : En matière d'évaluation, l'AIEA qui est en train de prendre une série d'initiatives dans divers secteurs clefs en vue de mettre au point de nouvelles méthodes et de nouveaux systèmes se trouve actuellement dans une situation satisfaisante à cet égard, mais il va lui falloir étendre progressivement à tous les secteurs le système d'évaluation interne qu'elle a mis au point et rattacher ce système aux dispositifs de surveillance existants.

Voir la recommandation figurant au paragraphe 7.1.

XIII. ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE (OACI)

Dépenses totales : 63 800 000 dollars Effectif total : 1 200
Service chargé de l'évaluation : Section de l'appui technique et de l'évaluation
Année de création : 1973 Effectif du service d'évaluation : 1
Position dans l'organisation : Direction de l'assistance technique
Méthode d'évaluation : Procédures d'évaluation du PNUD

Aucun changement majeur n'est intervenu ces dernières années dans les activités d'évaluation de l'OACI qui se borne toujours à évaluer les activités d'assistance technique menées en collaboration avec le PNUD. Toutefois le Conseil de l'OACI ayant récemment exprimé son intérêt pour cette question, il est possible que cette organisation développe quelque peu ses activités d'évaluation et fasse établir un plus grand nombre de rapports sur les résultats des programmes.

L'OACI est avant tout une organisation intergouvernementale chargée de réglementer l'aviation civile internationale. L'Assemblée qui se réunit au moins une fois tous les trois ans en assure la direction et le Conseil, qui, avec ses organes subsidiaires, se réunit régulièrement tout au long de l'année, en contrôle les activités.

En ce qui concerne les activités d'assistance technique de l'OACI, activités qui sont entièrement financées par des sources extérieures telles que le PNUD et les fonds d'affectation spéciale (c'est-à-dire la Section de l'appui technique et de l'évaluation qui au sein de la Direction de l'assistance technique est chargée de porter un jugement final sur les rapports relatifs aux projets, les activités de formation et le matériel nécessaire et de mener à bien la planification générale et les activités d'appui au terrain). Les fonctionnaires de cette section ne consacrent que peu de temps aux opérations d'évaluation proprement dites qu'ils exécutent conformément aux directives pertinentes du PNUD. Ils ont procédé à l'évaluation d'un certain nombre de projets, de programmes et de processus de gestion des projets mais leur principale activité consiste à juger de l'efficacité des projets, grâce au système d'examen tripartites et à des relations de travail étroites avec le personnel des projets. Les responsables de l'OACI ont estimé qu'à l'avenir il importerait, d'une manière générale, d'associer plus étroitement les gouvernements hôtes à l'évaluation des activités de coopération technique.

Lors de la session du Conseil de l'OACI tenue en mars 1980, des représentants ont fait observer au cours du débat général sur l'évaluation, que le système d'évaluation de l'OACI était lié à la préparation du budget triennal et que le fait de prévoir une procédure complémentaire entre les examens du budget permettrait d'assurer une meilleure coordination et d'améliorer les procédures budgétaires. On a fait valoir également que les activités d'assistance technique avaient pris un essor rapide, mais que le Conseil, ne participait pas du tout à leur évaluation, et qu'on devrait lui communiquer davantage d'informations de façon qu'il puisse évaluer le programme, déterminer s'il est correctement exécuté et décider s'il faudrait à l'avenir modifier les critères utilisés. Le Conseil a demandé au Secrétaire général de faire rapport au Comité des finances sur les critères utilisés pour évaluer le programme ordinaire et de voir les moyens qui s'offrent pour communiquer au Conseil des renseignements sur les activités d'assistance technique.

RESUME : L'OACI, qui a essentiellement des fonctions de réglementation, ne semble pas avoir besoin d'un vaste système d'évaluation interne. Toutefois, étant donné que d'autres organismes des Nations Unies sont en train de mettre au point des techniques et des méthodes d'évaluation et que le Conseil de l'OACI a récemment indiqué qu'il souhaitait qu'on améliore les procédures d'examen et les procédures d'établissement de rapports, cette organisation devrait envisager d'adopter quelques-unes des techniques d'évaluation les plus simples et les plus pratiques qui pourraient notamment lui être utiles pour renforcer tout son système de budgétisation, de programmation et d'établissement de rapports.

Voir la recommandation figurant au paragraphe 7 j

X V. FONDS INTERNATIONAL DE DEVELOPPEMENT AGRICOLE (FIDA)

Dépenses totales : 10 200 000 dollars (dépenses d'administration) Effectif total : 120
590 900 000 dollars (total des engagements)
Service chargé de l'évaluation : Groupe chargé des opérations de surveillance et d'évaluation
Année de création : 1977 Effectif du service d'évaluation : 1
Position dans l'organisation : Département de l'économie et de la planification
Méthode d'évaluation : Evaluation interne réalisée avec le concours d'institutions locales
et de consultants

Bien qu'il ne fasse partie du système des Nations Unies que depuis très peu de temps, le FIDA a déjà commencé à prendre un ensemble de mesures conscientes pour se doter d'un système d'évaluation interne qui lui permette d'évaluer et d'améliorer ses projets de développement en utilisant largement les services des institutions nationales et locales.

C'est en septembre 1977 que le FIDA est entré en service en tant qu'institution spécialisée des Nations Unies. Son but est d'aider les pays en développement à développer leur production alimentaire, à améliorer leur situation nutritionnelle et à lutter contre la pauvreté dans les zones rurales. Il octroie des prêts pour l'exécution de projets qu'il finance seul avec d'autres institutions qui sont soit des institutions financières soit des institutions d'aide au développement. Le Conseil des gouverneurs se réunit chaque année et peut aussi, au besoin, tenir des sessions extraordinaires. Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent qu'il le faut pour examiner et approuver les politiques opérationnelles, les prêts et les dons. En décembre 1980, le Conseil a décidé de reconstituer les ressources du Fonds qui s'élevaient initialement à un milliard de dollars pour lui permettre de poursuivre ses opérations sans interruption et de porter sa capacité de financement à un milliard et demi de dollars pour la période 1981-1985.

Le FIDA dispose au sein de son Département de l'économie et de la planification d'un Groupe chargé des opérations de surveillance et d'évaluation qui, en étroite collaboration avec le Département de la gestion des projets, met au point le système de surveillance et d'évaluation pour chacun des projets. Se fondant sur les politiques et les critères ^{x/} qu'il applique en matière de prêt, le Fonds a élaboré des directives ^{x/} dans lesquelles il insiste sur l'importance des opérations de surveillance et d'évaluation pour déterminer l'effet des projets et dégager des enseignements des succès comme des échecs. Il faut expressément prévoir dans tous les projets un élément "de surveillance et d'évaluation en cours d'exécution" et confier chaque fois que possible les responsabilités dans ce domaine à des équipes de personnes appartenant à des institutions locales ou nationales. Le système d'évaluation doit être simple et souple, il doit être axé sur les objectifs essentiels du projet, et il doit comporter un mécanisme d'examen et de rétroaction pendant l'exécution du projet. L'évaluation rétrospective doit généralement être faite par des institutions indépendantes qui ont leur siège dans le pays bénéficiaire et qui, pour évaluer les résultats globaux, une fois le projet achevé, se fonde sur les résultats des opérations de surveillance et d'évaluation en cours d'exécution mais souvent aussi sur des études spéciales. Le FIDA utilise également les compétences techniques des organismes avec lesquels il coopère - notamment la FAO, la Banque mondiale et les banques régionales de développement - pour mettre au point et apprécier les projets, surveiller l'exécution et les décaissements et entreprendre, en commun avec ces organismes des opérations de surveillance et d'évaluation dans le cadre des activités qu'il finance en partie.

