

10/2

# Coopération du système des Nations Unies au développement de la capacité d'évaluation des gouvernements

*Etabli par*

*Alfred N. Forde*

*et*

*Earl D. Sohm*

*Corps Commun d'Inspection*



**Corps Commun d'inspection**

**Genève**

**Décembre 1982**



COOPERATION DU SYSTEME DES NATIONS UNIES AU DEVELOPPEMENT  
DE LA CAPACITE D'EVALUATION DES GOUVERNEMENTS

Document établi par Alfred N. Forde et Earl D. Sohm  
Corps commun d'inspection

TABLE DES MATIERES

	<u>Paragraphes</u>	<u>Page</u>
RESUME		
I. INTRODUCTION	1 - 6	1
II. UNE NOTION COMPLEXE	7 - 13	2
III. ORIENTATIONS GENERALES	14 - 31	4
IV. EFFORTS ET PROBLEMES ANTERIEURS	32 - 57	8
A. Manque d'expérience	33 - 40	8
B. Problèmes rencontrés par les gouvernements	41 - 45	9
C. Evaluation "axée sur les donateurs"	46 - 57	10
V. PERSPECTIVES	58 - 72	13
A. Généralisation de l'évaluation	59 - 61	13
B. Prise de conscience de l'utilité de l'évaluation	62 - 68	13
C. Coopération	69 - 72	15
VI. ACTIVITES DES ORGANISMES DES NATIONS UNIES	73 - 108	16
VII. TYPES D'ACTIVITES	109 - 118	26
VIII. FACTEURS INFLUANT SUR L'EVALUATION	119 - 136	31
IX. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	137 - 144	35
A. Conclusions	137 - 139	35
B. Recommandations	140 - 144	35

Annexe : Liste bibliographique annotée de documents  
récents relatifs à la question de  
l'évaluation par les gouvernements

## RESUME

L'intégration de l'évaluation à la gestion du développement est un lent processus. Depuis quelques années, cependant, on prend de plus en plus conscience de l'utilité de l'évaluation pour améliorer la qualité et les résultats des programmes et projets; de nouvelles orientations ont été adoptées à cet égard à l'échelle internationale et les activités de coopération visant à aider les gouvernements à développer leur capacité d'évaluation se sont intensifiées.

Le présent rapport donne un premier aperçu des initiatives, des idées et de la documentation existant dans ce "nouveau" secteur de développement. Y sont succinctement examinés :

- la notion de "coopération au développement de la capacité d'évaluation des gouvernements" et sa complexité (section II);
- les orientations adoptées récemment à l'échelle intergouvernementale par les organismes des Nations Unies, qui mettent de plus en plus l'accent sur les résultats et l'efficacité des programmes, l'autogestion nationale et le rôle important que l'évaluation peut jouer (section III);
- les facteurs qui ont fait obstacle au développement de l'évaluation dans le passé : problèmes méthodologiques, contraintes pesant sur les gouvernements et exigences des donateurs (section IV);
- les tendances favorables qui se font jour : généralisation de l'évaluation, prise de conscience de son utilité et renforcement de la coopération (section V);
- les activités de coopération actuellement déployées par les organismes des Nations Unies pour promouvoir l'évaluation par les gouvernements (section VI);
- les divers types d'activités de coopération en cours dans le domaine de l'évaluation (section VII);
- les facteurs qui, d'après l'expérience acquise, sont importants pour assurer le succès de l'évaluation (section VIII);
- les documents sur l'évaluation publiés récemment par les organismes des Nations Unies ou émanant d'autres sources (annexe).

Les Inspecteurs ont formulé plusieurs recommandations à l'intention des organismes des Nations Unies pour qu'ils coopèrent encore plus activement et de façon constructive au développement de la capacité d'évaluation des gouvernements. Ils espèrent que les gouvernements, les organismes bilatéraux, les organisations non gouvernementales et les autres organisations internationales entreprendront, favoriseront et appuieront aussi des activités dans ce domaine afin qu'il soit mieux tiré parti des possibilités offertes par l'évaluation.

## I. INTRODUCTION

1. D'après une définition qui a recueilli l'approbation générale des organismes des Nations Unies, le terme "évaluation" désigne :

"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."

2. Depuis quelques années, les ressources dont les gouvernements et les organisations internationales disposent pour répondre aux besoins urgents vont se raréfiant. Alors qu'auparavant on se préoccupait avant tout de la quantité de ressources fournies et de leur acheminement, ce qui a souvent été critiqué, l'évaluation a pour but d'aider à tirer de ces ressources rares le meilleur parti pour obtenir les résultats souhaités, autrement dit elle met l'accent sur la qualité. Véritable outil d'apprentissage et d'action, elle devrait toujours faire partie intégrante du processus fondamental de gestion, au même titre que la planification et l'exécution. Elle donne aux administrateurs et aux décideurs les éléments d'information et d'analyse nécessaires pour apprécier dans quelle mesure les objectifs fixés sont atteints et pour quelles raisons et pour améliorer en conséquence les activités en cours ou prévues.

3. L'importance attachée à l'évaluation par les organismes des Nations Unies a été assez variable depuis les années 50, mais on constate depuis peu un net regain d'intérêt qui témoigne d'une prise de conscience des facteurs susmentionnés. Le Corps commun d'inspection (CCI) a présenté une série de rapports sur les progrès de l'évaluation depuis 1977 (ainsi qu'un glossaire d'où est tirée la définition donnée plus haut), dans lesquels il a examiné notamment les efforts croissants déployés par les organismes des Nations Unies pour coopérer avec les gouvernements au développement de leur capacité d'évaluation.

4. Le Comité administratif de coordination (CAC) a appuyé ces efforts dans ses observations au sujet desdits rapports. Il a fait état des liens étroits existant entre de nombreuses activités du système des Nations Unies et les programmes gouvernementaux, a souligné combien il était important que les gouvernements gèrent et contrôlent pleinement les activités de coopération technique et a mis l'accent sur les possibilités de coopération avec les gouvernements dans leur effort d'évaluation des projets et programmes.

5. A la fin de 1981 et en 1982, le CCI a recueilli des données et des observations à ce sujet auprès des organismes des Nations Unies et auprès de la Banque mondiale et du Fonds international de développement agricole (FIDA), qui ne participent pas à ses travaux. Un groupe type de Représentants résidents du PNUD et de représentants des gouvernements a été consulté. Les Inspecteurs ont également eu d'autres entretiens et ont examiné l'importante documentation dont on dispose désormais. Ils remercient tous ceux qui ont collaboré avec eux de leurs nombreuses observations constructives.

6. Les efforts que les pays du monde entier déploient maintenant en matière d'évaluation, et l'appui croissant qu'ils recueillent, peuvent grandement contribuer à promouvoir la coopération technique et le développement en général. Les Inspecteurs espèrent que le présent rapport, dont l'objet est de donner un premier aperçu de la question et d'exposer des idées, incitera les organismes des Nations Unies, les gouvernements et d'autres organisations bilatérales et multilatérales de développement à poursuivre leurs efforts dans ce domaine.

## II. UNE NOTION COMPLEXE

7. La notion de "coopération au développement de la capacité d'évaluation des gouvernements" qui, à première vue, semble dépourvue d'ambiguïté, est en fait plus complexe qu'il n'y paraît.

8. "Coopération au développement". Un gouvernement désireux d'obtenir une aide pour développer sa capacité d'évaluation a de multiples possibilités entre lesquelles il lui faudra choisir. Il peut s'adresser non seulement à 25 organismes des Nations Unies (et aux services, bureaux, instituts, et centres qui en font partie ou qui en relèvent), mais encore à une trentaine ou une quarantaine d'autres organisations multilatérales et banques, dont beaucoup exécutent d'importants programmes de développement, et à une bonne trentaine d'organismes d'aide bilatérale (dont certains sont d'ailleurs eux-mêmes bénéficiaires d'une assistance), sans compter que plusieurs centaines d'organisations non gouvernementales exécutent des programmes internationaux de développement et qu'un nombre croissant d'institutions nationales et régionales et de sociétés internationales d'ingénieurs-conseils oeuvrent activement dans le domaine de la gestion du développement. En outre, les gouvernements eux-mêmes développent de plus en plus les processus d'évaluation et acquièrent une expérience croissante. Nombre de ces sources potentielles ont des concepts, des principes, des procédures et des méthodes d'évaluation qui leur sont propres. On constate une même diversité dans d'autres domaines de la coopération technique, mais elle soulève davantage de difficultés dans le cas de l'évaluation car il s'agit là d'une activité commune à tous les secteurs de développement et relativement "nouvelle". Les gouvernements n'ont pas encore déterminé qui peut les aider et comment.

9. "Evaluation". Il y a divers types et diverses catégories d'évaluation, comme on le verra ci-après, et les avis quant aux méthodes et aux techniques "appropriées" à employer selon le cas peuvent diverger considérablement.

a) L'évaluation peut être une évaluation "en cours d'exécution" (c'est-à-dire effectuée pendant la phase d'exécution d'une activité) ou "rétrospective" (c'est-à-dire effectuée après l'achèvement d'une activité).

b) Elle peut porter sur des projets, des programmes, des processus administratifs ou des politiques.

c) L'évaluation peut être "interne" (effectuée par des fonctionnaires de l'organisation qui exécute l'activité), "externe" (faite par des organes extérieurs) ou encore il peut s'agir d'une "auto-évaluation intégrée" (réalisée par les fonctionnaires directement responsables de l'activité selon une procédure déterminée) ou d'une évaluation "indépendante" (réalisée par des personnes qui ne sont pas directement concernées par l'activité).

d) Elle peut porter sur diverses questions : le "processus" (activités opérationnelles), la "pertinence" (mesure dans laquelle une activité demeure appropriée compte tenu des objectifs à long terme et des besoins prioritaires), "l'efficacité" (mesure dans laquelle l'activité atteint ses objectifs), ou l'"effet" (changements apportés à une situation par suite d'une activité donnée) qui est la question la plus complexe.

e) L'évaluation diffère, en les complétant, des autres types d'examen, comme "l'examen préalable" (évaluation de la valeur potentielle d'une activité avant que ne soit prise la décision de l'exécuter), l'"inspection" (enquête spéciale faite sur place pour résoudre des problèmes particuliers), et la

"vérification" (examen visant à déterminer la mesure dans laquelle une activité est conforme à des normes ou à des critères déterminés à l'avance).

f) En particulier, l'évaluation en cours d'exécution - qui permet d'étudier de façon très approfondie si une activité est toujours pertinente et quels en sont ou en seront vraisemblablement les produits, l'efficacité et l'effet - est souvent confondue avec la "surveillance" (fonction consistant à suivre de façon continue l'exécution d'une activité pour veiller à ce qu'elle se déroule conformément au plan).

10. "Des gouvernements". La capacité d'évaluation des gouvernements peut varier énormément. Certains ont déjà une bonne expérience de l'évaluation, mais d'autres en ignorent presque tout. Certains utilisent des méthodes d'évaluation assez perfectionnées tandis que d'autres n'ont pratiquement aucune capacité dans ce domaine à l'heure actuelle. Certains ont du personnel qualifié, des compétences générales en matière d'administration publique et des systèmes d'appui administratif, mais d'autres pas. Certains ont des moyens d'évaluation importants au niveau central mais faibles au niveau local, tandis que pour d'autres c'est le contraire. Certains gouvernements s'intéressent vivement à l'évaluation, d'autres sont sceptiques et d'autres encore indifférents; ils peuvent aussi fort bien avoir une attitude nuancée. Qui plus est, les systèmes culturel, politique, socio-économique et administratif auxquels l'évaluation doit être intégrée varient considérablement d'un pays à l'autre.

11. Les gouvernements peuvent également avoir des structures et des méthodes d'évaluation très différentes. L'évaluation peut être confiée à un service central (divers emplacements sont possibles), à des ministères et à des départements, à des services spéciaux chargés du développement ainsi qu'à des organismes oeuvrant à l'échelle de la région, du district ou de l'Etat ou au niveau local. On peut faire appel au concours de directeurs hiérarchiques, de services spécialisés, d'organes de coordination, et aussi d'institutions nationales ou régionales - universités, instituts de recherche, instituts de formation à la gestion, etc.

12. En ce qui concerne l'existence de systèmes nationaux d'évaluation, les pays développés ne sont pas mieux lotis que les pays en développement. Beaucoup ont des activités d'évaluation très diverses et une vaste expérience, mais il s'agit en grande partie d'ébauches fragmentaires qui revêtent un caractère plus théorique que pratique et sont limitées à certains secteurs ou vaguement liées à d'autres formes d'examen, d'analyse et de vérification. Il y a encore très peu de "modèles" de système national d'évaluation global et opérationnel, peut-être même n'en existe-t-il aucun.

13. La "coopération au développement de la capacité d'évaluation des gouvernements" est donc une notion complexe qui fait intervenir une multitude de participants, de concepts, de moyens, d'attitudes et de conditions et structures nationales. Les divergences, aussi nombreuses que frappantes, entre les renseignements obtenus de différentes sources sur la nature et le type des activités d'évaluation exécutées dans divers pays ont confirmé les Inspecteurs dans cette impression.

### III. ORIENTATIONS GENERALES

14. La notion de coopération technique a considérablement évolué depuis dix ans. On la conçoit de moins en moins comme "un projet du système des Nations Unies", établi au siège des organisations et exigeant des gouvernements des activités "de contrepartie". L'objectif premier de la coopération technique est de promouvoir l'autonomie nationale, en encourageant les pays à gérer eux-mêmes leurs activités de développement, y compris l'évaluation.

15. Dans l'Etude de la capacité du système des Nations Unies pour le développement (Nations Unies, Genève, 1969) était définie une méthode de gestion intégrée pour la coopération en matière de développement. Chaque Etat membre en développement devait être considéré "comme le véritable centre de gravité de toute l'opération, à savoir le lieu où les problèmes doivent être compris et résolus". L'importance de la programmation par pays et du cycle de la coopération pour le développement était soulignée. L'évaluation devait faire partie intégrante du processus et jouer un rôle essentiel à chaque stade. Elle devait être effectuée en coopération étroite par les gouvernements et le système et il fallait que les gouvernements créent ou renforcent leurs propres services d'évaluation. Le Consensus du Conseil d'administration du PNUD (1970), approuvé par l'Assemblée générale et inclus dans sa résolution 2688 (XXV), reflète en grande partie ces conclusions.

16. Dans sa résolution 3362 (S-VII) intitulée "Développement et coopération économique internationale", adoptée à sa septième session extraordinaire en 1975, l'Assemblée générale s'est déclarée convaincue que l'objectif général du nouvel ordre économique international était d'accroître la capacité des pays en développement, individuellement et collectivement, d'oeuvrer à leur développement.

17. En 1975, le Conseil d'administration du PNUD a adopté une décision concernant les dimensions nouvelles de la coopération technique (que l'Assemblée générale a faite sienne par sa résolution 3405 (XXX)), aux termes de laquelle il préconisait plus de souplesse, de dynamisme et d'efficacité dans les activités et les méthodes de travail du PNUD. Le premier des principes directeurs énoncés dans cette décision était le suivant :

"La coopération technique devrait avoir pour objet essentiel d'aider les pays en développement à progresser par leurs propres moyens en renforçant notamment leur capacité de production et leurs ressources propres et en développant les moyens de gestion, les capacités techniques et administratives et les moyens de recherche qu'exige le processus de développement."

18. Selon cette même décision, le choix des secteurs prioritaires dans lesquels l'aide du PNUD sera demandée doit demeurer la responsabilité exclusive des gouvernements des pays bénéficiaires; il conviendrait de confier de plus en plus l'exécution des projets bénéficiant de l'aide du PNUD aux gouvernements et aux institutions des pays bénéficiaires et

"la coopération technique doit être envisagée sous l'angle du produit fini ou des résultats à obtenir, et non pas en fonction des apports."

19. Par la résolution relative à la restructuration qu'elle a adoptée en 1977 (32/197), l'Assemblée générale visait à rendre le système des Nations Unies plus pleinement apte à traiter efficacement et dans une optique globale les problèmes de coopération économique internationale et de développement et recommandait notamment d'accroître l'efficacité des activités de planification, de programmation, de budgétisation et d'évaluation, ainsi que de la coordination inter-organisations.

20. L'accent a également été mis sur la coopération technique entre pays en développement (CTPD). Dans la "Déclaration de Koweït", publiée avant la Conférence des Nations Unies sur la coopération technique entre pays en développement (1978), on lit ce qui suit :

"... L'assistance technique traditionnelle a généralement consolidé les anciennes formes de dépendance ... Pour parvenir à un développement viable, les pays en développement devraient d'abord pouvoir tirer eux-mêmes parti de leurs possibilités compte tenu des besoins et des objectifs nationaux".

