

Table des matières

	<u>Paragraphes</u>	<u>Page</u>
RESUME		i
I. INTRODUCTION	1-6	1
II. LES METHODES D'EVALUATION	7-27	3
A. Le développement des activités d'évaluation	7-9	3
B. Le choix d'une méthode	10-14	4
C. Services centraux d'évaluation	15-20	5
D. Portée de l'évaluation	21-27	7
III. INTEGRATION DANS LE PROCESSUS DE PRISE DE DECISIONS	28-35	9
IV. METHODES	36-47	12
A. Domaines d'accord	37-41	12
B. Domaines où des difficultés subsistent	42-47	13
V. RETROACTION ET COMMUNICATION DES DONNEES	48-67	15
A. Rétroaction interne	49-59	15
B. Etablissement de rapports à l'intention des organes directeurs	60-67	18
VI. COOPERATION	68-89	21
A. Coopération avec les gouvernements	69-76	21
B. Le PNUD	77-86	23
C. Autres activités conjointes	87-89	26
VII. ACTION EN FAVEUR DE L'EVALUATION	90-98	28
VIII. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	99-115	31
A. Conclusions	99-105	31
B. Recommandations	106-115	33
ANNEXES		
I. Choix de publications		
II. L'évaluation interne dans les organismes des Nations Unies		

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 ont 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) un exposé de la situation en matière d'évaluation interne dans 23 organismes du système des Nations Unies, ainsi que des recommandations concernant certains de ces cas.

I. INTRODUCTION

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 ont pour objet de contribuer à maximiser l'efficacité des activités d'une organisation en fournissant aux secrétariats et aux organes intergouvernementaux des renseignements tirés de l'analyse des résultats obtenus, de l'effet et de l'efficacité de ces activités, afin d'améliorer les programmes en cours et futurs. Par ailleurs, ils font entrer en jeu la responsabilité vis-à-vis des organes intergouvernementaux en ce qui concerne l'utilisation efficace des ressources et incitent les organisations à évaluer leur expérience opérationnelle et à appliquer les conclusions qu'elles en tirent aux opérations futures de façon permanente.

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) 1/. Il était noté dans le rapport que si les organisations qui constituent le système des Nations Unies dépensaient chaque année près de 2 milliards de dollars et consacraient une part importante de leurs ressources à la planification et à la programmation, ainsi qu'à l'établissement de rapports, elles ne faisaient pas vraiment d'évaluation des résultats de leurs travaux - en dépit des diverses activités qualifiées à la légère d'"évaluations". Certaines organisations progressaient vers la création de systèmes d'évaluation interne, mais en général les principes et les méthodes d'évaluation faisaient défaut, et la question était envisagée ou abordée sous des optiques très diverses. L'Inspecteur notait toutefois que l'intérêt porté à l'évaluation aux Nations Unies, qui connaissait des hauts et des bas depuis les années 1950, augmentait de nouveau, et que l'on mettait de grands espoirs - peut-être trop grands - dans ce qui pouvait être accompli. L'Inspecteur concluait que l'évaluation offrait un potentiel considérable pour améliorer le fonctionnement des organisations et qu'il fallait aboutir progressivement à un système d'évaluation plus systématique.

3. Le Comité administratif de coordination (CAC) a jugé que ce rapport et ses recommandations offraient une excellente base pour entreprendre des efforts résolus et coordonnés en vue d'appliquer ou de développer systématiquement le système d'évaluation (E/1978/12). Dans ses observations, le CAC évoquait la complexité et la difficulté de l'évaluation et exprimait l'opinion que l'amélioration du système se ferait progressivement sur une longue période, et exigerait beaucoup de travail et d'investissements. En conclusion, le CAC faisait observer que si les résultats obtenus atteignaient le but visé, les efforts d'évaluation supplémentaires seraient entièrement justifiés; dans le cas contraire, les organisations devraient se demander s'il convenait de poursuivre ces efforts dans la direction proposée.

4. En 1980, le CCI a procédé à un examen complémentaire de l'état de l'évaluation dans le système des Nations Unies. Il a eu une série d'entrevues avec des hauts fonctionnaires, des fonctionnaires chargés de l'évaluation et d'autres fonctionnaires des organisations pour examiner l'état, la structure, l'avancement et le déroulement de leurs activités d'évaluation et les résultats obtenus jusqu'alors. Il a passé en revue des documents, des directives, des déclarations de principes et des rapports, examiné des rapports récents concernant l'ensemble du système, demandé l'avis des organisations sur les questions d'évaluation intéressant l'ensemble du système ainsi que leurs observations sur les projets de rapports établis à ce sujet.

1/ Le titre complet et la cote des documents mentionnés dans le présent rapport sont indiqués dans la bibliographie, à l'annexe I.

5. Le présent rapport décrit sommairement les progrès considérables que la plupart des organisations ont faits ces dernières années pour développer ou améliorer leur système d'évaluation interne. Il y a eu des améliorations sur bien des points et certaines tendances bien marquées sont apparues. En même temps, on se heurte encore à quelques problèmes importants et les systèmes d'évaluation, après une phase de mise au point relativement réussie, sont parvenus à un stade critique, celui de l'application générale, où leur utilité pratique va être mise à l'épreuve.

6. Les chapitres suivants sont consacrés à l'examen de ces tendances, problèmes et possibilités pour l'ensemble du système. Un autre rapport (JIU/REP/81/5) contient des résumés d'une page sur l'état du système d'évaluation interne de 23 organisations (énumérées à l'annexe II) ainsi que des recommandations sur un certain nombre de cas. On trouvera dans le présent rapport une bibliographie de documents récents intéressant l'ensemble du système et dans le document JIU/REP/81/5 une bibliographie de documents d'évaluation de chacune des organisations en question.

II. LES METHODES D'EVALUATION

A. Le développement des activités d'évaluation

7. Les activités d'évaluation du système des Nations Unies ont sensiblement évolué depuis 1977, ne serait-ce que par le nombre accru d'organisations dotées de systèmes d'évaluation. Alors que le rapport de 1977 concernait 13 organisations, l'enquête de 1980 a porté sur 23 organisations, comme l'illustre le tableau suivant :

	<u>Systèmes d'évaluation interne</u>	
	<u>1977</u>	<u>1980</u>
Systèmes existants	2	12
Systèmes en cours de création	5	5
Absence de tout système	6	6
	<u>13</u>	<u>23</u>

8. Mais les changements ne sont pas seulement quantitatifs. Les deux organisations déjà dotées d'un système en 1977 (FAO et PNUD) lui ont ajouté de nouvelles dimensions importantes. Quatre des cinq organisations (OMS, UNESCO, BIT et ONU) qui commençaient à mettre au point un système en 1977 ont atteint le stade de la mise en service, mais la cinquième est en retard sur ses plans (ONUDI). Sur les six organisations (AIEA, OACI, OMCI, UIT, UPU, OMM) qui ne disposaient d'aucun système d'évaluation unifié en 1977, une (l'AIEA) est en train d'en élaborer un, tandis que dans plusieurs autres, les organes directeurs ont examiné les possibilités d'évaluation. Sur les 10 autres organisations comprises dans l'étude de 1980, trois (Banque mondiale, PAM et FNUAP) ont renforcé récemment leur système, une (le Centre du commerce international) en a considérablement étendu la portée, cinq autres (PNUE, FIDA, Centre des Nations Unies pour les établissements humains (Habitat), FISE et HCR) ont créé ou développent le leur et une encore étudie les possibilités dans ce domaine (CNUCED). Le document JIU/REP/81/5 décrit sommairement les activités de chacune de ces organisations.

9. Les organisations qui ne disposaient pas de système d'évaluation interne en 1977 et qui n'étaient pas sur le point d'en créer un étaient les institutions spécialisées "plus petites", "hautement techniques". Elles ne semblaient pas en avoir besoin, du fait de leur dimension plus réduite et de l'effort qu'exigent de tels systèmes. L'étude de 1980 a révélé toutefois que les "petites" institutions comme le Centre du commerce international, le PAM, le FNUAP, le PNUE, le FIDA et le Centre des Nations Unies pour les établissements humains (Habitat) avaient déjà mis au point des systèmes d'évaluation qui s'étaient avérés relativement utiles ou prometteurs, tandis que d'autres petites institutions envisageaient cette possibilité. En outre, différents organes des Nations Unies (voir les sections suivantes) mettent à l'épreuve toute une gamme de techniques et de méthodes d'évaluation utiles qui ne sont ni si coûteuses, ni si encombrantes, ni si compliquées que certains observateurs le craignaient. Cette évolution, liée à l'impression que les petites institutions spécialisées sont maintenant mieux au courant de ce qu'est l'évaluation et mieux disposées à adopter des techniques d'évaluation simples pouvant s'adapter à leurs besoins particuliers, montre que la petite taille d'une organisation n'exclut pas et peut même faciliter l'application d'un processus d'évaluation interne pragmatique de nature à améliorer le fonctionnement de l'organisation.

B. Le choix d'une méthode

10. Dans un rapport de 1979 relatif aux éléments d'orientation applicables aux systèmes d'évaluation interne (JIU/REP/79/2), le CCI a examiné les avantages et les inconvénients de quatre grandes méthodes pratiques d'évaluation interne : a) l'auto-évaluation, faite par ceux qui exécutent l'activité; b) l'évaluation par une équipe spéciale ou un groupe de pairs, faite par une équipe de fonctionnaires choisis dans divers secteurs de l'organisation pour procéder à des évaluations en y consacrant la totalité ou une partie de leur temps; c) l'évaluation par un service central composé de spécialistes de l'évaluation; et d) l'évaluation externe, exécutée par des consultants engagés spécialement. Il était indiqué dans le rapport que la plupart des systèmes d'évaluation interne combinaient vraisemblablement ces diverses méthodes, le dosage choisi dépendant des options fondamentales de l'organisation en matière de centralisation ou de décentralisation, du champ de l'évaluation, du temps et des ressources consacrés à l'évaluation et de la place faite à la participation.

11. Parmi les tendances mises en relief par l'étude de 1980 sur l'état du système d'évaluation, la plus significative - qui touche les problèmes évoqués dans chacun des chapitres suivants - est peut-être le fait que la plupart des organisations considèrent l'auto-évaluation comme un élément fondamental de leur système d'évaluation interne. Mais cette tendance n'est pas générale. Quoi qu'il en soit, toutes les institutions spécialisées les plus importantes (FAO, BIT, UNESCO, OMS) et la Banque mondiale ont insisté sur la place importante, voire dominante, que différentes méthodes d'auto-évaluation intégrée occupaient dans leur système d'évaluation interne, et plusieurs autres organisations, plus ou moins importantes, se sont aussi engagées dans cette direction.

12. Les raisons pour lesquelles ces organisations préfèrent la méthode de l'auto-évaluation intégrée sont en général les suivantes :

a) Le système peut être conçu, du moins en théorie, de façon à couvrir toute la gamme d'activités de l'organisation, alors que le champ de l'évaluation assurée par les trois autres méthodes est limité.

b) Il permet de communiquer rapidement et continuellement des données tirées de l'expérience et des résultats aux directeurs de programmes et de projets qui en ont le plus besoin pour adapter rapidement leurs objectifs et leurs stratégies d'exécution et pour améliorer les activités futures.

c) Il facilite l'intégration de l'évaluation dans le cycle courant de gestion et le renforcement mutuel de l'évaluation et des autres éléments qui entrent dans ce cycle, en particulier la conception des projets et des programmes (voir le chapitre III).

d) Il s'agit d'un processus de participation qui peut renforcer l'adhésion et la participation directes du personnel tant à l'activité opérationnelle considérée qu'à l'évaluation des résultats.

e) Les conclusions auxquelles aboutit une auto-évaluation exécutée par les cadres responsables seront plus facilement acceptées et appliquées que celles qu'imposeraient un système coercitif extérieur ou des étrangers à l'organisation, dont l'avis pourrait être rejeté sommairement parce qu'il émane de personnes qui ne connaissent pas les véritables conditions dans lesquelles se déroule l'activité en question.

f) Les résultats de l'auto-évaluation, en particulier s'ils sont liés à une structure de budgétisation des programmes, peuvent être regroupés pour constituer un mécanisme d'information et de rapports sur l'ensemble des opérations et sur les

résultats positifs et les difficultés rencontrées, afin de déterminer les améliorations futures, et aussi pour identifier les domaines qui devront faire l'objet d'une évaluation approfondie.

g) Quand l'auto-évaluation fait partie des processus de gestion courants, elle réduit sensiblement les coûts "supplémentaires" d'un système plus élaboré, ce qui a son importance à une époque d'austérité budgétaire.

13. Les organisations reconnaissent les inconvénients de l'auto-évaluation intégrée - d'une part il faut utiliser des méthodes d'évaluation simplifiées, d'autre part il n'est pas certain que le personnel puisse évaluer objectivement son propre travail -, mais à leur avis ces inconvénients sont largement compensés par les avantages énumérés ci-dessus. L'auto-évaluation intégrée peut constituer l'élément de base d'un système d'évaluation, auquel viendront s'ajouter d'autres méthodes selon le dosage souhaité par l'organisation et en fonction des ressources financières de celle-ci. Les organismes des Nations Unies ont tous, à un moment ou à un autre, fait appel à des équipes spéciales et/ou au personnel des services d'évaluation, à des groupes de fonctionnaires d'autres services, à des consultants, à des missions mixtes interinstitutions, à des institutions nationales, à des fonctionnaires du gouvernement donateur, aux gouvernements hôtes, aux membres des organes directeurs.

14. Ces différentes méthodes peuvent être utilisées pour les évaluations de portée plus vaste ou exigeant un traitement approfondi. Ainsi, pour l'évaluation générale des programmes ou des politiques, les évaluations de groupes de projets et les évaluations de processus administratifs ou de gestion portant sur l'ensemble de l'organisation, il est préférable d'employer des consultants, des équipes spéciales ou des spécialistes de l'évaluation. Qui plus est, alors que l'auto-évaluation intégrée revient en général à évaluer des activités en cours d'exécution ou parvenues à leur terme, l'évaluation rétrospective tendant à déterminer l'effet d'activités plusieurs années après qu'elles aient pris fin, peut exiger le concours d'autres évaluateurs en raison de la portée et de la complexité de l'évaluation et des disponibilités en personnel. Qu'il s'agisse d'auto-évaluation intégrée ou d'une autre méthode, il faut toujours tenir compte de la possibilité d'élargir la participation à l'évaluation en y associant tous les groupes intéressés.

C. Services centraux d'évaluation

15. Tous les organismes des Nations Unies dotés d'un système d'évaluation interne (et plusieurs qui ne font des évaluations que dans le domaine de la coopération technique, de concert avec le PNUD) disposent, sous une forme ou une autre, d'un groupe central d'évaluation. Dans les systèmes fondés sur l'auto-évaluation intégrée, ces groupes semblent avoir essentiellement des fonctions de coordination et de service, consistant à élaborer et mettre à l'épreuve des méthodes et procédures d'évaluation, à aider et conseiller le personnel pour les questions d'évaluation, à organiser des cours de formation, à contrôler le fonctionnement du système, à analyser l'information produite par l'évaluation, à assurer la liaison avec les groupes chargés de l'examen et de l'évaluation à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation, à assumer la responsabilité d'établir des rapports sur certaines questions et peut-être aussi à se charger directement d'une partie du travail d'évaluation. Dans les organismes qui ne pratiquent pas l'auto-évaluation intégrée, les services d'évaluation exercent certaines de ces fonctions, mais ont tendance à consacrer une bien plus grande partie de leur temps à réaliser des évaluations, à aider les consultants ou les groupes spéciaux chargés d'une évaluation et à établir des rapports.