L'expérience du FIDA est limitée pour l'instant, mais le Fonds reconnaît que le cadre conceptuel et les critères opérationnels dont il dispose pour déterminer l'effet des mesures prises en vue d'atténuer la pauvreté dans les zones rurales sont très insuffisants. Les opérations de surveillance et d'évaluation exécutées pendant le déroulement des projets sont l'un des moyens les plus efficaces qui existent pour mieux comprendre ce qu'on doit faire à l'avenir pour élaborer de meilleurs projets. Dans ce but, le FIDA a organisé de janvier 1979 à décembre 1980, 23 missions de surveillance en vue d'aider les gouvernements de pays en développement à mettre au point des systèmes appropriés de surveillance et d'évaluation des projets financés par le Fonds.

RESUME : Tirant parti du fait qu'il n'est entré que depuis peu dans le système des Nations Unies, qu'il s'occupe surtout de projets de développement et qu'il travaille en association avec la FAO, la Banque mondiale et d'autres institutions financières, le FIDA a élaboré un cadre général pour les opérations de surveillance et d'évaluation des projets de développement qu'il finance. Comme le FIDA le reconnaît, ce système d'évaluation est appelé à se modifier à la lumière de l'expérience acquise mais il semble néanmoins qu'il constitue un bon point de départ pour déterminer et améliorer progressivement les résultats et l'effet des activités du Fonds et de celles des pays hôtes auxquels le Fonds confie une grande partie des tâches de surveillance et d'évaluation.

^{x/} Voir la bibliographie.

XV. ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL (OIT)

Dépenses totales : 154 700 000 dollars Effectif total : 2 684
Service chargé de l'évaluation : Groupe de l'évaluation
Année de création : 1977 Effectif du service d'évaluation : 3
Position dans l'administration : Bureau de programmation et de gestion
Méthode d'évaluation : Auto-évaluation complétée par des évaluations sélectives approfondies

L'OIT a mis au point un système interne de conception et d'évaluation de l'ensemble de ses activités; après la phase de conception, d'expérimentation et de formation, ce système entre maintenant dans la phase d'application.

L'OIT a pour buts de faire avancer la cause de la justice sociale, d'améliorer les conditions de travail et le niveau de vie des travailleurs et de promouvoir la stabilité économique et sociale, essentiellement en fixant des normes et par le biais de publications, d'activités d'information et de programmes de coopération technique. L'OIT a une structure tripartite à laquelle participent les employeurs, les employés ainsi que les gouvernements. La Conférence internationale du Travail se réunit tous les ans et le Conseil d'administration trois fois par an.

Les activités de l'OIT en matière d'examen et d'évaluation consistent notamment à étudier les programmes de manière approfondie, à examiner les activités au niveau régional et à envoyer des missions d'évaluation tripartites dans les pays, la tendance générale étant de faire porter les évaluations sur les programmes. Il a été reconnu qu'une évaluation interne systématique et détaillée des diverses activités faisait défaut et en 1977, on a entrepris de combler cette lacune en élaborant un système qui présente les caractéristiques suivantes : définition rigoureuse, au stade de la conception, des objectifs, des critères de succès et des indicateurs relatifs aux projets; applicabilité du système non seulement aux projets de coopération technique mais également aux autres activités comme la recherche ou l'administration interne; auto-évaluation réalisée par ceux qui exécutent les projets, afin que le système puisse avoir un vaste champ d'application et qu'il soit plus facile d'exercer un contrôle en retour.

Un petit service central d'évaluation, dont les effectifs ont été portés en 1980 de un à trois administrateurs, a été créé en 1977 au sein du Bureau de programmation et de gestion afin de fournir les services nécessaires à la mise en place du système. Au début, il s'est occupé essentiellement de mettre au point les procédures fondamentales de conception et d'évaluation, publiées en 1979 */ et d'améliorer l'élaboration des projets par le biais de consultations avec le personnel. A partir de 1979, le nouveau mode d'élaboration a été appliqué, d'abord à titre expérimental puis de façon régulière, à certains grands projets de coopération technique et de recherche et il a été utilisé lors de l'établissement des projets de budget-programme pour 1980-81 et 1982-83. En 1980, des séminaires de formation ont été organisés à Genève et dans les régions à l'intention d'environ 280 fonctionnaires du BIT et autres (notamment 68 fonctionnaires nationaux et représentants des organismes donateurs); les consultations concernant l'élaboration des projets se sont poursuivies et une première série de procédures ont été mises au point en vue de répercuter les résultats de l'évaluation.

En 1981, le champ d'application du système continuera à être élargi. L'organisation d'activités d'évaluation, le rassemblement des renseignements recueillis et la diffusion des résultats devraient en définitive permettre d'évaluer de façon régulière un nombre important de projets de l'OIT, de faciliter les transferts de connaissances entre divers projets et diverses zones géographiques et d'identifier les principaux obstacles rencontrés, et servir de base à des évaluations plus générales des programmes. Un rapport préliminaire sur les activités de coopération technique a été établi en novembre 1980 */; en outre, on pourra peut-être, ultérieurement, utiliser un résumé des renseignements concernant les caractéristiques des résultats de l'évaluation à l'occasion de l'élaboration du rapport d'activité annuel ou d'autres activités d'examen. Il sera peut-être difficile de procéder à une évaluation en bonne et due forme d'activités comme la fixation de normes ou l'organisation de séminaires mais on espère néanmoins que le système d'évaluation pourra également aider à améliorer ces activités. L'OIT veut faire de son système d'évaluation un outil de gestion utile et raisonnable plutôt qu'un processus complexe considéré comme une fin en soi.

RESUME : L'OIT a apporté beaucoup de soin à la préparation de son système d'évaluation interne, en se préoccupant surtout de mettre au point des procédures, d'améliorer l'élaboration des projets et d'initier le personnel, au moyen de cours ou par d'autres méthodes, à l'utilisation du nouveau système. Il semble que ces efforts aient été jusqu'à présent couronnés de succès et que le problème critique qui se pose maintenant à l'OIT est de mettre en place progressivement le système d'évaluation afin de déterminer les résultats et d'améliorer les futurs programmes.

*/ Voir la bibliographie.

XVI. ORGANISATION INTERGOUVERNEMENTALE CONSULTATIVE DE LA NAVIGATION MARITIME (OMCI)

Dépenses totales : 10 800 000 dollars Effectif total : 265
Service chargé de l'évaluation : Néant
Année de création : Sans objet Effectif du service d'évaluation : Sans objet
Position dans l'organisation : Division de la coopération technique
Méthode d'évaluation : Procédures d'évaluation du PNUD

Comme c'était déjà le cas en 1977, l'OMCI n'a pas de système interne d'évaluation. Dans ce domaine, elle se borne à participer à des activités communes d'évaluation portant sur certains des projets de coopération technique du PNUD pour lesquels elle joue le rôle d'agent d'exécution. Néanmoins, les organes intergouvernementaux de l'OMCI participent assez activement et de façon permanente à l'élaboration, à l'exécution et à l'examen des travaux de cette organisation.

Le programme de travail et le budget biennaux de l'OMCI, ainsi que son programme de travail à long terme, visent à élaborer des normes internationales en ce qui concerne les questions techniques ou des questions connexes touchant les transports maritimes internationaux et à fournir une assistance en vue d'appliquer ces normes. Le mécanisme institutionnel dont l'OMCI dispose pour ce faire, comprend non seulement l'Assemblée qui se réunit tous les deux ans et le Conseil qui siège deux fois par an, mais aussi quatre grands comités et un vaste réseau de sous-comités. Ces comités et organes sont composés de représentants des gouvernements des Etats membres et s'occupent des programmes de travail dûment examinés et approuvés par le Conseil ou l'Assemblée de l'OMCI, selon le cas. Ainsi, bien qu'il n'y ait aucun service expressément chargé de s'acquitter des tâches d'évaluation, la série de réunions qui sont organisées permet de procéder à un examen permanent et complet du programme de travail. Les fonctionnaires de l'OMCI ont également fait remarquer que chaque unité administrative du secrétariat contribuait au processus d'examen et d'établissement des rapports concernant les travaux des comités auxquels elle fournit des services.