21. En 1978, le Corps commun d'inspection a établi un rapport sur les différentes méthodes que l'on pourrait envisager d'appliquer pour faire face à l'augmentation du coût des services d'experts financés par le PNUD (JIU/REP/78/3). Il a reconnu que la question du coût des services d'experts était étroitement liée aux problèmes fondamentaux découlant du changement d'orientation de la coopération technique, compte tenu notamment de la capacité croissante des pays en développement d'établir, de diriger et d'exécuter eux-mêmes leurs programmes de développement. Dans la décision qu'il a prise à ce sujet en 1979 (79/48), le Conseil d'administration du PNUD a prié l'Administrateur d'adapter progressivement les directives et les procédures du PNUD pour faciliter l'exécution et la gestion des projets par les gouvernements, d'encourager l'utilisation croissante des capacités nationales et d'améliorer la qualité du processus global de gestion des projets.

22. Dans un rapport sur l'évaluation des activités de coopération technique du système des Nations Unies à Sri Lanka, publié en 1979 (JIU/REP/79/16), le Corps commun d'inspection a recommandé aux gouvernements des pays bénéficiaires et aux organismes des Nations Unies de procéder à un examen critique de la qualité des méthodes d'examen et d'évaluation appliquées et a prié ces organismes de redoubler d'efforts pour collaborer à l'échelon local avec les gouvernements en vue de renforcer leur capacité de gestion du développement. Dans la synthèse des observations présentées par les organismes des Nations Unies au sujet de ce rapport (E/1980/82/Add.2), les organisations sont convenues de la nécessité de réévaluer les méthodes d'élaboration, d'examen et d'évaluation des projets, de les appliquer plus systématiquement et d'appuyer les efforts déployés par les gouvernements pour améliorer leur propre capacité de surveillance et d'évaluation.

23. En juin 1980, le Directeur général au développement et à la coopération économique internationale, dans un premier rapport sur les activités opérationnelles pour le développement (A/35/224), a estimé que les organismes des Nations Unies avaient été longs à ajuster leurs politiques et méthodes en vue d'aider les gouvernements à développer leur capacité d'exécution des projets. Il a toutefois conclu que les progrès dans ce domaine renforceraient l'auto-suffisance, allégeraient les tâches administratives du système des Nations Unies et permettraient d'utiliser le personnel et les capacités des institutions spécialisées d'une façon conforme à leur vocation véritable, qui est de donner des avis techniques, d'assurer la surveillance des projets et de remplir des fonctions générales d'orientation et d'analyse.

24. Dans sa résolution 35/81, adoptée en décembre 1980, l'Assemblée générale a réaffirmé que la responsabilité de l'exécution des projets devrait être dans une mesure croissante confiée aux gouvernements. Elle a également adopté la Stratégie internationale du développement pour la troisième Décennie des Nations Unies pour le développement (résolution 35/56), selon laquelle l'essentiel des responsabilités est confié aux gouvernements, l'appui efficace de la communauté internationale restant toutefois indispensable. Le processus d'examen et d'évaluation fait partie intégrante de la Stratégie, qui préconise le renforcement de la capacité d'évaluation des gouvernements, le cas échéant, notamment au moyen d'une assistance qui serait fournie, sur demande, par les sources multilatérales et bilatérales appropriées.

25. De 1974 à 1981, plusieurs résolutions de l'Assemblée générale (en particulier les résolutions 32/179 et 34/137) et du Conseil économique et social (notamment la résolution 1980/12) et divers rapports du Secrétaire général ont porté sur le rôle du secteur public dans la promotion du développement économique des pays en développement. Ces textes soulignaient qu'il était important d'améliorer les compétences des organismes du secteur public en matière d'administration et de gestion du développement, de fournir un appui supplémentaire pour renforcer les moyens nationaux et de suivre la mise en oeuvre de nouvelles méthodes et d'échanges de renseignements sur l'expérience acquise par différents pays.

26. L'Administrateur du PNUD a fait rapport au Conseil d'administration en 1981 (DP/558) et en 1982 (DP/1982/11 et Add.1) sur les progrès de l'application du système d'exécution des projets par les gouvernements, les problèmes rencontrés, les arrangements financiers et administratifs ainsi que le mandat, les principes et les procédures du PNUD et les besoins d'assistance supplémentaire dans ce domaine. Il a conclu que ce système se développerait lentement mais sûrement, au fur et à mesure que les gouvernements se familiariseraient avec son utilisation. Le Conseil d'administration (décisions 81/21 et 82/8) et l'Assemblée générale (résolution 36/199) ont approuvé la poursuite de ces efforts.

27. Les participants à la Conférence des Nations Unies sur les pays les moins avancés, tenue à Paris en 1981, ont adopté un Nouveau programme substantiel d'action pour les années 80 (A/CONF.104/22/Rev.1), dans lequel ils ont conclu, entre autres choses, que l'amélioration des moyens et institutions administratifs était essentielle pour permettre aux projets et aux programmes de développement de produire leur plein effet dans les pays les moins avancés; ils ont prié instamment les autres pays en développement et les donateurs de soutenir les institutions de formation en cours d'emploi et recommandé qu'un nombre croissant d'experts hautement qualifiés soit mis à la disposition des pays les moins avancés dans des domaines spécialisés de la gestion intégrée du développement, notamment l'évaluation.

28. En octobre 1982, les représentants des pays les moins avancés et des organismes donateurs ont tenu une réunion de suivi, organisée sous les auspices de la CNUCED (TD/B/933 et TD/B/AC.21/12). Ils ont souligné une fois de plus qu'il convenait que les pays les moins avancés mettent en place et renforcent, dans chacun des principaux ministères et organismes gouvernementaux, des services chargés de la préparation, du choix et de l'évaluation des projets/programmes, et qu'ils prennent des dispositions en vue de la mise en oeuvre effective de ces projets/programmes. De leur côté, les institutions donatrices devraient définir des modalités d'assistance (pratiques et gestion) plus uniformes, plus simples et mieux adaptées aux besoins. Les participants ont également souligné que la qualité, l'adéquation et l'opportunité de l'aide étaient pour le moins aussi importantes que son volume même.

29. Dans son rapport de 1982 sur les activités opérationnelles pour le développement dans le cadre du système des Nations Unies (A/37/445), le Directeur général au développement et à la coopération technique internationale a souligné la nécessité d'améliorer la qualité, la pertinence et l'effet de ces activités. Il a recommandé qu'elles soient mieux intégrées aux programmes nationaux, que les efforts visant à renforcer la capacité nationale de gestion soient intensifiés et qu'il soit davantage tenu compte des besoins et des conditions propres à chaque pays. Il fallait en même temps veiller comme il convient au contrôle de la qualité, améliorer la coordination et harmoniser les procédures. Le Directeur général a également souligné la nécessité de renforcer l'évaluation en la généralisant et en l'intégrant au processus global de planification, de programmation et de budgétisation, en coopérant avec les gouvernements bénéficiaires et en appuyant leurs activités d'évaluation.

30. Ce bref exposé chronologique témoigne d'une nette tendance à abandonner l'ancienne notion de "projets du système des Nations Unies" au profit d'une approche "axée sur les pays". Depuis la publication de l'Etude de la capacité du système des Nations Unies pour le développement, le renforcement des activités d'évaluation des gouvernements constitue un élément (si modeste soit-il) de cette nouvelle orientation. Les "nouvelles dimensions" adoptées en 1975 le prouvent clairement : on insiste sur la nécessité de promouvoir l'autosuffisance, de développer la capacité nationale de gestion du développement, de confier de plus en plus aux gouvernements la tâche de gérer et d'exécuter les projets bénéficiant de l'appui du système des Nations Unies et de considérer la coopération technique du point de vue des résultats et non pas des apports.

31. Dans son rapport de 1982, le Directeur général a fait observer que l'on acceptait maintenant, sans toutefois la mettre encore totalement en pratique, l'idée selon laquelle l'évaluation des activités opérationnelles faisait partie intégrante du cycle de la coopération pour le développement. Les orientations et les préoccupations récentes dans le domaine de la coopération technique ont au moins aidé à mettre en lumière le rôle essentiel que l'évaluation peut jouer. Dans les chapitres qui suivent, on trouvera une brève analyse des facteurs qui peuvent contribuer à développer la capacité d'évaluation des gouvernements.

#### IV. EFFORTS ET PROBLEMES ANTERIEURS

32. D'une façon générale, l'évaluation a mis longtemps à s'imposer dans le domaine du développement et a connu des hauts et des bas; elle a été entravée par bon nombre de difficultés et d'obstacles. Ces problèmes sont exposés dans la présente Section, non seulement parce que l'on peut en tirer des leçons mais encore parce qu'il faut en tenir compte pour mieux exploiter les immenses possibilités offertes par l'évaluation (voir le chapitre V).

##### A. Manque d'expérience

33. Il y a une trentaine d'années que l'on procède à des évaluations dans le domaine du développement. A l'échelon national, par exemple, l'Inde a créé en 1952 un service d'évaluation des programmes au sein de sa Commission de la planification et, depuis lors, l'évaluation se fait au niveau de l'administration centrale et à celui des Etats. Dans le système des Nations Unies, le Bureau de l'assistance technique a souligné en 1954 que l'adoption de méthodes d'évaluation systématiques revêtait une "importance vitale"; l'UNESCO a publié des documents sur l'évaluation en 1955 et établi un manuel pour l'évaluation locale des projets de développement en 1959.

34. Il a cependant fallu attendre les années 60 pour voir de nombreux pays parvenir à l'indépendance et entreprendre des efforts de développement national à grande échelle. La plupart de ces efforts étaient (et sont toujours) axés sur de vastes projets d'investissement à long terme; ils témoignaient d'une ferme volonté de suivre une politique de développement énergique, mettaient l'accent sur les aspects constructifs des activités entreprises et reflétaient l'importance primordiale accordée à la rapidité des versements opérés au titre des prêts consentis. Dans ce climat d'effervescence, l'évaluation - "dernière étape" du processus de gestion du développement visant à faire le point des réalisations - n'a forcément reçu qu'un faible rang de priorité.

35. Lorsqu'on a finalement mis en route des activités d'évaluation, on a en grande partie repris les principaux indicateurs économiques utilisés dans les études de faisabilité - analyses de marché, incidences sur la balance des paiements, variables macro-économiques, valeur des ventes et de la production, analyse coûts-avantages, prix théoriques et surtout rentabilité des investissements. Les efforts de développement se sont progressivement orientés vers l'élargissement de la coopération technique, le renforcement des institutions et le progrès social, mais il s'est révélé beaucoup plus difficile d'appliquer la rationalisation et la quantification économiques à l'évaluation de ces activités.

36. Au début, en outre, la plupart des études d'évaluation faisaient appel à des méthodes scientifiques perfectionnées, des techniques très poussées de collecte de données, de vastes interventions sur le terrain avec des comparaisons entre groupes témoins et groupes expérimentaux, ainsi qu'à des observations et une analyse à long terme. Vu le niveau élevé des normes fixées, ces études étaient coûteuses, complexes et longues à réaliser, ce qui a fait naître bien des doutes (dans les pays développés comme dans les pays en développement) quant à leur utilité pour améliorer vraiment les programmes et les projets concrets des gouvernements.

37. L'évaluation - et en particulier l'évaluation de l'effet - a soulevé encore d'autres difficultés. Il était malaisé d'apprécier les avantages, les responsabilités, l'interdépendance et les contraintes, étant donné la nature "expérimentale" et "catalytique" de la coopération technique, le fait qu'elle

occupait une place modeste dans les programmes nationaux et que nombre de ses avantages n'étaient ni tangibles ni immédiats, et vu son caractère coopératif et le manque de données de mesure. De nombreux projets et programmes étaient mal conçus et mal planifiés; l'évaluation n'était pas toujours placée sous le signe de l'objectivité et péchait par la complaisance; on qualifiait d'évaluations de nombreux examens superficiels et occasionnels; enfin, les ressources affectées à l'évaluation par les gouvernements et les organismes d'assistance étaient dans les deux cas très limitées.

38. Dans ces conditions, l'intérêt porté au développement de l'évaluation et les activités exécutées dans ce domaine ont fluctué pendant les années 60 et au début des années 70. Les efforts déployés, qui ont généralement donné des résultats limités, ne faisaient appel à aucune collaboration et étaient d'ordre plus "scientifique" et "théorique" que pratique.

39. En 1965, le Bureau de l'assistance technique de l'Organisation des Nations Unies a étudié dans quelle mesure les gouvernements bénéficiaires évaluaient les projets des organismes des Nations Unies exécutés en 1963-1964. Seulement 14 % des 70 pays pris en considération ont signalé que ces projets étaient "évalués systématiquement par des organes de coordination", c'est-à-dire que normalement tous les projets étaient examinés (mais pas nécessairement évalués) en commun. Dans 12 % des pays, différents ministères procédaient à une "évaluation systématique" (sans autre précision); dans 19 % des cas, on signalait une "évaluation occasionnelle". Dans 55 % des 70 pays, aucune évaluation n'était faite par les services gouvernementaux et dans les pays relativement moins avancés on pouvait se prononcer sur le travail des experts mais non sur la réussite ou l'échec des projets pris dans leur ensemble. Malgré ses limites, cette étude est apparemment le seul bilan relativement approfondi des activités d'évaluation des gouvernements qui ait jamais été dressé.

40. Dès 1966, le Secrétaire général a souligné qu'il fallait par tous les moyens encourager les gouvernements bénéficiaires à renforcer leurs procédures de coordination et d'évaluation, en leur fournissant une assistance technique pour mettre sur pied des mécanismes d'évaluation ou en faisant appel à la collaboration active des représentants résidents et autres fonctionnaires des organismes des Nations Unies pour mettre au point des procédures d'évaluation appropriées à l'échelon national (E/4151). Jusqu'à une date récente, cependant, le système des Nations Unies n'a, semble-t-il, pas fait grand-chose pour favoriser le développement de la capacité d'évaluation des gouvernements.

#### B. Problèmes rencontrés par les gouvernements

41. Le développement de l'évaluation a également posé des problèmes très importants aux gouvernements. Premièrement, pour être efficace, l'évaluation exige un appui politique ferme et constant; le développement national est en effet par essence un processus à la fois politique et socio-économique et l'appréciation des résultats obtenus touche un point extrêmement sensible. Si les gouvernements ne sont pas disposés à promouvoir une évaluation objective, à en accepter les résultats et à agir en conséquence, il ne sert à rien de mettre en place un système d'évaluation. Or dans de nombreux pays, il n'est pas du tout certain qu'il y ait eu une telle volonté d'auto-évaluation critique.

42. Deuxièmement, on n'a pas souvent tenu compte de la façon dont l'évaluation était accueillie dans la pratique. Elle peut être perçue comme une menace dirigée contre certaines personnes et non comme un instrument constructif permettant d'obtenir des renseignements en vue d'améliorer les résultats. Les tâtonnements et les méthodes imposées de l'extérieur ont souvent empêché les responsables de prendre conscience des aspects positifs et de l'utilité directe de l'évaluation, ce qui a suscité un certain scepticisme, une certaine hostilité et une réaction de défense face aux efforts entrepris dans ce domaine.

43. Troisièmement, tout comme dans d'autres secteurs, de nombreux pays ne disposaient pas du personnel qualifié nécessaire. Il semble que la formation à l'évaluation en tant que telle ou en tant qu'élément du processus fondamental de gestion ait été assez limitée ou trop abstraite pour être d'une grande utilité pratique. En outre, lorsque l'on a formé des fonctionnaires et créé des services nationaux d'évaluation, de graves problèmes de renouvellement du personnel se sont posés, notamment parce que les personnes qualifiées ont été drainées par le secteur privé qui leur offrait des emplois plus rémunérateurs.

44. Quatrièmement, jusqu'à une date très récente de nombreux pays n'accordaient guère d'attention aux aspects généraux de la gestion du développement. Insuffisance des moyens de collecte des données, faiblesse des courants d'information nationaux, caractère incomplet des données disponibles (contrôle de l'exécution, examen, établissement de rapports), fragilité du système administratif national, carences de la planification et insuffisances de la conception des projets et programmes, tout cela complique l'évolution des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs.

45. Pour toutes ces raisons, la mise en place de services compétents et le renforcement de la capacité d'évaluation dans le cadre des programmes de développement national ont progressé très lentement. L'évaluation n'a pas vraiment été perçue comme un outil de développement et les gouvernements, soucieux d'exécuter des programmes concrets et de résoudre les problèmes courants le plus vite possible, ne l'ont pas non plus considérée comme un instrument utile pour accroître l'efficacité des programmes. Ils n'ont pas souvent été disposés à consacrer des ressources même limitées au développement de l'évaluation.

### C. Evaluation "axée sur les donateurs"

46. Les problèmes posés par le fait que les gouvernements délaissaient l'évaluation et ne lui accordaient qu'un faible rang de priorité ont été aggravés par l'attitude des donateurs. Les activités d'évaluation qui ont été exécutées semblent surtout avoir été imposées par des organismes d'aide extérieure, qui ont utilisé leur propre personnel et leur propres méthodes d'évaluation pour satisfaire aux exigences de la gestion interne et de la responsabilité envers de distants organes directeurs. Au lieu d'aider les gouvernements des pays relativement moins avancés à améliorer la gestion du développement et à accroître l'efficacité globale de leurs programmes, l'évaluation est devenue une simple "pilule à avaler" allant de pair avec l'assistance extérieure.