16. Les Inspecteurs qui ont établi le rapport du CCI de 1979 sur les éléments d'orientation faisaient observer que les services d'évaluation pourraient être :

a) rattachés aux échelons supérieurs de direction des organisations; b) intégrés

aux activités de planification et de programmation; ou c) combinés avec les services administratifs et financiers. Bien qu'aucune tendance ne se dessine encore nettement dans ce domaine, ces services sont plus souvent rattachés à la division chargée de la programmation qu'au cabinet du chef de secrétariat, et plus souvent au cabinet du chef de secrétariat qu'aux services administratifs et financiers. Ce qui est peut-être significatif, c'est que les services qui sont intégrés aux services de programmation semblent être les derniers créés, tandis que ceux qui existent depuis plus longtemps sont plus souvent rattachés au cabinet du chef de secrétariat ou aux services administratifs et financiers. Peut-être ce phénomène est-il lié à la tendance à adopter l'auto-évaluation intégrée (la rétroaction directe est jugée plus importante que l'indépendance) et à l'importance attachée depuis peu à la programmation (on estime plus important d'établir des liens de rétroaction directe avec la programmation qu'avec les groupes chargés habituellement de l'examen de la gestion et des questions financières).

17. Les services centraux d'évaluation passent aussi pour être des "centres de liaison" dans les systèmes d'évaluation interne et, dans les organismes qui pratiquent l'auto-évaluation intégrée, des "volants régulateurs" dont l'activité de coordination et de surveillance garantit la qualité et le fonctionnement de l'ensemble du système. Il semble toutefois que dans bien des organisations, les rapports entre le service d'évaluation et les différents services décentralisés de programmation et d'exécution, les bureaux extérieurs, les groupes chargés d'examiner la gestion et même les autres processus du cycle de gestion ne soient pas encore bien définis ni bien établis. Si tel est le cas, cela montre que les services centraux d'évaluation restent "greffés" sur la structure existante de façon assez incertaine et mal assurée et ne font pas encore vraiment partie intégrante du processus de gestion de l'organisation. Ce problème important est examiné plus avant au chapitre III.

18. Mais ce qui frappe peut-être le plus quand on considère les services centraux d'évaluation, c'est leur dimension réduite tant dans l'absolu que relativement. Compte non tenu de la Banque mondiale, une soixantaine d'administrateurs seulement se consacrent à plein temps à l'évaluation, ce qui représente moins de 1 % des ressources en personnel des 22 organisations (quelque 18 500 administrateurs) ou de leurs dépenses totales (3,6 milliards de dollars) (chiffres de 1979). Même si l'on considère le coût des consultants, des missions, du personnel d'appui et de la participation d'autres fonctionnaires à l'évaluation (en général dans le cadre de leurs fonctions habituelles de gestion), on constate que les organisations consacrent très peu de ressources à l'évaluation systématique des résultats de leurs projets et programmes et que les systèmes d'évaluation interne ne sont pas forcément compliqués et coûteux, comme on semblait le craindre.

19. Bien que les organisations se soient montrées jusqu'à présent extrêmement pragmatiques et soucieuses de ne pas engager trop de dépenses dans la mise au point de systèmes d'évaluation, on est maintenant parvenu à un stade critique du point de vue du rapport coût/avantages. Dans plus de la moitié des organisations, le temps consacré à l'évaluation ne représente que deux postes, ou un seul, ou moins encore. Même avec des effectifs aussi faibles, on peut élaborer et mettre à l'épreuve dans un premier temps un système d'évaluation interne. Mais de nombreux systèmes sont maintenant prêts à assumer les fonctions courantes essentielles : formation à l'évaluation, contrôle du système, analyse de l'information, soutien et conseils, établissement de rapports sur les résultats de l'évaluation et - dans bien des cas - participation directe à des études précises d'évaluation. Ces activités représentent un volume de travail très lourd, en particulier dans les systèmes d'auto-évaluation intégrée. Il faudrait aussi, semble-t-il, trouver un meilleur équilibre dans un certain nombre d'organisations entre le nombre de fonctionnaires affectés respectivement à la programmation, à la budgétisation, à la gestion et aux fonctions d'évaluation.

20. Pour que les systèmes d'évaluation interne soient appliqués pleinement et fonctionnent avec efficacité, il est essentiel que les services d'évaluation soient renforcés de façon à pouvoir assumer leurs responsabilités actuelles et futures à cet égard, de préférence grâce à une redistribution des ressources en personnel. L'évaluation peut être aussi d'une grande utilité pour améliorer le fonctionnement des organisation, mais si l'on continue à limiter aussi sévèrement l'aspect dépenses du rapport coût/avantages, la plupart de ces avantages ne se matérialiseront jamais.

D. Portée de l'évaluation

21. Une autre considération importante dont il convient de tenir compte au moment de choisir et d'appliquer une méthode donnée d'évaluation concerne le type et l'étendue de l'évaluation. Les organisations qui mettent l'accent sur l'auto-évaluation intégrée choisissent un plus vaste champ pour une évaluation moins approfondie et à moindre coût, tandis que celles qui préfèrent l'évaluation centrale font la démarche inverse et que d'autres encore cherchent à équilibrer les deux méthodes. La décision à prendre en la matière implique aussi que l'on réponde à toute une série de questions liées les unes aux autres.

a) Faut-il mettre l'accent sur l'évaluation des projets, des programmes, des processus administratifs et d'appui ou sur l'évaluation des politiques et selon quelles combinaisons ?

b) Quel est le dosage adéquat, en matière d'évaluation, entre les activités sur le terrain et les activités entreprises au niveau régional ou au siège ?

c) Au-dessous de quel montant de dépenses les activités devraient-elles être considérées comme insuffisamment importantes pour faire l'objet d'une évaluation ?

d) Quelle part de l'effort d'évaluation faut-il consacrer à l'évaluation en cours d'exécution et quelle part à l'évaluation rétrospective d'activités achevées ?

e) Dans quelle mesure l'évaluation devrait-elle être intégrée dans les activités, et cette évaluation devrait-elle avoir lieu à intervalles réguliers ou à des moments critiques, par exemple à mi-parcours de l'exécution des activités en question ou avant le début d'une nouvelle phase ?

f) Faudrait-il mettre au point un plan de roulement permettant d'évaluer tour à tour les principaux types d'activité sur une période donnée, ou les évaluations devraient-elles être entreprises en fonction des problèmes, des besoins et des demandes émanant des organes directeurs ou de hauts fonctionnaires ?

g) Comment associer l'évaluation aux autres processus, examens tripartites de projets ou établissement de rapports finaux, par exemple, ou aux études effectuées par les services de gestion ou d'inspection ?

h) Quelle priorité faudrait-il accorder aux efforts conjoints d'évaluation menés avec d'autres organismes des Nations Unies, les gouvernements hôtes ou les gouvernements donateurs ?

22. Actuellement, l'étendue et la composition des activités d'évaluation dans le système des Nations Unies ne sont pas claires du tout. Certaines organisations par exemple considère les évaluations de projets comme l'élément essentiel d'un système, tandis que d'autres mettent l'accent sur les évaluations de programmes; certaines sont très intéressées par les évaluations conjointes, d'autres

souhaitent d'abord mettre au point leur propre système; enfin, certaines insistent surtout sur l'évaluation sur le terrain tandis que d'autres sont plus intéressées par les activités menées au siège.

23. Un problème important est lié à cette question : l'établissement de liens entre ces différentes activités organisationnelles pour constituer un système global d'évaluation interne. En particulier, les deux principaux domaines, les projets sur le terrain et les programmes au siège, diffèrent sensiblement l'un de l'autre sur le plan de la méthodologie, des besoins en ressources et en personnel, des mécanismes de fonctionnement, du recyclage des données et sur d'autres points encore. Ils devraient donc être traités différemment, mais il est aussi important de les relier de façon rationnelle et cohérente. Jusqu'à présent, la plupart des organisations ont fait très peu de progrès dans ce sens, que ce soit du point de vue de la programmation ou de l'évaluation, mais il s'agit là d'un autre problème théorique et méthodologique important dont il faudrait se préoccuper dans la pratique.

24. Cette diversité est utile dans la mesure où chaque organisation adapte l'évaluation à ses structures, politiques, besoins et ressources propres et utilise une méthode d'expérimentation progressive pour étendre son système d'évaluation. Certaines en sont encore aux premiers stades de la conception du système et plusieurs systèmes parmi les plus anciens mettent en relief la nécessité d'appliquer avec souplesse les processus d'évaluation pour répondre aux besoins qui se présentent au lieu d'appliquer un plan de travail rigide. Même les organisations qui ont opté pour l'auto-évaluation intégrée ou l'évaluation par un service central en tant qu'élément de base de leur système se demandent encore de quelle façon et dans quelle mesure elles pourraient en élargir la portée, si elles en ont les moyens.

25. Cependant, comme les plans et stratégies d'évaluation manquent de précision pour le moment, il est difficile d'apprécier les progrès des systèmes d'évaluation interne, ce qui est l'objet du présent rapport. Pour que les processus d'évaluation répondent à leur but fondamental qui est de comparer les résultats aux objectifs, "l'évaluation de l'évaluation" exige que l'on mette soigneusement au point les objectifs à atteindre dans certains délais ainsi que les plans de travail de ces systèmes, de façon à pouvoir déterminer périodiquement dans quelle mesure le système se rapproche des résultats souhaités.

26. De nombreuses organisations ne suivent maintenant qu'un plan général, parfois vague, pour développer l'évaluation et lui affecter des ressources, ce qui a ralenti les progrès. On pourrait améliorer plus rapidement les systèmes en mettant au point et en approuvant des plans bien précis et en engageant des sommes déterminées. Chaque organisation devrait présenter à son organe directeur des plans bien définis, que ses systèmes d'évaluation devraient exécuter selon un calendrier précis. Ces plans devraient indiquer clairement, entre autres choses, les objectifs particuliers de l'évaluation, sa portée, la combinaison des méthodes à employer, les rapports avec les autres processus de gestion, les résultats escomptés et les ressources nécessaires. Les organisations disposant de budgets-programmes devraient y intégrer leurs plans relatifs à la portée et au développement de l'évaluation conformément aux directives officielles données dans le plan à moyen terme. Les autres organisations devraient établir leurs plans d'évaluation de façon à couvrir un ou plusieurs exercices budgétaires.

27. Il faudrait ensuite passer périodiquement en revue ces plans d'évaluation et les résultats obtenus. Toutefois, étant donné le caractère évolutif de l'évaluation et l'effet bénéfique qu'elle peut avoir sur l'ensemble des activités des organisations, les organes directeurs pourraient prêter une attention particulière, pendant un certain nombre d'années, à la portée de l'évaluation et utiliser les résultats de l'évaluation dans le cadre de leur examen général de la planification et de l'exécution des programmes. Ils pourraient aussi veiller à ce que le plan d'évaluation couvre les domaines qui les intéressent.

III. INTEGRATION DANS LE PROCESSUS DE PRISE DE DECISIONS

28. L'un des problèmes les plus difficiles qui se posent aux systèmes d'évaluation interne découle de la tendance à considérer ces systèmes comme une technique de gestion en soi qu'il suffit d'introduire dans une organisation pour en améliorer rapidement le fonctionnement. En fait, l'évaluation n'est qu'une phase parmi d'autres - même si c'est une phase importante - du cycle de base de la gestion. Elle ne peut avoir son plein effet tant qu'elle n'est pas étroitement liée à la volonté délibérée de développer et d'améliorer constamment le système de gestion dans son ensemble. Le rapport de 1979 du CCI sur les éléments d'orientation applicables au système d'évaluation interne contenait un chapitre sur ces rapports (JIU/REP/79/2).

29. La plupart des organisations ont mis l'accent sur l'importance que présente, à leurs yeux, l'intégration de leur système d'évaluation interne dans le processus institutionnel de prise de décisions. Toutefois, celles qui pratiquent essentiellement l'auto-évaluation bénéficient de son automatisme, tandis que celles qui préconisent une méthode d'évaluation centrale indépendante sont quelque peu gênées par la distance qu'elles ont elles-mêmes mise entre l'évaluation et les autres processus. En cherchant à concrétiser le principe de l'intégration, les organisations ont en général suivi l'une des quatre stratégies suivantes :

a) renforcer différents processus, tels que la conception, la surveillance et la programmation comme conditions préalables à l'installation du système d'évaluation (c'est ce qu'ont fait le BIT, l'ONU et le FISE);

b) commencer à concevoir et à installer le système d'évaluation, tout en veillant à établir des liens avec d'autres éléments du processus de prise de décisions;

c) adapter et améliorer les rapports entre les différents éléments déjà en place (comme l'ont fait la FAO et le Centre du commerce international);

d) accepter et entreprendre l'évaluation uniquement dans le cadre d'un effort simultané et global de développement de la gestion (comme l'a fait l'OMS); c'est là un objectif plus ambitieux.

30. Sollicitées de mettre en place un système d'évaluation interne, bien des organisations auraient peut-être préféré prendre l'engagement et fournir l'appui exigés par la stratégie de l'OMS, adapter les éléments déjà en place comme dans le cas de la FAO et du Centre du commerce international ou passer par des étapes préparatoires comme le BIT, l'ONU et le FISE, mais la plupart d'entre elles ont en général suivi la méthode (b) consistant à mettre au point un système d'évaluation tout en développant ses rapports avec les autres éléments. Mais quelle que soit la méthode suivie, il semble que les rapports entre les différents éléments se soient rapidement précisés. L'évaluation, en mettant l'accent sur les résultats obtenus, l'ordre logique des activités et les leçons tirées de l'expérience, peut renforcer les autres éléments du processus de prise de décisions; mais de leur côté, ces éléments peuvent aussi contribuer dans une large mesure à augmenter l'efficacité des activités d'évaluation si celles-ci leur sont rattachées.