Pour les activités opérationnelles menées à bien dans le cadre du programme de coopération technique de l'OMCI, ce sont les procédures d'évaluation du PNUD qui sont utilisées. En outre, un comité de la coopération technique composé de représentants des gouvernements des Etats membres étudie le programme lors des réunions qui sont organisées deux fois par an. Quelques projets ont fait l'objet d'une évolution conjointe dans le passé, mais de façon générale, les fonctionnaires de l'OMCI pensent qu'il est trop coûteux d'entreprendre des évaluations spéciales de façon indépendante. Ils préfèrent insister tout particulièrement sur la surveillance continue des projets. Le secrétariat de l'OMCI espère qu'à l'avenir, il sera possible de faire une plus large place aux examens tripartites du PNUD pour qu'ils jouent un rôle plus important dans le domaine de l'évaluation.

Lorsqu'il a fait part de ses observations sur le premier rapport d'évaluation du Corps commun d'inspection à la fin de 1977, le Secrétaire général a déclaré que l'OMCI ne semblait pas avoir besoin d'un système d'évaluation complexe en raison de sa dimension réduite et qu'il suffisait qu'elle satisfasse aux exigences du PNUD en matière de coopération technique. Il a également fait observer que l'OMCI et d'autres petites organisations pourraient certainement perfectionner quelque peu leurs techniques au fur et à mesure que d'autres organismes des Nations Unies développeraient les leurs et que l'OMCI demanderait, selon que de besoin, l'avis du Corps commun d'inspection au sujet de la mise en place d'un système d'évaluation simple, efficace et économique. Les fonctionnaires de l'OMCI ont estimé que les besoins de leur organisation en matière d'examen et d'évaluation étaient convenablement satisfaits mais ils ont indiqué qu'ils continuaient à s'intéresser aux progrès réalisés par les autres organismes des Nations Unies, dans le domaine de l'évaluation.

RESUME : Il ne semble pas que l'OMCI ait besoin actuellement d'un système interne d'évaluation perfectionné, en partie parce que les organes intergouvernementaux participent très largement à son programme de travail. Toutefois, étant donné que l'OMCI ne dispose pas non plus d'un service de gestion et que le vérificateur intérieur des comptes s'occupe de la gestion des fonds plutôt que de questions de programme, cette organisation devrait continuer à examiner les idées, les méthodes et les techniques qui sont mises au point par d'autres organismes des Nations Unies, grands et petits, en matière d'évaluation afin de déterminer et d'adapter ce qu'elle pourrait appliquer de manière simple et efficace pour améliorer son processus général de programmation, d'évaluation et d'établissement des rapports.

Voir la recommandation figurant au paragraphe 7.j.

XVII. UNION INTERNATIONALE DES TELECOMMUNICATIONS (UIT)

Depenses totales : 70 000 000 de dollars Effectif total : 886
Service chargé de l'évaluation : Aucun
Année de création : Sans objet Effectif du service d'évaluation : Sans objet
Unité administrative : Département de la coopération technique
Méthode d'évaluation : Procédures d'évaluation du PNUD

L'UIT ne dispose pas de système d'évaluation interne, les seules opérations d'évaluation qu'elle entreprend concernent ses activités de coopération technique avec le PNUD. Les plans d'organisation pour les prochaines années ne prévoient d'ailleurs pas la création d'un tel système.

Contrairement à la plupart des autres organisations internationales, l'UIT n'a pas d'organigramme de programmation ou de budget-programme, ce qui l'empêche de se doter d'un système d'évaluation général. Ses quatre organes permanents - le Secrétariat général, le Comité internationale d'enregistrement des fréquences, le Comité consultatif international télégraphique et téléphonique (CCITT) et le Comité consultatif international des radiocommunications (CCIR) - se partagent les services et les moyens de travail et coordonnent officiellement leurs activités par l'intermédiaire du Comité de coordination créé en application de la Convention internationale des télécommunications. La Conférence de plénipotentiaires qui se réunit normalement tous les cinq ans (la prochaine session est prévue pour 1982), les Conférences administratives, le Conseil d'administration et les Assemblées plénières du CCITT et du CCIR décident des grandes orientations.

Les Conférences de plénipotentiaires définissent les objectifs généraux de l'UIT tandis que le Conseil d'administration, secondé par les quatre organes permanents, contrôle ses activités. En outre, au cours de ses sessions, le Conseil d'administration examine le rapport annuel que lui soumet le Secrétaire général, étudie les états financiers et les budgets et passe en revue les questions touchant le personnel et l'administration. Toutefois, exception faite des vérificateurs extérieurs des comptes, il n'y a au sein de l'UIT qu'un seul fonctionnaire qui soit chargé d'essayer d'effectuer des analyses de coût-résultat des budgets et des comptes finals en se fondant sur les systèmes de mesure des coûts utilisés par d'autres organisations et pour donner suite au vœu exprimé par la Conférence de plénipotentiaires qui a demandé qu'au moment voulu on effectue de la façon qu'il conviendra une analyse de coût-utilité et qu'on la soumette au Conseil d'administration. Par ailleurs, un groupe de travail étudie actuellement la possibilité d'améliorer la présentation et le contenu du budget avant la Conférence de plénipotentiaires de 1982. Les fonctionnaires de l'UIT ont dit qu'ils craignent que la politique budgétaire très stricte ne permette pas de renforcer les effectifs comme il le faudrait pour pouvoir développer sensiblement ces processus de programmation et d'analyse dans le domaine budgétaire comme dans tout autre domaine relevant de la gestion.

Le Département de la coopération technique est le seul service de l'UIT qui effectue des évaluations et à cet effet il a largement recours aux procédures de programmation et d'évaluation du PNUD et s'inspire beaucoup des directives données par cet organisme. Les fonctionnaires de l'UIT estiment que, sur le fond, leurs travaux d'appréciation des projets se rapprochent beaucoup de l'évaluation en ce sens qu'ils font aussi une large place à l'acquisition des connaissances pour déterminer les résultats mais que l'évaluation de l'effet des projets est une activité trop complexe pour l'UIT, vu les ressources dont elle dispose. La priorité est donnée aux missions et aux examens tripartites du PNUD. A l'heure actuelle, l'UIT ne dispose que d'une demi-douzaine de spécialistes des questions financières et de quelque 40 administrateurs spécialisés dans les questions techniques pour gérer près de 200 projets de coopération technique qui deviennent de plus en plus complexes. Le Conseil d'administration souhaite vivement que l'on analyse en détail les activités de coopération technique et en 1979 il a décidé de créer un groupe de travail spécial pour réévaluer tous les aspects des activités de l'UIT.

RESUME : L'UIT ne semble pas avoir besoin actuellement d'un système d'évaluation élaboré, compte tenu notamment de la complexité de ses structures administratives. Toutefois, en réexaminant ses procédures de coopération technique et ses procédures budgétaires fondamentales et en effectuant des analyses de coût-utilité, l'UIT devrait étudier les diverses techniques de surveillance, de programmation et d'évaluation de base que d'autres organismes du système des Nations Unies sont en train de mettre au point et qui pourraient lui être utiles pour améliorer ses méthodes d'établissement du budget, d'appréciation des résultats et de rédaction des rapports.

Voir la recommandation figurant au paragraphe 7.j.

ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR L'ÉDUCATION, LA SCIENCE
ET LA CULTURE (UNESCO)

Dépenses totales : 224 900 000 dollars Effectif total : 3 365
Service chargé de l'évaluation : Service central d'évaluation
Année de création : 1978 Effectif du service d'évaluation : 2 personnes
Position dans l'organisation : Bureau d'études et de programmation
Méthode d'évaluation : Intégration avec les processus de planification, de programmation et de budgétisation; et auto-évaluation décentralisée

En 1978, le Conseil exécutif de l'UNESCO a établi des directives relatives à un système d'évaluation interne */; ce système devait être intégré dans le processus de planification de programmation et de budgétisation, mis en application progressivement et systématiquement, et décentralisé et fondé sur l'auto-évaluation. Un service d'évaluation central a été créé en vue d'organiser et de systématiser les évaluations initiales dans les secteurs du programme, d'encourager l'application de cette initiative et de fournir l'appui, la formation et la coordination nécessaires, d'établir des normes, des critères et des méthodes d'évaluation et de suivre de près l'utilisation des résultats de l'évaluation.

