



# Organisation des Nations Unies pour le développement industriel

Distr.: Générale  
31 mars 2006

Français  
Original: Anglais

---

## Conseil du développement industriel

Trente et unième session

Vienne, 6 et 7 juin 2006

Point 8 de l'ordre du jour provisoire

**Activités du Groupe de l'évaluation**

### Activités d'évaluation de l'ONUDI

#### Rapport du Directeur général

En application de la décision IDB.29/Dec.7 du Conseil, le présent rapport donne des informations sur les activités d'évaluation qui ont été menées récemment, et complète ainsi celles fournies dans le *Rapport annuel 2005*.

## I. Historique

1. Dans la 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 présenté conformément à l'alinéa h) de cette décision, dans laquelle le Secrétariat était prié de faire rapport deux fois par an sur les activités d'évaluation. Il devrait être examiné en même temps que les informations relatives à l'évaluation fournies dans le *Rapport annuel 2005* (chap. V.B). Tous les rapports d'évaluation sont accessibles au public sur le site Internet de l'ONUDI ([www.unido.org/doc/5122](http://www.unido.org/doc/5122)).

Pour des raisons d'économie, le présent document a été tiré à un nombre limité d'exemplaires. Les représentants sont priés de bien vouloir apporter leur propre exemplaire aux réunions.

V.06-52589 (F)



## II. Contexte

2. On accorde une importance de plus en plus grande à l'évaluation au sein du système des Nations Unies. Le Sommet mondial de 2005 a souligné qu'il était nécessaire pour le système de continuer à s'améliorer. L'Assemblée générale a encouragé tous les organismes du système à renforcer leurs activités d'évaluation et à promouvoir des méthodes communes en matière d'évaluation afin de mieux évaluer l'impact du système sur les résultats en matière de développement (résolution A/RES/59/250).

3. Conformément à ces orientations, le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation (GNUE) a adopté, en avril 2005, des normes et standards d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies, afin de promouvoir des pratiques d'évaluation professionnelles dans le système et d'améliorer la crédibilité et l'utilité générales de la fonction d'évaluation. Un examen systématique des capacités d'évaluation au sein du système est coordonné par le groupe d'étude chargé d'étudier le développement des capacités d'évaluation, dont l'ONUDI est membre, et par le groupe d'étude sur les labels de qualité en matière d'évaluation, coprésidé par l'ONUDI et le Programme alimentaire mondial.

## III. L'approche de l'ONUDI

4. Ces deux dernières années, les évaluations indépendantes de l'ONUDI ont porté essentiellement sur les programmes intégrés, dans le souci d'améliorer la prise de décisions par la direction, de lui permettre de tirer des enseignements et de renforcer la transparence. Des efforts ont été faits pour améliorer en permanence la qualité, la rigueur et la transparence du processus et des rapports d'évaluation. Conformément aux bonnes pratiques en vigueur dans le système des Nations Unies et à la politique de la nouvelle direction de l'ONUDI, on s'est attaché de plus en plus à renforcer les capacités d'évaluation, à mettre à la disposition de l'Organisation un soutien à l'apprentissage et à évaluer les questions stratégiques d'intérêt transversal. Ce changement d'orientation se reflète dans le programme de travail en matière d'évaluation pour 2006-2007<sup>1</sup>.

## IV. Évaluations indépendantes de programmes intégrés

5. Entre septembre 2002 et janvier 2006, l'ONUDI a mené des évaluations indépendantes de 20 programmes intégrés, soit un volume total d'activités évaluées de plus de 55 millions de dollars. On dispose ainsi d'une masse critique suffisante pour tirer des conclusions et des enseignements qui permettront d'améliorer les activités de coopération technique futures. L'ONUDI a ainsi lancé une métaévaluation dont le but est de tirer des enseignements ayant une applicabilité plus large, de les valider et de les diffuser, et d'aider l'Organisation à les adopter.

6. Une synthèse des enseignements tirés des évaluations menées en 2005 figure à l'annexe du présent document. Les forces et les faiblesses constatées dans la gestion des différentes phases du cycle de programmation semblent relativement équilibrées dans les différents programmes, mais elles offrent des possibilités nettes de comparaison et d'amélioration. Les enseignements relatifs à la manière d'optimiser la gestion du cycle des programmes et des projets ont été incorporés dans les nouvelles lignes directrices de l'ONUDI sur la coopération technique.

---

<sup>1</sup> Le programme de travail en matière d'évaluation pour 2006-2007 peut être consulté sur les pages du site Internet de l'ONUDI [www.unido.org/doc/5122](http://www.unido.org/doc/5122) relatives au Groupe de l'évaluation.