31. Comme les systèmes d'évaluation sont fort divers et en sont parfois encore à leurs débuts, on ne peut donner qu'une idée approximative des rapports de l'évaluation avec les autres phases du processus de prise de décisions. Néanmoins, les observations préliminaires ci-après semblent valables.

a) Planification : Dans un certain nombre d'organisations, l'évaluation s'étendra éventuellement au processus de planification à moyen terme et à l'élaboration de stratégies et de politiques, mais n'a pas encore eu beaucoup d'effet à ce niveau.

b) Programmation : L'évaluation est étroitement liée - du moins en théorie - au processus de programmation en cours, et c'est peut-être à ce niveau qu'elle sera le plus utile, à long terme. En particulier, un processus efficace d'établissement de budgets-programmes assure le cadre approprié pour réunir et appliquer de façon ordonnée et automatique les résultats de l'évaluation, tandis que l'absence ou l'insuffisance de cette structure complique aussi bien l'évaluation que la rétroaction. Comme on l'a noté au chapitre II, il est aussi indispensable de développer les liens d'évaluation et de programmation entre les projets sur le terrain et les programmes du siège, car les progrès ont été lents dans ce domaine.

c) Conception et formulation : Dans ce nombreuses organisations, le recyclage d'informations sur les points faibles de la conception des projets et programmes a peut-être été le résultat le plus direct des efforts d'évaluation jusqu'à présent. Pour augmenter l'efficacité des projets et programmes et en faciliter l'évaluation, il faut améliorer la conception, énoncer plus clairement les objectifs, utiliser des indicateurs de progrès et établir un ordre des opérations d'exécution plus logique et mieux ordonné.

d) Surveillance et exécution : Un bon système de surveillance (permettant de suivre en permanence les opérations pour s'assurer qu'elles sont conformes au plan de travail) permet à l'évaluation de se concentrer sur les résultats et les tendances dominantes de l'expérience acquise, alors qu'avec un système de surveillance déficient, l'évaluation peut s'enliser dans une masse de détails sur les apports et l'exécution. Il semble y avoir actuellement une certaine confusion et des chevauchements entre ces deux fonctions et il faudrait améliorer les méthodes de surveillance pour soutenir les activités d'évaluation.

e) Systèmes d'information de gestion : D'une part, l'évaluation dépend du système d'information de gestion pour les données de base; d'autre part, elle peut lui transmettre des renseignements. Les organisations les plus importantes s'emploient actuellement à mettre au point de tels systèmes, en général sur ordinateur, et à les rendre moins encombrants et plus rapides qu'à présent.

f) Examen : Il y a dans toutes les organisations divers services qui devraient aussi bien utiliser les résultats des études d'évaluation que leur fournir des données. Dans les plus importantes, en particulier, on trouve toujours des vérificateurs extérieurs et intérieurs des comptes, des services centraux de gestion, des services responsables des budgets-programmes, des équipes spéciales et des organes consultatifs, et des comités budgétaires, financiers ou administratifs adjoints aux organes directeurs. Il semblerait que les responsabilités de ces différents groupes ne soient pas toujours bien délimitées et qu'un mécanisme d'examen intégré fasse souvent défaut.

g) Etablissement de rapports : Les systèmes d'évaluation interne, en raison de l'importance qu'ils attachent à la réutilisation efficace des résultats par les usagers, semblent avoir un rôle très important à jouer dans les processus d'établissement de rapports (comme on le verra au chapitre V).

h) Activités consécutives : Les activités consécutives, qui consistent à prendre les mesures appropriées, et notamment à donner suite aux résultats de l'évaluation, constituent l'élément clef à la fin du cycle de gestion. L'accord semble s'être fait sur l'idée qu'on leur accorde actuellement trop peu d'attention.

32. Ce processus essentiel de prise de décisions est - ou devrait être - un système unifié synergique dans lequel l'action coordonnée des différents éléments crée un processus plus puissant que ne le serait l'un ou l'autre de ses éléments. L'élément évaluation, par son insistance sur les résultats et sur la qualité de la séquence entière, a une contribution importante à apporter. Ce qui est encourageant, c'est le nombre croissant de cas où la conception et la mise au point d'un système d'évaluation soulèvent des questions et suggèrent des moyens de renforcer et de préciser les structures et les processus dans la conception, l'établissement des budgets-programmes, la surveillance, l'établissement de rapports et d'autres éléments.

33. Par ailleurs, les difficultés rencontrées pour établir des liens et des moyens de rétroaction efficaces et sûrs entre l'évaluation et les autres éléments sont apparemment une source de frustration et de préoccupation considérables. Les raisons en sont diverses. Malgré les gros progrès réalisés dans l'établissement de budgets-programmes depuis quelques années, il y a peut-être encore de graves lacunes dans la programmation, comme il était indiqué dans un rapport de 1978 du CCI sur la programmation et l'évaluation à l'Organisation des Nations Unies (JIU/REP/78/1). Les petits services d'évaluation nouvellement créés dans de nombreuses organisations n'ont pas encore l'influence des services et processus plus importants, intégrés depuis plus longtemps dans le système de gestion. De nombreux systèmes d'évaluation n'ont pas encore eu le temps de mettre au point toute la gamme des méthodes et de structures nécessaires pour renforcer les autres éléments et assurer l'interaction voulue (voir le chapitre V).

34. En 1980, les Comités consultatifs du CAC pour les questions de fond (CCQS) (activités opérationnelles et programmes) ont tenu une réunion commune sur les questions d'évaluation. Dans un document de base (ACC/1980/OPPG/2), il était fait état de certains des principaux facteurs qui sont à l'origine des problèmes d'évaluation : le système de gestion dans son ensemble n'avait pas encore su créer "les conditions techniques nécessaires" à l'évaluation, les rôles et responsabilités en matière d'évaluation étaient définis de façon trop floue, on attendait trop de l'évaluation, considérée comme la panacée pour l'organisation, et on abordait la question de l'évaluation dans le désordre au lieu de la considérer comme faisant partie d'une stratégie de gestion générale ayant pour objet de rehausser la qualité et l'intérêt des activités de l'organisation.

35. L'évaluation est un outil de gestion, mais ce n'est pas le seul. Employée à bon escient, elle peut fournir les informations voulues pour améliorer, préciser et renforcer les autres éléments du processus de prise de décisions, tout en gagnant elle-même en efficacité, et dans plusieurs organismes des Nations Unies on assiste déjà à cet échange mutuellement avantageux.

IV. METHODES

36. Le rapport de 1979 du CCI sur les éléments d'orientation applicables aux systèmes d'évaluation interne (JIU/REP/79/2) comprenait un chapitre assez développé sur les considérations méthodologiques. Les Inspecteurs énuméraient les facteurs qui empêchent les organismes des Nations Unies d'utiliser des méthodes et des techniques d'analyse plus précises. Ils montraient combien il importe d'énoncer de façon structurée les objectifs, tout en reconnaissant qu'il est difficile de les définir dans la pratique, et examinaient les possibilités de mettre au point de bons indicateurs, éléments essentiels du processus d'évaluation. Les Inspecteurs donnaient une première liste de niveaux d'évaluation allant de l'évaluation la plus simple à la plus complexe, et examinaient les problèmes rencontrés dans l'élaboration, le choix et l'appréciation des méthodes et techniques d'évaluation. Le présent chapitre, qui complète à cet égard le rapport de 1979, examine les principaux domaines d'accords et les grands problèmes actuels.

A. Domaines d'accord

37. Le Comité du programme et de la coordination (CPC), le CAC, le CCI et divers organes directeurs des organisations semblent être largement d'accord sur l'idée que les organismes des Nations Unies doivent appliquer des principes et directives communs en matière d'évaluation, tout en reconnaissant que la diversité des politiques, des structures, des domaines d'activités et des opérations des organisations intéressées constitue un obstacle à cet effort d'unification. Plusieurs années de discussions ont montré que les organisations souhaitent continuer à coopérer pour élaborer progressivement ces principes et directives, dans le cadre d'une conception tenant compte de la diversité des besoins des organisations. Le glossaire de termes relatifs à l'évaluation du CCI (JIU/REP/78/5) et les éléments d'orientation (JIU/REP/79/2) visent à servir de cadre de référence commun et à stimuler le mouvement vers une conception commune de l'évaluation, susceptible d'être révisée ultérieurement en fonction de l'expérience. Le CAC et les organes directeurs des organisations qui ont examiné ces rapports leur ont donné leur aval.

38. On voit aussi se dégager un accord sur le niveau des méthodes d'évaluation. Dans ses observations de 1979 sur les éléments d'orientation proposés par le CCI, le CAC a admis sans réserve que de nombreux problèmes et contraintes faisaient obstacle à l'application par les organismes des Nations Unies des méthodes les plus perfectionnées et que, dans la plupart des cas, il ne serait peut-être pas possible de réaliser dans l'immédiat l'évaluation "idéale" ou "souhaitable" (A/34/271/Add.1).

39. Il ressort de l'enquête de 1980 sur les systèmes d'évaluation interne des organisations que cette conception pragmatique semble jouir d'un assez large appui. Personne n'est vraiment satisfait de la qualité des méthodes actuelles. Mais on s'écarte des techniques et théories d'évaluation complexes pour se rapprocher de méthodes simples mais efficaces d'auto-évaluation intégrée reposant sur des énoncés clairs d'objectifs, sur une meilleure conception des projets et programmes et sur la mise au point d'indicateurs. Dans l'ensemble, on se montre désireux de concevoir et d'essayer ces méthodes fondamentales, puis de les adapter, de les améliorer et de les étendre progressivement en vue de leur utilisation généralisée.

40. Cette approche pragmatique est facilitée par certains avantages de l'auto-évaluation intégrée, qui met l'accent sur la rentabilité, qui implique une certaine participation et qui assure une rétroaction opérationnelle rapide; elle l'est aussi par la conviction, dans un même ordre d'idées, que l'évaluation doit être aussi simple et aussi directement utile que possible et ne doit pas promettre plus qu'elle ne peut donner. Le coût des méthodes utilisées devrait être raisonnable. Elles devraient fournir des résultats fiables, et être compréhensibles pour les utilisateurs de l'évaluation. La conception pragmatique a aussi

l'avantage d'être souple : l'auto-évaluation intégrée est en général considérée comme la base d'un système auquel on peut progressivement ajouter de nouvelles techniques d'évaluation plus élaborées dans la mesure où les organisations les considèrent rentables.

41. Néanmoins, les méthodes d'évaluation "appropriées" sont une arme à double tranchant. Si l'évaluation est trop coûteuse, si elle prend trop de temps et si elle est techniquement complexe, elle ne sera pas acceptée et employée pour améliorer les opérations. Mais si elle est trop peu rigoureuse ou de qualité médiocre, elle aboutira aussi à des résultats décourageants. L'effort constant qui est fait pour trouver des normes méthodologiques efficaces et appropriées se reflète actuellement dans deux domaines, examinés ci-dessous.

B. Domaines où des difficultés subsistent

42. La nécessité d'étendre progressivement les systèmes d'évaluation à des activités plus nombreuses et plus vastes soulève un premier problème. Actuellement, l'effort de conception et d'application de méthodes d'évaluation vise surtout les projets de coopération technique sur le terrain, ce qui en soi présente une difficulté méthodologique considérable puisqu'il faut chercher à concilier rigueur objective et simplicité pour obtenir que ces méthodes soient largement appliquées et utilisées, la plupart du temps par des non-spécialistes. Si les progrès réalisés à ce niveau semblent assez satisfaisants, il reste encore d'autres difficultés importantes à surmonter.

a) Les efforts d'évaluation au niveau des programmes, entrepris dans les différents organismes des Nations Unies, montrent qu'il est difficile d'identifier avec netteté les résultats, du fait de la portée de l'activité, de l'ambiguïté des objectifs, de l'absence de calendrier de réalisation et souvent du manque de cohérence du "programme".

b) La mise au point de méthodes appropriées pour aider les gouvernements dans leur effort d'évaluation aux niveaux national et sous-national est particulièrement compliquée, en raison de la diversité des systèmes et des capacités de gestion en jeu.

c) On n'a pas encore fait grand-chose pour évaluer les processus administratifs et d'appui.

d) L'évaluation des politiques et stratégies, qui est peut-être le travail d'évaluation le plus étendu et le plus difficile, commence à peine. Mais des activités comme celles qui seront entreprises dans le cadre de la troisième Décennie du développement exigeront peut-être, de la part des institutions, une évaluation de ce genre.

e) D'autres activités, comme la recherche, les négociations, les conférences et la fixation de normes, peuvent poser des problèmes d'évaluation complexes.

f) L'intérêt accru que suscitent les évaluations intersectorielles menées conjointement par plusieurs organisations soulève une question difficile, celle des méthodes communes à utiliser.

g) Bien que l'évaluation des résultats, de la pertinence et de l'efficacité des activités ait donné des résultats satisfaisants, l'évaluation de leur effet, en particulier par le biais d'études rétrospectives réalisées plusieurs années après l'achèvement des activités, reste une entreprise extrêmement complexe dont on s'est jusqu'ici à peine préoccupé.

43. Les fonctionnaires de plusieurs organismes se sont montrés particulièrement préoccupés par l'idée que l'évaluation pourrait être imposée dans des domaines où elle n'a pas vraiment sa place, conférant ainsi une nouvelle responsabilité en

matière d'établissement de rapports à un personnel qui s'estime déjà surchargé à cet égard. On peut espérer que la conception pragmatique, progressive et expérimentale adoptée par la plupart des organisations permettra d'éviter que l'évaluation ne devienne un tel fardeau. L'expérience future montrera peut-être que certains des domaines évoqués plus haut peuvent parfaitement se prêter à une évaluation, que dans d'autres il y aurait avantage à appliquer sans aller jusqu'à l'évaluation au sens strict des notions d'évaluation et que dans d'autres encore il n'est absolument pas possible de faire une évaluation, si ce n'est à un coût très élevé. Dans certains de ces domaines, on pourra avoir besoin d'utiliser des méthodes d'évaluation très élaborées et de faire appel à des spécialistes, mais il s'agit là d'une question à régler par chacune des organisations.

44. Le deuxième problème tient à l'usage trop libre qui est fait de l'étiquette "évaluation". Dans son rapport de 1977, le CCI faisait observer que faute d'une définition claire, de nombreuses organisations tendaient à qualifier d'"évaluation" pratiquement n'importe quel type d'examen, de rapport, de débat ou d'études impliquant une appréciation des résultats. C'est l'une des principales raisons pour lesquelles le CCI a établi un glossaire de termes relatifs à l'évaluation (JIU/REP/78/5), lequel donne maintenant une définition généralement acceptée de l'évaluation, entendue au sens de processus visant à déterminer aussi systematiquement et objectivement que possible la pertinence, l'efficacité et l'effet d'une activité par rapport à ses objectifs (comme il est indiqué au paragraphe 1 du présent rapport). Le glossaire indique aussi ce que n'est pas l'évaluation et explique la différence entre l'évaluation, l'examen préalable, la surveillance, l'inspection et la vérification.

45. Il est encourageant de noter que d'après les entretiens que le CCI a eus avec les organisations en 1980, le personnel, les hauts fonctionnaires et les organes directeurs ont maintenant une meilleure idée de ce qu'est l'évaluation et de ce qu'elle n'est pas ainsi que des méthodes d'évaluation. Il semble que le problème posé par la tendance à qualifier à tort certaines activités d'"évaluation" perde quelque peu de sa gravité au fur et à mesure que les systèmes d'évaluation interne et leurs activités de formation se développent et font mieux comprendre ce qu'impliquent l'évaluation et ses méthodes.

46. Encore faut-il que les résultats de l'évaluation soient logiques, objectifs, raisonnables et pratiques pour être acceptés et utilisés par les organisations dans leur processus normal de gestion. La tentation d'appeler "évaluations" des opérations de surveillance, d'examen ou d'inspection moins systématiques est encore forte, même s'il s'agit d'activités menées de façon fortuite, sans valeur objective ou analytique et visant à contrôler la fourniture des apports et les activités plutôt que les résultats (et par conséquent non conformes à la définition donnée ci-dessus). La qualité et l'utilité de l'effort spécifique d'évaluation consenti par les organisations doivent être continuellement remises en question dans un esprit critique, pour améliorer progressivement mais régulièrement l'évaluation.