47. Un certain nombre de gouvernements ont fait valoir aux Inspecteurs que les examens et les évaluations imposés par les donateurs ont souvent perturbé la gestion du développement national au lieu de la faciliter. Plusieurs facteurs ont contribué à donner l'impression que l'évaluation était une contrainte extérieure et non pas un instrument utile de gestion.

48. La plupart de ces examens et évaluations ont été effectués par des experts indépendants venant de l'étranger, qui n'ont guère tenté d'y faire participer le personnel national ni d'expliquer l'utilité de leurs travaux, et ils ont surtout donné l'impression que l'on critiquait les activités du gouvernement. Depuis peu on a tendance à faire participer les gouvernements à ces missions d'évaluation, mais cette participation est bien souvent limitée : des fonctionnaires nationaux s'occupent des détails pratiques, accompagnent les experts sur le terrain, participent éventuellement à une réunion d'examen et reçoivent (mais pas toujours) un exemplaire du rapport final. Le manque d'enthousiasme des gouvernements pour ces activités est parfois interprété comme un manque d'intérêt pour l'évaluation; il se peut fort bien, au contraire, qu'ils montrent par là qu'ils ne veulent pas jouer un rôle secondaire dans ce domaine.

49. Même si, dans de nombreux pays, l'assistance extérieure correspond seulement à une faible fraction de l'effort de développement national, les missions d'évaluation n'en imposent pas moins une lourde charge aux fonctionnaires nationaux s'occupant du développement. Un gouvernement peut avoir affaire à 70 ou 80 organismes d'aide extérieure et, si la plupart d'entre eux décident d'envoyer régulièrement des missions, cela risque de faire perdre beaucoup de temps aux responsables du pays bénéficiaire. Ainsi, une étude récente a montré qu'un pays avait accueilli 340 missions d'aide extérieure de divers types en 1981, ce qui avait jeté la confusion à tous les niveaux, au détriment des ressources et de l'efficacité.

50. Les fonctionnaires des pays bénéficiaires ont eu beaucoup de mal à voir clair dans les multiples conditions, notions et procédures d'évaluation appliquées par divers organismes d'assistance en matière d'évaluation; cela leur a fait perdre du temps et les a empêché de participer à l'évaluation ainsi que d'améliorer leurs compétences dans ce domaine. Plusieurs gouvernements ont également constaté que les efforts d'évaluation des organismes d'aide extérieure ont souvent été "ponctuels" et axés sur des projets précis. Comme l'a fait observer un fonctionnaire national, les donateurs se préoccupent du succès des "projets", les gouvernements de celui des "programmes".

51. Le fait que les donateurs ne se soucient pratiquement que de leurs projets les a généralement empêchés d'aider les gouvernements dans le domaine de l'évaluation. Bien trop souvent, les donateurs ont concentré leur attention non seulement sur la mise en oeuvre de "leurs" projets - même s'ils ne représentaient qu'un modeste élément d'un vaste programme national - mais encore sur la bonne marche de ces activités, sans essayer d'aider le service, le ministère ou le gouvernement intéressé à renforcer sa capacité de gestion.

52. L'assistance aux gouvernements a également été entravée par la lenteur des procédures et par des partis pris. La gestion des projets a été axée sur l'approbation de descriptifs de projets très détaillés, sur la "fourniture" d'apports faciles à définir et sur les problèmes d'exécution. Les procédures établies se sont révélées difficiles à changer, on a tâtonné pour les adapter à l'évolution des politiques et on n'a souvent pas porté de jugement de valeur sur la gestion générale des projets. En outre, on est souvent parti du principe sur les gouvernements ne possédaient pas la capacité de gestion voulue pour exécuter les projets rapidement et efficacement; aussi a-t-on fait appel à un personnel international pour l'exécution des activités, sans plus chercher à renforcer la capacité de gestion nationale, ce qui a perpétué la dépendance.

53. Les conditions posées par les organismes d'aide extérieure en matière de surveillance et d'évaluation peuvent également imposer de lourdes tâches sur le plan opérationnel. Il arrive qu'un projet vaste et complexe prévoie d'ambitieuses activités de collecte et d'analyse de données qui absorbent une partie notable des ressources locales; on se retrouve ensuite avec une grande quantité d'informations qui se révèlent inutiles, que le système local de gestion est loin de pouvoir assimiler et qui imposent un volume de travail accru au personnel national chargé de la gestion des projets. Les projets de ce type mobilisent parfois jusqu'à 100 fonctionnaires locaux s'occupant de la surveillance et de l'évaluation. Ce nombre paraît peut-être faible aux organismes d'aide extérieure qui financent les projets, mais il n'en va pas de même pour les pays dont le personnel qualifié chargé du développement, déjà peu nombreux, est ainsi détourné d'autres tâches nationales tout aussi urgentes.

54. En outre, les méthodes d'évaluation ont souvent été présentées aux gouvernements comme étant indiscutablement "les meilleures qui soient", et on n'a pas essayé de les adapter aux systèmes administratifs nationaux, ni aux valeurs, aux traditions et aux méthodes de développement locales. Plusieurs gouvernements ont fait observer que l'évaluation leur avait été présentée comme une technique de gestion indépendante (ce qui s'était révélé faux par la suite) et qu'on n'avait pas souligné la nécessité de l'intégrer aux autres aspects fondamentaux de la gestion du développement national que sont, en particulier, la conception, la surveillance, l'établissement de rapports et le suivi des projets et des programmes.

55. Ces méthodes d'évaluation "axées sur les donateurs" témoignaient essentiellement d'un souci d'impartialité. Les organismes donateurs pensaient en général que s'ils procédaient eux-mêmes à l'évaluation elle serait "objective", mais que si elle était confiée aux gouvernements, elle risquait de n'être qu'un "bluff" destiné à impressionner favorablement les hauts fonctionnaires et les donateurs et à masquer les carences du gouvernement concerné. On estimait que l'évaluation était encore plus "politisée" lorsqu'elle portait sur des politiques et des programmes importants ou lorsqu'un nouveau parti politique ou un nouveau gouvernement devait se prononcer sur les programmes de ses prédécesseurs.

56. Certains gouvernements ont fait observer, pour leur part, que les activités d'évaluation et d'examen n'étaient pas toujours aussi fructueuses qu'elles auraient dû l'être à cause de la façon dont elles étaient exécutées par certains représentants des organismes d'aide extérieure. On a cité des exemples de missions dont les membres ne savaient quasiment rien des projets ou programmes qu'ils étaient chargés d'évaluer, et de spécialistes des projets qui n'avaient guère d'expérience des méthodes d'évaluation qu'ils étaient censés appliquer. Dans certains cas, les examens étaient simplement "intéressés" ou mettaient l'accent sur des problèmes d'exécution au lieu de porter sur les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs; certaines évaluations étaient entreprises dans le seul but de poursuivre un projet ou d'en entamer une nouvelle phase, même si leurs résultats montraient clairement qu'il fallait mettre un terme à ce projet.

57. Tous ces problèmes ont été aggravés par le manque de coordination entre les activités d'examen et d'évaluation des différents organismes d'aide extérieure et le manque de concertation avec les gouvernements (voir les sections suivantes). On a cité l'exemple récent d'un important projet de développement social pour lequel un organisme d'assistance bilatérale et un organisme d'assistance multilatérale avaient procédé chacun de leur côté à des évaluations annuelles, alors même que l'administration nationale responsable du projet possédait un nombreux personnel d'évaluation.

## V. PERSPECTIVES

58. Les principales difficultés qui faisaient obstacle à l'évaluation par les gouvernements - utilisation restreinte, intérêt limité et orientation en fonction des besoins des donateurs - semblent aujourd'hui s'être atténuées. Les conditions actuelles sont, semble-t-il, plus favorables à des progrès sensibles dans ce domaine, avec l'appui technique d'organismes bilatéraux et multilatéraux.

### A. Généralisation de l'évaluation

59. Bien que l'on parle d'évaluation depuis plusieurs décennies, les gouvernements et les institutions n'y avaient encore jamais attaché assez d'importance, au point d'en faire une véritable activité opérationnelle et de la développer. Les choses sont cependant en train de changer.

60. De nombreux gouvernements créent ou renforcent leurs services d'évaluation et acquièrent une expérience concrète de l'évaluation dans divers domaines (comme il ressort des études de la FAO, de l'UNESCO et de la Banque mondiale, ainsi que du premier répertoire des autorités centrales d'évaluation établi par le Gouvernement des Etats-Unis - voir l'annexe bibliographique du présent rapport). Les activités d'évaluation des organismes des Nations Unies se sont beaucoup développées, comme en témoignent les grands changements survenus entre 1977 et 1981, années où ont paru les deux rapports du Corps commun d'inspection sur cette question. En outre, les Etats membres de ces organismes, dans les déclarations de principe qu'ils ont faites ces dernières années, ont de plus en plus souligné collectivement la nécessité de développer l'évaluation (voir la section III). Même s'il ne s'agit là que d'un premier pas, cela montre que l'évaluation est vraiment un domaine de développement relativement "nouveau" qui commence juste à être reconnu comme tel.

61. L'évaluation est aujourd'hui envisagée de façon plus pragmatique. Elle doit toujours être aussi objective, rigoureuse et systématique que possible, et ne sera jamais chose facile. Toutefois, nombre des activités décrites dans les documents indiqués dans l'annexe bibliographique témoignent d'une volonté de mettre au point des méthodes et des techniques pratiques qui soient simples, opérationnelles et adaptées aux diverses situations, sans pour autant sacrifier la qualité. Le but recherché est moins de concevoir des méthodes complexes et perfectionnées que de répondre le mieux possible, compte tenu des circonstances, aux questions essentielles que pose l'évaluation : Quels étaient les objectifs visés ? Comment devaient-ils être atteints et mesurés ? Quels ont été ou quels sont les résultats obtenus, et comment cela s'explique-t-il ? Quelles décisions convient-il donc de prendre en ce qui concerne les objectifs, les ressources, les orientations et les opérations actuels et futurs ?

### B. Prise de conscience de l'utilité de l'évaluation

62. Grâce au développement récent de cette activité et à l'évolution des attitudes, les fonctionnaires nationaux se familiarisent avec l'évaluation et comprennent mieux ce qu'elle peut - et ne peut pas - leur offrir. Avant toute chose, il faut bien voir que les ressources nationales et internationales consacrées au développement vont diminuant, mais que les besoins demeurent urgents. Les gouvernements se préoccupent donc davantage de la qualité et des résultats de leurs programmes et ils veulent que les activités de développement se traduisent par d'importants avantages concrets en évitant le gaspillage.

63. Dans ce contexte, on commence à comprendre que l'évaluation ne représente pas un obstacle ou une menace, mais qu'elle peut être un instrument très utile pour la gestion des projets et des programmes. Elle ne constitue pas simplement un élément du processus de gestion parmi d'autres : étant donné ses objectifs fondamentaux, elle peut amener les responsables à moins se préoccuper des apports et du processus d'exécution et à mettre plutôt l'accent sur les objectifs, les résultats obtenus et l'amélioration de la qualité des projets et des programmes. En contribuant à améliorer les projets et à réorienter ceux qui s'écartent de la ligne fixée, l'évaluation est une activité "rentable" : elle peut se traduire par des avantages directs et par des économies bien supérieures aux ressources qui lui ont été consacrées.

64. Dans les observations qu'ils ont communiquées aux Inspecteurs, les gouvernements ont souligné que l'évaluation pouvait les aider à mieux coordonner et contrôler la gestion de leurs programmes de développement. Ils ont fait remarquer que l'éparpillement et la multiplicité des activités de coopération au développement, ainsi que les nombreux besoins urgents, rendaient d'autant plus nécessaire de coordonner les efforts dans ce domaine, d'éliminer les doubles emplois, de fixer un ordre de priorité entre les nombreuses activités (et entre les projets financés par des donateurs étrangers) et d'évaluer l'utilité et les progrès des programmes de façon régulière et ordonnée. Ils ont estimé que l'évaluation à tous les niveaux pouvait beaucoup contribuer à ces efforts.

65. A mesure que l'on comprend mieux le rôle de l'évaluation, on reconnaît qu'elle devrait faire partie intégrante du processus de gestion. De nombreux pays s'intéressent davantage à l'évaluation "intégrée", qui permet aux responsables d'obtenir rapidement des données et de modifier en conséquence les activités en cours. Cela débouche sur la surveillance (examen continu des progrès de l'exécution des activités) ainsi que sur l'évaluation en cours d'exécution, ou bien cela conduit à mettre l'accent sur l'amélioration de la conception des projets et sur l'adoption de procédures de surveillance parallèlement au développement de l'évaluation. L'évaluation rétrospective, si elle est considérée comme importante par certains pays, est jugée moins utile par beaucoup d'autres, parce qu'elle est souvent plus complexe (et plus coûteuse), parce qu'elle n'intervient pas immédiatement après l'achèvement des activités et parce qu'il est difficile d'en exploiter efficacement les résultats.

66. On comprend également mieux, semble-t-il, que l'évaluation est un stimulant et qu'elle complète d'autres processus administratifs. On a parfois fait valoir que l'évaluation n'était pas possible s'il n'existait pas déjà des systèmes efficaces pour la conception des projets, la collecte de données et la surveillance. Certes, ces éléments facilitent grandement l'évaluation, mais ils ne sont pas au départ absolument indispensables : l'évaluation peut même contribuer à en déterminer les points faibles et à les améliorer. D'autre part, certains gouvernements ont estimé que lorsqu'il y avait déjà des systèmes de vérification l'évaluation était peut-être superflue. Les pays prennent toutefois de plus en plus conscience du fait que ces deux fonctions sont à la fois distinctes et complémentaires. L'évaluation et la vérification ont toutes deux une grande utilité à pratiquement tous les niveaux d'activité, et elles devraient être développées et gérées de façon coordonnée, afin d'accroître l'efficacité globale des services publics.

67. Il ressort de ce qui précède que l'on commence peut-être à faire un "tri" entre les activités d'évaluation. Divers organismes gouvernementaux, multilatéraux et bilatéraux, que les Inspecteurs ont consultés pour la présente étude et qui s'intéressent à l'évaluation depuis assez longtemps conviennent que l'on a maintenant tendance à concevoir et à utiliser l'évaluation de façon plus pragmatique.

68. Malgré ces tendances favorables, les problèmes pratiques rencontrés par les gouvernements (voir la section IV.B) n'ont pas encore disparu. Il y a pénurie de personnel qualifié pour l'évaluation, et on a grandement besoin d'intensifier la formation pratique. La diminution des ressources affectées au développement a souligné la nécessité accrue de recourir à l'évaluation pour améliorer la qualité des programmes, mais elle a également fait obstacle à l'allocation des ressources voulues pour renforcer les services et les processus d'évaluation. Il y a encore peu d'échanges d'informations sur les méthodes et les activités novatrices qui pourraient être adaptées aux besoins des pays désireux de développer leur propre capacité d'évaluation et ceux-ci ont grandement besoin du soutien actif d'autres pays et d'organismes bilatéraux et multilatéraux pour arriver à surmonter tous ces obstacles.

### C. Coopération

69. Par ailleurs, on prend progressivement conscience du fait que les activités de développement doivent aider les gouvernements à mettre sur pied des institutions autonomes et à acquérir les moyens de résoudre promptement les problèmes, et ce grâce à une participation accrue, à des techniques appropriées et à des programmes adaptés à la situation et aux besoins propres de chaque pays. On accorde donc beaucoup plus d'importance à des activités de coopération visant à améliorer la capacité de gestion du développement et d'évaluation des gouvernements.

70. Comme il ressort des études mentionnées dans l'annexe bibliographique et des observations communiquées aux Inspecteurs par des fonctionnaires nationaux et les Représentants résidents du PNUD, les gouvernements commencent peu à peu à échanger des données d'expérience dans le domaine de la surveillance et de l'évaluation, ainsi qu'à rechercher des méthodes d'évaluation utiles et de nouvelles sources d'information. Les organismes bilatéraux et multilatéraux, pour leur part, prennent conscience du fait que l'appui qu'ils apporteront à ces échanges d'informations et au développement de la capacité d'évaluation des gouvernements renforcera leurs propres activités de coopération technique.

71. Bien que les choses en soient encore à leurs débuts, les efforts concrets déployés pour renforcer la capacité d'évaluation des gouvernements se sont aussi très rapidement intensifiés ces dernières années. On trouvera dans les deux sections qui suivent un premier aperçu sommaire des activités menées à cet égard, pour la plupart entreprises il y a moins de cinq ans. De même, on trouvera indiqués dans l'annexe bibliographique de très nombreux documents récents d'organismes des Nations Unies ou d'autres sources, qui portent directement sur la question de l'évaluation par les gouvernements. Il existe des documents plus anciens sur ce sujet, mais relativement très peu par rapport au volume de la documentation actuelle.

72. Les difficultés inhérentes au choix de méthodes d'évaluation appropriées, au souci de l'impartialité de l'évaluation et à la coordination des activités dans ce domaine n'ont pas disparu. Toutefois, le fait que l'on abandonne actuellement l'évaluation "axée sur les donateurs" au profit d'une coopération accrue en la matière peut grandement contribuer à les atténuer. On commence du moins à s'attaquer à ces problèmes de façon plus concrète et plus pragmatique par une saine recherche et un dialogue constructif.