Des premières mesures importantes ont été prises. Un nouveau système de surveillance continue de l'exécution mettant l'accent sur les ressources financières, les produits et les résultats des actions de programme fait partie intégrante du programme et du budget pour 1981-1983 */. Un glossaire d'évaluation pour l'ensemble de l'UNESCO a été publié */. On a accordé une place plus importante aux évaluations contenues dans le rapport biennal sur les principaux effets et les principales insuffisances et on a commencé à prendre des mesures pour améliorer les possibilités d'évaluation offertes par les autres procédés d'information en vigueur à l'UNESCO.

Cependant, comme il est dit dans un rapport sur la situation de l'évaluation présentée à la Conférence générale de 1980 */ , il reste encore beaucoup à faire. L'utilisation de l'évaluation pour préciser l'exposé des objectifs, des thèmes et des résultats attendus constituera une phase essentielle de la préparation du prochain Plan à moyen terme et des documents relatifs au programme et au budget futurs. On n'a pas encore publié de directives intérieures concernant la conception et l'évaluation, et l'élaboration d'un système d'évaluation intégré exige des indicateurs et des techniques de diagnostic. L'introduction généralisée du système de surveillance de l'exécution doit commencer en 1981, par une formation en cours d'emploi à grande échelle. La participation prévue d'Etats membres, du Conseil exécutif et d'experts et d'organisations de l'extérieur aux activités d'évaluation de l'UNESCO n'a pas encore commencé.

On doit également faire face à quelques problèmes de fonctionnement fondamentaux. La grande diversité des travaux d'évaluation et de mesure dans les différents secteurs du programme de l'UNESCO complique même l'établissement d'un inventaire et on n'est pas encore parvenu à un accord au sujet des activités qui constituent en fait des "évaluations". Les ressources nécessaires à l'évaluation sont dispersées : chaque secteur a un service de coordination et d'évaluation, mais ces services sont surchargés d'autres tâches, et plusieurs autres spécialistes de l'évaluation travaillent dans des domaines particuliers du programme. Il faut encore beaucoup de travail pour établir un lien entre les processus actuels d'établissement des rapports et l'évaluation de façon à mettre sur pied un système de programmation, d'établissement de rapports et d'information de gestion à la fois plus rationnel et plus efficace. Les plans envisagés pour l'avenir et ces complications du fonctionnement actuel auront pour effet d'exercer une forte pression sur le service central d'évaluation - qui est extrêmement restreint - pour qu'il "organise et systématisé" le travail d'évaluation, d'autant que l'UNESCO est en train de décentraliser ses activités en faveur de structures plus régionales.

RESUME : L'UNESCO paraît s'orienter vers un système d'évaluation interne général. L'organisation a établi une base théorique solide et programmé une succession logique de nouvelles mesures, fermement appuyée en cela par la Conférence générale et le Conseil exécutif. Toutefois, les prochaines années seront décisives et montreront si le système aura été rationnellement établi et mis en oeuvre, et s'il pourra servir d'instrument de gestion efficace, permettant d'améliorer encore les activités de l'UNESCO. Pour que les possibilités du système se concrétisent, il est indispensable que le service central d'évaluation soit renforcé pour être à même de remplir ses fonctions de soutien, de formation et de coordination, que ses pouvoirs s'exercent sur les programmes aussi bien ordinaires qu'extra-budgétaires, que des liaisons solides soient établies entre ce service et les secteurs du programme ainsi que les structures régionales décentralisées, et que le système d'information de gestion soit rationalisé et intégré dans le cadre de l'effort d'évaluation.

Voir la recommandation figurant au paragraphe 4.k.

*/ Voir la bibliographie.

XIX. UNION POSTALE UNIVERSELLE (UPU)

Dépenses totales : 14 300 000 dollars Effectif total : 168 personnes
Service chargé de l'évaluation : aucun
Année de création : sans objet Effectif du service d'évaluation : sans objet
Position dans l'organisation : Division de la coopération technique
Méthode d'évaluation : Adaptation de procédures d'évaluation de la coopération technique du PNUD

Les activités d'évaluation de l'UPU se limitent à ses travaux de coopération technique, comme c'était déjà le cas en 1977. Toute extension éventuelle de l'évaluation paraît liée à une modification de ses procédures de programmation et de budgétisation.

L'UPU comprend quatre éléments essentiels. Le Congrès postal universel se réunit généralement tous les cinq ans; le Conseil exécutif et un Conseil consultatif des études postales se réunissent chaque année. Le Bureau international, qui fait office de secrétariat permanent, fournit des renseignements et des services à l'intention des administrations postales et exerce des activités de coopération technique.

Les possibilités d'un système d'évaluation interne à l'UPU sont restreintes, en raison de la nature de ses programmes de travail qui sont fixés par le Congrès à ses sessions quinquennales. En réalité, ces "programmes de travail" apparaissent plutôt comme des listes d'études sur divers sujets tirés de listes beaucoup plus longues de sujets que les deux Conseils doivent traiter pendant la période de cinq ans. En 1976, un système plus cohérent de programmation a été proposé au Conseil exécutif, et il a été décidé de proposer ce système au Congrès de 1979 pour qu'il l'étudie, et de soumettre ensuite un rapport au Congrès de 1984 pour qu'il prenne une décision. Le Conseil exécutif est sur le point d'entreprendre l'étude en question. Entre temps, l'UPU s'oriente également vers un système d'autofinancement fondé sur des versements anticipés des Etats membres, mais il maintient pour le moment son budget de type fonctionnel. Actuellement, les processus d'analyse de gestion de l'UPU sont simples et axés sur l'amélioration du rendement des services de soutien

L'UPU limite ses travaux d'évaluation au domaine de la coopération technique et utilise des méthodes que son Conseil exécutif a établies au cours de la période 1971-1973, en s'inspirant généralement des politiques et des procédures du PNUD. Malgré l'avis des services, d'après lesquels les systèmes de gestion du PNUD sont quelque peu incommodes, l'UPU n'en met pas moins l'accent sur le suivi des projets, à l'exemple du PNUD, pour assurer les résultats de ses propres projets et de ceux qui sont financés par le PNUD. L'Union rédige régulièrement des rapports dans lesquels les résultats de sa coopération technique sont évalués, et a également mis au point un système de missions d'équipes opérationnelles, procédé dont le but est, entre autres, d'examiner l'efficacité des programmes postaux régionaux.

Présentant des observations au sujet de l'évaluation au Conseil exécutif en 1980, le Secrétaire général a fait remarquer qu'avant d'étendre le système d'évaluation interne au-delà de la coopération technique, il faudrait en vérifier soigneusement le coût-utilité en tenant compte de la nature des activités de l'UPU et des ressources disponibles. Il faudrait ensuite appliquer le système de façon sélective et à titre d'essai.

RESUME : L'UPU ne paraît pas avoir besoin d'un système d'évaluation interne à l'heure actuelle. Il semble, toutefois, que son programme d'études global gagnerait à être conçu d'une façon non pas plus détaillée mais plus méthodique, qui mettrait l'accent sur la coordination de la planification et de l'évaluation des coûts et avantages relatifs des études, et qu'il devrait comporter aussi une analyse plus méthodique de la réalisation et des résultats des études en question. Dans un tel système, l'évaluation pourrait jouer un rôle utile. L'UPU devrait examiner - en vue de les adapter - les techniques de planification, de programmation, d'évaluation et d'information mises au point par d'autres organisations du système des Nations Unies.

Voir la recommandation figurant au paragraphe 7.j.

XX. PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL (PAM)

Dépenses totales : 535 500 000 dollars Effectif total : 877
Service chargé de l'évaluation : Service d'évaluation
Année de création : 1965 Effectif du service d'évaluation : 10
Position dans l'organisation : Cabinet du Directeur exécutif
Méthode d'évaluation : Evaluations principalement intérimaires et "en profondeur" par des missions communes

Le service chargé de l'évaluation dont dispose le PAM est l'un des plus anciens du système des Nations Unies, et il est aussi relativement nombreux. Toutefois, ce service central partage une grande partie des responsabilités administratives du PAM, ce qui gêne les efforts qu'il pourrait faire pour s'orienter vers de nouvelles directions.