47. Les débats tenus sur l'évaluation en 1980 par le Comité consultatif du CAC pour les questions de fond ont abouti à la conclusion qu'il serait souhaitable de fixer des normes communes d'évaluation, mais seulement dans la mesure où elles découleraient du contexte et de l'expérience de chacune des organisations. Bien que le rapport du CCI sur les éléments d'orientation (JIU/REP/79/2) ait été établi dans cette intention, il semblerait difficile d'élaborer des normes plus détaillées qui soient acceptables pour toutes les organisations. Néanmoins, si celles-ci souhaitent adopter des normes communes, le CAC pourrait désigner parmi elles un chef de file qui serait chargé de ce travail et auquel les autres institutions intéressées prêteraient assistance.

V. RETROACTION ET COMMUNICATION DES DONNEES

48. Rétroaction et communication des données constituent le stade critique où les résultats du système d'évaluation interne sont présentés et utilisés pour améliorer les programmes de l'organisation. Comme il s'agit (avec les activités consécutives) de la phase finale du processus d'évaluation, on n'a pas encore beaucoup d'expérience dans ce domaine, car de nombreuses organisations commencent à peine à mettre en service un système d'évaluation plus étendu. Néanmoins, les organisations ont pris diverses mesures pour organiser la rétroaction et la transmission des données, mesures qui mettent en lumière les possibilités d'utilisation effective de l'évaluation.

A. Rétroaction interne

49. Le premier groupe d'"utilisateurs" de l'évaluation est constitué par les secrétariats des organisations - le chef du secrétariat, les responsables de la gestion, de la planification, des programmes, ainsi que le personnel des bureaux du siège, des bureaux régionaux et des bureaux extérieurs. Actuellement, la plupart des organisations ne savent pas encore très bien ce qui a été accompli dans le passé ni si les ressources actuelles sont utilisées à bon escient, conformément aux objectifs établis. Elles s'intéressent plus à la planification et à la programmation qu'à la question de savoir si les programmes ont été en fait exécutés et avec quels résultats. L'évaluation peut fournir des données analytiques sur les résultats, les réussites et les difficultés rencontrées, grâce auxquelles on pourra améliorer les activités en cours et futures en général, et elle peut contribuer à préciser les priorités, à évaluer les rapports coûts/efficacité et à accroître la qualité de la planification et de la programmation. Elle devrait aussi inciter l'organisation, à tous les niveaux, à s'intéresser davantage à l'évaluation de l'expérience et à l'application régulière des leçons qui en sont tirées. Ces avantages ne peuvent toutefois se matérialiser que s'il existe des mécanismes efficaces de rétroaction, de communication des données et de contrôle des activités consécutives.

50. Bien des organisations n'ont pas encore fini de mettre en place et de développer leur mécanisme de rétroaction mais, qu'elles en soient seulement au stade de la conception, qu'elles commencent à s'en servir ou qu'elles améliorent les mécanismes qui existent déjà, elles semblent être en général d'accord sur le fait qu'il s'agit d'un domaine critique exigeant une grande attention. Comme on l'a vu au chapitre III, dans la plupart des organisations l'évaluation est introduite dans le système en même temps que sont mis en place ses liens organiques avec les fonctions déjà établies de planification, de programmation, de conception, de surveillance, d'information sur la gestion, d'examen, d'établissement de rapports et de contrôle des activités consécutives. Mais l'efficacité des liens déjà établis les préoccupe.

51. Le mécanisme de rétroaction qui retient le plus l'attention semble être celui qui concerne la conception et l'élaboration des projets. En précisant et en améliorant la conception, on peut améliorer les projets dans leur ensemble et de créer les conditions nécessaires à une bonne évaluation. Il y a aussi un lien entre l'évaluation et la programmation. Il s'agit encore essentiellement d'introduire de meilleures notions en matière de conception, d'objectifs, d'indicateurs, de produits et de résultats dans les nouveaux budgets-programmes pluriannuels ou dans les programmes de travail de l'organisation. Comme ces budgets-programmes ou programmes sont très récents pour la plupart, il faudra attendre que leur exécution soit bien engagée avant de pouvoir effectivement utiliser les données

du système d'évaluation. Dans ces deux domaines, la rétroaction devrait être plus facile dans les organisations où les services d'évaluation font partie des divisions de programmation. Il ne faudra pas oublier non plus la tâche difficile mais importante qui consiste à établir des liens entre les projets sur le terrain et les programmes du siège.

52. Il semble aussi plus facile d'établir des mécanismes de rétroaction dans les systèmes ayant adopté des méthodes d'évaluation et/ou de surveillance intégrées. Les moyens utilisés varient selon les organisations, l'OMS ayant recours à ses profils de programmes, la FAO à ses procédés d'auto-évaluation, l'UNESCO à son système de surveillance de l'exécution, le BIT à ses rapports d'évaluation des projets, l'ONU à son système de rapports sur l'exécution des programmes et la Banque mondiale à ses rapports de vérification de l'exécution des projets. Si les procédés varient, ils n'en visent pas moins tous à servir trois objectifs différents en matière de rétroaction : a) assurer la réutilisation directe des données par les gestionnaires en ce qui concerne l'état et les progrès des activités dont ils ont la charge; b) relier l'information aux cycles de programmation et d'exécution; et c) rassembler des informations sur la base desquelles seront établis les rapports sur l'état général des programmes.

53. Non seulement les systèmes d'auto-évaluation intégrée et d'évaluation centralisée ont établi des liens avec la conception, la programmation et les autres phases du cycle de gestion ainsi qu'avec les responsables d'activités particulières, mais encore ils ont utilisé d'autres processus de rétroaction. De nombreux services d'évaluation sont chargés spécifiquement de consulter officiellement le personnel, de participer à des groupes de travail et d'organiser des cours ou ateliers de formation à l'évaluation. De plus en plus souvent, ces activités prennent un temps considérable à partir du moment où les systèmes entrent en service et elles imposent un lourd fardeau aux petits services d'évaluation, comme on l'a vu au chapitre II. On a eu recours à d'autres techniques, comme la distribution de rapports au personnel à des fins d'information, la publication de nouvelles directives sur les programmes et l'organisation d'une formation spéciale ou d'ateliers sur tel ou tel résultat de l'évaluation.

54. Pour le moment, on n'a pas fait grand-chose pour mettre au point un autre mécanisme important de rétroaction - la banque des données d'évaluation - qui est un moyen d'accumuler de façon méthodique les résultats de l'évaluation, aux fins d'analyse et d'établissement de rapports sommaires sur les leçons tirées de l'évaluation. Ainsi, la Banque mondiale a créé un système informatique qui regroupe des renseignements essentiels sur toutes les évaluations de projets réalisées et les résultats de chaque année sont reliés et ajoutés à ceux des années précédentes. Le PNUD met au point un système de surveillance de l'exécution des projets dans le cadre de son Projet d'amélioration des systèmes d'information (PASI), système qui devrait éventuellement se révéler utile à bien des organisations. D'autres institutions ne sont pas allées jusque là : certaines ont élaboré des plans spécifiques en vue d'incorporer une banque de données dans leur système, pour d'autres, il est trop tôt pour arrêter des mesures précises, et d'autres encore disposent de banques peu importantes, accumulent actuellement les données initiales ou n'ont pas eu le temps de mener à bien tout le travail de mise en place. Ce dernier point peut s'avérer critique dans bien des systèmes. Des banques de données vont être créées, souvent dans le cadre d'un système informatique de gestion, mais la tâche importante que représentent l'analyse et la présentation de ces renseignements imposera un nouveau fardeau aux petits services centraux d'évaluation.

55. En outre, peu de progrès ont été réalisés en matière de contrôle des activités consécutives. Il est indispensable d'instituer des procédures méthodiques, à cet égard, pour examiner périodiquement l'état des mesures correctives qu'appelaient les conclusions et recommandations approuvées de l'évaluation. De nombreuses organisations ne sont pas parvenues à ce stade, mais même celles qui ont plus d'expérience et qui ont mis au point des procédures en la matière reconnaissent qu'il leur faudra attacher davantage d'attention à cette question, prendre des mesures et préciser le rôle et les responsabilités de chacun pour que l'évaluation soit appliquée efficacement.

56. Bien que les systèmes d'évaluation interne des organismes des Nations Unies présentent actuellement un tableau quelque peu confus et incomplet de la rétroaction, il convient de mentionner deux faits positifs importants. Premièrement, comme l'évaluation met l'accent sur l'analyse critique des résultats des activités des organisations, on commence déjà à recueillir des renseignements utiles qui permettent d'améliorer et de clarifier les processus de gestion existants. Cet effet a été particulièrement sensible dans la conception des projets, et commence aussi à se faire sentir dans les processus de programmation, notamment grâce à la conception, à l'expérimentation et à l'application des structures et procédures d'évaluation intégrée évoquées plus haut. La rétroaction peut aussi aider à clarifier, simplifier et rendre plus efficaces les processus de surveillance, d'information de gestion et de communication des renseignements en distinguant les informations utiles de celles qui ne le sont pas.

57. Le deuxième fait positif est lié à l'importance que presque toutes les organisations attachent à un système constructif et faisant appel à la participation plutôt qu'à une activité de caractère coercitif. Que les organisations pratiquent essentiellement l'auto-évaluation intégrée ou un système faisant appel à une équipe d'évaluation indépendante, elles insistent sur la participation de tous les intéressés, dans la mesure où la méthode retenue le permet, et sur l'idée que l'évaluation porte un regard objectif sur l'expérience afin d'améliorer les activités grâce à un processus d'acquisition de connaissances, plutôt que par un processus de contrôle qui n'aurait d'autre raison d'être que de déceler les erreurs et d'en blâmer les responsables. Il semble que le système, au lieu de recourir à une rhétorique destinée à servir ses propres intérêts, ait adopté actuellement cette optique constructive et il est souhaitable qu'il s'en tienne à cette façon d'opérer.

58. Malgré ces signes encourageants, il reste que dans la plupart des organisations le système d'évaluation en est à ses débuts, ce qui signifie qu'il faut encore étudier puis surmonter de nombreuses difficultés en matière de rétroaction interne. Le document de base du CCQS de 1980 sur l'évaluation (ACC/1980/OPPG/2) énumérait un certain nombre de facteurs critiques à examiner. Les activités d'évaluation doivent être entreprises à des fins bien précises pour jouer leur rôle dans le processus de prise de décisions et pour ne pas devenir une routine. Les liens de rétroaction doivent relier ceux qui produisent les conclusions aux personnes qui vont devoir les utiliser de façon systématique et ordonnée, afin que les utilisateurs obtiennent les informations dont ils ont besoin au moment voulu et sous forme acceptable et fiable, plutôt que de façon irrégulière, sinon jamais. Les rôles et les responsabilités touchant la collecte, l'analyse, la présentation, l'examen, la prise de décisions, la diffusion et la suite à donner en ce qui concerne les résultats de l'évaluation doivent être bien définis si l'on veut disposer d'un véritable système d'évaluation. Le système de gestion doit être non seulement mis en place, mais utilisé régulièrement et objectivement pour améliorer les opérations et le processus global de gestion.

59. Ces facteurs montrent que "le contrôle de la qualité" interne deviendra l'une des préoccupations centrales des systèmes de gestion interne au fur et à mesure qu'on passera de la théorie à la pratique. Grâce à des processus et à des mesures efficaces et méthodiques de rétroaction interne, l'évaluation peut remplir un rôle dynamique dans l'amélioration régulière de la qualité des mécanismes de prise de décisions des organisations. L'évaluation ne servira à rien si les processus de rétroaction sont désordonnés et déficients. De même que l'évaluation cherche à déterminer dans un esprit critique la pertinence, l'efficacité et l'effet des activités de l'organisation, de même l'organisation doit évaluer dans un esprit critique la pertinence, l'efficacité et l'effet de son système d'évaluation interne. L'expérience des prochaines années devrait montrer plus clairement si cette relation dynamique va effectivement s'instaurer, comme on le souhaite.

B. Etablissement de rapports à l'intention des organes directeurs

60. Le deuxième groupe important d'utilisateurs de l'évaluation comprend les divers organes intergouvernementaux des organisations et les gouvernements des pays membres et leurs représentants. Comme les secrétariats, ils manquent aussi, actuellement, de connaissances systématiques et de données analytiques sur les résultats pour améliorer et adapter les politiques, les plans et les programmes actuels et futurs. L'évaluation peut fournir ces renseignements, ainsi que la justification périodique de l'emploi des ressources qui confère aux rapports soumis aux organes intergouvernementaux une forme plus rigoureuse que celle des processus de rétroaction interne ininterrompue décrits dans la section précédente. Les rapports adressés aux organes directeurs peuvent en outre répondre aux besoins d'utilisateurs étrangers à l'organisation : d'autres organisations, des organes interinstitutions et la clientèle ou les bénéficiaires des activités de l'organisation.

61. Ces systèmes de rapports, eux aussi, n'existent que depuis peu, mais le nombre de rapports de cette nature augmente rapidement. Parmi les rapports récents, on peut citer les types et les exemples suivants, qui sont tous mentionnés dans la bibliographie jointe à l'étude du CCI sur l'évaluation dans les organismes des Nations Unies (JIU/REP/81/5) :

- a) les rapports qui utilisent les données fournies par la surveillance et l'évaluation pour apprécier le fonctionnement d'ensemble et les programmes de l'organisation à partir de rapports nouveaux ou publiés antérieurement, établis par l'ONU, la FAO, l'UNESCO et l'OMS;
- b) les évaluations portant sur des programmes ou sur un thème particulier, établies par l'ONU et le PNUD (en collaboration avec d'autres institutions);
- c) les rapports succincts sur les tendances qui se dégagent des évaluations de projets, établis par le Centre du commerce international, le FNUAP et la Banque mondiale;
- d) les rapports sur l'état d'avancement de la mise en place des systèmes d'évaluation et leurs activités, établis par l'ONU, le PNUD, l'ONUDI et la Banque mondiale;
- e) les rapports qui portent à la fois sur l'état des systèmes d'évaluation et sur des résumés ou des échantillons de conclusions d'évaluations, établis par le PNUE, le BIT et l'UNESCO.

62. La plupart de ces rapports étaient des premiers efforts, que les organisations considéraient comme "un point de départ". Il y en a très peu qui aient fini par constituer une série régulière, ou qui datent d'avant 1978 : la plupart ont été publiés pour la première fois en 1979 ou 1980. Ce ne sont donc pas tant les "produits" d'une évaluation finie que des processus de communication qu'il conviendra d'améliorer progressivement à mesure que les systèmes d'évaluation eux-mêmes se développeront.

63. Ces premiers efforts mettent en évidence certains facteurs liés à l'établissement des rapports. Premièrement, dans certaines organisations on redoute encore beaucoup que les rapports d'évaluation objective des réussites et des difficultés qui seront adressés aux organes directeurs mettent les organisations sur la sellette, ou leur valent des sanctions ou des blâmes, ce qui saperait la confiance du personnel dans le processus d'évaluation. Cela serait contraire à la notion fondamentale de responsabilité qui va de pair avec l'établissement des rapports, mais cette crainte n'en est pas moins réelle. Si certains des rapports mentionnés plus haut sont trop récents pour avoir suscité des réactions, les autres, en revanche, semblent de nature à dissiper ces appréhensions, en ce sens que les organes directeurs y ont en général réagi positivement, voyant dans ces rapports un moyen d'apprentissage pour les uns et les autres, moyen par lequel on cherche à utiliser de façon constructive les leçons de l'expérience pour améliorer les résultats des programmes en cours et des programmes futurs.