## VI. ACTIVITES DES ORGANISMES DES NATIONS UNIES

73. Comme on peut s'y attendre dans un domaine de développement relativement nouveau, les efforts actuellement déployés au sein du système des Nations Unies pour coopérer au développement de la capacité d'évaluation des gouvernements varient beaucoup d'une organisation à l'autre. Les premières à agir ont été les grandes institutions spécialisées et la Banque mondiale, mais plusieurs autres organisations ont elles aussi pris des initiatives intéressantes. Parmi celles qui n'ont encore rien fait, beaucoup se sont déclarées intéressées. Certaines sont encore en train de mettre au point leur propre système d'évaluation interne et d'autres sont largement tributaires du PNUD, qui finance la plupart ou la totalité de leurs activités de coopération technique.

74. Ce sont essentiellement les activités menées dans le cadre du système des Nations Unies que l'on trouvera décrites ci-après, car les Inspecteurs disposaient d'informations à leur sujet; il sera aussi brièvement fait mention plus loin des activités de certaines autres organisations multilatérales mais elles sont encore fort mal connues. Quelques initiatives importantes ont, semble-t-il, été prises dans divers domaines et dans divers pays par les pouvoirs publics et par des institutions nationales, bilatérales, non gouvernementales et d'autres organisations multilatérales, mais pour pouvoir en rendre compte plus en détail, il faut attendre que les échanges d'informations se développent.

75. Les activités des divers organismes des Nations Unies sont exposées succinctement ci-après. Pour plus de commodité, ces organismes ont été classés dans l'ordre alphabétique anglais, à l'exception du PNUD et de l'Organisation des Nations Unies proprement dite, dont les activités sont présentées un peu plus en détail à la fin de façon à souligner le rôle particulièrement important qu'ils pourraient l'un et l'autre jouer dans le domaine considéré.

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

76. Le nombre de projets de coopération technique de la FAO qui sont consacrés expressément à la surveillance et à l'évaluation a augmenté au cours des dernières années. La FAO encourage les gouvernements à mettre en place des services d'évaluation dans les secteurs agricole et rural ou à renforcer ceux qui existent déjà; elle a organisé au titre du Programme ordinaire des stages de formation et des journées d'étude en vue d'appuyer les activités d'évaluation des gouvernements; elle a associé plus étroitement les institutions nationales à ses activités d'évaluation et elle a publié toute une série de directives et diffusé divers matériels d'enseignement consacrés en totalité ou en partie à l'évaluation. Plus généralement, les participants à la Conférence mondiale de 1979 sur la réforme agraire et le développement rural ont accordé une importance considérable à la surveillance et à l'évaluation des activités de développement rural. Dans le cadre des activités de suivi de la Conférence, la FAO a entrepris à titre prioritaire un programme ambitieux visant à renforcer la capacité des pays en développement dans ce domaine en élaborant des directives relatives à la surveillance et à l'évaluation au niveau national, en effectuant des études pilotes dans 17 pays pour tester des indicateurs, en exécutant un certain nombre de projets destinés à aider les gouvernements des pays membres à surveiller et à évaluer des sous-secteurs déterminés (nutrition, petites pêcheries et sylviculture rurale par exemple), en dispensant une formation au personnel national par l'intermédiaire des centres régionaux et en organisant au niveau régional des journées d'étude sur la surveillance et l'évaluation du développement rural, en collaboration avec d'autres organismes.

### Fonds international de développement agricole (FIDA)

77. Les projets de développement du FIDA, qui sont destinés aux petits exploitants agricoles et aux populations pauvres des zones rurales, doivent tous prévoir expressément des opérations de surveillance et d'évaluation en cours d'exécution, opérations qui doivent être confiées chaque fois que possible à des équipes de personnes appartenant à des institutions locales et nationales. En général, l'évaluation rétrospective doit elle aussi être faite par des institutions indépendantes qui ont leur siège dans les pays bénéficiaires et qui évaluent les résultats globaux une fois les projets achevés. L'assistance technique du FIDA est axée sur la mise au point de projets, la création d'institutions, la formation et la recherche et la mise en place de systèmes appropriés de surveillance et d'évaluation des projets qu'il finance. En juin 1982, 51 projets répartis dans 38 pays avaient bénéficié de ce type d'assistance.

### Organisation internationale du travail (OIT)

78. Les procédures d'élaboration et d'évaluation des projets de l'OIT ont été largement diffusées dans une présentation simple et en plusieurs langues afin d'en promouvoir l'application généralisée. L'élaboration des projets et leur évaluation (qui est complétée par d'autres évaluations approfondies) sont confiées aux directeurs des projets, qu'ils soient recrutés sur le plan national ou sur le plan international. Doivent être associés aux opérations d'évaluation les organismes publics du pays bénéficiaire et les associations locales d'employeurs et de travailleurs, des experts techniques nationaux et les représentants des groupes cibles si possible. Au cours des deux dernières années, Le Groupe de l'évaluation du BIT a exécuté un important programme de formation pour promouvoir ces nouvelles procédures; c'est ainsi qu'il a permis à des fonctionnaires nationaux de participer à des séminaires se déroulant sur le terrain et qu'il a organisé dans quelques pays des séminaires réservés aux fonctionnaires nationaux. Le Service du perfectionnement des cadres dirigeants a commencé à appliquer l'ensemble multilingue de formation à la conception, à l'exécution et à l'évaluation des projets qu'il a mis au point à l'intention des fonctionnaires nationaux. Le BIT prévoit aussi d'entreprendre plusieurs projets en vue de renforcer la surveillance et l'évaluation des activités visant à satisfaire les besoins essentiels.

### Centre du commerce international CNUCED/GATT

79. Le Centre invite les gouvernements à participer pleinement à toutes les évaluations de projets nationaux visant à promouvoir le commerce, ce que 58 % d'entre eux environ choisissent de faire. En outre, en mars 1982, le Groupe consultatif commun a recommandé au Centre d'entreprendre en priorité des programmes de formation destinés à permettre au personnel des pays en développement d'acquérir les connaissances nécessaires pour pouvoir évaluer l'efficacité des mesures de promotion des échanges prises au niveau national.

### Centre des Nations Unies pour les établissements humains (HABITAT)

80. A travers son système de gestion des projets, le Centre encourage les gouvernements à participer activement à toutes les phases du cycle du projet et notamment à collaborer étroitement à l'élaboration d'un processus "d'évaluation intégrée" pour chaque projet de façon à acquérir une expérience pratique par apprentissage direct dans le cadre d'une action concertée. Cette méthode ayant été appliquée avec un certain succès dans quelques pays, on envisage de l'étendre

à d'autres. Le Centre a aussi aidé à organiser une série de stages de formation à la surveillance et à l'évaluation, en collaboration avec la Banque mondiale.

#### Fond des Nations Unies pour l'enfance (FISE)

81. Conformément à sa stratégie des services de base et suivant une méthode de "programmation par pays", le FISE aide les ministères et d'autres institutions oeuvrant aux niveaux national, sous-national et local à fournir des services collectifs de base peu coûteux pour répondre aux besoins des enfants. Depuis quelque temps, il accorde une place accrue aux activités de surveillance et d'évaluation considérées comme faisant partie intégrante de ce type de coopération. En 1981, il a aidé à mener à bien plus de 385 évaluations qui visaient généralement à améliorer la formulation des programmes par le développement des recherches et enquêtes sur le terrain et la collecte de données de base mais aussi dans certains cas - il s'agissait alors d'évaluations rétrospectives - à accroître l'efficacité des futurs programmes. Le FISE aide les gouvernements à renforcer leur capacité de surveillance et d'évaluation en organisant des activités de formation, y compris des journées d'étude, en accordant des subventions pour permettre à des fonctionnaires de participer à des stages de formation spécialisés et en fournissant un appui à des instituts de formation d'Etat. En outre, des consultants rétribués par le FISE aident plusieurs gouvernements à perfectionner leurs systèmes de planification et de gestion des projets, y compris leurs systèmes d'information et leurs procédures de surveillance. Enfin, le FISE a aidé à renforcer les services de surveillance existants.

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

82. Il y a longtemps que les différents secteurs de l'UNESCO s'occupent d'évaluation et publient des études sur ce sujet, mais leur action dans ce domaine s'est beaucoup intensifiée dernièrement. Dans le secteur des sciences, on s'est intéressé de plus près à l'évaluation, au niveau de l'unité de recherche ainsi qu'aux niveaux national et international, des travaux de recherche-développement effectués avec ou sans l'assistance de l'UNESCO. Divers projets, missions, séminaires de formation et réunions techniques ont été consacrés à cette question. Dans le secteur de l'éducation, on a élaboré et appliqué des directives et on a organisé des stages de formation et des missions dans le but de "démystifier" l'évaluation des programmes et d'inciter les Etats membres à en faire un instrument de gestion. L'Institut international de planification de l'éducation a publié nombre de documents et d'études sur l'évaluation en éducation et a mené à bien un important programme de formation. Dans le cadre du Programme général d'information on a élaboré une série de directives et organisé des journées d'étude consacrées à l'évaluation dans le domaine de l'information. L'un des thèmes relevant du secteur des sciences sociales inscrits dans le plan à moyen terme pour la période 1977-1982 portait sur les techniques d'évaluation et la formation à ces techniques (thème 3.4/03). Actuellement la Division d'analyse socio-économique qui relève de ce secteur dirige une série de publications et organise divers colloques, journées d'étude, séminaires et projets qui mettent l'accent sur la nécessité de procéder à un échange d'informations sur l'état actuel des techniques d'évaluation au niveau international, sur les mesures à prendre au niveau régional pour améliorer l'évaluation sur le plan local en perfectionnant la méthodologie utilisée et en dispensant une meilleure formation, et sur la nécessité d'enseigner des méthodes d'évaluation adaptées aux programmes et projets sociaux au niveau national.

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

83. Le FNUAP a approuvé récemment un certain nombre de nouveaux projets visant à aider les gouvernements à mettre en place des systèmes d'évaluation et de gestion des programmes nationaux ou à perfectionner et renforcer les systèmes existants; d'autres projets de ce type sont actuellement à l'étude.

Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR)

84. Les gouvernements des pays d'accueil chargés de l'exécution des projets jouent un rôle essentiel dans le système d'auto-évaluation du HCR. De plus, cet organisme a commencé à associer des représentants des gouvernements à des évaluations plus poussées. C'est ainsi qu'un programme de réinstallation de réfugiés en milieu rural a récemment fait l'objet d'une évaluation conjointe; ce genre de coopération devrait se développer.

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI)

85. L'ONUDI a récemment mis en place un système d'évaluation interne de tous les projets exécutés sur le terrain, qui prévoit la participation des gouvernements et en fait même une condition sine qua non. Un manuel consacré à l'évaluation a été publié en plusieurs langues et largement diffusé. En matière d'auto-évaluation, le premier responsable est le conseiller technique principal (directeur du projet), qu'il soit recruté sur le plan local ou sur le plan international. Quant aux évaluations approfondies, le gouvernement y participe et en exploite les résultats sur un pied d'égalité.

Union postale universelle (UPU)

86. Depuis 1972, l'Union postale universelle demande périodiquement aux administrations postales nationales d'évaluer la coopération technique dont elles bénéficient, et son Conseil exécutif examine chaque année une analyse de ces évaluations. En outre, dans les projets régionaux, elle a donné le rôle principal, de façon à promouvoir leur autosuffisance aux pays concernés. En 1980, l'UPU a organisé des réunions de coordination et d'évaluation des projets multinationaux exécutés dans deux régions et elle espère multiplier les réunions de ce type à l'avenir.

Banque mondiale

87. La Banque mondiale a depuis longtemps pour politique déclarée d'encourager les gouvernements des pays membres à assumer des tâches d'évaluation. Elle voit là en effet un moyen de renforcer l'autosuffisance et l'autogestion du développement national et de confier l'évaluation des opérations à ceux qui peuvent en suivre de près l'exécution. Les projets de la Banque, notamment ceux qui sont réalisés dans le secteur social, comportent régulièrement maintenant un système d'évaluation et de surveillance "intégré". L'établissement de rapports d'évaluation par les emprunteurs, une fois le projet terminé, n'est pas encore chose courante, mais on espère qu'à l'avenir les évaluations détaillées des résultats sur lesquelles on se fonde pour rédiger les rapports de vérification de l'exécution des projets émaneront des emprunteurs plutôt que des services de la Banque. Le Département de l'évaluation rétrospective des opérations a organisé trois séminaires régionaux sur l'évaluation des opérations dans le cadre de la gestion économique nationale, et invite des responsables des pays membres à venir

sur place s'informer de ses activités d'évaluation. L'évaluation rétrospective figure au programme du cours de gestion dispensé par l'Institut de développement économique de la Banque, qui a organisé récemment son premier séminaire sur l'évaluation et la surveillance au niveau national. Le Département de l'agriculture et du développement rural a organisé au niveau régional des stages d'études pratiques au cours desquels on a fait le point de l'expérience acquise dans divers pays en matière de surveillance et d'évaluation. Le rapport sur les activités d'évaluation qui est présenté chaque année aux administrateurs de la Banque contient un exposé sur la façon dont progressent la participation des gouvernements aux activités d'évaluation de la Banque et le développement de leurs propres activités d'évaluation.

#### Organisation mondiale de la santé (OMS)

88. L'OMS est l'organisation qui s'est dotée du programme d'appui le plus étendu pour aider les Etats membres à renforcer leur capacité de gestion et notamment d'évaluation. En 1981, l'Assemblée mondiale de la santé a approuvé une stratégie mondiale de la santé pour tous d'ici l'an 2000, et l'année suivante elle a adopté un plan d'action pour la mise en oeuvre, la surveillance et l'évaluation de cette stratégie par les Etats membres aux niveaux national, régional et mondial. Le secrétariat de l'OMS appuiera ce plan d'action et en assurera le suivi. Dans la section du budget-programme pour 1982-1983 qui lui est consacré, le processus de gestion pour le développement sanitaire national est présenté comme un processus systématique et continu de planification et de programmation au niveau national et l'accent est mis tout particulièrement sur l'introduction ou le renforcement de l'évaluation des programmes nationaux de santé. L'OMS a élaboré des principes directeurs et conçu des programmes de formation et des matériels d'enseignement pour faciliter ces activités et elle a mis au point des indicateurs pour la surveillance continue des progrès réalisés. Actuellement, de nouvelles mesures sont prises pour tester sur le terrain les directives relatives à l'évaluation et les améliorer. L'OMS estime qu'une quarantaine de pays ont commencé à appliquer le processus de gestion pour le développement sanitaire national après l'avoir adapté à la situation locale. Dans les actions menées aux niveaux régional et mondial, on insiste aussi beaucoup sur l'adoption d'un processus de gestion unifié comportant notamment des activités d'évaluation, de façon à coordonner les mesures prises dans le cadre de l'application de la stratégie et à créer des conditions générales dans lesquelles l'évaluation puisse devenir un instrument utile et bien accepté.

#### Organisation météorologique mondiale (OMM)

89. Chaque année, l'OMM envoie un questionnaire aux gouvernements en leur demandant d'évaluer les activités de coopération technique notamment dans le domaine de la formation. C'est sur les réponses des gouvernements qu'on se fonde pour présenter chaque année au Comité exécutif une analyse des activités de coopération technique, pour surveiller les activités en cours et pour concevoir de nouveaux programmes. En 1981, 106 pays avaient reçu ce questionnaire et 72 % d'entre eux y avaient répondu.

#### Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)

90. La plus grosse partie de l'assistance technique multilatérale fournie dans le monde est acheminée par le PNUD qui, de 1972 à 1981, a approuvé le financement

de 15 000 projets d'une valeur de 4,7 milliards de dollars des Etats-Unis. Ces projets sont presque tous "exécutés" par des organismes des Nations Unies et des institutions apparentées - au nombre de 27; ils bénéficient de l'appui de 114 bureaux extérieurs, qui s'occupent de 152 programmes de pays et programmes multinationaux. Mais le PNUD ne se borne pas à financer une grande partie des activités des institutions spécialisées visées plus haut; il a aussi un rôle important à jouer dans au moins trois autres domaines.

91. Premièrement, son système de surveillance et d'évaluation est très important. Le PNUD étant le principal organisme de financement, les autres organismes des Nations Unies le prennent comme modèle et attendent de lui, notamment les plus modestes, qu'il leur montre la voie à suivre en déterminant la nature et l'ampleur des efforts d'évaluation à accomplir et en fixant des priorités dans ce domaine. Les examens tripartites auxquels on procède périodiquement pour faire le point sur l'état d'avancement des projets sont pour tous ceux qui y participent (représentants des gouvernements, représentants des organismes chargés de l'exécution et fonctionnaires du PNUD) un excellent moyen de se former aux techniques de surveillance et d'évaluation.