Le PAM cherche à stimuler le développement social et économique au moyen d'une aide sous forme de produits alimentaires, et il aide aussi à répondre aux besoins alimentaires urgents créés par les catastrophes. Il est patronné conjointement par la FAO et l'Organisation des Nations Unies et placé sous la surveillance du Comité des politiques et programmes d'aide alimentaire (CPA), qui se réunit deux fois par an.

Depuis sa création en 1965, le PAM comprend un Service d'évaluation qui paraît être un service central bien établi et accepté et jouissant d'un solide appui. Ce Service fait partie du Cabinet du Directeur exécutif; il dispose d'un personnel de 10 administrateurs et de services de consultants. La plupart de ses travaux (environ 300 rapports jusqu'à ce jour) sont consacrés à des évaluations intérimaires ou à mi-parcours de projets complexes de grande envergure, ou de nouvelles phases de projets. Conformément à la méthode d'évaluation de base appliquée par le PAM^{x/}, ces travaux sont généralement exécutés par des missions communes, comprenant du personnel du Service d'évaluation, du siège du PAM et d'autres organisations du système des Nations Unies qui collaborent étroitement avec le personnel des services extérieurs du PAM et les autorités gouvernementales. Les procédures de présentation des rapports sont importantes, puisqu'un résumé de chaque rapport d'évaluation intérimaire est présenté au CPA. En outre, le Service a préparé près de 550 rapports finals de projets - rapports rédigés par le personnel des services extérieurs - ainsi que quelques évaluations sectorielles.

En 1978, le CPA a demandé que soit amélioré le recyclage des résultats de l'évaluation, afin de faire progresser l'élaboration et l'exécution des projets^{x/}, et notamment que les directives opérationnelles soient mises à jour^{x/} et qu'un résumé général des enseignements de l'expérience lui soit fourni tous les cinq ans. Un autre progrès récent a été l'institution d'évaluations "en profondeur" permettant d'étudier plus minutieusement les effets, économiques, sociaux et nutritionnels des grands projets du PAM. Six de ces études, pour lesquelles on a fait plus largement appel aux services de consultants, sont actuellement en cours.

Il semble que pour réaliser de nouveaux progrès en matière d'évaluation, il soit nécessaire de renforcer d'autres fonctions de gestion du PAM. Les activités essentielles de planification, de programmation et d'examen paraissent actuellement réparties de façon assez diffuse entre le Cabinet du Directeur exécutif, la Division de la gestion des projets et la Division de la gestion des ressources. Bien que le Service d'évaluation soit relativement important, il a été submergé de travail parce qu'en raison du grand nombre d'évaluations, de rapports finals et de missions hors siège dont il est chargé, et en plus de ces activités, il assume une part importante de la responsabilité et des travaux de planification du PAM, de l'établissement de rapports et de la collecte de données relatives aux projets, ainsi que de la surveillance des travaux sur le terrain. La nécessité de systématiser les processus de gestion du PAM est reconnue par le secrétariat aussi bien que par le CPA, comme en témoignent les efforts tentés actuellement pour mettre au point un nouveau système d'information de gestion automatisé. Quelques échanges de vues ont également eu lieu sur la question de savoir si le PAM s'orienterait éventuellement vers l'auto-évaluation interne en ce qui concerne ses missions sur ce terrain, qui sont répandues dans le monde entier, ou s'il était préférable de s'en tenir au système actuel d'évaluation centralisée.

RESUME : Le Service d'évaluation du PAM a beaucoup d'expérience, mais il est obligé, depuis quelques années, d'étendre de plus en plus ses fonctions essentielles d'évaluation et de recyclage de l'information à des travaux portant sur des projets plus complexes, du fait qu'il assume également une part considérable du volume de travail que représente la gestion des opérations mondiales du PAM. Si l'on parvient à systématiser les processus de planification, d'élaboration, de surveillance, d'établissement de rapports et d'information de gestion, relatifs aux projets, il semble que le Service d'évaluation pourrait, à son tour, axer plus complètement ses efforts sur la réalisation méthodique et efficace de ses travaux d'évaluation et de recyclage de l'information.

Voir la recommandation figurant au paragraphe 7.1.

^{x/} Voir la bibliographie.

XXI. ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTE (OMS)

Dépenses totales : 375 100 000 dollars Effectif total : 5 376
Service chargé de l'évaluation : Développement de l'évaluation des programmes de santé
Année de création : 1976 Effectif : 1 personne au siège
Position dans l'Organisation : Le service relève du Comité du siège pour le Programme
Méthode d'évaluation : Evaluation intégrée par les pays et au sein de l'OMS

L'OMS n'a cessé de progresser dans ses efforts pour contribuer à l'amélioration des programmes de santé et des processus d'évaluation nationaux, et pour perfectionner parallèlement ses propres processus.

Le but de l'OMS est de faire en sorte que tous les peuples accèdent à un niveau de santé aussi élevé que possible. Ce but s'est résumé précédemment et implique l'accession pour tous les peuples, d'ici l'an 2000, à un niveau de santé qui leur permette de mener une vie productive du point de vue social et économique - ce qui se traduit communément par "la santé pour tous d'ici l'an 2000" */. L'Assemblée mondiale de la santé se réunit annuellement pour décider de la politique suivie par l'OMS et le Conseil exécutif se réunit deux fois par an. Chacune des six régions a un comité régional de représentants gouvernementaux qui se réunit également, au bureau régional et des coordinateurs du programme de l'OMS qui travaillent dans les Etats membres.

Pour faciliter la réalisation de ce but, qui est énoncé d'ici l'an 2000, l'OMS accorde son appui à l'élaboration de stratégies nationales, régionales et mondiales dont l'élément "surveillance continue et évaluation" constitue le pilier intégrante */. L'OMS cherche à appuyer à la fois les activités d'évaluation au niveau national et ses propres activités de coopération. L'organisation applique une méthode d'évaluation qui met l'accent sur l'intégration du processus d'évaluation dans un processus de gestion plus vaste en faveur du développement de la santé nationale et un processus analogue en faveur de l'impact du programme de l'OMS.

Au cours des dernières années, l'OMS a encouragé ces processus de gestion et elle a mis au point des principes directeurs d'évaluation pour les programmes nationaux comme pour ses propres programmes */. Sur le plan informel, les profils de programmes servent de moyen de transmission des données de l'évaluation à destination et en provenance des divers niveaux opérationnels. Des réunions régionales ou nationales, des séminaires et des journées d'étude ont été organisés pour promouvoir les efforts d'évaluation des programmes. Des indications nouvelles et concises pour l'amélioration des méthodes de gestion sont en préparation, et le contenu des rapports du Directeur général sur les travaux de l'OMS a également été amélioré */. Une liste d'indicateurs de santé a été mise au point pour permettre aux pays et à l'OMS de procéder dans de meilleures conditions à la surveillance continue et à l'évaluation des progrès réalisés dans la voie de la santé pour tous */.

Le "Service" de l'OMS chargé de l'évaluation se compose d'un seul fonctionnaire, chargé du développement de l'évaluation des programmes; il fait partie d'un petit groupe qui s'occupe des processus de gestion pour le développement des programmes et relève du Comité du siège pour le programme. A l'OMS, l'évaluation incombe aux directeurs des programmes à tous les niveaux opérationnels, pour ce qui concerne les programmes dont ils s'occupent. Ce sont les comités régionaux, le Conseil exécutif et l'Assemblée mondiale de la santé qui procèdent à l'évaluation de l'ensemble du programme à la suite d'examen effectués par divers comités du secrétariat composés de représentants de la direction exécutive.