64. Un deuxième facteur est à mentionner à propos des rapports d'évaluation : les filières suivies pour acheminer des rapports sur l'exécution des programmes sont très encombrées. Avec les années, les organisations ont accumulé progressivement toute une gamme de rapports de situation, de rapports annuels, d'études spéciales, d'études en profondeur, et de rapports intérimaires. Cette abondance de rapports risque d'ensevelir les membres des organes directeur sous une masse de documentation et de confiner le secrétariat dans un travail apparemment sans fin de rédaction, sans pour autant produire beaucoup de renseignements utiles sur les progrès et les résultats. L'évaluation, parce qu'elle met l'accent sur la nécessité de fournir au moment opportun des données analytiques et des résultats appropriés pour répondre aux besoins des utilisateurs, offre la possibilité de rationaliser les processus d'établissements de rapports destinés aux organes directeurs en précisant, en combinant ou en éliminant progressivement les rapports encombrants et en définissant plus nettement leur portée.

65. Le degré de détail des rapports d'évaluation est un troisième facteur pertinent. Certains ont exprimé la crainte que des rapports détaillés sur de nombreuses activités précises n'aient pour effet de concentrer l'intérêt sur les personnes plus que sur les activités, de détourner l'attention des organes directeurs vers des exposés inutilement détaillés de programmes particuliers, et de transformer l'établissement de rapports d'évaluation en un processus très peu commode, puisqu'il faudrait "soigner la présentation" des données produites par rétroaction interne, les élaborer et les réexaminer à fond avant de les rendre publiques. Cependant, la plupart des rapports d'évaluation sont résumés ou sélectifs, et non détaillés, et cette façon de procéder semble donner toute satisfaction à ceux qui craignaient que cette tâche ne devienne trop lourde.

66. Compte tenu des premiers rapports d'évaluation publiés jusqu'à présent, il serait bon qu'à l'avenir les recommandations suivantes soient appliquées en la matière :

a) les conclusions des évaluations, et en particulier les résultats agrégés de l'auto-évaluation intégrée, peuvent servir à améliorer la qualité des rapports sur la situation générale des programmes que de nombreuses organisations présentent désormais périodiquement à leurs organes directeurs. L'évaluation peut aussi aider à relier ces rapports plus étroitement avec les plans à moyen terme, les

budgets-programmes et les programmes de travail en insistant sur la relation entre résultats et objectifs;

b) pour des systèmes d'évaluation moins complets, on pourrait établir des rapports périodiques succincts sur les tendances qui se dégagent des évaluations en ce qui concerne les réussites, les difficultés et les besoins opérationnels;

c) des rapports périodiques pourraient être présentés sur les plans relatifs au développement et à la portée des systèmes d'évaluation interne (dont il a été question au chapitre II);

d) l'évaluation peut aussi servir à établir des rapports sur des thèmes déterminés, ou à préciser ou clarifier des études spéciales, des rapports et des examens en profondeur demandés par les organes directeurs, dans la mesure où les ressources permettent de réaliser de telles études.

67. Le "contrôle de la qualité" des systèmes d'évaluation doit être exercé non seulement par les secrétariats, comme on l'a vu dans la section précédente, mais aussi par les organes directeurs, si l'on veut que le système de rapports d'évaluation joue son rôle dans l'amélioration des processus de prise de décisions. Les organes directeurs doivent comprendre les buts et méthodes de l'évaluation et la contribution qu'elle peut apporter à la mise en place et au renforcement du système de gestion dans son ensemble. Si les rapports d'évaluation du secrétariat sont bons mais ne sont pas utilisés, ou inversement s'ils sont médiocres mais sont acceptés, le résultat sera le même : la qualité de l'évaluation baissera et le secrétariat comme les organes directeurs auront perdu beaucoup de temps et d'énergie sans que les activités de l'organisation en bénéficient. Au contraire, si les deux parties prennent des engagements et se soutiennent mutuellement, comme il est indiqué au Chapitre VII, le développement continu de méthodes efficaces et précises d'établissement de rapports sera grandement favorisé.

VI. COOPERATION

68. A côté de ce que font les organisations pour développer et renforcer leurs systèmes d'évaluation interne, il existe tout un ensemble d'activités de coopération qui peuvent contribuer pour beaucoup à renforcer l'évaluation dans l'ensemble du système des Nations Unies. On peut citer, à cet égard, la coopération avec les gouvernements en vue de renforcer leur évaluation des activités de développement, le système et les activités d'évaluation du PNUD en collaboration avec les organisations chargées de l'exécution des projets, et d'autres formes de coopération encore, comme on le verra dans les trois sections ci-dessous.

A. Coopération avec les gouvernements

69. L'idée de coopérer avec les gouvernements pour les aider à améliorer l'évaluation de leurs activités de développement semble avoir fait son chemin. Le rapport établi en 1977 par le CCI mentionnait brièvement que de nombreuses activités du système des Nations Unies ne représentaient qu'une partie de l'effort global de développement que fournissaient les pays, et qu'il fallait encourager les gouvernements à évaluer, séparément ou conjointement, les avantages et les effets de leurs programmes et des activités du système des Nations Unies.

70. Au cours des deux dernières années, l'intérêt porté à cette question et les efforts déployés à cette fin n'ont cessé de croître. La voie a été ouverte par l'OMS, qui met beaucoup l'accent sur l'appui aux stratégies nationales de santé, sur la programmation, le développement de la gestion et l'évaluation. Le FIASE en a fait de même, décentralisant la programmation par pays et le renforcement des structures administratives pour aider les gouvernements. Le FIDA s'efforce d'intégrer les éléments surveillance et évaluation dans ses projets, dont l'exécution est confiée autant que possible à des organismes locaux ou nationaux. Par des activités de formation en cours d'emploi et en organisant des séminaires régionaux, la Banque mondiale cherche à aider les gouvernements à renforcer leurs fonctions générales d'évaluation. La FAO s'intéresse beaucoup à l'organisation d'activités d'évaluation conjointes depuis la Conférence mondiale de 1979 sur la réforme agraire et le développement rural, et l'UNESCO et le BIT ont organisé des premiers stages d'évaluation pour des fonctionnaires de différents pays. Plusieurs autres organisations ont fait savoir qu'elles seraient désireuses, elles aussi, de coopérer avec les gouvernements dans les domaines de l'évaluation et du développement de la gestion, en plus de la participation habituelle à l'évaluation des projets. Quelques programmes bilatéraux d'assistance technique ont également pris des mesures dans ce domaine.

71. Cette idée a reçu aussi l'appui du CAC. Dans les observations qu'il a faites en 1979 au sujet du rapport du CCI sur les éléments d'orientation (A/34/271/Add.1), le CAC a déclaré que ces éléments d'orientation sont susceptibles d'être également utilisés par les gouvernements pour l'évaluation des programmes et des projets, et qu'il semblerait essentiel que les gouvernements prennent une part active à l'évaluation à l'échelon du pays pour suivre et contrôler pleinement les activités de coopération technique auxquelles les organismes des Nations Unies n'apportent, le plus souvent, qu'une contribution limitée. Dans sa réunion de 1980 sur l'évaluation (ACC/1980/8), le Comité consultatif du CAC pour les questions de fond a, de son côté, noté que les gouvernements participaient activement à l'évaluation des projets par pays et qu'il y avait des cas où on les aidait à mettre en place leurs propres mécanismes d'évaluation des projets, et il a estimé qu'il convenait d'encourager cette tendance en appuyant les mécanismes appropriés.

72. Le CCI a abordé cette question dans plusieurs rapports récents. En 1978, dans un rapport sur le rôle des experts dans la coopération pour le développement (JIU/REP/78/3) il insistait sur le principe de la gestion des projets par les

pays bénéficiaires et sur la nécessité de renforcer, grâce à une aide du système des Nations Unies, les mécanismes nationaux d'examen et d'évaluation. En 1979, dans un rapport sur les activités de coopération technique du système des Nations Unies à Sri Lanka (JIU/REP/79/16) le CCI notait l'intérêt considérable que suscitait, dans ce pays, l'amélioration des systèmes de surveillance et d'évaluation. Il y recommandait aux gouvernements des pays d'accueil et aux organismes des Nations Unies de procéder à une évaluation critique de la qualité des activités actuelles d'examen et d'évaluation, et invitait les organismes des Nations Unies à redoubler d'efforts pour coopérer de façon suivie, au niveau national, avec les gouvernements pour renforcer leurs capacités de gestion du développement, y compris l'évaluation. Le rapport de synthèse sur les observations présentées par les organismes des Nations Unies au sujet de ce rapport (E/1980/82/Add.2) révélait un accord sur la nécessité de réévaluer les systèmes de conception, d'examen et d'évaluation de la coopération technique et de les appliquer systématiquement (voir la section ci-après), de décentraliser encore plus la gestion des activités de développement au niveau national et, en ce qui concerne les gouvernements, de renforcer leurs propres moyens de surveillance et d'évaluation. Enfin, dans un rapport de 1980 sur la planification et la programmation du FISE pour les enfants au niveau des pays (JIU/REP/1980/3), le CCI a examiné les problèmes et les possibilités qui s'offrent au FISE pour aider les gouvernements dans les domaines de la planification et de la programmation, de la collecte de données, de la surveillance et de l'évaluation.

73. Deux tendances récentes semblent grandement favoriser cet intérêt croissant pour la coopération avec les gouvernements en vue de développer l'évaluation. Tout d'abord, comme il est dit dans les rapports susmentionnés et dans de nombreux autres documents récents, les critères essentiels de succès de la coopération technique du système des Nations Unies sont le transfert et l'adaptation de compétences techniques et administratives en vue de renforcer le développement autonome des pays, les résultats et l'efficacité passant avant les apports de ressources et l'aide internationale. Dans cette perspective d'indépendance, il est essentiel que les gouvernements assument la responsabilité d'exécuter, dans le cadre de leur programme global de développement, l'exécution des projets bénéficiant d'une aide du système des Nations Unies et qu'ils en assument progressivement les fonctions de gestion, dont l'évaluation, avec l'aide des organismes du système des Nations Unies.

74. La seconde tendance est celle des organismes du système des Nations Unies à pratiquer l'auto-évaluation intégrée, dont il est question du début à la fin du présent rapport. La primauté accordée, dans l'auto-évaluation, à la pleine participation et à un effort d'amélioration fondé sur l'application directe des leçons tirées de l'expérience est en parfaite concordance avec le principe de l'autonomie. Les raisons qui militent en faveur de l'auto-évaluation dans les organismes du système des Nations Unies - application étendue et automatique, rétroaction rapide, intégration au cycle de gestion, participation et acceptation, structure systématique et coût moins élevé - sont probablement toutes aussi valables pour les pays en développement. Et tout comme dans les organisations, la pratique de l'auto-évaluation dans les pays permettrait de confier à des non-spécialistes l'application généralisée de méthodes simplifiées, sans exclure d'autres activités d'évaluation plus complexes selon les besoins et dans la limite des ressources.

75. C'est une entreprise très difficile, certes, que de chercher à renforcer par la coopération les processus d'évaluation dans les pays en développement, en particulier sur le terrain, et il faudra procéder progressivement et prudemment. Dans bien des cas, il faut d'abord y intéresser les gouvernements et les convaincre de s'y engager. De nouvelles méthodes devront être mises au point ou adaptées,

et il faudra qu'elles soient souples et pratiques pour convenir à des situations, structures et politiques nationales différentes. Il faudra, parallèlement, s'attacher à améliorer la conception, la programmation, la surveillance et l'établissement de rapports. Il sera difficile d'obtenir et d'élaborer des données analytiques sur les conditions de base et les progrès. Il faudra s'attaquer aux problèmes de la capacité de gestion et des ressources. Il faudra faire le point des compétences, des institutions et de l'expérience dont on dispose et les mettre à profit. Il faudra, enfin, mettre en place des mécanismes de transfert de connaissances techniques, notamment par la formation.

76. En dépit de ces nombreuses difficultés, l'intérêt et l'activité croissants que suscite le principe d'une coopération pour aider les gouvernements à évaluer leurs programmes sont le prolongement très logique de l'action entreprise par les organismes des Nations Unies pour mettre au point des systèmes d'évaluation et augure bien des chances de voir s'améliorer les activités de coopération technique en général. Le CCI envisage de commencer, en 1981, une étude des activités du système des Nations Unies dans cet important domaine, des méthodes, processus et techniques qui s'élaborent, et des perspectives qui peuvent s'ouvrir à de nouveaux progrès.

B. Le PNUD

77. Le PNUD est sans conteste la principale filière d'assistance multilatérale (technique et de préinvestissement) aux pays en développement. Il finance actuellement plus de 8 000 projets de préinvestissement et de coopération technique dans presque tous les secteurs économiques et sociaux. Comme d'autres organismes des Nations Unies participent à presque tous ces projets, les orientations du PNUD, ses méthodes et le rôle directeur qu'il peut exercer dans ce domaine ont des effets qui débordent largement le champ de ses seules activités.

78. Les directives du PNUD sur l'évaluation, formulée au milieu des années 1970, s'appliqueraient surtout à l'évaluation des projets pris isolément. En principe, chaque "grand" projet (contribution du PNUD : 150 000 dollars ou davantage) devait être évalué à l'une au moins des trois occasions ci-après : a) à mi-chemin de son exécution; b) au passage d'une phase du projet à la suivante; c) à la fin ou vers la fin, s'il était proposé d'élargir considérablement le projet ou de le faire suivre par un autre. Il devait s'agir d'un examen indépendant portant sur la conception, les résultats et l'efficacité du projet. Placées sous la triple responsabilité des gouvernements, de l'organisme de coopération et du PNUD, ces évaluations devaient être confiées à des personnes qui n'étaient pas associées de près à la formulation, à l'exécution et à la surveillance du projet, ces personnes étaient souvent des consultants. Les dispositions relatives à l'évaluation faisaient généralement l'objet d'un accord et figuraient dans le descriptif du projet, et des dépenses d'environ 5 000 dollars étaient prévues à cette fin.

79. A l'évaluation des projets viennent s'ajouter d'autres activités de contrôle, dont la plus importante est l'examen tripartite, réalisé au moins une fois par an pour étudier la mise en oeuvre du projet et prévoir les mesures à prendre pour en améliorer l'exécution et en utiliser efficacement les résultats. Il s'agit d'un travail entrepris conjointement par des représentants des gouvernements et de l'organisme de coopération et par des fonctionnaires du PNUD en poste dans le pays qui participent à l'exécution des projets. On peut encore citer les évaluations finales des résultats des projets et l'examen périodique des programmes par pays.

80. En 1977, le PNUD a élargi son système d'évaluation en y ajoutant un programme d'évaluations "thématiques" conjointes. Il s'agissait d'analyser l'expérience acquise en matière de coopération technique dans des domaines déterminés afin de déterminer quels étaient les facteurs de succès ou d'échec et d'améliorer la conception et l'exécution des nouveaux projets. Au 30 juin 1980, douze études de fond et deux études "d'exécution" avaient été achevées ou étaient en cours, en coopération avec huit autres organismes du système des Nations Unies, et cinq autres seraient réalisées avant la fin de 1982. Les études ont été bien accueillies, malgré le caractère assez général de certaines et en dépit des difficultés rencontrées dans la collecte des données. Le PNUD a commencé aussi à mettre en oeuvre le Projet d'amélioration des systèmes d'information (PASI), qui vise à améliorer les données sur les projets et les programmes pour les besoins de la supervision et de la gestion générales.

