



Conseil du développement industriel

Quarante-sixième session

Vienne, 26-28 novembre 2018

Point 13 de l'ordre du jour provisoire

Activités d'évaluation

Activités d'évaluation

Note du Directeur du Bureau de l'évaluation et du contrôle interne

Conformément au paragraphe h) de la décision IDB.29/Dec.7 du Conseil, le Secrétariat fait rapport tous les deux ans sur les activités d'évaluation. Ainsi, le présent rapport complète les informations fournies dans les rapports annuels de 2016 et 2017.

Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Contexte	1	2
II. La fonction d'évaluation de l'ONUDI	2-6	2
III. Activités et contributions des évaluations indépendantes	7-10	3
IV. Synthèse des conclusions des évaluations	11-37	3
V. Mesures à prendre par le Conseil	38	7

Pour des raisons d'économie, le présent document n'a pas été imprimé. Les représentants sont priés de bien vouloir apporter leur propre exemplaire aux réunions.



I. Contexte

1. Dans sa décision IDB.29/Dec.7, le Conseil a, notamment, affirmé qu'il importait que les États Membres reçoivent des informations objectives et crédibles au sujet des programmes exécutés par l'Organisation à l'échelon national sur la base des conclusions et des enseignements tirés d'évaluations indépendantes. Le présent rapport est établi en application du paragraphe h) de cette décision, dans lequel le Secrétariat est prié de faire rapport tous les deux ans sur les activités d'évaluation. Il informe sur les résultats des interventions de l'ONUDI, synthétise les conclusions et les enseignements tirés des évaluations et appelle l'attention sur les problèmes récurrents, de manière à permettre à l'ONUDI de continuer à améliorer l'efficacité du développement. Tous les rapports issus des évaluations indépendantes menées à l'ONUDI se trouvent sur le site Web de l'Organisation (<https://www.unido.org/resources/evaluation>).

II. La fonction d'évaluation de l'ONUDI

2. Au cours de la période examinée dans le présent rapport (2016-2017), la Division de l'évaluation indépendante, qui se trouve au sein du Cabinet du Directeur général, a mis en œuvre la fonction d'évaluation indépendante de l'ONUDI, en application de la circulaire du Directeur général UNIDO/DGB/2016/01/Amend.1 en date du 17 février 2016 – qui a remplacé celle du 27 janvier 2016 (UNIDO/DGB/2016/01).

3. Suite à l'élaboration d'un nouvel organigramme, rendu public par la circulaire du Directeur général en date du 31 janvier 2018 (UNIDO/DGB/2018/02), la Division de l'évaluation indépendante a été placée sous la direction du Bureau de l'évaluation et du contrôle interne, au sein du Cabinet du Directeur général. Les fonctions et responsabilités de la Division sont définies dans la politique d'évaluation de l'ONUDI (UNIDO/DGB/2018/08). Aux termes de cette politique, l'évaluation répond à un triple objectif : assurer la transparence, appuyer la gestion et stimuler l'acquisition de connaissances et l'innovation.

4. Ayant examiné le programme de travail et le budget provisoire de la Division de l'évaluation indépendante, le Conseil exécutif de l'ONUDI a approuvé un crédit de 660 000 euros pour mettre en œuvre le programme de travail de 2016-2017. Les enveloppes allouées ont servi à mener des évaluations de pays, des évaluations stratégiques et des évaluations thématiques, et à mettre en œuvre des activités connexes – de renforcement des capacités nationales d'évaluation, notamment.

5. Par ailleurs, la Division de l'évaluation indépendante a continué à gérer et à assurer le contrôle qualité des évaluations indépendantes de projets et de programmes, qui étaient financées au moyen des budgets respectifs de ces projets et programmes.