92. Deuxièmement, le PNUD assure le financement d'activités d'évaluation, principalement en prévoyant dans le budget des projets une rubrique correspondant aux dépenses d'évaluation de ces projets. En 1981, il a proposé une solution de rechange qui consisterait à affecter, avec l'accord des gouvernements, 0,5 % du Chiffre indicatif de planification (CIP) de chaque pays au financement d'évaluations supplémentaires des projets et de services de consultants chargés de l'examen et de la surveillance des projets. Le Conseil d'administration a aussi prié le PNUD (décisions 81/21 et 82/8) d'examiner et d'analyser les premiers résultats obtenus dans le cadre du système d'exécution des projets par les gouvernements, d'étudier la possibilité de compléter les CIP de façon à aider les gouvernements à financer leurs besoins en matière de formation, de dépenses d'administration, de personnel, de services ou autres formes d'appui et d'envisager différentes méthodes pour encourager et aider les gouvernements à exécuter eux-mêmes des projets.

93. Troisièmement, le réseau de bureaux extérieurs dont le PNUD dispose dans le monde entier pourrait grandement contribuer à promouvoir les activités d'évaluation. Quelques responsables gouvernementaux ont parlé aux Inspecteurs du rôle utile que les représentants résidents pourraient jouer, en assurant la liaison avec les organismes gouvernementaux s'occupant d'évaluation, et des diverses mesures officielles et officieuses que le personnel des services extérieurs du PNUD pourrait prendre pour encourager et appuyer leurs efforts dans ce domaine. De leur côté, plusieurs représentants résidents contactés ont reconnu qu'ils s'étaient jusqu'alors peu intéressés à cette question et ont fait savoir qu'ils entendaient nouer des contacts de travail avec les services gouvernementaux chargés de l'évaluation.

94. Le PNUD peut donc jouer un rôle important en orientant et en coordonnant l'action des organismes et des gouvernements qui cherchent à renforcer l'ensemble des moyens de gestion et d'évaluation pour le développement. En 1983, le Conseil d'administration sera saisi d'un rapport sur les mesures visant à améliorer le système de surveillance et d'évaluation du PNUD; dans ce rapport et dans le rapport que le Corps commun publiera sur le même thème, il sera notamment question des initiatives que le PNUD pourrait prendre pour mieux s'acquitter de ce rôle qui s'offre à lui.

## Organisation des Nations Unies

95. Les fonctionnaires de l'Organisation des Nations Unies qui ont répondu aux questions des Inspecteurs ont indiqué qu'ils avaient pris peu d'initiatives visant spécifiquement à promouvoir l'évaluation par les gouvernements. Les Inspecteurs estiment cependant que l'Organisation des Nations Unies, qui exerce de nombreuses fonctions et responsabilités dans ce domaine, peut et devrait aider à combler les graves carences que l'on observe à cet égard.

96. Le Directeur général au développement et à la coopération économique internationale a d'importantes responsabilités en ce qui concerne l'orientation à donner aux activités opérationnelles du système des Nations Unies pour le développement et aussi en tant que lien entre les gouvernements, les organes intergouvernementaux et les éléments du système, en ce qui concerne l'identification et l'examen des questions importantes de développement et de politique générale. Dans le rapport sur les activités opérationnelles qu'il a publié en 1982 (voir la section III), il a insisté sur la nécessité de renforcer l'évaluation en l'intégrant encore plus dans les processus globaux de planification, de programmation et de budgétisation, en entreprenant des activités d'évaluation en coopération avec les gouvernements bénéficiaires et en aidant ces derniers à effectuer leurs propres évaluations.

97. Plusieurs autres organismes des Nations Unies, à savoir notamment l'Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social (IRNU), l'Université des Nations Unies (UNU) et l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR), ont eux aussi contribué à promouvoir les activités de surveillance et d'évaluation. En outre, il existe en Afrique, en Asie, dans les Caraïbes, en Amérique latine et au Moyen-Orient des instituts régionaux de planification du développement, de recherche et de formation aux techniques administratives, qui sont associés à divers titres avec l'Organisation des Nations Unies et qu'on pourrait intégrer dans un réseau d'organismes chargés d'encourager et de renforcer l'évaluation par les gouvernements en exploitant les services qu'ils fournissent sur le terrain et leurs activités de formation et d'échange d'informations.

98. C'est au niveau des commissions régionales et de deux départements du Siège qu'il reste encore le plus à faire pour promouvoir l'évaluation. Le Département des affaires économiques et sociales internationales effectue des recherches sur les politiques de rechange, l'analyse intégrée, l'interdépendance et les nouveaux sujets de préoccupation des gouvernements. Dans le cadre de son grand programme intitulé: Questions et politiques relatives au développement, ce département aide à cerner les nouvelles questions qui se posent en matière de développement, à définir des politiques novatrices, à surveiller et analyser les tendances du développement et leur interaction. Alors que l'ancien Département des affaires économiques et sociales qu'il remplace avait publié en 1978 un ouvrage de référence sur la surveillance et l'évaluation méthodiques (voir la bibliographie) et avait envisagé d'entreprendre d'autres travaux dans ce domaine, le Département des affaires économiques et sociales internationales ne prévoit dans le cadre de son programme de recherche pour 1982-1989 qu'un seul rapport d'évaluation, qui devrait paraître en 1983-1984, sur la méthodologie et les procédures utilisées pour formuler, appliquer et évaluer les politiques et programmes fondés sur une approche intégrée. Mais ce département est aussi en train de mettre au point un système d'évaluation interne des activités de l'Organisation des Nations Unies dans les secteurs économique et social, qui devrait mettre l'accent sur le rôle des gouvernements.

99. Le Département de la coopération technique pour le développement fournit un appui fonctionnel aux activités de coopération technique de l'Organisation des Nations Unies, et en assure la gestion; ses fonctions consistent notamment à "fournir des compétences techniques pour la formulation, l'application et l'évaluation de programmes de pays, de programmes multinationaux et de projets particuliers", à prêter une assistance directe aux gouvernements sous forme de services consultatifs et à mettre au point des matériels d'enseignement à l'intention des établissements de formation. Parmi ses principaux domaines d'activités on peut citer la planification du développement économique et social ainsi que la gestion et le financement du développement. En outre, le Département de la coopération technique pour le développement s'efforce de diffuser les résultats des travaux de recherche et d'analyse consacrés aux tendances de la coopération technique et aux questions qui se posent dans ce domaine et de promouvoir de nouvelles formes de coopération technique comme la mise en oeuvre des Dimensions nouvelles.

100. Alors que la réalisation de ces objectifs pourrait grandement contribuer à développer les activités d'évaluation des gouvernements, le budget-programme pour 1982-1983 et le plan à moyen terme proposé pour 1984-1989 prévoient peu d'activités visant expressément à promouvoir l'évaluation. Au titre du programme "Questions et politiques relatives au développement", le Département de la coopération technique pour le développement s'occupera de façon générale de l'exécution et de l'examen des plans de développement, de la planification de la coopération technique et de la programmation par pays mais sa seule véritable tâche d'évaluation visera la surveillance et l'évaluation des activités de développement rural intégré (domaine dans lequel, comme il est indiqué à la section VII, diverses institutions, dont la FAO, le FIDA et la Banque mondiale, sont déjà très actives). Au titre du programme "Administration et finances publiques", les seules activités pertinentes prévues sont l'exécution d'un projet pilote sur "L'évaluation des résultats" des entreprises publiques et la parution vers la fin des années 80 de plusieurs publications sur le renforcement de la gestion du développement.

101. Les Commissions régionales se sont vu confier de nouvelles et importantes fonctions d'exécution, d'examen, de surveillance et de direction par les résolutions relatives à la restructuration, la nouvelle Stratégie internationale du développement et le nouveau programme substantiel d'action pour les années 1980 en faveur des pays les moins avancés; elles sont bien placées pour aider à promouvoir et à appuyer les efforts de surveillance et d'évaluation des gouvernements dans leurs régions respectives. Dans le cadre des programmes "Questions et politiques relatives au développement" et "Administration et finances publiques" et par le biais des services consultatifs qu'elles fournissent aux niveaux régional et sous-régional pour promouvoir le développement, les Commissions régionales prévoient d'insister davantage sur l'exécution et sur la gestion du développement au cours de la période 1982-1989. Toutefois elles continuent de s'occuper surtout de la planification du développement et de projets spéciaux et font rarement mention d'un élément évaluation. Il faut dire aussi qu'elles commencent à peine à procéder à une évaluation interne.

102. Outre l'absence d'un système d'évaluation interne au Secrétariat de l'ONU, deux éléments particuliers du programme visé plus haut empêchent de promouvoir plus activement l'évaluation par les gouvernements. Premièrement, certains observateurs ont fait valoir qu'on aurait intérêt à tirer parti des efforts visant à renforcer l'administration publique pour donner à l'évaluation la place qui lui revient dans le processus de gestion du développement, mais l'administration publique est relativement négligée par rapport aux autres secteurs que le système des Nations Unies s'efforce de développer.

103. Récemment l'Assemblée générale a adopté des résolutions et le Secrétaire général a publié des rapports dans lesquels ils ont beaucoup insisté sur la nécessité de renforcer la capacité de gestion et l'efficacité du secteur public. En outre dans un rapport de 1982 où il analyse les activités du système des Nations Unies dans le domaine de l'administration et des finances publiques (E/AC.51/1982/4) le Secrétaire général a déclaré qu'on avait "manifestement besoin" de mécanismes administratifs qui permettent notamment d'améliorer au niveau institutionnel l'évaluation systématique des résultats et l'impact des activités gouvernementales. Malgré cela, le programme "Administration et finances publiques" pour les années 80 reste l'un des plus modestes de l'Organisation des Nations Unies et ne prévoit guère d'activités visant explicitement à appuyer l'action engagée par les autres organismes pour promouvoir l'évaluation par les gouvernements ou les efforts d'évaluation des gouvernements eux-mêmes.

104. Deuxièmement, bien que le principe d'un cycle intégré de gestion du développement soit largement admis et que de nombreuses études aient mis l'accent sur la nécessité de combler les lacunes relevées au niveau de l'exécution et de mettre au point des processus de planification plus pragmatiques, l'Organisation des Nations Unies continue à s'intéresser beaucoup plus à la planification proprement dite qu'à l'exécution, notamment à la mise en place du processus d'évaluation. La planification constitue indéniablement une phase importante du processus global de gestion du développement. Mais, l'évaluation est aussi très utile pour tirer parti des leçons de l'expérience, améliorer la planification et l'exécution des opérations futures et mettre l'accent sur le produit et les résultats plus que sur les apports conformément aux principes énoncés dans les Dimensions nouvelles.

105. Les fonctionnaires du Département de la coopération technique pour le développement qui ont répondu aux questions des Inspecteurs ont dit qu'ils approuvaient sans réserve les principaux thèmes du présent rapport mais qu'à leur avis la planification du développement était un processus continu qui donnait déjà lieu à des activités d'évaluation régulières, que les gouvernements n'avaient pas voulu consacrer les maigres ressources disponibles au titre de la coopération technique à la mise en place de services d'évaluation spécialisés, ce qui d'ailleurs ne garantirait pas l'efficacité ou même le sérieux des tentatives d'évaluation. Ils ont aussi indiqué que diverses activités de caractère général du Département dans le domaine de la planification et de l'administration du développement, de la vérification des comptes et de l'administration publique comportaient des tâches concernant l'exécution et l'évaluation.

106. Les Inspecteurs reconnaissent que l'évaluation doit faire partie intégrante de la planification et de la gestion du développement mais, à leur avis, elle devrait être autre chose qu'une notion presque abstraite ou essentiellement théorique. Ils partagent l'opinion du Directeur général au développement et à la coopération économique internationale qui, en 1982, a conclu son rapport annuel en disant que la pratique de l'évaluation doit se généraliser (voir paragraphe 29) et approuvent les conclusions du nouveau Programme substantiel d'action pour les années 80 en faveur des pays les moins avancés, par lesquelles sont instamment demandés davantage de services d'experts et d'activités de formation en cours d'emploi dans le domaine de l'évaluation, ainsi que la création de services d'évaluation, notamment dans les ministères, et le renforcement des services existants (paragraphe 27 et 28).

107. La large place faite à l'évaluation dans les politiques définies récemment, le développement des activités d'évaluation des gouvernements que l'on constate partout dans le monde (voir les Sections V et VII) et les activités spécifiques des autres organismes des Nations Unies (voir la présente section) témoignent abondamment de l'intérêt que l'évaluation suscite actuellement et mettent en évidence les efforts déployés dans ce domaine. Les Inspecteurs estiment que l'Organisation des Nations Unies doit se doter de moyens - si modestes soient-ils - qui lui permettent de jouer un rôle plus actif et plus spécifique dans ce secteur important de la coopération pour le développement, en mettant à contribution soit quelques-uns des administrateurs (270 environ) affectés au programme "Questions et politiques relatives au développement" soit certains des 90 projets relatifs à la planification du développement économique et des 86 projets relatifs à la gestion du développement que le Département de la coopération technique pour le développement réalisait en 1981, soit encore certaines des nombreuses autres entités et ressources visées plus haut.

#### Activités menées en dehors du système des Nations Unies

108. On dispose actuellement de très peu de renseignements sur les autres activités d'évaluation. Le Directory of Central Evaluation Authorities de 1981 (Répertoire des services centraux d'évaluation) (voir la bibliographie, Etats-Unis d'Amérique) que le PNUD est en train de mettre à jour et de compléter, est le seul ouvrage qui donne une idée générale des activités des gouvernements (administrations centrales) dans ce domaine. Ces dernières années, la Banque africaine de développement, la Banque asiatique de développement et la Banque interaméricaine de développement ont développé leurs activités d'évaluation notamment en nouant des contacts plus ou moins étroits et des liens avec les services gouvernementaux. En 1980, le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a créé un groupe de correspondants pour les questions d'évaluation. Les membres de ce groupe - qui se compose essentiellement des chefs des services chargés de l'évaluation au sein des organismes d'aide des pays membres - ont entrepris d'examiner ensemble les opérations d'évaluation menées à bien dans le passé et ont déjà fait savoir qu'ils souhaitaient comparer des notes sur les mesures à prendre pour promouvoir l'évaluation par les gouvernements. En application de la Convention de Lomé, la Commission des Communautés européennes a collaboré avec des responsables de pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (les Etats ACP) à des activités d'évaluation.

## VII. TYPES D'ACTIVITES

109. L'examen des activités actuellement entreprises au sein du système des Nations Unies pour appuyer les efforts d'évaluation des gouvernements permet de se faire une idée de l'action menée par chacun des organismes du système mais ne fournit guère d'indications sur les tendances qui sont en train de se dégager ni sur ce que font les gouvernements eux-mêmes, les autres organisations non gouvernementales, les organismes bilatéraux et les autres organisations multilatérales. A partir des premières données qu'ils ont rassemblées, les Inspecteurs ont essayé d'élaborer une typologie des activités d'évaluation menées en coopération, surtout dans le système des Nations Unies mais pas exclusivement. Cette typologie, encore à l'état d'ébauche, est exposée ci-après à titre indicatif.

### Evaluation de projets

110. En matière d'évaluation, lorsqu'on décide d'aider les gouvernements, on choisit le plus souvent de le faire dans le cadre le plus étroit, c'est-à-dire celui des projets. Bien que la multiplicité et la diversité des méthodes employées soient encore source de difficultés, de nouveaux comportements semblent peu à peu s'imposer. On abandonne progressivement les examens épisodiques et les traditionnelles missions d'évaluation pour une analyse plus poussée des résultats pour des activités d'évaluation et de surveillance en cours d'exécution intégrées aux projets et, au lieu de se borner à fournir les apports à mener à bien les projets (ou les activités complémentaires, s'ils sont prolongés), on s'attache maintenant à améliorer la conception et on met davantage l'accent sur le renforcement de la capacité locale de gestion des projets. Ce changement de politique, qui semble témoigner d'un regain d'intérêt pour la coopération, ne s'est pas encore pleinement traduit dans les faits. En outre, l'évaluation de quelques projets isolés ne permet pas à elle seule de renforcer sensiblement la capacité de gestion des pays.

### Ministères et secteurs

111. Les divers ministères et services sectoriels compétents en matière de développement auxquels les institutions spécialisées des Nations Unies apportent leur concours exécutent depuis longtemps déjà des activités d'évaluation, mais de nouvelles initiatives importantes sont prises actuellement, notamment dans les domaines suivants : santé, agriculture, éducation, sciences, programmes en faveur des enfants, urbanisation et établissements humains, main-d'oeuvre et formation, promotion des échanges commerciaux et services postaux et météorologiques. Les organismes des Nations Unies, notamment l'OMS, ont tendance à vouloir se placer dans une perspective plus vaste en abandonnant le cadre étroit des projets pour celui, plus large, des programmes et essaient de voir comment leurs activités peuvent le mieux s'intégrer dans les programmes sectoriels beaucoup plus vastes du pays concerné et contribuer à leur succès. On a tendance aussi à préférer renforcer les institutions existantes et développer la capacité de gestion et d'exécution plutôt que de créer de nouvelles institutions. Ces deux tendances conduisent à élaborer des programmes de formation à la gestion - et notamment à l'évaluation - plus étendus et à axer les efforts sur la formation associée à l'emploi et les stages d'études pratiques. Elles conduisent aussi à faire une plus large place aux activités décentralisées et aux opérations menées sur le terrain et à moins s'occuper des tâches exécutées au niveau des ministères sectoriels et autres services centraux sur lesquelles on mettait toujours l'accent auparavant.