81. Mais on doute de plus en plus, depuis quelques années, que le système actuel de conception et d'évaluation des projets du PNUD réponde pleinement aux besoins à l'échelle du système. Premièrement, tandis que de nombreux organismes ont conçu, expérimenté et mis en application leur propre système d'évaluation interne, le système et les procédures du PNUD n'ont pas changé, ils sont même, à certains égards, incompatibles avec les nouvelles méthodes et ont été jugés trop pesants. Deuxièmement, peu d'évaluations individuelles de projets ont été faites. En 1979, le PNUD a fait savoir que le tiers seulement de celles qui étaient prévues avaient été faites. La règle selon laquelle tout projet comportant une contribution du PNUD de 150 000 dollars ou davantage n'est plus guère applicable, en partie parce qu'avec l'inflation ils ont cessé d'être de "grands" projets.

82. C'est pourquoi le principal moyen de contrôle des projets est l'examen tripartite; mais cette méthode est critiquée parce que dans la pratique, elle fait souvent une trop grande place à l'étude des problèmes d'exécution et elle ne convient pas à l'examen des questions de fond ni à l'évaluation des premiers résultats des projets. Certains fonctionnaires consultés ont estimé que, d'une manière générale, le PNUD n'a pas veillé assez fermement, en tant qu'organisme de financement, à ce que la conception, la surveillance et l'évaluation des projets, ainsi que la formation et le contrôle des mesures consécutives soient assurés de manière efficace.

83. Depuis quelques années, le secrétariat et le Conseil d'administration du PNUD insistent sur le rôle important que l'évaluation doit jouer dans l'amélioration de la qualité de la coopération technique, et le Conseil d'administration a invité le PNUD à travailler, avec d'autres organisations, au développement et à la fusion de la programmation, de l'examen préalable et de l'évaluation en un système général d'évaluation et de rétroaction (DP/321, DP/380, et décisions 79/10 et 80/22 du Conseil d'administration). Dans cette perspective, le Conseil a demandé à l'Administrateur, en 1979, de rechercher, avec les organismes d'exécution, les moyens de systématiser les évaluations de projets et leurs coûts et de faire rapport à ce sujet en 1980.

84. Les consultations qui ont eu lieu entre le PNUD et les agents d'exécution en 1979 et 1980, et celles que l'Inspecteur a eues tandis qu'il préparait le présent rapport, ont fait ressortir que l'on tient beaucoup à ce que l'évaluation des projets se développe, à ce que les projets à évaluer soient soigneusement choisis, à ce que la conception des projets et l'établissement des rapports soient améliorés, au renforcement des examens tripartites, à la rétroaction généralisée des résultats de l'évaluation et à la révision des directives du PNUD sur l'évaluation des projets. L'Administrateur a établi pour le Conseil d'administration, en 1980, un rapport intérimaire sur ces questions (DP/448), et il présentera

un rapport plus complet, en 1981, sur l'analyse des résultats des évaluations des projets et des examens tripartites ainsi que sur l'amélioration de la conception des projets et de la rétroaction.

85. En janvier 1981, des fonctionnaires du PNUD ont informé le CCI que le processus d'examen et de consultations interorganisations, engagé depuis plusieurs années, avait pris fin. De nouvelles mesures visant à rehausser la qualité de la coopération technique grâce à l'amélioration de la conception, de la surveillance et de l'évaluation des projets, ont été approuvées par les organisations, acceptées par l'Administrateur, et doivent être exposées au Conseil d'administration en juin 1981. L'Inspecteur approuve pleinement les mesures que le PNUD envisage de prendre pour faire appliquer ces nouvelles dispositions. C'est pourquoi, dans un rapport connexe sur la situation de l'évaluation des organisations (JIU/REP/81/5) il recommande que le PNUD affecte à son Bureau de la politique et de l'évaluation du programme, un nombre suffisant de fonctionnaires consacrant tout leur temps (ce qui n'est pas actuellement le cas) à l'évaluation, pour surveiller et faciliter l'application de ces mesures. Ce processus devra aussi comprendre les éléments suivants (et il semble que sur plusieurs points importants ce sera effectivement le cas) :

a) Examens tripartites : Il faudrait renforcer le processus d'examen tripartite afin de dégager les premiers résultats. C'est ce qui avait été envisagé au moment de la mise en place de ce mécanisme, mais dans la pratique on a souvent trop insisté sur la fourniture des apports et l'exécution. Les directives applicables aux examens tripartites devraient imposer une préparation plus sérieuse, permettant de déterminer si les objectifs initiaux demeurent valables, à quel point on s'en est rapproché et dans quelle mesure on espère pouvoir les réaliser, et quelles décisions il convient de prendre en ce qui concerne la nature du projet, sa durée et son budget. Il faudra aussi veiller à ce que les examens tripartites se déroulent effectivement de cette façon. Les examens conduits par les représentants des gouvernements, pourraient ainsi comprendre un élément d'évaluation moyennant un effort intellectuel supplémentaire, mais pour un coût supplémentaire limité, selon l'importance, la durée et la complexité des projets. Ils pourraient servir aussi à renforcer la capacité autonome de développement des pays d'accueil, en procurant aux fonctionnaires des gouvernements une expérience directe de l'évaluation des objectifs et des résultats escomptés.

b) Rapports finals sur les projets : S'il est très important de renforcer le processus d'examen tripartite pour pouvoir prendre des mesures correctives, l'évolution des résultats, au moment où le projet touche à sa fin, est également nécessaire pour déterminer l'orientation des activités consécutives et tirer les leçons dont on s'inspirera à l'avenir pour des projets semblables. Le renforcement du système actuel de rapports finals sur les projets pourrait constituer un nouvel élément d'évaluation intégrée. Actuellement, les rapports finals sont habituellement établis par l'organisme de coopération (des Nations Unies) et approuvés par les gouvernements et, souvent, ils ne sont publiés que des mois, ou même des années, après l'achèvement du projet. En intervenant de manière plus active, les gouvernements pourraient veiller à ce que les mesures consécutives envisagées soient réalistes. C'est pourquoi il faudrait que le rapport final soit établi et approuvé par le personnel national et international du projet avant que celui-ci ne se termine. En application des nouvelles directives, et sous le contrôle permanent du PNUD, les rapports devraient déterminer dans quelle mesure chaque objectif a été atteint et les raisons des succès ou des difficultés rencontrés. Ils devraient aussi proposer aux gouvernements les mesures consécutives à prendre, y compris l'organisation d'une nouvelle réunion tripartite, deux ou trois ans plus tard, pour examiner la suite donnée aux projets importants.

c) Evaluation de projets : L'évaluation de certains projets est essentielle si l'on veut compléter les procédures automatiques destinées à améliorer les examens tripartites et le système d'établissement de rapports finals. Etant donné qu'il faut se contenter d'un échantillon de projets pour ce genre d'évaluation en profondeur - qu'elle ait lieu pendant ou après le projet - et que les facteurs coûts et personnel sont considérables, le choix des projets doit se faire très judicieusement. Pour certains projets, le descriptif devrait préciser à quel moment aura lieu l'évaluation, qui en sera chargé, sur quels points elle portera, quelles décisions de gestion seront prises et quelles procédures de contrôle des mesures consécutives seront appliquées. L'évaluation devrait viser en particulier à déterminer la pertinence, l'efficacité et l'effet des projets. Il est très important aussi que le PNUD assure la formation, l'orientation et la supervision nécessaires pour que les activités d'évaluation et de suivi soient exécutées sur le terrain avec toute l'efficacité souhaitable.

d) Evaluation de l'exécution des programmes par pays : Afin que la programmation par pays puisse devenir un cadre de référence permanent pour les activités de coopération technique, il faudrait que les nouveaux programmes par pays comportent un élément d'évaluation mettant en lumière les résultats, les difficultés et les réalisations de la précédente période de programmation. Etant donné qu'il s'agit là d'un travail très complexe et particulièrement difficile, comme le CCI a pu le constater à Sri Lanka, il faudrait de toute évidence se fixer au départ des objectifs modestes. Toutefois, l'intérêt croissant que suscite l'évaluation dans les organismes des Nations Unies devrait conduire progressivement à multiplier et à améliorer les évaluations. Comme il est proposé dans la section A ci-dessus, les gouvernements devraient, chaque fois que c'est possible, assumer la direction de ce travail.

86. L'application des nouvelles procédures du PNUD, si elle se fait de la manière suggérée ci-dessus, devrait apporter une contribution très appréciable aux activités d'évaluation menées conjointement dans le système des Nations Unies. Elle peut aider considérablement les grandes organisations qui, depuis quelque temps, s'emploient à mettre au point et à améliorer leur système, les petites organisations qui, pour l'évaluation, sont totalement dépendantes du système du PNUD, les pays en développement, dont elle peut accroître la capacité à gérer leur propre développement, et le PNUD lui-même, enfin, dans les efforts qu'il fait pour mettre au point un système global d'évaluation et de rétroaction et pour assurer une coopération technique de haute qualité.

C. Autres activités conjointes

87. Il faut mentionner trois autres domaines d'activités d'évaluation conjointe. Tout d'abord, il existe actuellement, entre les organisations, tout un ensemble d'efforts d'évaluation conjointe. Le plus important est le programme d'évaluation par thèmes que le PNUD entreprend avec les agents d'exécution des projets, mais il est d'autres cas d'organismes participant aux opérations d'évaluation d'une autre organisation, à une action commune et à des groupes de travail. Ces liens offrent, de toute évidence, d'intéressantes perspectives de renforcement et de normalisation des activités d'évaluation, mais on déplore que des obstacles se dressent parfois, à la suite de divergences de vues, ce qui nuit à l'efficacité.

88. En deuxième lieu, et en rapport avec ces activités d'évaluation, plusieurs fonctionnaires ont fait observer qu'il faudrait multiplier les activités d'évaluation intersectorielle qui, conformément à la conception intégrée du développement consistent à dépasser la division en secteurs des activités des organisations pour obtenir une vision plus large et intégrée des résultats et des incidences de leurs activités de développement. Ceci offre les mêmes possibilités

de renforcement et d'harmonisation que dans les cas mentionnés au paragraphe précédent, sans compter que l'élargissement du champ de ces activités d'évaluation posera de stimulants problèmes de méthodologie. Conformément à ce qui a été dit à la section A ci-dessus, ces évaluations devraient se faire, chaque fois que possible, sous la conduite du gouvernement du pays hôte et avec la participation active des organisations intéressées.

89. En troisième lieu, si l'amélioration de l'évaluation dans le système des Nations Unies passe par la mise au point de systèmes d'évaluation interne efficaces, il existe aussi des activités et des fonctions de coopération plus larges.

a) L'importance du rôle du PNUD a été examinée dans la section B.

b) Le Comité du programme et de la coordination (CPC), en tant qu'organe subsidiaire principal du Conseil économique et social et de l'Assemblée générale chargé de la planification, de la programmation et de la coordination, est tenu, par son mandat d'étudier et de mettre au point des systèmes d'évaluation et de voir comment on peut s'en servir pour améliorer la conception des programmes. Le Comité a demandé un certain nombre d'évaluations de programmes ces dernières années et il s'est périodiquement penché sur la question de l'évaluation (A/35/38).

c) Le CAC a continué à s'intéresser à l'évaluation, non seulement en présentant des observations sur les rapports d'évaluation du CCI, mais aussi par l'intermédiaire de ses Comités consultatifs pour les questions de fond (Activités opérationnelles) (CCQF(OPER)) et pour les questions relatives au programme (CCQF(PROG)), qui ont tenu une réunion conjointe en mars 1980 sur la question de l'évaluation considérée comme thème intéressant l'ensemble du système des Nations Unies (ACC/1980/OPPG/2 et ACC/1980/8).

d) Dans sa résolution de 1977 sur la restructuration des secteurs économique et social du système des Nations Unies (A/RES/32/197), l'Assemblée générale a recommandé l'application de mesures visant à améliorer l'efficacité des procédures d'évaluation interne de l'exécution des programmes ainsi que la mise au point de méthodes appropriées pour aider les organismes intergouvernementaux compétents à s'acquitter de leurs responsabilités en matière d'évaluation. Le Sous-Secrétaire général à la planification et à la coordination des programmes du Département des affaires économiques et sociales internationales de l'ONU a été chargé de coopérer avec d'autres organismes du système des Nations Unies pour assurer le développement coordonné de la surveillance et de l'évaluation dans les secteurs économique et social.

e) Le CCI continue, d'autre part, à aider les organismes intergouvernementaux appropriés à s'acquitter de leurs obligations en matière d'évaluation externe, et il conseille les organisations sur leurs méthodes d'évaluation interne, dont il mesure périodiquement l'efficacité et entreprend parfois des évaluations spécifiques de certains programmes et activités.

VII. ACTION EN FAVEUR DE L'EVALUATION

90. Si bien inspiré et si soigneusement conçu soit-il, un système d'évaluation interne ne peut donner de bons résultats s'il n'est pas fermement soutenu par l'ensemble de l'organisation. Si des progrès importants ont été faits ces dernières années, l'évaluation suscite toujours des réactions diverses, et il n'est que juste de dire que sa situation générale au sein du système des Nations Unies est précaire.

91. L'appui à l'évaluation est, dans une large mesure, affaire de compréhension. Aussi, tandis qu'elles mettaient au point, amélioraient et commençaient à appliquer leurs systèmes d'évaluation, les organisations n'ont pas négligé l'effort d'information nécessaire, combinant le plus souvent, à cet effet, programmes de formation et explications du système. Il semble qu'on ait ainsi réussi à mieux faire apprécier au personnel, aux cadres de direction et aux organes directeurs ce que l'évaluation peut faire, son rôle dans le système de gestion d'une organisation et - ce qui est tout aussi important - ses limites.

92. Un deuxième moyen de lui rallier les suffrages est d'en prouver l'utilité. A mesure que les systèmes des organisations passent du stade de la conception et de l'expérimentation à celui de l'application, un nombre considérable d'exemples viennent démontrer comment on peut, par l'évaluation, améliorer la conduite des activités, la conception et la programmation des travaux futurs et les processus connexes de surveillance, d'examen et d'établissement de rapports. On s'efforce de démontrer, en particulier, que l'évaluation sera une opération d'intérêt pratique que l'on s'efforcera d'utiliser à bon escient tout en équilibrant les coûts et les avantages.

93. L'appui peut se gagner aussi par l'intéressement et la participation au processus d'évaluation qui, si leur signification est manifeste, peuvent inciter à oeuvrer résolument pour le bon fonctionnement du système. Surtout avec la tendance des grandes organisations à faire de l'auto-évaluation intégrée l'élément fondamental du système d'évaluation interne, la participation à l'application efficace du système pour améliorer la qualité des programmes donne de bons résultats.