6. Pour régler un certain nombre de difficultés auxquelles se heurte depuis quelques années la Division de l'évaluation indépendante, il a été proposé à la Direction et aux États Membres de l'ONUDI – qui ont salué cette initiative – de créer un fonds d'affectation spéciale pour l'évaluation, qui permettrait notamment de remédier au manque de ressources financières consacrées aux produits d'évaluation stratégique et aux produits d'évaluation des résultats d'ensemble, tels que les évaluations de synthèse, les évaluations de pays et les évaluations thématiques. Le Commissaire aux comptes soutient lui aussi cette initiative.

III. Activités et contributions des évaluations indépendantes

Évaluations

7. En 2016 et 2017, quatre évaluations thématiques ont été menées à bien. Elles concernaient respectivement : des projets sur les substances appauvrissant la couche d'ozone menés par l'ONUDI au titre du Protocole de Montréal, en particulier dans des pays d'Europe et de la région Amérique latine et Caraïbes ; des partenariats entre l'ONUDI et des donateurs ; l'évaluation à mi-parcours du Programme de partenariat pays (PCP) de l'ONUDI ; et le programme de développement des compétences du personnel de l'ONUDI. Une évaluation des retombées des programmes de l'ONUDI concernant l'utilisation rationnelle de l'énergie dans l'industrie a commencé en octobre 2017.

8. Deux évaluations de pays ont été conduites : une dans des pays d'Amérique latine et des Caraïbes (République dominicaine, Guatemala et Nicaragua) et l'autre en République-Unie de Tanzanie. Une évaluation de pays (Nigéria) était en cours fin 2017. Par ailleurs, la Division de l'évaluation indépendante a continué à gérer et à assurer le contrôle qualité d'un grand nombre d'évaluations de projets conduites indépendamment.

Renforcement des capacités d'apprentissage et d'évaluation

9. Un système de réponses de la Direction permet de continuer à contrôler l'acceptation et l'application des recommandations issues des évaluations. Au cours de la période 2016-2017, 397 recommandations ont été faites au total. Établi à une moyenne de 96 %, le taux d'acceptation des recommandations (c'est-à-dire des recommandations pleinement ou partiellement acceptées) est resté élevé. S'agissant de l'application des recommandations faites en 2016 et dont le cycle de réponse d'un an a pris fin en 2017, 54 % de celles pour lesquelles des informations ont été fournies avaient été appliquées, 38 % étaient en cours d'application et 8 % n'avaient pas été appliquées au moment de l'établissement du présent rapport. Des informations sur l'application des recommandations faites en 2017 seront communiquées dans un futur rapport destiné au Conseil.

10. Des réunions d'information ont été organisées régulièrement à l'intention des États Membres, portant principalement sur les conclusions des évaluations thématiques et des évaluations de pays. En réponse à la demande des ministères partenaires qui souhaitent renforcer leurs capacités d'évaluation, un atelier sur l'évaluation et la gestion de l'évaluation s'est tenu au Mexique (2017). Il s'agissait d'une formation régionale organisée à l'intention des ministères qui coopèrent avec l'ONUDI en Amérique centrale et dans la région des Caraïbes.

IV. Synthèse des conclusions des évaluations

Conclusions générales

11. Des 33 rapports d'évaluation établis en 2016 et 2017, on peut conclure que l'**utilité** des projets et programmes de l'ONUDI a été élevée. Leurs objectifs ont été établis en fonction des besoins ou des difficultés des institutions et entreprises concernées et en général, ils correspondaient bien aux politiques, stratégies et priorités nationales. Ils visaient à surmonter les obstacles essentiels à un développement industriel inclusif et durable.

12. On a estimé que l'**appropriation** et la participation des partenaires contribuaient utilement à l'utilité, à l'efficacité, à l'efficacé et à la viabilité des interventions. Il s'est toutefois trouvé quelques cas où la communication avec les parties prenantes, la documentation et les échanges d'idées et d'expériences avaient été limités, par exemple sur la question des installations d'énergie renouvelable raccordées ou non au réseau et de leur contribution au développement rural. À cause

du manque d'échanges, la diffusion des résultats a été limitée et les chances de viabilité du projet ont été réduites.