## Développement rural intégré

112. Actuellement, c'est dans ce secteur que l'on fait preuve du plus grand dynamisme (et que l'on déploie le plus d'efforts) pour aider les gouvernements à entreprendre des activités d'évaluation et, de façon plus générale, il bénéficie d'un rang de priorité élevé dans les activités de coopération technique. La FAO, le FIDA et la Banque mondiale s'emploient activement à mettre en place des services de surveillance et d'évaluation - ou à renforcer les services existants - dans un grand nombre de pays, et beaucoup d'autres organismes (à l'intérieur et à l'extérieur du système des Nations Unies) font de même. L'existence de l'Equipe spéciale sur le développement rural du Comité administratif de coordination (CAC) et les activités inter-institutions entreprises à la suite de la Conférence mondiale sur la réforme agraire et le développement rural prouvent qu'on a pris conscience de la nécessité et de la possibilité d'engager une action concertée dans ce domaine où il y a tant à faire. Mais la situation décrite à la section IV C montre bien qu'il faut veiller à ce que les divers systèmes n'entrent pas en concurrence avec les systèmes gouvernementaux et à ce qu'il n'y ait pas de chevauchement entre eux et s'assurer que la part des ressources d'évaluation et de surveillance affectée au développement rural n'est pas excessive par rapport à celle qui est accordée aux autres secteurs. A la demande de l'Equipe spéciale sur le développement rural du CAC, la FAO a entrepris d'élaborer des directives dont les pays en développement, les organismes et les donateurs pourront tous s'inspirer pour coopérer plus étroitement à la surveillance et à l'évaluation des projets et programmes de développement rural. Ces directives tiendront compte de la méthodologie utilisée par les organismes et les donateurs et refléteront leur expérience dans ce domaine.

### Services nationaux d'évaluation (relevant de l'Administration centrale)

113. D'après les estimations, il y a actuellement dans le monde quelque 25 services centraux de surveillance et d'évaluation; ces services relèvent souvent des services centraux de planification, du Ministère des finances ou du chef du gouvernement. Il s'agit là, semble-t-il, d'un phénomène inédit, plus répandu dans les pays en développement que dans les pays développés. Ces services centraux d'évaluation, si on leur donne trop de poids, risquent d'entraver la mise au point et l'exécution d'opérations d'évaluation à d'autres niveaux, mais il faut bien voir qu'ils peuvent aussi, en servant de centres de liaison, aider très activement à coordonner l'ensemble des activités de développement, améliorer la gestion du développement national et enfin montrer la voie à suivre, fournir un appui et plus particulièrement jouer un rôle formateur en vue de l'exécution d'autres activités d'évaluation. Quelques gouvernements et organisations se sont déclarés très intéressés par les possibilités de coopération technique encore inexploitées qui s'offrent dans ce domaine. Si la Banque mondiale, des donateurs bilatéraux et quelques-unes des banques régionales de développement ont quelque peu aidé ces services, les organismes du système des Nations Unies ne s'en sont guère occupés.

### Institutions nationales

114. Une autre pratique encore peu utilisée mais très prometteuse consiste à associer les institutions nationales, notamment les universités locales, aux travaux d'évaluation des organisations, en passant avec elles des accords de collaboration ou des contrats. La FAO y a eu recours pour mener à bien plusieurs études d'évaluation en collaboration avec le PNUD; le FIDA, quant à lui, cherche chaque fois que possible à faire participer les institutions nationales à ses projets.

Celles-ci ont aussi été associées dans une certaine mesure aux échanges d'informations et de données d'expérience considérés ci-après. Leurs compétences et leurs capacités en matière d'évaluation (comme dans tous les autres types d'activité considérés dans ce domaine) sont extrêmement variables, mais il semble bien que les organismes du système des Nations Unies et les autres organisations soient encore loin d'avoir "découvert" toutes ces institutions, qui sont nombreuses, et à plus forte raison d'en avoir tiré tout le parti possible. La pratique qui consiste à utiliser les services des institutions nationales est non seulement une application directe du principe de la coopération technique entre pays en développement (CTPD), mais aussi un bon moyen d'exploiter les rares compétences disponibles en matière d'évaluation et une autre façon d'encourager les activités d'évaluation des gouvernements.

#### Echanges d'informations et de données d'expérience

115. Dans ce domaine aussi, l'activité a été réduite : l'UNESCO a pris quelques initiatives aux niveaux régional et mondial; la FAO et la Banque mondiale ont fait de même dans le secteur du développement rural. Des responsables gouvernementaux se sont déclarés très favorables à l'instauration de tels échanges, notamment entre les services gouvernementaux qui, après avoir entrepris quelques activités d'évaluation, souhaitent discuter avec d'autres des succès qu'ils ont obtenus ou des difficultés qu'ils ont rencontrées. Dans les vœux ainsi exprimés, l'accent est mis sur l'organisation de colloques et de stages d'étude pratiques, plutôt que sur les activités de formation classiques ou les discussions théoriques, notamment aux niveaux sous-régional et régional. L'une des autres activités utiles dans ce domaine est celle qui consiste à élaborer des directives, à établir des rapports et à mettre au point des matériels d'enseignement pour divers types d'évaluation. Le volume de la documentation ainsi produite par les organisations internationales a considérablement augmenté au cours des dernières années, comme le prouve la bibliographie annexée au présent rapport, mais les méthodes d'évaluation des gouvernements et leurs produits n'ont pas encore fait l'objet de beaucoup de publicité sur le plan international.

#### Participation à l'évaluation des activités des organisations

116. Enfin, en pratiquant activement eux-mêmes l'évaluation, les organes directeurs et les organes intergouvernementaux des organismes des Nations Unies contribuent au développement de cette activité car, ce faisant, ils incitent les gouvernements, de façon moins directe mais non négligeable, à s'y intéresser et à se doter de moyens accrus dans ce domaine. Comme le Corps commun d'inspection l'a signalé dans les deux rapports qu'il a publiés sur la question en 1981 (A/36/181 et 182), la plupart des organismes des Nations Unies ont beaucoup progressé ces dernières années dans l'élaboration ou le renforcement de leur propre système d'évaluation interne, et ils essaient maintenant de voir quelle est la meilleure façon de procéder pour faciliter la présentation de rapports aux organes directeurs et promouvoir la participation de ces derniers à l'évaluation de leurs activités. L'OMS encourage les Etats Membres à participer à l'évaluation, à tous les niveaux, dans le cadre d'une stratégie mondiale de base. Les organes directeurs de l'OIT, de l'UNESCO, de l'Organisation des Nations Unies (CPC) et du Centre (CNUCED/GATT) du commerce international font procéder ou procèdent eux-mêmes à des évaluations et examens ponctuels. L'UPU et l'OMM comptent sur les gouvernements pour évaluer les résultats de leurs activités de coopération technique et en assurer la rétroaction. Exécutées avec

sérieux et méthode, les activités prévues dans le cadre des systèmes d'évaluation interne peuvent être très profitables. En effet, elles peuvent démontrer de façon concrète l'utilité et l'intérêt de l'évaluation.

### Types de fonction

117. L'assistance aux gouvernements en matière d'évaluation peut encore être considérée sous un autre angle, suivant les principaux types de coopération technique mis à leur disposition dans ce domaine.

a) Renforcement du cadre institutionnel : Eu égard à l'expérience passée et à l'intérêt nouveau porté à l'autosuffisance et aux problèmes que pose la mise en oeuvre du développement considéré globalement, il semble qu'il s'agisse là de la forme prépondérante d'assistance en matière d'évaluation. Mais plutôt que de créer de nouvelles institutions ou de faire venir sur place des experts employant des techniques d'évaluation bien déterminées, on s'attache de plus en plus, semble-t-il, à travailler avec les institutions existantes (sans en prendre le contrôle) dans le but d'accroître la capacité de gestion et de promouvoir le développement des activités de gestion en appliquant des méthodes adaptées à la situation locale.

b) Formation : La formation aux techniques d'évaluation a été assez limitée jusqu'à présent. Le plus souvent, elle s'est trouvée intégrée dans des projets sectoriels de grande ampleur visant à renforcer le cadre institutionnel. Lorsque cette formation a été dispensée en tant que telle, on s'est surtout attaché à lui donner un caractère pragmatique en la rattachant à des situations réelles, en organisant des stages d'étude pratiques, et en l'intégrant dans un processus plus large de formation à la gestion du développement. Pour l'instant, il ne semble pas qu'il y ait encore une forte demande de bourses d'études dans le domaine de l'évaluation; seules seraient recherchées celles qui permettraient d'acquérir une formation pratique, probablement dans le cadre d'un échange d'informations au titre de la CTPD. Toutefois, aucun des instituts de formation à la gestion disséminés à travers le monde, que leur programme soit axé sur la planification du développement ou sur l'administration publique classique, ne paraît s'être encore beaucoup préoccupé de dispenser une formation concrète, consacrée expressément à l'évaluation, alors même que ce type de formation pourrait et devrait figurer en bonne place dans leur programme d'activités. En Inde, cependant, un vaste programme de formation à l'évaluation a été mis en oeuvre sous l'égide du gouvernement; ce programme ou des programmes nationaux similaires pourraient offrir des possibilités de formation très utiles dans le cadre de la CTPD.

c) Octroi de subventions spéciales : Plusieurs gouvernements et responsables d'organismes d'aide ont exprimé l'avis que, puisqu'on insistait beaucoup sur le développement des activités d'évaluation au niveau national et que les gouvernements étaient de mieux en mieux informés des techniques d'évaluation, on pouvait valablement envisager de leur fournir un appui financier direct. Non seulement cette politique permettrait de renforcer la capacité d'évaluation d'un pays en finançant une institution, mais elle devrait en fin de compte aider à améliorer la qualité de l'ensemble des programmes de développement nationaux ou sectoriels auxquels les organisations s'efforcent de fournir un appui. Le PNUD envisage d'affecter des fonds au financement d'activités d'évaluation et étudie d'autres méthodes - complémentaires ou de remplacement - en vue d'encourager et d'aider les gouvernements à exécuter des projets (voir le paragraphe 92) qui pourraient aider à identifier toute une série de nouvelles mesures appropriées. La pratique

consistant à associer plus étroitement les institutions nationales aux travaux d'évaluation (voir plus haut) pourrait aussi contribuer à renforcer la capacité des gouvernements dans ce domaine.

118. Ce bref aperçu des activités de coopération technique montre qu'en matière d'évaluation la coopération entre les gouvernements et entre les organisations et les gouvernements est encore limitée et assez vague. Nombre de gouvernements bénéficient actuellement d'une assistance technique destinée à leur permettre de mener à bien des opérations d'évaluation dans tel ou tel secteur. Cette assistance leur est fournie sous des formes diverses et elle émane de différentes sources. Ces activités sont néanmoins trop fragmentaires pour former un tout cohérent. Des progrès sont faits mais on n'a pas encore tiré pleinement parti des possibilités de coopération et de coordination qui s'offrent pour aider les gouvernements à accroître leur capacité de gestion et d'évaluation.

## VIII. FACTEURS INFLUANT SUR L'EVALUATION

119. On commence à savoir quelles sont les mesures qui sont susceptibles de contribuer à renforcer la capacité d'évaluation des gouvernements et quelles sont celles qui seront inopérantes. Il est clair qu'on ne trouvera jamais de méthode type ou de formule "miracle", mais il est clair aussi que certains facteurs influent sur le résultat de l'évaluation. On trouvera ci-après une liste de 17 conditions qu'il faut chercher à réunir pour assurer le succès de l'évaluation. Cette liste - même si elle n'est pas exhaustive et si les différentes conditions ne sont pas vraiment classées par ordre d'importance - indique néanmoins quels sont les facteurs que certains gouvernements et certaines organisations jugent importants dans la pratique et elle peut stimuler la réflexion de ceux qui envisagent d'entreprendre ou qui entreprennent actuellement des activités d'évaluation.

### Appui

120. L'évaluation ne peut réussir si les responsables politiques ne s'engagent pas à lui apporter un appui solide et durable. Elle doit être l'objet d'une demande pressante de la part des plus hauts responsables de l'Etat et pas seulement du personnel technique.

### Adaptabilité

121. En matière d'évaluation, il faut faire preuve de souplesse et de créativité et rejeter tout rigorisme et dogmatisme, tout en veillant à ce que cet exercice reste fondamentalement de bonne qualité. L'évaluation doit être adaptée à des situations nationales et sous-nationales aussi nombreuses que variées et tenir compte :

- a) des valeurs et des facteurs qui, de façon plus générale, jouent un rôle sur les plans culturel et socio-économique et du point de vue du développement;
- b) du système administratif et des structures et pratiques administratives en vigueur;
- c) des ressources humaines, institutionnelles et financières disponibles aux fins de l'évaluation.

### Impartialité

122. L'évaluation doit être aussi objective, honnête et complète que possible. Si elle se transforme en un jeu politique ou bureaucratique, elle perd rapidement toute crédibilité et toute valeur.

### Priorité à l'action

123. L'évaluation ne sert à rien si on n'exploite pas ses résultats. Elle doit être un instrument de gestion axé sur la prise de décisions et répondre aux besoins d'information de ceux qui ont les compétences et les moyens voulus pour en tirer parti. L'évaluation ne s'achève pas avec l'établissement d'un rapport : elle devrait déboucher sur la prise de décisions par les responsables.

### Attitudes

124. L'évaluation ne doit pas être imposée : il faut d'abord faire comprendre qu'elle est un processus positif d'acquisition de connaissances, qui permet d'obtenir de meilleurs résultats, et ensuite encourager tous les intéressés à y participer activement. Si elle est perçue à tort comme un processus négatif visant à sanctionner des gouvernements et des particuliers, l'évaluation suscitera des réactions d'hostilité et on fera obstacle à son exécution. Or il faudrait qu'on réclame l'évaluation et non pas qu'on la craigne.

### Processus de gestion

125. L'évaluation ne se suffit pas à elle-même. Comme il est normal, elle fait partie intégrante du processus global de gestion et doit être rattachée à d'autres éléments fondamentaux du cycle de gestion, notamment à la conception des projets et des programmes et à la surveillance de leur exécution. Il faut voir dans l'évaluation une composante essentielle du processus global visant à renforcer la gestion.

### Intégration

126. L'évaluation doit être intégrée, c'est-à-dire qu'elle doit être prévue depuis le début de l'activité considérée et ne pas venir s'y greffer "après coup". Il faudrait que - notamment dans le cas d'activités importantes et complexes - l'on détermine les besoins d'évaluation durant la phase de conception, puis que l'on mobilise les fonds nécessaires au financement des activités d'évaluation, que l'on réunisse ou identifie le personnel dont on aura besoin pour les mener à bien et que l'on entreprenne sa formation suffisamment tôt, de façon que l'évaluation proprement dite et les activités complémentaires puissent être menées de façon méthodique et selon un plan convenu.

### Renforcement du cadre institutionnel

127. L'évaluation ne doit pas être un effort ponctuel ou sporadique; elle doit au contraire être perçue comme une tâche de longue haleine visant à permettre aux pays de se doter de moyens de gestion ou de renforcer leur capacité en la matière. Le fait que les organisations coopérantes sont responsables devant leurs organes directeurs ne devrait pas les empêcher de reconnaître que la responsabilité de la gestion incombe essentiellement aux Etats et d'encourager et d'aider ces derniers à assumer cette responsabilité. L'évaluation devrait grandement aider les pays à se doter des moyens de régler leurs problèmes d'une façon originale et en toute indépendance, ce qui est l'objectif ultime du développement.

### Rétroaction

128. La communication des renseignements fournis par l'évaluation aux fins de l'amélioration des projets et des programmes doit se faire rapidement de façon qu'on puisse leur apporter les modifications appropriées; elle doit aussi intervenir en temps opportun pour qu'on puisse respecter les cycles de prise de décision et les délais dans lesquels il importe que les décisions soient prises. Les mécanismes de rétroaction doivent être aussi simples et directs que possible et les résultats de l'évaluation doivent être résumés et présentés clairement de sorte que les directeurs, programmeurs et planificateurs des projets à qui ils sont communiqués puissent les assimiler facilement.

### Etablissement de rapports

129. L'évaluation ne vise pas uniquement à améliorer l'efficacité des méthodes administratives internes. Elle doit aussi prendre en considération la nature essentiellement politique du développement qui, en tant que processus de changement, souvent expérimental et incertain remet en question les méthodes traditionnelles. Les facteurs culturels et politiques comptent donc beaucoup dans le choix de la procédure à suivre pour rendre compte aux instances supérieures des renseignements fournis par de l'évaluation au sujet des projets et des programmes. C'est ainsi que certains gouvernements demandent avec insistance que les résultats des évaluations soient rendus publics alors que d'autres tiennent à ce qu'ils soient strictement confidentiels.

### Multiplicité des éléments à évaluer et des niveaux d'évaluation

130. Il n'est guère possible d'entreprendre des tâches d'évaluation à tous les échelons de l'administration à la fois. Mais il conviendrait d'avoir bien en tête les divers éléments qu'il est possible d'évaluer et les différents niveaux auxquels ces évaluations peuvent être opérées :

- a) projet, programme, secteur et activité d'intérêt national;
- b) niveau local, niveaux du district, de l'Etat, du ministère et niveau national;
- c) activités décentralisées et services centraux;
- d) institutions sous-régionales, régionales, mondiales et étrangères et programmes correspondants;
- e) recours à d'autres institutions nationales, comme les universités et les instituts de recherche et de formation.