Le caractère général et décentralisé et la souplesse du système de l'OMS font qu'il est difficile d'évaluer avec précision les progrès à court terme. Le groupe du siège surveille de façon continue les progrès réalisés en général en appliquant le processus d'évaluation - comme il l'a fait à l'occasion de plusieurs réunions récentes - pour juger de l'expérience acquise par le système */. et au moyen d'autres activités complémentaires ou de soutien. Il existe des domaines où, comme on pouvait s'y attendre, les efforts ne font que commencer, n'ont avancé que lentement ou se sont révélés difficiles, mais un nombre considérable d'activités de planification, d'évaluation, de surveillance, de conception, de formation et d'établissement de rapports qui paraissent susceptibles de donner de bons résultats sont instituées ou en voie de réalisation dans les différents pays et à l'OMS. Les services de l'OMS n'ignorent pas qu'il s'agit d'un processus difficile et à long terme, mais ils croient que c'est le meilleur moyen de créer l'autonomie de gestion et d'améliorer les opérations en faveur de la santé dans le monde entier.

RESUME : Depuis quelques années, l'OMS a fait de grands efforts pour créer son système d'évaluation, avec l'appui très ferme de son organe directeur, des cadres dirigeants et du personnel. L'OMS se rend compte que le système aura encore besoin d'être remarquablement développé et amélioré, mais les bases et la méthode actuelles offrent des possibilités considérables pour une meilleure évaluation des programmes de santé nationaux aussi bien que pour le développement des processus d'évaluation de l'OMS.

*/ Voir la bibliographie.

XXII. ORGANISATION METEOROLOGIQUE MONDIALE (OMM)

Dépenses totales : 31 500 000 dollars Effectif total : 388
Service chargé de l'évaluation : Service des rapports et de l'évaluation
Année de création : 1968 Effectif : 2
Position dans l'organisation : Division de la planification et de la coordination
des programmes. Département de la coopération technique
Méthode d'évaluation : Procédures d'évaluation du PNUD

Les activités d'évaluation de l'OMM n'ont pas beaucoup changé depuis 1977 : l'évaluation reste limitée pour une grande part aux projets de coopération technique. Le fait est, cependant, que les rapports d'évaluation et les rapports intermédiaires occupent, dans les activités de l'OMM, une plus grande place que dans beaucoup d'autres petites organisations du système des Nations Unies.

L'OMM fonctionne dans le cadre d'un budget-programme quadriennal (le cycle actuel va de 1980 à 1983) et de budgets annuels. Le Congrès météorologique mondial se réunit tous les quatre ans au moins pour établir le programme et le budget des quatre années suivantes et déterminer la politique générale de l'organisation. Il existe aussi des associations météorologiques régionales - au nombre de six - et huit commissions techniques. Le Comité exécutif, qui se réunit une fois par an au moins, fixe le budget annuel, contrôle le programme, entreprend des études et fait des recommandations concernant l'activité internationale.

L'OMM n'a pas de fonctionnaires spécialistes de la gestion ou chargés d'examiner son fonctionnement intérieur, encore que la nécessité de créer un poste de vérificateur intérieur des comptes a été et est encore à l'examen. Il existe cependant d'autres processus d'analyse et d'établissement de rapports. Le Congrès et le Comité exécutif demandent généralement des rapports sur des points très précis, et le Secrétariat est chargé de les soumettre. Chaque année, les représentants permanents de l'OMM - généralement les chefs des services météorologiques nationaux - reçoivent un questionnaire et sont priés d'évaluer avec soin les opérations organisées par l'OMM ou les opérations météorologiques générales qui ont lieu dans leur pays. De vastes programmes tels que le Programme de recherches sur l'atmosphère globale font intervenir des équipes de surveillance intergouvernementales et un suivi spécifique des résultats obtenus, et le programme de la Veille météorologique mondiale est aussi surveillé de près, il est analysé et fait l'objet d'un rapport annuel. Le rapport annuel du Secrétaire général est également axé sur les progrès, l'état des activités des divers programmes de l'OMM et les obligations qui en découlent.

Le Service des rapports et de l'évaluation de la Division de la planification et de la coordination des programmes concentre ses travaux sur l'évaluation des projets de coopération technique que l'OMM exécute pour le compte du PNUD, en faisant fond principalement sur des examens tripartites, des rapports finals et la surveillance des projets. Il existe aussi un processus bien établi pour le suivi des résultats des programmes de bourses de l'OMM. L'organisation a collaboré avec le PNUD et le PNUE pour améliorer la planification, la programmation, la surveillance et les examens tripartites et prévoit de poursuivre ces efforts dans l'avenir. Par ailleurs, une évaluation de l'efficacité de l'ensemble du programme de coopération technique fondée sur des évaluations faites sur le terrain est réalisée et fait l'objet d'un rapport présenté annuellement au Comité exécutif et tous les quatre ans au Congrès, pour leur permettre d'examiner et de modifier, selon les besoins, les politiques de coopération technique, les objectifs de cette coopération, ses modalités et les ressources qui lui sont consacrées.

RESUME : En raison de la diversité et de la régularité des activités d'évaluation et d'établissement des rapports déjà institués, l'OMM ne semble pas avoir besoin, pour le moment, d'un système d'évaluation interne élaboré. Mais ses processus d'analyse et de gestion pourraient naturellement tirer profit d'un examen suivi des méthodes et des techniques de programmation, d'évaluation et d'information mises au point par d'autres organisations du système des Nations Unies.

Voir la recommandation figurant au paragraphe 7.j.

XXIII. BANQUE MONDIALE

Dépenses totales : 276 600 000 dollars (exercice 1979) Effectif total : 5 200
Service chargé de l'évaluation : Département de l'évaluation rétrospective des opérations
Année de création : 1970 Effectif du service d'évaluation : 27
Position dans l'organisation : Le service relève des Administrateurs
Méthode d'évaluation : Auto-évaluation intégrée avec examen central et évaluations
par un service central

La Banque mondiale a mis au point et appliqué des méthodes novatrices concernant l'évaluation systématique et participative l'établissement des rapports d'évaluation et l'évaluation en collaboration avec les gouvernements des pays en développement.

Le Groupe de la Banque mondiale comprend la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD), l'Association internationale de développement (IDA) et la Société financière internationale (SFI). Leur objectif commun est d'élever le niveau de vie dans les pays en développement en acheminant vers ces pays des ressources financières. A la BIRD et à l'IDA la surveillance est assurée par un Conseil des Administrateurs et 20 Directeurs exécutifs travaillant à plein temps, et la SFI a une structure administrative analogue. Le système d'évaluation interne de la Banque est contrôlé par le Directeur général de l'évaluation rétrospective des opérations, qui relève des Administrateurs, le Comité mixte de vérification de la gestion et le Président. Celui-ci est assisté par le Département de l'évaluation rétrospective des opérations (OED) qui est composé de personnel de la Banque affecté à ce service pour plusieurs années par roulement, et dont le fonctionnement est régi par des directives systématiques. La Banque a encore d'autres types d'activités d'évaluation et d'examen pour les questions économiques et sectorielles, les questions concernant le programme et la budgétisation, la politique et la recherche, la formation et l'administration.

Tous les projets de la Banque sont examinés, après leur achèvement, selon le système de vérification de l'exécution des projets (sauf en ce qui concerne la SFI, qui a son propre système de contrôle des projets). Ce système comporte deux degrés : l'auto-évaluation par les services opérationnels concernés au moyen de rapports annuels sur les projets, et l'examen de ces rapports et de certains projets effectués indépendamment par le personnel de l'OED. La moitié environ des 125 à 150 examens annuels effectués chaque année par l'OED sont brefs, d'autres sont moyens et le quart sont des examens en profondeur. Les projets de rapports de vérification sont communiqués aux gouvernements emprunteurs et aux départements compétents pour observations, puis mis au point et distribués aux Administrateurs et au Président. En outre, un résumé annuel de tous les rapports est établi et publié, ce qui permet d'avoir en permanence une vue d'ensemble des résultats des projets, des enseignements tirés des succès et des échecs et de leurs incidences. Un fichier informatisé de toutes les conclusions est également tenu à jour. Dans l'ensemble, l'accent est mis sur une évaluation participative et sur le recyclage de l'expérience acquise, en vue d'accroître l'orientation des opérations de la Banque vers les résultats voulus et de renseigner les actionnaires et les cadres dirigeants de la Banque sur les résultats et les incidences que peuvent avoir les opérations courantes.