13. Dans la majorité des rapports d'évaluation, la **performance** et les produits ont été notés de « excellents » à « bons ». Dans certains cas, toutefois, il était trop tôt pour évaluer les résultats ou les retombées. La difficulté de rendre compte des retombées à partir de données probantes tenait souvent à l'insuffisance des cadres logiques, lesquels manquaient d'indicateurs mesurables de la performance des projets et d'objectifs quantitatifs clairement définis, et au manque de données de suivi détaillées permettant d'évaluer les résultats et les retombées.

14. Il n'était pas évident dans tous les cas que les plans établis par les pays pour réaliser l'objectif de développement durable n° 9 avaient bien été **pris en compte**, ni que les mesures prises pour réaliser les objectifs de développement durable correspondant au mandat de l'ONUDI (mener les pays à un développement industriel inclusif et durable) pouvaient être quantifiées et mesurées.

15. En ce qui concerne l'**efficience**, le rôle et la contribution de l'ONUDI, ainsi que les contributions financières et en nature des partenaires, ont été salués. Dans certains cas, on a signalé des difficultés pour constituer des équipes de projet sur le terrain et pour améliorer leur cohésion en formant et en encadrant les nouvelles recrues. Dans d'autres cas, on a signalé qu'il fallait coopérer davantage avec les organismes de financement.

16. La **probabilité de viabilité** financière, technique et organisationnelle du programme ou du projet pouvait aller de « élevée » à « faible », selon la qualité de la conception dudit programme ou projet, et selon qu'avait été créé ou non un groupe ou un comité interministériel de suivi, ou un mécanisme de ce type, pour assurer un suivi et donner des avis.

Principales conclusions issues des évaluations de pays réalisées en 2016-2017

Utilité

17. Les activités menées par l'ONUDI dans les pays évalués ont généralement bien pris en compte les priorités nationales en matière de développement industriel, ainsi que les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement et les plans d'aide au développement des Nations Unies. Toutefois, lorsqu'il s'agissait d'un dialogue stratégique avec les pays, les projets n'ont pas pris en compte systématiquement, ou suffisamment, les priorités nationales. Dans la mesure où l'ONUDI met en œuvre des projets qui sont financés par des donateurs, elle-même n'ayant guère de ressources pour le faire, les projets sont avant tout axés sur les objectifs fixés par les donateurs. D'une manière générale, les partenaires ont pris acte et apprécié l'appui fourni par l'ONUDI, mais la reconnaissance politique a parfois été inégale et le profil de l'ONUDI n'était pas clair.

Efficacité

18. Il y a eu peu de synergies entre les projets menés par l'ONUDI dans les pays évalués. Cela s'explique par le fait que les projets sont conçus comme des interventions isolées, indépendantes les unes des autres, par les incertitudes entourant leur financement et par des problèmes d'ordre structurel. En conséquence, ces interventions isolées étant fragmentées sur les plans géographique, thématique et institutionnel, elles ne se prêtent guère à des synergies.

19. En République-Unie de Tanzanie, l'intervention la plus réussie a consisté à renforcer les capacités techniques d'analyse du Bureau national des statistiques et du Ministère de l'industrie, du commerce et de l'investissement. Cette intervention a eu une influence sur le plan quinquennal de développement (2016/17-2020/21) visant à stimuler l'industrialisation aux fins de la transformation économique et du développement humain (« Nurturing Industrialization for Economic Transformation and Human Development »).

20. Les résultats des projets menés dans le domaine de l'environnement et de l'énergie financés par le Fonds pour l'environnement mondial, qui avaient été clairement définis à la phase de conception, avaient été atteints ou allaient probablement l'être. L'exemple le plus probant, le projet de miniréseaux mis en œuvre en République-Unie de Tanzanie, devrait bénéficier à un grand nombre de personnes dès que toutes les petites centrales hydroélectriques seraient mises en service. Ce projet s'intéressait également à la responsabilité sociale des entreprises, intégrant dans son modèle d'activité des mesures destinées à promouvoir le bien commun et à avoir des retombées favorables pour l'environnement et les parties concernées, notamment les employés, les investisseurs et la société.