94. Malgré ces tendances encourageantes, qui se sont accentuées dans de nombreuses parties du système des Nations Unies, la partie est encore loin d'être gagnée pour l'évaluation. Dans certaines organisations, si le principe de l'évaluation est officiellement appuyé, on n'y est guère favorable dans les coulisses, quand on n'y est pas franchement hostile. Cette attitude se traduit parfois par l'extrême modicité des crédits affectés à l'évaluation. Dans d'autres cas, on rejette purement et simplement le principe de l'évaluation et on refuse d'en utiliser les résultats. Si, dans certaines organisations l'évaluation est acceptée, c'est généralement parce que les cadres supérieurs de gestion et le service de l'évaluation ont pris la peine d'édifier une base solide à partir de laquelle le système puisse se développer progressivement.

95. Il existe un certain nombre de causes profondes à cette lutte constante qu'il faut mener pour faire accepter l'évaluation.

a) On peut espérer que les conseils d'administration, les cadres dirigeants et le personnel se laisseront gagner à la cause de l'évaluation et qu'ils y participeront activement, mais cela ne sera peut-être pas le cas. Un organe directeur tout acquis à la cause de l'évaluation peut compenser le manque

d'enthousiasme des cadres de gestion, et vice versa, et l'un ou l'autre peut vaincre la résistance du personnel. Mais un appui mutuel est bien plus souhaitable que de voir un groupe imposer l'évaluation aux autres. Dans quelques organisations, le seul appui provient du personnel du service d'évaluation, qui doit se démener comme il peut, tandis que les trois groupes principaux font preuve d'indifférence envers l'évaluation. Le degré d'intérêt varie aussi, certains organes directeurs manifestant tantôt un vif intérêt, tantôt de l'indifférence, ce qui fait varier parallèlement l'intérêt des chefs de secrétariat.

b) Ce qui freine aussi le développement du système d'évaluation, c'est tout simplement la peur du changement et de la publicité donnée aux résultats. La menace que l'évaluation fait peser sur des routines bien établies est toujours source de grande inquiétude pour bien des gens et, comme l'évaluation est fondée sur le principe d'un examen critique des résultats dans l'intérêt des activités futures, elle peut paraître particulièrement menaçante, d'autant que les jugements qu'elle porte risquent d'être appliqués aux personnes plutôt qu'aux activités et aux processus.

c) La formation est un excellent moyen de faire apprécier l'évaluation. Mais il y eu peu de stages de formation dans ce domaine, et dans les stages de formation générale à la gestion, on a fait une place assez restreinte à l'évaluation proprement dite. De plus, on disposait de très peu de documentation pour cette formation. Les organisations sont en train d'y pourvoir à mesure qu'elles développent leurs programmes de formation, et on peut espérer qu'une partie au moins de cette documentation sera transférable. Mais la formation demeurera nécessaire même après que les systèmes d'évaluation auront été solidement établis, et plus la formation à l'évaluation et la documentation disponible à cette fin seront appropriées et claires, plus vite le personnel, les gestionnaires et les organes directeurs en viendront à comprendre et à soutenir la cause de l'évaluation.

d) L'évaluation dépend beaucoup de la qualité des processus de gestion dont elle fait (ou devrait faire) partie intégrante, comme on l'a vu au chapitre III.

e) Dans son rapport de 1977, le CCI notait que, depuis quelque temps, on mettait de grands espoirs dans l'évaluation. Mais comme il découle du point d) ci-dessus, l'évaluation n'est pas la panacée qui éliminera toutes les carences organisationnelles. Si l'on est maintenant bien plus réaliste, en raison du pragmatisme qui inspire les systèmes, quant aux possibilités qu'offre l'évaluation, il reste toujours à craindre qu'à trop attendre de l'évaluation on n'en compromette les chances, l'écart entre les résultats effectifs et ceux que l'on escomptait étant alors d'autant plus grand.

f) Enfin, l'évaluation se heurte à une tendance, solidement ancrée dans tout le système des Nations Unies et ailleurs, à faire passer les apports et la quantité avant les résultats et la qualité. Certes, les organisations sont tenues de mobiliser des ressources et de les répartir, mais il ne faudrait pas pour autant perdre le souci fondamental des résultats, qui est à la base de l'évaluation. On répugne, dans certains milieux, à consacrer si peu de temps que ce soit à l'analyse des résultats et à la rétroaction, et cette attitude nuit, elle aussi, à la cause de l'évaluation.

96. L'appui a donc été suffisant pour que l'on puisse lancer des systèmes d'évaluation dans la plupart des organisations, mais la question qui se pose ensuite est celle de l'engagement à long terme en faveur de l'évaluation. Le processus d'amélioration demandera un effort considérable pour appliquer judicieusement le principe de l'évaluation et en utiliser les résultats de façon continue.

97. L'adoption d'un système d'évaluation bien défini sera un pas essentiel vers le renforcement de cet effort à long terme en faveur de l'évaluation. Au lieu de s'en servir comme d'un instrument qui viendrait s'ajouter un peu au hasard aux mécanismes existants, chaque organisation doit comprendre clairement le rôle des organes directeurs, des cadres de gestion et du personnel dans l'évaluation, la structure du système d'évaluation interne et ses liens avec le système général de gestion, les normes et procédures qui régissent les systèmes d'évaluation et les processus applicables de rétroaction, d'établissement de rapports et de contrôle des mesures consécutives.

98. La deuxième étape essentielle est le contrôle de la qualité dont il a été question dans les chapitres précédents. L'organisation doit s'engager à examiner de manière critique les résultats de l'évaluation et sa pertinence, et à se servir de l'expérience acquise pour améliorer la qualité du système d'évaluation lui-même. Sinon, les systèmes d'évaluation interne ne seront que des coquilles vides et les organes directeurs, les cadres de gestion, et le personnel manqueront toujours des renseignements dont ils ont besoin pour améliorer leurs propres efforts. Plus les organes directeurs, les cadres de gestion et le personnel participeront activement à l'évaluation, utiliseront l'évaluation pour améliorer les activités, s'efforceront d'améliorer les évaluations faites au hasard et s'engageront fermement à faire de l'évaluation un processus d'amélioration constructive, plus le système d'évaluation interne sera efficace.

VIII. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

A. Conclusions

99. Depuis 1977, les activités d'évaluation se sont considérablement développées dans l'ensemble du système des Nations Unies. Dans leur grande majorité, les organisations se sont employées à mettre au point des systèmes d'évaluation interne ou à renforcer ceux qu'elles possédaient déjà. Il reste beaucoup à faire, cependant, pour que ces systèmes nouveaux ou améliorés soient fermement établis et soient effectivement utilisés pour atteindre le but recherché, qui est d'améliorer les programmes.

100. Les événements des dernières années ont, évidemment, des aspects positifs et des aspects négatifs. Parmi les faits positifs, on peut citer les suivants :

a) Le nombre d'organisations qui sont en train d'élaborer ou de mettre en place des systèmes d'évaluation interne a plus que doublé et la portée des systèmes existants s'est étendue.

b) Plusieurs petites organisations ont mis au point des systèmes d'évaluation, montrant par là que leur faible dimension n'est pas nécessairement un obstacle à l'évaluation.

c) Il y a une tendance nette à faire de l'auto-évaluation intégrée l'élément fondamental des systèmes d'évaluation, ce qui permet de couvrir un champ d'action étendu et d'en obtenir une rétroaction rapide, une large participation et des coûts inférieurs.

d) L'évaluation a commencé à fournir des renseignements utiles à d'autres éléments du processus de gestion, en particulier pour la conception des projets et, dans une certaine mesure, pour la programmation.

e) Les organisations adoptent une attitude pragmatique à l'égard des méthodes en recherchant la simplicité et l'utilité des structures et des procédures.

f) Il semble que l'on comprenne mieux ce qu'est l'évaluation, ce que sont ses méthodes et ses limites (encore que la tentative d'appeler "évaluation" n'importe quelle activité d'examen ou de surveillance existe toujours).

g) La plupart des organisations se montrent disposées à adopter une démarche constructive, faisant appel à la participation, de préférence à une attitude "coercitive".

h) Divers systèmes intéressants de communication de rapports aux organes directeurs ont fait leur apparition depuis un ou deux ans; il s'agit encore de mécanismes provisoires et de caractère expérimental, mais ils devraient conduire à l'adoption d'un système méthodique de communication des résultats.

i) Il semble que la primauté accordée, dans l'évaluation, à la communication des résultats peut aider à clarifier et à systématiser l'ensemble des processus d'établissement de rapports sur les résultats obtenus.

j) L'appui aux activités qui ont pour objet d'aider les gouvernements à élaborer leurs propres systèmes d'évaluation a progressé très rapidement.

k) Le PNUD a institué, avec d'autres organismes, un programme d'évaluation par thèmes des questions de fond et d'exécution; les résultats sont utiles et intéressants, et le PNUD est en train de revoir ses procédures pour améliorer la conception, le contrôle et l'évaluation des projets.

1) L'évaluation a de plus en plus de partisans parce que les organes directeurs et le personnel comprennent mieux la nature de l'évaluation et parce que les premiers efforts faits pour améliorer les activités et les opérations de gestion grâce à l'évaluation ont donné des résultats encourageants.

101. Il existe, toutefois, des facteurs négatifs qui jouent contre l'évaluation :

a) Dans beaucoup d'organisations, l'effectif du service central d'évaluation est si réduit qu'il leur sera difficile de s'acquitter de ses tâches lorsque, du stade de la mise au point et de l'expérimentation, les systèmes passeront au stade de l'application.

b) Beaucoup d'organisations n'ont pas d'objectifs et de plans clairs et assortis d'un calendrier de réalisation pour poursuivre la mise au point de leurs systèmes d'évaluation, en étendre le champ d'application et les développer progressivement.

c) L'évaluation ne fait pas encore partie intégrante des processus de gestion, si bien que de nombreuses liaisons organiques sont circonstancielles, incertaines ou mal conçues.

d) Les rapports programmation-évaluation entre les projets exécutés sur le terrain et les programmes élaborés au siège ne sont guère développés ni clairs, et peu de progrès ont été faits dans ce domaine.

e) Dans la plupart des organisations, les normes minimales d'évaluation font défaut, si bien que la mauvaise qualité du travail peut nuire à la crédibilité de l'évaluation en général.

f) La plupart des progrès réalisés sur le plan des méthodes l'ont été dans l'évaluation des projets, et il reste encore beaucoup à faire dans d'autres domaines.

g) Il reste encore à mettre au point des liaisons méthodiques et systématiques de rétroaction pour que les résultats de l'évaluation soient régulièrement utilisés dans d'autres phases du processus organisationnel de prise des décisions.

h) On ne s'est guère occupé encore de créer des banques de données sur l'évaluation qui permettraient une analyse générale des conclusions de l'évaluation, ni de mettre en place les mécanismes nécessaires de contrôle des mesures consécutives pour veiller à ce qu'une suite soit donnée aux conclusions de l'évaluation.

i) Les rapports adressés aux organes directeurs comportent souvent des informations non prioritaires, ce qui les empêche de se concentrer de manière claire et sélective sur les résultats des programmes, les réussites et les difficultés.

j) Si le principe d'une aide aux gouvernements pour développer leurs efforts d'évaluation est approuvé, il reste encore, en revanche, à adopter des méthodes et des mesures qu'il ne sera pas facile de mettre au point.

k) La révision du système de conception, de surveillance et d'évaluation des projets du PNUD progresse lentement, ce qui retarde le renforcement des activités d'évaluation et de la coopération technique en général.

1) Le principe de l'évaluation est encore loin de rallier tous les suffrages dans certaines organisations, à cause de la peur du changement, de l'insuffisance de la formation en matière d'évaluation, des faiblesses d'autres processus de gestion et aussi parce que, depuis longtemps, on fait passer les apports et la quantité avant les résultats et la qualité.

102. Actuellement, la première phase critique de l'adoption et de la mise en place de systèmes d'évaluation interne touche à sa fin, et les résultats sont satisfaisants dans l'ensemble. L'évaluation est pratiquée dans tous les organismes des Nations Unies sur une bien plus grande échelle que par le passé; quelques premières utilisations de l'évaluation ont été faites avec des résultats encourageants et les organes directeurs, les cadres de gestion et le personnel sont de plus en plus conscients de l'évaluation et des possibilités qu'elle offre. Les conditions favorables à une nouvelle progression de l'évaluation sont donc réunies.

103. La plupart des organisations abordent maintenant la seconde phase critique - la pratique généralisée de l'évaluation, qui, actuellement, n'existe pas. On ne peut donc encore répondre de manière décisive aux préoccupations exprimées en 1978 par le CAC, qui se demandait si les résultats de l'évaluation répondraient à l'attente. L'appui dont jouit l'évaluation demeure incertain et la qualité des divers systèmes varie beaucoup. Il est à craindre que les systèmes d'évaluation récemment mis en place ne soient que des façades donnant l'illusion de l'évaluation sans en fournir la substance.

104. La tâche actuelle des organes directeurs, des cadres de gestion et du personnel des organisations consiste donc à utiliser les systèmes d'évaluation qu'ils ont mis au point et à en assurer le bon fonctionnement. A présent, parce que l'on se préoccupe davantage des apports et de l'exécution, une infime proportion seulement des activités de gestion des organisations est consacrée à l'évaluation attentive des résultats des programmes pour les améliorer.

105. Le succès de l'évaluation exigera un renforcement des systèmes d'évaluation et une amélioration de l'ensemble du processus de prise de décisions. Il faudra aussi faire preuve d'une attitude constructive en récompensant et en encourageant ceux qui analysent soigneusement et franchement leurs programmes pour en améliorer l'exécution. Le développement continuera à se faire progressivement, mais les quelques années à venir seront déterminantes pour la qualité et la valeur de l'évaluation dans le système des Nations Unies.

B. Recommandations

106. Auto-évaluation intégrée (paragraphe 10 à 14). Presque toutes les grandes organisations, par pragmatisme, penchent nettement pour l'auto-évaluation intégrée comme élément fondamental d'un système d'évaluation interne. La facilité d'intégration au système garantit un champ d'action étendu, une rétroaction rapide au niveau de la gestion, un coût modéré et des liens organiques bien structurés pour renforcer les autres éléments du cycle de gestion. Le principe de l'auto-évaluation assure une participation qui favorise la compréhension et le respect et éloigne la crainte. On peut y ajouter d'autres méthodes (évaluation centralisée, équipe spéciale ou consultants) au gré de l'organisation.

RECOMMANDATION 1

Les organisations qui n'ont pas encore de système d'auto-évaluation intégrée devraient envisager sérieusement de s'en doter en raison du coût peu élevé et des avantages considérables de cette formule. Il faudrait tenir compte en particulier des possibilités que la méthode de l'autoévaluation intégrée offre de renforcer les processus de conception, d'exécution, de rétroaction, d'établissement des rapports et de gestion globale.

107. Effectif des services d'évaluation (paragraphe 15 à 20). Le groupe d'évaluation doit être un petit service, en particulier dans le cas d'un système d'auto-évaluation intégrée, mais la plupart des organisations ne disposent, pour l'évaluation, que du temps de travail correspondant à deux postes, ou à un seul, ou moins encore. Avec un personnel aussi restreint, on pourra peut-être mettre au point et expérimenter un système d'évaluation interne, mais probablement pas assumer les responsabilités supplémentaires de soutien, de contrôle, de formation, d'analyse, d'établissement de rapports et peut-être de participation directe qui découleraient de l'élargissement du champ d'application du système. Si l'on limite aussi sévèrement l'aspect dépenses du rapport coût-avantages, les services centraux d'évaluation ne pourront pas remplir leur rôle de catalyseur du développement de l'évaluation dans l'ensemble de l'organisation et la plupart des avantages considérables que l'on peut retirer de l'évaluation pour améliorer la qualité des opérations ne se matérialiseront jamais.