En plus des quelque 550 évaluations des résultats effectuées jusqu'ici, le personnel de l'OED effectue aussi chaque année huit à dix études d'évaluation et examens de la politique opérationnelle : les premières définissent les schémas de programmation de groupes de projets en vue d'en améliorer la conception et l'exécution à l'avenir, tandis que les seconds sont centrés sur les résultats des politiques et des procédures en vue de définir les possibilités d'amélioration. On a commencé une nouvelle série de ces activités, consistant à inspecter les projets quelques années après leur achèvement pour essayer d'en définir les résultats directs et indirects de plus vaste portée. La Banque s'emploie à renforcer systématiquement les travaux d'évaluation faits par les gouvernements, non seulement par des opérations communes axées sur les projets, mais aussi dans le but de promouvoir les fonctions d'évaluation en général et cela en ayant recours à la formation en cours d'emploi et à l'organisation de séminaires régionaux officiels. La surveillance continue et l'évaluation, tant au niveau des projets qu'au niveau national, ont également été introduites dans les programmes de cours donnés par l'Institut de développement économique. Enfin, un rapport annuel sur l'évaluation même des opérations a été inclus dans le processus d'information de l'OED.

RESUME : La Banque mondiale a un système d'évaluation opérationnel bien établi et éprouvé. En raison des conditions dans lesquelles elle agit, ses initiatives sont plus directement orientées vers des opérations de développement de grande envergure que celles de la plupart des autres organisations du système des Nations Unies; mais parmi les notions et les techniques sur lesquelles s'appuie son expérience en matière d'évaluation, beaucoup paraissent utiles et adaptables aux autres organisations du système, qui sont encore en train de mettre au point leurs systèmes d'évaluation et de rapports d'évaluation.

ANNEXE I

BIBLIOGRAPHIE PARTIELLE (DOCUMENTS RECENTS)

Organisation des Nations Unies

"Evaluation des programmes pour la période 1974-1977", comprenant une annexe intitulée "Directives révisées en ce qui concerne l'évaluation interne des programmes", document du Conseil économique et social E/AC.51/91 du 16 mai 1978.

"Rapport sur la programmation et l'évaluation à l'Organisation des Nations Unies : observations", document de l'Assemblée générale A/33/226/Add.1 du 1er septembre 1978.

"Etablissement de programmes de travail internes et de méthodes d'information sur l'exécution des programmes", document de l'Assemblée générale A/C.5/34/3 du 23 avril 1979.

"L'identification des produits dans le budget-programme de l'Organisation des Nations Unies", document de l'Assemblée générale A/C.5/35/2 du 13 mars 1980.

"Exécution du programme de l'Organisation des Nations Unies pour l'exercice biennal 1978-1979", document de l'Assemblée générale A/C.5/35/1 du 19 mars 1980.

"Identification des activités achevées, dépassées, d'une utilité marginale ou inefficace", documents A/C.5/3/4 du 15 août 1979 et A/C.5/35/40 et Add.1 du 14 novembre 1980.

Fonds des Nations Unies pour l'enfance (FISE)

"Assessment of Projects", UNICEF Field Manuel, Vol. 1, partie A du chapitre 2 et préface de juillet 1974 (en anglais seulement).

"Critères pour servir à l'évaluation des programmes avant, pendant et après leur exécution", document du Conseil économique et social E/ICEF/P/L.1628 du 19 janvier 1976.

"Problèmes relatifs à la programmation : note et recommandations du Directeur général", document du Conseil économique et social E/ICEF/L.1414 du 21 avril 1980.

Centre des Nations Unies pour les établissements humains (Habitat)

"UNCHS (Habitat) Project Management System" du 13 novembre 1980 (en anglais seulement).

Centre du commerce international CNUCED/GATT (CCI)

"Comment accroître l'efficacité de l'assistance technique dans le domaine de la promotion des exportations. Propositions en vue d'établir un système d'évaluation des projets à l'usage du CCI", ITC/AG(VIII)/40 de novembre 1974.

"Comment accroître l'efficacité de l'assistance technique dans le domaine de la promotion des exportations. Mesures concernant l'évaluation des projets du CCI", ITC/OD/INF/135 du 5 avril 1978.

Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)

"Project Evaluation", Policies and Procedures Manual, section 3470 du 1er décembre 1975.

"Programme d'évaluation commun PNUD/Organisations", document du PNUD DP/319/Add.1 du 5 avril 1978.

"Rapport de l'Administrateur pour l'année 1978", en particulier le chapitre III.D intitulé : "Questions qui se posent à l'avenir : amélioration de l'efficacité de l'exécution", document du PNUD DP/380 du 26 avril 1979.

"Mesures d'évaluation et mesures connexes visant à améliorer la qualité de la coopération technique", document du PNUD DP/448 du 5 mars 1980.

Etudes d'évaluation : No 1, "Planification générale du développement", juin 1979; No 2, "Développement rural", juin 1979; No 3, "Participation des Femmes rurales au développement", juin 1980; No 4, "Formation agricole", 1980 et Etudes No 5 à 10, qui seront publiées en 1981.

Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE)

"Questions de coordination : Plan à moyen terme pour l'environnement à l'échelle du système des Nations Unies", UNEP/DO.1/6 du 24 janvier 1979.

"Evaluation des projets et des programmes", UNEP/GO.1/13 du 25 janvier 1979.

"Fonds pour l'environnement : Rapport du Directeur exécutif" (Chapitre III, Evaluation des projets), UNEP/GO.8/7 du 20 février 1980.

Fonds des Nations Unies pour les activités en matière de population (FNUAP)

"Evaluation des projets du FNUAP : Rapport du Directeur exécutif", documents du PNUD DP/331 du 24 avril 1978 et DP/493 du 15 avril 1980.

"Directives du FNUAP pour l'établissement du descriptif de projet", UNFPA/19/Rev.2 du 15 octobre 1978.

Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR)

"Manuel concernant le système de gestion des projets (SGP)", FOS/335 de mai 1979.

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI)

"Rapport intermédiaire sur la mise au point de systèmes d'évaluation interne", document de l'ONUDI ID/B/G.3/80 du 15 février 1979.

"Rapport intermédiaire sur la mise au point de systèmes d'évaluation interne et sur d'autres activités", document de l'ONUDI ID/B/G.3/89/Rev.1 du 19 mars 1980.

Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)

"Auto-évaluation du programme ordinaire", Bulletin du Directeur général No 78/23 du 5 mai 1978.

"Examen du programme ordinaire, 1978-1979", C 79/8 de juillet 1979.

"Examen des Programmes de terrain, 1978-1979", C 79/4 de septembre 1979.

"Auto-évaluation : Note sur la mise en oeuvre", Service de l'évaluation, novembre 1979.

"Evaluation des projets de coopération technique : Directives", Service de l'évaluation, 1979.

Fonds international de développement agricole (FIDA)

"Politiques et critères régissant les prêts", IFAD/8/Rev.1, décembre 1978.

"Directives pratiques sur la surveillance et l'évaluation", décembre 1979.

Organisation internationale du Travail (OIT)

"Procédures relatives à la conception et à l'évaluation des projets de l'OIT", Vol. I "Généralités" de janvier 1979; Vol. II "Coopération technique" de juin 1979 (en révision), début 1981; Vol. III "Recherche" (début 1981).

"Activités de coopération technique de l'OIT en 1979-80, y compris la participation tripartite", document de l'OIT GB.214/OP/1/3 de novembre 1980.

Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO)

"Rapport préliminaire du Directeur général sur les études entreprises en matière d'évaluation des activités du programme", documents 103 EX/10 du 11 août 1977 et 104 EX/Décision 4.3 du Conseil exécutif.

"Termes relatifs à l'évaluation : Glossaire de l'UNESCO", document BEP-79/WS/8 du 23 juillet 1979.