### Coordination

131. Pour que cette diversité ne soit pas nuisible, il faut, en planifiant et en exécutant les activités d'évaluation, tenter délibérément d'éviter les chevauchements et le gaspillage des ressources. Il est indispensable de mettre en place au sein des administrations nationales et entre les services intéressés des mécanismes de coordination et des centres de liaison qui leur permettent de dégager des points de convergence, de s'entraider et d'échanger des données d'expérience. Il ne faut pas perdre de vue que l'évaluation est appelée à se transformer un jour en un système national et que cela suppose l'établissement de liens et le renforcement de la coordination.

### Formation

132. L'élément humain est **une** clé du succès de l'évaluation. Dans ce domaine le personnel qualifié est rare. Il est nécessaire de former des agents qui soient capables d'exécuter de modestes tâches d'auto-évaluation intégrées dans le cadre des projets et des programmes, un personnel d'encadrement et de gestion qui puisse mener à bien des activités d'évaluation et de surveillance plus ambitieuses et de grande ampleur, des spécialistes de l'évaluation appelés à se consacrer entièrement à des tâches plus spécifiques, enfin le personnel qui, sur le plan international, est chargé de mettre au point des systèmes d'évaluation et de renforcer les systèmes existants.

### Incitations

133. L'évaluation devrait être encouragée par un système d'incitations et de primes. Elle devrait se pratiquer de façon systématique et devenir une tâche normale; on devrait la mentionner dans les définitions d'emploi pour les postes de cadre de gestion et on devrait accorder des primes à ceux qui savent la pratiquer et en exploitent efficacement les résultats pour améliorer leurs activités. Il est nécessaire que les gouvernements reconnaissent les compétences acquises par les fonctionnaires qui se spécialisent dans l'évaluation en leur offrant des perspectives de carrière et en leur accordant des satisfactions professionnelles de façon à enrayer l'exode de personnel qualifié, qui actuellement abandonne le secteur public pour travailler dans le secteur privé.

### Méthodologie

134. La méthodologie employée aux fins de l'évaluation doit être réaliste, pratique et adaptée à la situation. Il faut éviter de se laisser aller à élaborer des plans grandioses (et trop compliqués) et s'en tenir aux méthodes les plus simples possibles permettant néanmoins d'effectuer une évaluation qui soit fondamentalement objective et de qualité. Il faut admettre que l'évaluation ne peut jamais prendre en considération tous les objectifs et indicateurs pertinents, que le développement est une activité souvent complexe et expérimentale et fortement tributaire de facteurs extérieurs, et que les maigres ressources disponibles pour l'évaluation doivent être réparties et utilisées prudemment. Mais on ne devrait pas employer le terme d'évaluation pour désigner de simples examens officieux et superficiels.

### Données

135. Il faut étudier avec soin quelles sont les données nécessaires aux fins de l'évaluation et veiller à ce qu'elles soient adaptées à la situation et à ce qu'elles répondent aux besoins des utilisateurs; il faut aussi essayer de trouver le système le plus simple possible permettant d'obtenir des résultats satisfaisants avec un minimum d'information. On devrait commencer par exploiter les données disponibles et faire en sorte que le montant total des dépenses engagées pour recueillir les données demeure proportionnel au profit que l'on tirera des résultats de l'évaluation.

### Temps

136. On ne peut pas mettre en place un système d'évaluation et le renforcer en un tour de main. Il s'agit là, au contraire, d'une tâche de longue haleine qui suppose que le personnel d'encadrement change fondamentalement d'attitude et de comportement et mette désormais l'accent sur les résultats et non plus sur les apports. Pour la mener à bien, il faut pouvoir :

- a) identifier et exploiter les moindres possibilités d'évaluation lorsqu'elles se présentent mais ne pas chercher à effectuer des évaluations à tout prix lorsque la situation ne s'y prête pas;
- b) tolérer les imperfections, en les maintenant dans des limites raisonnables;
- c) se fixer tout d'abord des objectifs modestes, accroître et démontrer l'utilité des évaluations opérées puis en étendre progressivement le champ d'application;
- d) ne pas perdre de vue qu'une bonne évaluation est nécessaire pour pouvoir améliorer efficacement les projets et les programmes et faire en sorte qu'ils soient davantage axés sur l'action.

## IX. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

"L'une des caractéristiques généralement sympathiques de l'homme est son aptitude à déployer beaucoup d'efforts sans trop s'interroger sur le résultat final".

- J.K. Galbraith

### A. Conclusions

137. On a été long à comprendre que l'évaluation devait faire partie intégrante de la gestion du développement. Depuis quelques années, cependant, de nouvelles orientations ont été adoptées à cet égard sur le plan international, l'évaluation est de mieux en mieux comprise et suscite un intérêt croissant et les activités de coopération visant à aider les gouvernements à développer leur capacité d'évaluation s'intensifient. Cette évolution montre qu'on a pris conscience de l'utilité de l'évaluation pour améliorer la qualité et les résultats des programmes et des projets.

138. Le présent rapport n'est qu'un point de départ. Il faudra beaucoup de temps et d'efforts pour promouvoir l'évaluation comme un aspect normal de la gestion du développement et en généraliser l'usage. Les Inspecteurs espèrent néanmoins que leur rapport, qui donne un premier aperçu des initiatives, des idées et de la documentation existant sur ce sujet, se révélera utile et incitera à faire de nouveaux efforts pour coopérer de façon constructive au développement des activités d'évaluation nationales et conjointes, à la recherche de solutions aux problèmes opérationnels et à l'élaboration de méthodes et de techniques appropriées.

139. Les recommandations qui suivent s'adressent aux organisations du système des Nations Unies, à qui sont suggérés divers moyens de faciliter la coopération au renforcement de la capacité d'évaluation des gouvernements. Les Inspecteurs espèrent, toutefois, que, pour leur part, les gouvernements ainsi que les organismes bilatéraux, les organisations non gouvernementales et les autres organisations internationales :

- a) s'interrogeront sur la pertinence du contenu du présent rapport en ce qui les concerne;
- b) encourageront et appuieront une action suivie des organismes des Nations Unies;
- c) et, en particulier, chercheront toujours davantage à nouer des relations de coopération, et à intensifier les échanges et les activités à ce titre dans le domaine de l'évaluation.

### B. Recommandations

140. Secrétariats. Les activités des organismes des Nations Unies ne représentent qu'un élément des efforts concertés à faire pour promouvoir l'évaluation par les gouvernements. Ces organismes doivent continuer à développer et à renforcer leurs propres systèmes d'évaluation de façon à maintenir la notion de responsabilité et à accroître l'efficacité opérationnelle : dans les travaux d'évaluation qu'ils effectuent en coopération avec les gouvernements, ils devraient prêcher par l'exemple. Les organismes des Nations Unies doivent aussi développer encore les connaissances spécialisées, les méthodes concrètes et les travaux de recherche et d'analyse qui pourront contribuer à la mise en

oeuvre d'une coopération efficace dans ce domaine relativement nouveau. Le PNUD en particulier peut jouer un rôle déterminant dans l'action visant à favoriser et renforcer les activités d'évaluation des gouvernements. En agissant ainsi, les organismes des Nations Unies seront en mesure de promouvoir beaucoup plus efficacement le développement économique et social partout dans le monde en conformité de leur mandat.

#### RECOMMANDATION 1

Chaque organisation devrait envisager, par l'intermédiaire notamment de son ou ses services d'évaluation, de prendre les mesures ci-après en leur donnant un caractère permanent :

a) Examiner ses politiques, procédures et activités d'évaluation interne pour s'assurer que, tout en maintenant la notion de responsabilité, elles facilitent aussi et appuient, au lieu de les gêner, les efforts d'évaluation et d'amélioration de la gestion entrepris par les gouvernements eux-mêmes. Les organisations devraient aussi faire en sorte que les gouvernements intéressés puissent chaque fois que possible participer sur le fond aux tâches d'évaluation (par. 9 à 11, 42, 46 à 57, 116, 121, 130 et 134);

b) Examiner, lors de l'élaboration et de l'exécution des projets et des programmes, y compris les activités pluridisciplinaires et multisectorielles et les projets dont l'exécution est confiée aux gouvernements, s'il serait possible de mener des activités de surveillance et d'évaluation en coopération avec les gouvernements et les autres organisations s'occupant de développement ou de coordonner ces activités avec eux et s'efforcer de conclure des arrangements dans ce sens (par. 4, 8, 13, 24, 29 à 31, 45, 51 à 57, 69 à 72 et 136);

c) Veiller à saisir les occasions de mener des projets de coopération technique visant expressément à promouvoir l'évaluation et d'intégrer aux projets ou programmes des activités d'évaluation, de fournir une assistance financière spéciale et d'entreprendre des activités sur le terrain lorsque cela peut encourager et appuyer les efforts de surveillance et d'évaluation des gouvernements. Parallèlement, les organisations devraient recueillir et tenir à jour des données pertinentes sur les besoins, les ressources, les compétences et les contacts en la matière (par. 22, 25, 27, 28, 40, 61, 76 à 89, 91 à 93, 110 à 113, 117 et 138);

d) S'efforcer chaque fois que possible d'identifier les institutions nationales, sous-régionales et régionales, qui pourraient être associées aux activités d'évaluation de l'organisation, de les appuyer et d'utiliser leurs services (par. 8, 20, 21, 97 et 114);

e) Contribuer à offrir aux pays et aux organisations s'occupant de développement la possibilité d'échanger des données d'expérience et une information sur la surveillance et l'évaluation au moyen de journées d'étude, de séminaires et de rapports pragmatiques axés sur l'action (par. 8, 13, 25, 59 à 61, 67, 68, 70 et 115);

f) Identifier les possibilités de coopération qui s'offrent pour dispenser une formation aux techniques de surveillance et d'évaluation, notamment dans les pays en développement et dans le cadre plus vaste de la formation à la gestion du développement, et s'efforcer d'incorporer les produits des activités d'évaluation menées par les gouvernements eux-mêmes au matériel général d'enseignement (par. 43, 48, 52, 68, 117 et 132);

g) Veiller à ce que des principes et pratiques de surveillance et d'évaluation soient expressément inclus dans ses orientations et directives générales relatives à la coopération pour le développement et à ce qu'ils en forment un élément actif et une partie intégrante (par. 2, 15, 27 à 31, 44, 51, 63 à 66, 102 à 106 et 125 à 127).

141. Comité administratif de coordination (CAC). La nécessité de mieux coordonner les activités de plus en plus nombreuses entreprises dans ce "nouveau" domaine de la coopération pour le développement, qui exige beaucoup d'efforts, est l'un des principaux thèmes du présent rapport. Dans le passé, on a eu plus recours à cet égard à des actions ponctuelles qu'à un effort concerté pour aider à mettre en place des moyens d'action à long terme, à créer des institutions et à concevoir des méthodes novatrices dans l'intérêt de tous. Beaucoup des activités actuelles des organisations semblent mieux se prêter à des efforts conjoints qu'auparavant mais leur multiplication rapide fait encore ressortir plus nettement la nécessité de les coordonner chaque fois que possible (par. 4, 8 à 13, 57, 64 à 67, 72 à 74, 94, 108, 112, 118, 131 et 139).

142. Le CAC a appuyé l'idée de renforcer la capacité d'évaluation des gouvernements, ainsi qu'il ressort des observations communes formulées par les organisations sur plusieurs rapports du Corps commun d'inspection consacrés à l'évaluation et des activités menées par exemple par l'Equipe spéciale du CAC sur le développement rural. Dans son rapport d'ensemble annuel pour 1981-1982 (E/1982/4), le CAC a conclu que l'objectif ultime de la coordination intersecrétariats au sein du système des Nations Unies était d'appuyer les Etats Membres dans les efforts qu'ils déploient pour promouvoir le développement économique et social. Son Comité consultatif pour les questions de fond (Activités opérationnelles) étudie la possibilité de fournir un appui accru aux activités de coopération multilatérale. Le CAC et le Comité du programme et de la coordination ont l'un et l'autre fait observer (A/37/38) que l'étude de cette question prioritaire doit amener à réfléchir sur les moyens d'instaurer une coopération plus efficace, des procédures d'évaluation plus systématiques et de nouvelles formes de coopération avec les institutions d'aide, notamment bilatérales. Les Inspecteurs estiment que la matière du présent rapport entre bien dans le cadre de ces préoccupations.

#### RECOMMANDATION 2

Le Comité administratif de coordination devrait étudier les secteurs, les rôles, les arrangements et les mécanismes à développer pour promouvoir et coordonner plus efficacement les activités conjointes des organismes des Nations Unies et autres activités qui visent à renforcer la capacité d'évaluation des gouvernements.

143. Organes directeurs. Dans leurs résolutions, les organes directeurs des organismes des Nations Unies, à l'instar du CAC, se sont montrés en général de plus en plus favorables à l'idée d'aider les gouvernements à assumer la gestion du développement de façon autonome. Mais, pour l'instant, la coopération au développement de la capacité d'évaluation des gouvernements est une question à laquelle on est loin d'accorder toute l'attention voulue. En publiant des déclarations de principe portant expressément sur ce sujet, les organes directeurs pourraient favoriser le développement des activités d'évaluation des gouvernements et axer les activités des organisations plus directement sur ce secteur si utile de la coopération pour le développement (par. 14 à 31, 41, 60 à 62, 68, 69 et 120).

RECOMMANDATION 3

Les organes directeurs des organisations pourraient envisager de publier une déclaration de principe dans laquelle ils insisteraient sur l'utilité d'une action visant, dans le cadre des activités opérationnelles pour le développement, à appuyer les efforts faits par les gouvernements pour se doter de moyens d'évaluation ou renforcer ceux dont ils disposent déjà. Ce genre de déclaration devrait aussi encourager l'affectation de ressources spécifiques à cette tâche. Les organes directeurs pourraient demander, d'autre part, que, dans les rapports consacrés aux activités générales d'évaluation de leur organisation, il soit désormais rendu compte périodiquement de l'action engagée pour encourager l'évaluation par les gouvernements.

144. Organisation des Nations Unies. Les Inspecteurs estiment, en outre, que l'Organisation des Nations Unies, dont les programmes comportent beaucoup d'activités générales d'évaluation mais qui a encore pris peu d'initiatives visant spécifiquement à promouvoir l'évaluation par les gouvernements, devrait faire davantage à cet égard (par. 95 à 107). Une recommandation supplémentaire lui est donc adressée.

RECOMMANDATION 4

Sous la direction du Directeur général au développement et à la coopération économique internationale, l'Organisation des Nations Unies devrait déterminer quelles sont les dispositions qu'elle peut prendre sur une base permanente

- a) pour développer le rôle des gouvernements dans le système d'évaluation interne qui est actuellement mis au point pour ses secteurs économique et social,
- b) pour inclure dans ses programmes intitulés "Questions et politiques relatives au développement" et "Administration et finances publiques" des activités visant plus précisément à aider les gouvernements à renforcer leur capacité d'évaluation et
- c) pour englober les services du Siège, les commissions régionales, d'autres entités ainsi que les institutions régionales associées à l'Organisation des Nations Unies, dans un réseau de coopération visant à promouvoir et à renforcer l'évaluation par les gouvernements.

ANNEXE

LISTE BIBLIOGRAPHIQUE ANNOTEE DE DOCUMENTS RECENTS RELATIFS  
A LA QUESTION DE L'EVALUATION PAR LES GOUVERNEMENTS

La présente bibliographie est très sommaire. Elle comprend les documents du système des Nations Unies qui ont été publiés depuis 1978 et quelques publications récentes de gouvernements et d'autres organisations internationales. Elle ne donne donc qu'un aperçu du genre de travaux que l'on fait actuellement sur la question de l'évaluation par les gouvernements, des techniques et des méthodes d'évaluation à leur usage et des activités de coopération engagées avec eux. Les Inspecteurs espèrent qu'un échange d'informations et de données plus complètes sur la documentation toujours plus abondante publiée dans ce domaine s'établira à l'avenir. Les langues dans lesquelles les documents ont été publiés sont indiquées comme suit : (A.) arabe, (C.), chinois (E.), anglais, (F.), français, (R.), russe et (S.) espagnol.

Banque asiatique de développement

"Guidelines on Logical Framework Planning (LFP) and Project Benefit Monitoring and Evaluation (PBME)". Département de l'agriculture et du développement rural. Première révision : août 1981. 24 pages.

Langue : E.

Dans ce document sont examinés les principes généraux et l'utilisation des systèmes de planification (LFP) et d'évaluation et de surveillance des résultats positifs des projets (PBME) dans le cycle du projet, l'expérience acquise par la Banque en ce qui concerne l'application de ces méthodes et la façon dont elles peuvent être introduites et appliquées à l'échelon national).

Canada

"Guide on the Program Evaluation Function". Treasury Board of Canada, Comptroller General, Program Evaluation Branch. Cat. No. BT 32-16/1981, mai 1981. 86 pages. Langues : E. F.