21. Il s'est avéré que tant que les risques liés à la sélection d'un ou de plusieurs nouveaux bénéficiaires et de dispositifs de financement ne seraient pas maîtrisés, l'efficacité du projet de production d'électricité à partir de la biomasse en République dominicaine (projet n° 100288) serait compromise.

22. Les résultats des projets axés sur les énergies renouvelables et une production moins polluante ont été variables. Les projets menés au Guatemala et au Nicaragua pour une production plus propre ont donné des résultats jugés satisfaisants, car les centres y sont actifs. Toutefois, on n'a guère constaté de résultats pour certains projets, comme celui de l'observatoire des énergies renouvelables (projet n° 1001433).

23. Dans tous les pays, les projets financés au moyen du Fonds multilatéral aux fins d'application du Protocole de Montréal, ainsi que ceux qui visaient l'application des Conventions de Stockholm et de Minamata, avaient atteint leurs objectifs ou allaient probablement le faire.

24. En général, l'appui apporté à la mise en place de services nationaux de contrôle de la qualité, comme les laboratoires nationaux de métrologie du Guatemala et du Nicaragua, a été efficace. Toutefois, leur contribution à la hausse des exportations n'a pas pu être vérifiée.

25. Au Guatemala, au Nicaragua et en République-Unie de Tanzanie, plusieurs projets de l'ONUDI avaient pour objectif de contribuer à la réduction de la pauvreté et à la création d'une prospérité partagée. Au Nicaragua, la filière du cacao a été régulièrement soutenue par certains de ces projets, comme ceux destinés à améliorer la gestion des ressources naturelles à Bosawas (projet n° 102026) et à développer les zones touchées par l'ouragan Felix (projet NIC/09/003). Ces initiatives ont ouvert la voie au programme PROCACAO (projet n° 120021). Ce programme était en cours au moment de l'évaluation, et on a estimé qu'il avait de fortes chances de produire les résultats escomptés. Le programme régional mené actuellement pour améliorer la productivité de la filière de la crevette (projet n° 140337) a également été jugé en bonne voie au Nicaragua et en République dominicaine.

26. On a constaté que les projets de l'ONUDI donnaient lieu à des avantages à long terme à grande, moyenne et petite échelle. Il y a aussi eu des exemples de possibles effets multiplicateurs. À petite échelle, les retombées des projets pour les bénéficiaires finals ont généralement été plutôt faibles.

Les femmes et les jeunes

27. Dans la majorité des projets, on a constaté de nombreuses références aux questions des femmes et des jeunes. Toutefois, ces deux questions n'ont pas été pleinement prises en compte. À quelques exceptions près, la question des jeunes a reçu moins d'attention que celle des femmes. Néanmoins, on a observé que des projets avaient bénéficié, dans une large mesure, tout autant aux femmes qu'aux hommes, et, dans une moindre mesure, aux jeunes.

Exécution des projets

28. Dans l'ensemble, les pays ont été très satisfaits de leur collaboration avec l'ONUDI, qu'ils considèrent comme un partenaire fiable sur le long terme. Ils ont attaché un grand prix aux compétences techniques dont elle les avait fait bénéficier.

29. Le suivi et l'évaluation des projets en cours d'exécution est un aspect qui, dans bien des cas, gagnerait à être amélioré. Surtout, les résultats ont rarement été étayés.

30. On a considéré la modalité de mise en œuvre du projet PROCACAO au Nicaragua comme un atout majeur de l'ONUDI, dont l'équipe chargée de l'accompagnement technique a travaillé en étroite collaboration avec les institutions publiques centrales et régionales et œuvré à promouvoir et à renforcer les liens avec la population.