RECOMMANDATION 2

Chaque organisation devrait préciser les fonctions et les tâches à confier à son service central d'évaluation afin de développer davantage et de renforcer le système d'évaluation interne dans les quelques années à venir. Au cas où le personnel actuel ne serait pas assez nombreux pour s'acquitter efficacement de ses fonctions - notamment pour ce qui est d'organiser des programmes de formation, de conseiller le personnel, de contrôler les progrès et la qualité du système, d'orienter des activités d'évaluation données ou d'y participer, ainsi que d'analyser les résultats de l'évaluation et de faire rapport à ce sujet - il conviendrait de prendre au plus vite les mesures qui s'imposent, par une redistribution des ressources.

108. Portée et plans de développement de l'évaluation (paragraphe 21 à 27). Le développement futur du système d'évaluation est encore, dans de nombreuses organisations, un processus plutôt vague et incertain. S'il convient de procéder progressivement, il faudrait s'inspirer du système d'objectifs et de plan de travail utilisé pour d'autres activités. Faute de savoir clairement ce qu'on envisage de faire en ce qui concerne la portée et le développement futur du système d'évaluation, on ralentit et le progrès de l'évaluation et le contrôle permanent de ce progrès.

RECOMMANDATION 3

Chaque organisation devrait établir, pour ses organes directeurs, des plans d'évaluation liés au cycle du budget-programme ou, si elle n'a pas de budget-programme, des plans d'évaluation portant sur un ou plusieurs exercices budgétaires. Ces plans devraient indiquer sur quels programmes et activités

portera l'évaluation, la portée et la cohésion de son champ d'application, les types d'évaluation à effectuer, qui en sera chargé, comment seront communiqués les résultats et les procédures de rétroaction et de contrôle des mesures consécutives. Il faudrait aussi aborder, dans ces plans, les diverses mesures prises ou envisagées pour développer et renforcer le système d'évaluation interne.

109. Intégration de l'évaluation au processus de prise de décisions (paragraphe 28 à 35). L'évaluation n'aura guère d'effet si on la considère comme une technique de gestion autonome, qu'il suffit d'"ajouter" au système de gestion existant. Si la formule de l'autoévaluation intégrée facilite l'intégration, les liens au niveau de la prise des décisions n'apparaissent pas toujours clairement dans la plupart des organisations. Mais si l'évaluation fait vraiment partie intégrante du processus de prise des décisions au niveau de la gestion de l'organisation, elle peut alors renforcer considérablement les autres éléments du processus, comme la programmation, la conception, la surveillance et l'établissement des rapports. Parallèlement, l'amélioration de la qualité de ces processus pourra à son tour améliorer l'évaluation. Le renforcement des systèmes d'évaluation interne ne devrait donc former qu'une partie d'une stratégie générale et permanente de développement et d'amélioration de la gestion.

RECOMMANDATION 4

Les organisations qui n'ont pas émis récemment de directives sur la nature et le fonctionnement du processus de prise de décisions sur la gestion, compte tenu de l'évolution récente des systèmes d'évaluation et d'autres développements, devraient en formuler de nouvelles et les publier. Ces directives devraient préciser les phases essentielles du processus de prise de décisions, les services, les tâches et les documents ou rapports à prévoir et la logique ainsi que les mécanismes qui relient les diverses phases. Il serait important, dans le cadre de ce processus, de se livrer à une analyse sérieuse pour déceler les domaines où des difficultés existent, les lacunes, les chevauchements et les redites activités qui font double emploi, une analyse qui constituerait la base d'une étude continue du fonctionnement du système de gestion et de la formulation d'une stratégie globale de développement de ce système.

110. L'étiquette "évaluation" (paragraphe 44 à 47). Depuis quelques années, il semble que l'on sache mieux, dans le système des Nations Unies, ce qu'est l'évaluation et ce qu'elle n'est pas, et que l'on soit mieux informé sur les méthodes de l'évaluation. Mais la tentation existe toujours d'appeler "évaluations" des études qui ne sont ni objectives ni systématiques et ne contiennent que peu de faits et guère d'analyses sur la pertinence, l'efficacité et l'effet des activités étudiées - autrement dit, des études qui ne répondent pas à la définition donnée dans le glossaire des termes de l'évaluation du CCI (JIU/REP/78/5), qui a été accepté par les organisations. Appeler ce genre d'études "évaluations" est trompeur et risque de compromettre gravement la cause de l'évaluation.

RECOMMANDATION 5

Les organisations qui ne l'ont pas encore fait devraient élaborer et publier des normes fondamentales applicables à la conduite, au contenu et au déroulement de l'évaluation au sein de l'organisation, compte tenu des directives du CCI sur la question (JIU/REP/79/2). Chaque organisation devrait aussi prendre des dispositions pour contrôler constamment la qualité des produits de ses évaluations, faire en sorte que les études qui ne répondent pas à la norme soient appelées "bilans" ou "examens" et s'efforcer d'améliorer systématiquement la qualité et les normes de ses activités d'évaluation (et autres activités d'examen).

111. Analyse et contrôle des mesures consécutives (paragraphe 49 à 59). On ne s'est guère préoccupé, pour le moment, de veiller à ce que les résultats de l'évaluation soient bien employés à l'intérieur des organisations, étant donné que la plupart des organisations en sont encore à peine au stade de l'application générale du système. Mais, pour comprendre les avantages de l'évaluation, il importe d'en rassembler les résultats de façon méthodique pour relever les succès enregistrés et les difficultés rencontrées et pour assurer une réaction rapide et efficace en vue d'améliorer la qualité des opérations; il importe aussi de définir et d'appliquer une procédure précise de contrôle des mesures consécutives.

RECOMMANDATION 6

Chaque organisation devrait établir les procédures et les mécanismes nécessaires et définir les responsabilités de façon que les résultats de l'évaluation soient rassemblés et maintenus dans une "banque de données" et qu'ils soient analysés pour être recyclés rapidement et de façon appropriée dans le processus des opérations, et afin qu'il soit donné suite aux conclusions et aux recommandations découlant de l'évaluation.

112. Etablissement de rapports à l'intention des organes directeurs (paragraphe 60 à 67). La communication de rapports sur l'évaluation aux organes directeurs en est encore à ses débuts dans la plupart des organisations. Mais, l'expérience montre déjà qu'il existe d'intéressantes possibilités de tirer parti des rapports sur l'évaluation pour faire la synthèse des leçons apprises et pour contribuer à améliorer d'une façon générale les rapports sur l'exécution des programmes adressés aux organes directeurs.

RECOMMANDATION 7

Chaque organisation doit veiller à intégrer à son système de rapports sur l'exécution des programmes, pour répondre le mieux possible aux besoins des organes directeurs, les processus, modes de présentation, calendriers et méthodes utilisés pour faire rapport sur les conclusions de l'évaluation. Il est important que ce processus comporte un examen approfondi ayant pour objet de déterminer si l'ensemble des rapports d'exécution établis à l'intention des organes directeurs est bien structuré, afin d'éliminer les rapports qui font double emploi et de réduire au minimum le volume de la documentation, dans l'intérêt des secrétariats et des organes directeurs eux-mêmes.

113. Coopération avec les gouvernements (paragraphe 69 à 76). L'idée d'une collaboration entre les organisations et les gouvernements en vue de renforcer les activités d'évaluation des gouvernements semble être sur le point de se concrétiser. Il faudra agir avec détermination et progressivement pour développer cette coopération et trouver des méthodes et des conceptions appropriées. On renforcerait ainsi les possibilités de développement autonome et l'efficacité des projets de coopération technique en général. Le CCI envisage d'entreprendre, en 1981, une étude sur cette importante question.

RECOMMANDATION 8

Chaque organisation devrait évaluer et renforcer les dispositions prises pour aider les gouvernements à renforcer leurs capacités d'évaluation. À cet effet, elle pourrait d'une part organiser des projets spéciaux de coopération technique sur les processus de l'évaluation et la formation correspondante, et d'autre part aider les gouvernements à jouer un plus grand rôle dans l'évaluation de tous les projets pour lesquels l'organisation fournit une aide. Elle devrait,

à cette fin, déceler les problèmes qui se posent, noter les succès, définir les diverses stratégies possibles, voir quelles sont les possibilités de formation et, sur cette base, pousser plus loin son action.

114. Système d'évaluation des projets du PNUD (paragraphe 77 à 86). Après une longue période d'examen et de consultations, le PNUD est en train de revoir son système de conception, de surveillance et d'évaluation des projets. A présent, l'évaluation n'est effectivement appliquée qu'au tiers des grands projets, et à aucun des petits. Le PNUD pourrait s'inspirer davantage des systèmes d'évaluation que d'autres organisations sont en train de mettre au point. Il devrait faire jouer l'influence considérable dont il dispose pour favoriser l'adoption d'un système efficace de conception, de surveillance et d'évaluation d'une portée suffisamment grande, qui mette l'accent sur les résultats, le contrôle de la qualité et l'information afin d'atteindre son but, qui est d'analyser l'ensemble de ses activités et d'utiliser les résultats de cette analyse pour améliorer ses activités de coopération technique en général.

RECOMMANDATION 9

Le PNUD devrait prendre des mesures au sujet de la structure de l'évaluation et des processus d'évaluation présentés au paragraphe 85 du présent rapport : renforcement des examens tripartites; amélioration des rapports finals sur les projets; révision du système d'évaluation des projets; contrôle attentif, enfin, de l'exécution des programmes par pays.

115. Action en faveur de l'évaluation (paragraphe 90 à 98). La mise en place d'un système d'évaluation est une tâche complexe de gestion et d'organisation. A présent, l'évaluation est encore loin de rallier tous les suffrages dans la plupart des organisations. Lui assurer l'appui dont elle a besoin sera une entreprise de longue haleine : il faudra démontrer l'utilité de l'évaluation, l'intégrer efficacement dans le système organisationnel et convaincre les organes directeurs, les cadres de gestion et le personnel de la nécessité d'une bonne évaluation. Sans doute le meilleur moyen de se former à l'évaluation est de la pratiquer, mais la formation à l'évaluation est une importante activité d'appui à laquelle on ne s'est pas encore assez intéressé.

RECOMMANDATION 10

Chaque organisation doit se demander sérieusement si son programme de formation du personnel à l'évaluation, qu'il prenne la forme de cours sur cette question particulière ou de stages de formation à la gestion en général, répond à ses besoins. Il faudrait déterminer l'importance, la portée et la qualité de la formation assurée ainsi que les moyens mis en oeuvre, et prendre les mesures nécessaires pour que cette formation fasse comprendre et approuver le système de l'évaluation interne.

CHOIX DE PUBLICATIONS

Comité administratif de coordination :

"Rapport du Corps commun d'inspection sur l'évaluation dans le système des Nations Unies : observations du Comité administratif de coordination", E/1978/12, du 31 janvier 1978.

"Rapport sur les éléments d'orientation applicables au système d'évaluation interne des organismes des Nations Unies : observations du Comité administratif de coordination", A/34/271/Add.1, du 12 novembre 1979.

"Rapport sur un glossaire de termes relatifs à l'évaluation : observations du Comité administratif de coordination", A/34/286/Add.1, du 12 novembre 1979.

"Evaluation (Achievement of Greater Uniformity of Administrative, Financial and Personnel Procedures and the Enhancement of the System in the Management of Operational Activities and Programme Evaluation), Note", Réunion commune du CCQF (OPER) et du CCQF (PROG), ACC/1980/OPPG/2, du 12 février 1980.

"Report of the Joint Meeting", "II.A., Evaluation", ACC/1980/8, du 20 mars 1980.

"Evaluation des activités de coopération technique du système des Nations Unies à Sri Lanka : synthèse des observations présentées par les organisations du système des Nations Unies", E/1980/82/Add.2, du 3 juin 1980.

Comité du programme et de la coordination :

"Rapport du Comité sur les travaux de sa vingtième session", Documents officiels de l'Assemblée générale, trente-cinquième session, Supplément No 38 (A/35/38), 1980.

Assemblée générale :

"Restructuration des secteurs économique et social du système des Nations Unies", Annexe, section VI., A/RES/32/197 du 20 décembre 1977.

Corps commun d'inspection :

"Rapport sur l'évaluation dans le système des Nations Unies", JIU/REP/77/1, du 2 mars 1977.

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

"Rapport sur le rôle des experts dans la coopération pour le développement", JIU/REP/78/3, de mars 1978.

"Glossaire des 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.

"Evaluation des activités de coopération technique du système des Nations Unies à Sri Lanka", 2 volumes, JIU/REP/79/16, de décembre 1979.

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

Programme des Nations Unies pour le développement :

"Rapport de l'Administrateur", DP/321, du 19 avril 1978, DP/380, du 26 avril 1979, et DP/460, du 17 avril 1980.

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

L'EVALUATION INTERNE DANS LES ORGANISMES DES NATIONS UNIES

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

Sommaire

INTRODUCTION ET RECOMMANDATIONS

- I. ORGANISATION DES NATIONS UNIES
- II. FONDS DES NATIONS UNIES POUR L'ENFANCE (FISE)
- III. CENTRE DES NATIONS UNIES POUR LES ETABLISSEMENTS HUMAINS (HABITAT)
- IV. CONFERENCE DES NATIONS UNIES SUR LE COMMERCE ET LE DEVELOPPEMENT (CNUCED)
- V. CENTRE DU COMMERCE INTERNATIONAL CNUCED/GATT (CCI)
- VI. PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT (PNUD)
- VII. PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR L'ENVIRONNEMENT (PNUE)
- VIII. FONDS DES NATIONS UNIES POUR LES ACTIVITES EN MATIERE DE POPULATION (FNUAP)
- IX. HAUT COMMISSARIAT DES NATIONS UNIES POUR LES REFUGIES (HCR)
- X. ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL (ONUDI)
- XI. ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURE (FAO)
- XII. AGENCE INTERNATIONALE DE L'ENERGIE ATOMIQUE (AIEA)
- XIII. ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE (OACI)
- XIV. FONDS INTERNATIONAL DE DEVELOPPEMENT AGRICOLE (FIDA)
- XV. ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL (OIT)
- XVI. ORGANISATION INTERGOUVERNEMENTALE CONSULTATIVE DE LA NAVIGATION MARITIME (OMCI)
- XVII. UNION INTERNATIONALE DES TELECOMMUNICATIONS (UIT)
- XVIII. ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR L'EDUCATION, LA SCIENCE ET LA CULTURE (UNESCO)
- XIX. UNION POSTALE UNIVERSELLE (UPU)
- XX. PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL (PAM)
- XXI. ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTE (OMS)
- XXII. ORGANISATION METEOROLOGIQUE MONDIALE (OMM)
- XXIII. BANQUE MONDIALE

Annexe I. Bibliographie de documents récents

Annexe II. Résumé : deuxième rapport sur l'évaluation dans le système des Nations Unies, JIU/REP/81/6