"Projet de programme et de budget pour 1981-1983", Conférence générale, Vingt et unième session, Belgrade 1980, 21 C/5, paragraphes 244 à 253.

"Rapport du Directeur général sur les études entreprises, les mesures adoptées et les résultats obtenus en matière d'évaluation du programme" (Première partie); "Exposé des principaux effets, résultats, difficultés et insuffisances constatés en ce qui concerne chaque activité suivie du programme en 1979-1980" (Deuxième partie). Conférence générale, Vingt et unième session, Belgrade 1980, 21/C/11, du 23 août 1980

Programme alimentaire mondial (PAM)

"Evaluation de l'aide au développement du PAM", WFP/IGC : 25/12 de février 1974, et Add.1 à 5.

"Informal Working Group on Evaluation : Feedback of Evaluation into Project Formulation and Implementation" (en anglais seulement), WFP/IWGE de mars 1978.

"Evaluation" (en anglais seulement), WFP Field Manual, Chapitre XV du 1er janvier 1980.

Organisation mondiale de la santé (OMS)

"Directives provisoires pour l'évaluation des programmes de santé", document OMS HPC/DPE/78.1, 1978.

"Développement de l'évaluation des programmes de santé", résolution 31.11 du 18 mai 1978 de l'AMS.

"Processus de gestion et développement sanitaire", résolution 31.43 du 24 mai 1978 de l'AMS.

"Les soins de santé primaires Rapport de la Conférence internationale sur les soins de santé primaires, Alma Ata, 1978, OMS, Genève 1978.

"Formulation de stratégies en vue de l'instauration de la santé pour tous d'ici l'an 2000 : Principes directeurs et questions essentielles", document du Conseil exécutif de l'OMS, 1979.

"Applying Health Programme Evaluation : Assessment and Recommendations" (en anglais seulement), document DPE/80/1 de l'OMS.

"Elaboration d'indicateurs pour la surveillance continue des progrès réalisés dans la voie de la santé pour tous d'ici l'an 2000", document EB67/13 Add.1, 1980, de l'OMS.

"Activités de l'OMS 1978-1979 : Rapport biennal du Directeur général", document de l'OMS, 1980.

Banque mondiale

"Operational Evaluation : World Bank Standards and Procedures", deuxième édition, août 1979.

"Sixth Annual Review of Project Performance Audit Results", septembre 1980.

"Annual Report on Operations Evaluation", août 1980.

Corps commun d'inspection (CCI)

"Rapport sur l'évaluation dans le système des Nations Unies", JIU/REP/77/1 de mars 1977.

"Rapport sur la programmation et l'évaluation à l'Organisation des Nations Unies", JIU/REP/78/1 de mars 1978.

"Glossaire de termes relatifs à l'évaluation", JIU/REP/78/5 de novembre 1978.

"Eléments d'orientation applicables aux systèmes d'évaluation interne des Organismes des Nations Unies", JIU/REP/79/2 de février 1979.

"FISE/UNICEF : Planification et programmation pour les enfants au niveau des pays", JIU/REP/80/3 de mars 1980.

ANNEXE II

JIU/REP/81/6
Genève, mars 1981

DEUXIEME RAPPORT SUR
L'EVALUATION DANS LE SYSTEME DES NATIONS UNIES

Etabli par Earl D. Schm
Corps commun d'inspection

RESUME

On pouvait lire dans un rapport que le CCI avait rédigé en 1977 sur l'évaluation dans le système des Nations Unies que l'intérêt porté à la question était sur le point de se concrétiser. Il ressort du présent rapport pour 1981 que les activités d'évaluation déployées dans le cadre du système sont plus importantes que jamais. Des progrès considérables ont été accomplis, mais il reste encore beaucoup à faire pour garantir que les systèmes d'évaluation interne, nouveaux ou améliorés, soient solidement implantés et qu'il en sera effectivement fait usage pour évaluer d'une manière attentive les résultats des programmes et apporter à ces derniers les améliorations nécessaires.

Le nombre des organismes dotés de systèmes d'évaluation a plus que doublé par rapport à ceux qui ont fait l'objet d'une étude en 1977. Le chapitre II porte sur la tendance très nette à considérer l'auto-évaluation intégrée comme la méthode fondamentale en raison de sa vaste portée, de sa rétroaction rapide et de son coût modeste. Toutefois, la plupart des organismes abritent des services centraux d'évaluation si restreints (deux fonctionnaires ou moins) que la mise en oeuvre du système s'en trouve compromise.

Le chapitre III traite de l'importance d'intégrer l'évaluation aux processus organisationnels de prise de décision dans le cadre d'un effort global de perfectionnement de la gestion. L'évaluation s'est déjà révélée utile pour améliorer la conception des projets et des programmes, mais les liens avec d'autres phases du cycle de gestion ne sont pas encore clairement définis.

On reconnaît de plus en plus, semble-t-il, que les méthodes d'évaluation doivent être adaptées à des situations organisationnelles précises et permettre de se concentrer pragmatiquement sur des données simples et efficaces. Mais on peut lire au chapitre IV que la mise au point des méthodologies au-delà du niveau du projet est encore insuffisante et que l'on est encore fortement tenté de qualifier à tort d'"évaluation", des études moins approfondies.

La plupart des systèmes viennent d'atteindre les stades de la rétroaction et de l'établissement des rapports relatifs à l'évaluation, examinés au chapitre V. Il faut établir des processus systématiques de rétroaction interne, des "banques de données" relatives à l'évaluation et des procédures concernant les activités consécutives. Les rapports initiaux aux organes directeurs ont été bien accueillis et il apparaît que des rapports d'évaluation efficaces peuvent contribuer à simplifier l'établissement de rapports d'ensemble sur l'exécution.

Au chapitre VI, on mentionne le vif intérêt porté à une collaboration accrue avec les gouvernements en vue d'améliorer leurs propres activités d'évaluation que le CCI examinera séparément en 1981. Après un long examen et des consultations interorganisations, le PNUD est également prêt à revoir et à renforcer son système de surveillance et d'évaluation des projets exécutés sur le terrain.

Comme on peut le voir au chapitre VII, l'évaluation rencontre un appui accru grâce à une meilleure compréhension et à l'usage initial positif qui a été fait des conclusions des travaux d'évaluation; toutefois, l'appui général est encore insuffisant. Les systèmes d'évaluation doivent être clairement définis et les organes directeurs, les responsables de la gestion au plus haut niveau et les fonctionnaires doivent s'engager fermement à améliorer régulièrement la qualité de l'évaluation.

On peut lire en conclusion au chapitre VIII que les systèmes d'évaluation interne ont passé, dans l'ensemble, avec succès la première étape critique de l'introduction et de la mise au point mais qu'ils abordent désormais une deuxième phase critique, celle de l'application générale. Les organisations doivent maintenant renforcer et utiliser leurs systèmes de manière efficace. Tandis que le développement du système d'évaluation se poursuivra progressivement, les prochaines années seront très importantes pour déterminer la valeur de l'évaluation dans le système des Nations Unies. L'Inspecteur recommande que les organismes tiennent compte des points suivants :

- avantages d'une méthode d'auto-évaluation intégrée;
- nombre suffisant de fonctionnaires chargés de l'évaluation afin de répondre aux besoins croissants de la mise en oeuvre du système;
- portée du système d'évaluation et plans de développement, directives concernant les liens et le développement du système de gestion intégré, et normes fondamentales d'évaluation;
- mécanismes et procédures spécifiques concernant l'analyse de l'évaluation, les activités consécutives et l'établissement des rapports;
- action présente et future en vue d'aider les pays en développement dans leurs activités d'évaluation;
- action (du PNUD) visant la mise en oeuvre d'un système révisé d'évaluation des projets;
- programmes de formation efficaces destinés à renforcer le développement du système d'évaluation.

On trouvera dans un autre rapport (JIU/REP/81/5) la situation en matière d'évaluation interne dans 23 organismes du système des Nations Unies, ainsi que des recommandations concernant certains de ces cas.