Principales conclusions issues des évaluations thématiques*Partenariats entre l'ONUDI et les donateurs*

31. L'évaluation a conclu à de bons résultats d'ensemble en matière de partenariats. L'ONUDI est perçue comme un partenaire utile, qui fournit des prestations rentables et peut obtenir des résultats sur le terrain pour ses principaux partenaires financiers.

32. L'évaluation a mis en évidence des points importants à améliorer. Tout d'abord, on s'est demandé dans quelle mesure l'ONUDI contribuait à des résultats viables à long terme à l'échelle de l'Organisation, en faveur d'un développement industriel inclusif et durable, d'une part, et en faveur des cibles de l'objectif 9, d'autre part. Ensuite, on a eu l'impression que les relations stratégiques étaient mises à mal par le changement de priorités des partenaires financiers.

33. L'ONUDI a besoin de définir une stratégie globale en matière de partenariats, ainsi que la marche à suivre pour établir et gérer des partenariats financiers à l'échelle de l'Organisation. Pour l'essentiel, l'activité de mobilisation de ressources est confiée aux directeurs de projet. Si les efforts en cours sont appréciés par les partenaires financiers, ils ne suffisent pas à répondre aux exigences de partenariats plus stratégiques. L'ONUDI n'est donc pas parvenue à saisir pleinement les occasions qui se présentaient d'améliorer ses partenariats financiers à long terme.

Évaluation à mi-parcours du Programme de partenariat pays (PCP) de l'ONUDI

34. On a constaté que dans l'ensemble, le PCP de l'ONUDI prenait pleinement en compte le mandat de l'Organisation – mener les pays à un développement industriel inclusif et durable – et qu'il était en voie de parvenir à « multiplier les retombées des activités de coopération technique de l'ONUDI et accélérer le développement industriel inclusif et durable dans les États Membres », conformément à l'objectif du Programme.

35. L'évaluation a conclu que les projets phares différenciaient nettement le PCP des programmes de pays classiques de l'ONUDI, en particulier par leur ampleur. De fait, ils nécessitent des investissements considérables de la part de partenaires publics et privés, or la mobilisation de ressources est une activité de longue haleine. Dans certains cas, l'ONUDI a donné l'impression d'être capable de mobiliser des ressources pour les États, et responsable de cette activité. Elle ne peut toutefois avoir qu'un rôle d'appui, la responsabilité de la mobilisation de ressources incombant au premier chef aux États. Il reste beaucoup de choses à changer pour parvenir à mobiliser des investissements publics et privés à grande échelle.

36. On a trouvé très ambitieux les objectifs des PCP pilotes actuellement mis en œuvre en Éthiopie, au Pérou et au Sénégal, ainsi que les aspirations auxquelles ils donnaient lieu. De fait, il y avait un risque qu'ils ne se réalisent pas. L'ONUDI doit donc être prête à apporter une assistance complémentaire et à accompagner la mise en œuvre de projets phares de grande ampleur.

37. La question de la mobilisation des ressources financières nécessaires au lancement des PCP exige de l'attention. Le manque de financement dont souffre le Fonds d'affectation spéciale pour les partenariats constitue un sérieux obstacle à l'accélération de la mise en œuvre des PCP dans certains pays pilotes.

V. Mesures à prendre par le Conseil

38. Le Conseil pourrait envisager d'adopter le projet de décision suivant :

« Le Conseil du développement industriel :

- a) Prend note du rapport sur les activités d'évaluation (IDB.46/18) ;
 - b) Réaffirme qu'il soutient la fonction d'évaluation dans un souci de transparence, d'acquisition de connaissances et de contribution à l'efficacité du développement ;
 - c) Encourage l'évaluation des résultats et des retombées, et la prise en compte dans la gestion et la planification stratégique des informations sur la performance et les enseignements tirés. »
-