(Ce guide décrit les systèmes et les procédures d'évaluation des programmes dont la mise en place est en cours dans les services et les organismes de l'administration fédérale).

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

"Small Farmers Development Manual". Volume II. Bureau régional pour l'Asie et l'Extrême-Orient. Bangkok, Thaïlande, 1979. 78 pages.

Langue : E.

(Ce manuel est destiné aux planificateurs et aux administrateurs qui organisent des stages sur le terrain au titre de programmes en faveur des populations démunies en milieu rural. Il décrit les méthodes de planification, de formation et d'évaluation que l'on peut utiliser pour ces programmes).

"Evaluation des projets de coopération technique". Service de l'évaluation. Rome, 1979. Langues : A. E. F. S.

(Ce document d'une douzaine de pages contient des considérations générales et une liste récapitulative de points à vérifier dans le cadre d'une évaluation en cours d'exécution).

- "Core Socio-Economic Indicators for Monitoring and Evaluation of Agrarian Reform and Rural Development". Projet. ESS/Misc/80-6, décembre 1980. 19 pages. Langue : E.  
(Liste provisoire d'indicateurs faisant partie de directives destinées à aider les pays à suivre et à évaluer les progrès accomplis en matière de réforme agraire et de développement rural).
- "Manual of Management of Group Feeding Programmes". Document de la FAO sur l'alimentation et la nutrition. Provisoire. Rome, 1980. 124 pages. Langue : E.  
(Directives pour des cours de formation sur la gestion de programmes d'alimentation collective, y compris la surveillance et l'évaluation).
- "Guide to Evaluation of Co-operative Organizations in Developing Countries". Par Eberhard Dülfer. Projet. Rome, 1980. 206 pages. Langue : E.  
(Ce guide est destiné aux agents et aux directeurs de projets chargés d'évaluer les projets d'action en commun et les coopératives dans les pays en développement et d'en mesurer l'efficacité).
- "Formation agricole". Rapport sur une étude de la FAO et du PNUD. Etude d'évaluation No 4 du PNUD. Rome, 1980. Langues : A. E. F. S.  
(Ce rapport rend compte de l'expérience acquise en ce qui concerne les projets de coopération technique et définit les améliorations à apporter dans ce domaine; les travaux de recherche ont été faits principalement par des organismes nationaux de pays en développement)
- "Monitoring Systems for Agricultural and Rural Development Projects". FAO Economic and Social Development Paper, 12 En. Publié sous la direction de E. Clayton et F. Pétry. Rome, 1981. 261 pages. Langue : E. (voir aussi la note).  
(Quatorze monographies sur l'expérience acquise dans des pays en développement. Des monographies analogues sur des pays francophones ont également paru en français (étude 12, 1980), et des études complémentaires vont être publiées sur d'autres expériences, faites notamment dans les pays de langue espagnole et dans le monde arabe).

## Inde

- "Structure, Functions and Activities". Programme Evaluation Organization, Planning Commission, Government of India. Novembre 1981. 60 pages. Langue : E.  
(Cette publication, fait l'historique de cette organisation et en décrit la structure, l'organisation, le fonctionnement et les activités).

## Fonds international de développement agricole (FIDA)

- "Operational Guidelines on Monitoring and Evaluation". Décembre 1979. 56 pages (brochure). Langue : E.  
(Ces directives offrent un cadre théorique et pratique pour la mise au point de systèmes particuliers de surveillance et d'évaluation adaptés à tous les genres d'utilisateurs s'occupant d'activités financées par le FIDA).

Organisation internationale du Travail (OIT)

- "Procédures pour la conception et l'évaluation des projets de l'OIT".  
Volume II, "Coopération technique". Bureau de programmation et de gestion.  
Mai 1981 (version révisée). 70 pages. Langues : E.F.S.  
(Guide à l'intention des directeurs de programmes - nationaux ou  
internationaux - et des concepteurs de projets s'occupant de projets  
de l'OIT).

Corps commun d'inspection (CCI)

- "Glossaire de termes relatifs à l'évaluation". JIU/REP/78/5, Genève,  
novembre 1978. 36 pages. Langues : E.F.R.S.  
(Explication et exemples de termes d'évaluation d'usage désormais  
couramment admis dans le système des Nations Unies).
- "Evaluation des activités de coopération technique du système des  
Nations Unies à Sri Lanka".  
JIU/REP/79/16, Genève, décembre 1979. 54 pages. Langues : E.F.R.S.  
(Dans ce rapport, les Inspecteurs analysent les modes d'exécution des  
projets, présentent les vues des participants sur des questions de  
coopération technique, y compris l'évaluation, et étudient les  
améliorations qui seraient nécessaires).

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)

- "A Management Approach to Project Appraisal and Evaluation". Par N. Imboden.  
Development Centre Studies. Paris, 1978. 172 pages. Langue : E.  
(Cette étude contient des renseignements détaillés à l'intention des  
directeurs nationaux et internationaux de programmes de développement  
sur les concepts, les principes directeurs et les éléments à prendre en  
considération pour mettre au point un système d'examen préalable et  
d'évaluation adapté à la situation particulière d'un pays donné).
- "Evaluer des projets sociaux dans les pays en développement". Par H. Freeman,  
P. Rossi et S. Wright. Etudes du Centre de développement. Paris, 1980.  
239 pages. Langues : E.F.  
(Introduction détaillée à la question, utilité de l'évaluation,  
recherche sur la planification des projets, évaluation de l'exécution,  
étude de l'effet d'un projet, mesure de l'efficacité, évaluation et  
prise de décisions, bibliographie et tableaux).
- "Gestion de l'information destinée aux projets de développement rural".  
Par Nicholas Imboden. Etudes du Centre de développement. Paris, 1980.  
97 pages. Langues : F.F.  
(A partir d'expériences concrètes; l'auteur analyse les problèmes  
pratiques des systèmes d'information sur le développement rural et la  
nécessité de mettre en place des systèmes d'évaluation et de surveil-  
lance adaptés à chaque projet).

Organisation des Nations Unies

- "Systematic Monitoring and Evaluation of Integrated Development Programmes :  
A Source-Book". ST/ESA/78. Département des affaires économiques et  
sociales. New York, 1978. 150 pages. Langue : E.  
(Cet ouvrage de référence porte sur l'intégration systématique  
d'activités de surveillance et d'évaluation à la planification et à la  
gestion des programmes et sur les applications pratiques de cette  
méthode. Bibliographie).

Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE)

"Economic Evaluation and the Environment". Par C. Cooper, sous l'égide du PNUE. Hodder et Stoughton, Londres, 1981. 158 pages. Langue : E.  
(L'auteur étudie les problèmes que pose l'analyse des facteurs de dégradation de l'environnement dans l'évaluation des projets d'investissement exécutés dans les pays en développement).

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

"Publications et Documents". Institut international de planification de l'éducation (IIPE). Paris, 1978. 87 pages. Langues : E.F.  
(Ce catalogue recense près de 450 titres de l'IIPE, dont un grand nombre porte sur l'évaluation de projets en matière d'éducation et de systèmes éducatifs).

"Guide pour la préparation des projets de coopération technique en éducation". Provisoire. ED-79/WS/116. Paris, décembre 1979. 40 pages.  
Langues : E.F.  
(Guide pratique à l'intention des Etats membres pour la préparation, l'évaluation et le contrôle de la gestion des projets).

"Evaluation of Technical Co-operation Projects in Education". Projet. ED-79/WS/159. 79 pages. Langue : E.  
(Guide destiné aux praticiens non spécialistes : notions, éléments de projets, méthodes d'évaluation et évaluations tripartites).

"Stage régional d'étude sur les méthodes d'évaluation, Dakar, juin 1978. SS.78/CONF.705/1. Division d'analyse socio-économique. Paris, juin 1978. 13 pages. Langues : E.F.  
(Rapport final résumant les débats sur le champ de l'évaluation, les techniques d'évaluation et des orientations pratiques concernant l'action future de l'UNESCO).

"Regional Seminar on the Application of Evaluation Techniques in Social Action Projects in Asia, Kuala Lumpur, November 1979". SS.79/CONF.702/8. Division d'analyse socio-économique. Paris, avril 1980. 47 pages.  
Langue : E.  
(Rapport final, examen des techniques et des méthodes d'évaluation ainsi que de l'expérience acquise dans ce domaine dans divers pays).

"Project Evaluation Methodologies and Techniques". Par Constantin G. Soumelis. Paris, 1977. 137 pages. Langue : E.  
(L'auteur expose les divers types d'évaluation, examine divers aspects conceptuels et donne des exemples, dans une présentation s'adressant essentiellement aux concepteurs et aux directeurs de projets, tant nationaux qu'internationaux).

"Evaluating Social Action Projects". Socio-Economic Studies. Paris, 1980. 161 pages. Langue : E.  
(Documents décrivant des principes d'évaluation, des points de méthodologie et présentant un ensemble d'études de cas; premier exemple d'une série d'études destinées à relier les travaux de recherche en sciences sociales avec les tâches des décideurs et des directeurs de projets).

"Evaluation Research and Social Change". Par A. Weilenmann. Paris, 1980.  
104 pages. Langue : E.

(Etude théorique visant à stimuler le dialogue international et à renforcer la capacité d'évaluation des projets d'action sociale des Etats membres).

"Guidelines for the Evaluation of Information Systems and Services".

PGI/78/WS/18. UNISIST. Paris, août 1978. 155 pages. Langue : E.

(Cette étude propose aux directeurs des services d'information des critères et des méthodes pour évaluer leurs activités aux niveaux national et international. Bibliographie).

"Guide for the Establishment and Evaluation of Services for Selective Dissemination of Information". PGI/80/WS/14. Paris, décembre 1980.

71 pages. Langue : E.

(Ce guide décrit les éléments constitutifs d'un service de diffusion sélective de l'information et la façon de l'intégrer et de l'évaluer dans le cadre des infrastructures nationales de documentation. Etudes de cas et bibliographie).

#### Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI)

"Instructions et directives pour l'auto-évaluation de projets de coopération technique exécutés par l'ONUDI sur le terrain". Volume I. UNIDO/PC.31.  
5 janvier 1982. 79 pages. Langues : E.F.S.

(Guide destiné au personnel de l'ONUDI et au personnel national participant à la conception et à l'évaluation de projets de l'ONUDI).

#### Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social (IRNU)

"Improvement of Information on the Conditions of Children".

Par Donald McGranahan. Genève, 1980. 25 pages. Langue : E.

"A Development Monitoring Service at the Local Level". Volume I.

Par N.T. Mathew et Wolf Scott. Genève, 1980. 58 pages. Langue : E.

(Ces deux études, représentatives d'autres travaux de l'IRNU sur l'amélioration de l'information pour le développement, analysent les améliorations et les innovations à opérer dans les méthodes de rassemblement des données et la capacité de collecte d'information pour pouvoir mesurer, diagnostiquer, suivre et évaluer le changement dans les pays en développement).

#### Université des Nations Unies (UNU)

"Indicators of Human and Social Development : Report on the State of the Art".

Par M.V.S. Rao, K. Porwit et N. Baster. HSDPD-8/UNUP-10. Tokyo, 1978.

251 pages. Langue : E.

(Premier aperçu sur l'utilité et l'utilisation des indicateurs de développement dans divers types de pays et dans des organismes internationaux, qui annonçait d'autres publications au titre du projet de l'UNU sur les objectifs, processus et indicateurs de développement).

Etats-Unis d'Amérique

- "Manager's Guide to Data Collection". Par Molly Hageboeck et al.  
United States Agency for International Development. Novembre 1979.  
91 pages. Langues : E.F.S.  
(Ce guide est destiné à aider les directeurs de programmes et de projets à rassembler les données qui leur sont nécessaires pour prendre des décisions sur le plan de la conception et de l'exécution et pour former des jugements d'évaluation; il met l'accent sur ce qui peut être raisonnablement fait dans certaines conditions, pour un coût et dans un temps raisonnables. Bibliographie).
- "Directory of Central Evaluation Authorities". PN-AAJ-167. Réalisé par l'Office of Evaluation de l'Agency for International Development des Etats-Unis. Washington D.C., avril 1981. 116 pages. Langue : E.  
(Ce premier répertoire devrait contribuer à former une communauté internationale dans le domaine de l'évaluation; il contient l'adresse et la description des services centraux d'évaluation de 92 pays et d'organisations internationales).
- "A Review of Issues in Nutrition Program Evaluation". Par D. Sahn et R. Pestronk. A.I.D. Program Evaluation Discussion Paper No 10. PN-AAJ-174. Washington D.C., juillet 1981. 220 pages. Langue : E.  
(Les auteurs de cette étude examinent la question de l'évaluation des programmes de nutrition : modèles, problèmes, méthodologie, processus d'évaluation et travaux réalisés dans ce domaine. Bibliographie).

Banque mondiale

- "Managing Information for Rural Development : Lessons from Eastern Africa". Staff Working Paper No 379. Etude établie par G. Deboeck et B. Kinsey. Washington D.C., mars 1980. 70 pages. Langue : E.  
(Les auteurs présentent les enseignements à tirer de l'expérience acquise sur le terrain en ce qui concerne la gestion de l'information destinée aux projets de développement rural dans différents pays d'Afrique orientale, y compris l'organisation de services de surveillance et d'évaluation).
- "Monitoring Rural Development in East Asia". Staff Working Paper No 439. Etude établie par G. Deboeck et R. Ng. Washington D.C., octobre 1980. 91 pages. Langue : E.  
(Résumé des débats d'un stage pratique sur l'expérience acquise dans différents pays d'Asie orientale concernant les aspects gestionnels, techniques et institutionnels de la surveillance du développement rural. Bibliographie).
- "Guidelines for the Design of Monitoring and Evaluation Systems for Agriculture and Rural Development Projects". Septembre 1981. 17 pages (brochure). Langue : E.  
(Ces directives qui traitent de questions importantes de surveillance et d'évaluation visent à aider les directeurs et les planificateurs de projets dans le domaine de l'agriculture et du développement rural et à améliorer la conception des systèmes. Bibliographie. Un "manuel" plus détaillé, publié en même temps que les directives, les complète).

Organisation mondiale de la Santé (OMS)

"Directives pour évaluer un programme de formation des personnels de santé".  
Par F. Katz. OMS Publication offset No 38. Genève, 1978. 35 pages.  
Langues : E.F.

(Ces directives portent sur les orientations, la conception, la collecte et l'analyse de l'information et l'établissement de rapports pour ce type d'évaluation).

"Stratégie mondiale de la santé pour tous d'ici l'an 2000". Série  
"Santé pour tous", No 3, Genève 1981. 90 pages. Langues : A.C.E.F.R.S.  
(Un chapitre est consacré à la surveillance et à l'évaluation, qui  
qui font partie de la stratégie).

"Elaboration d'indicateurs pour la surveillance continue des progrès  
réalisés dans la voie de la santé pour tous d'ici l'an 2000". Série  
"Santé pour tous", No 4. Genève, 1981. 102 pages.  
Langues : A.C.E.F.R.S.

(Les indicateurs et leur utilisation, les besoins en informations, les  
méthodes de collecte des données y sont examinés et des catégories  
d'indicateurs utilisables par les Etats Membres proposées).

"Le processus gestionnaire pour le développement sanitaire national :  
Principes directeurs". Série "Santé pour tous", No 5. Genève, 1981.  
62 pages. Langues : A.C.E.F.R.S.

(Dans ce document sont décrits les éléments d'un processus gestionnaire  
d'ensemble pour le développement sanitaire des Etats Membres, y compris  
l'évaluation et les mécanismes nécessaires pour assurer la continuité  
du processus).

"L'évaluation des programmes de santé : Principes directeurs". Série  
"Santé pour tous", No 6. Genève, 1981. 49 pages. Langues : A.C.E.F.R.S.  
(Ce document fournit aux Etats Membres des principes directeurs  
généraux pour tous les secteurs de la santé publique et contient une  
analyse des principes, des éléments et des processus d'évaluation).

"Introducing an Integrated Managerial Process for National Health  
Development". Bureau régional de la Méditerranée orientale (OMS).  
WHO/EMRO Technical Publication No 5. Avril 1981. 51 pages. Langue : E.  
(Introduction simplifiée aux caractéristiques, aux priorités et aux  
conditions de la gestion dans ce secteur à l'intention des directeurs  
de services de santé).

"Plan d'action pour la mise en oeuvre de la Stratégie mondiale de la santé  
pour tous d'ici l'an 2000 avec Index pour la série "Santé pour tous",  
volumes Nos 1 à 7". Série "Santé pour tous", No 7. Genève, 1982.  
54 pages. Langues : A.C.E.F.R.S.

(Plan d'action à l'intention des Etats Membres et de l'Organisation,  
pour la mise en oeuvre, la surveillance et l'évaluation de la  
stratégie mondiale).

"Septième programme général de travail, pour la période 1984-1989". Série  
"Santé pour tous", No 8. Genève, 1982. 163 pages. Langues : A.C.E.F.R.S.  
(Ce programme d'activités prioritaires de l'OMS comprend un chapitre  
sur la surveillance et l'évaluation de l'exécution du programme).