7. La situation est plus complexe pour ce qui est des 10 critères de qualité utilisés pour évaluer la qualité de la gestion des programmes intégrés pendant toutes les étapes du cycle: pertinence de la politique, appropriation par les partenaires, durabilité de l'intervention, atteinte des groupes cibles, coordination extérieure, intégration des programmes intégrés, gestion axée sur les résultats, mobilisation de ressources financières, stratégie d'entreprise de l'ONUDI, et innovation et enseignements tirés. Ici, des forces et faiblesses communes sont apparues dans certains domaines. Si l'on enregistre des résultats satisfaisants en ce qui concerne la pertinence de la politique, la stratégie globale de l'ONUDI et l'innovation, on note en revanche que les domaines comme la coordination extérieure, l'appropriation et la durabilité, la gestion axée sur les résultats et la mobilisation de ressources financières peuvent être améliorés.

## V. Autoévaluation de la fonction d'évaluation

8. L'ONUDI a élaboré, pour le compte du GNUE et en s'appuyant sur les normes et standards établis par le groupe, une liste de contrôle pour l'autoévaluation de la fonction d'évaluation dans les organismes des Nations Unies. L'ONUDI et 22 autres organismes des Nations Unies, ont utilisé cet outil d'autoévaluation pour recenser les domaines appelant des améliorations.

9. Dans la liste de contrôle du GNUE, les normes et standards sont classés en cinq catégories principales: déclaration de politique et éthique concernant l'évaluation, cadre institutionnel et indépendance, gestion de la fonction d'évaluation et des compétences, conduite des évaluations, rapports et suivi de l'évaluation.

10. L'autoévaluation de l'ONUDI a montré que les normes et standards avaient été suivis de manière satisfaisante dans les catégories relatives à la gestion de la fonction d'évaluation et des compétences et à la conduite des évaluations. Dans la catégorie relative au cadre institutionnel et à l'indépendance, ils avaient été suivis partiellement. Il convient d'envisager ce résultat à la lumière du fait que la vaste majorité des organismes ayant participé à l'autoévaluation pilotée par le GNUE, ne se conformaient pas pleinement aux standards concernant le cadre institutionnel et l'indépendance. La catégorie relative aux rapports et au suivi de l'évaluation était celle qui nécessitait le plus d'améliorations à l'ONUDI, comme dans les autres organismes.

11. Sur la base des conclusions de l'autoévaluation, des mesures ont été prises pour remédier aux insuffisances constatées.

12. La nouvelle structure organisationnelle de l'ONUDI a tenu compte de la nécessité de renforcer le contexte organisationnel de la fonction d'évaluation. Le Groupe de l'évaluation fait partie du Bureau de la stratégie et de l'échange de connaissances de l'Organisation. Ainsi, il est bien placé pour assurer en permanence l'intégration des enseignements tirés des évaluations dans le processus décisionnel stratégique de l'Organisation. La transparence et l'appui à la direction par le biais des évaluations sont renforcés par le fait que le Groupe de l'évaluation devra désormais rendre compte au Chef de cabinet, sous la supervision générale du Directeur général.

13. Afin de respecter les normes du GNUE, une politique d'évaluation a été élaborée et devrait être approuvée et publiée prochainement. On trouvera au chapitre VI ci-après des informations supplémentaires sur cette nouvelle politique.

14. Le Groupe de l'évaluation s'est efforcé d'améliorer encore ses propres procédures et produits d'évaluation. Un manuel qualité définissant des standards de

qualité en matière d'évaluation et des modes d'interaction avec le reste de l'ONUDI a été élaboré et appliqué afin d'améliorer la transparence des évaluations, d'encadrer les activités de formation interne et les systèmes généraux d'assurance-qualité, et de mieux orienter les évaluateurs externes.

15. Afin d'améliorer le système de suivi de l'évaluation, les responsabilités en la matière sont clairement définies dans les nouvelles directives sur la coopération technique<sup>2</sup>. Le nouveau système de l'ONUDI confie la responsabilité du suivi de l'évaluation aux directeurs responsables des activités évaluées. Le Groupe contrôle l'application des recommandations et encourage une plus grande utilisation des enseignements tirés dans la formulation et la mise en œuvre de la politique et des programmes.

## VI. Politique d'évaluation

16. La politique d'évaluation est élaborée conformément à la décision IDB.29/Dec.7 du Conseil, qui est convenu de l'importance d'un système d'évaluation et de suivi efficace et global, conforme aux politiques, normes et pratiques internationales. Le commissaire aux comptes avait également demandé la publication d'une politique d'évaluation en 2005. Selon la nouvelle politique, l'évaluation poursuit trois objectifs principaux: soutenir la direction, garantir la transparence et encourager l'apprentissage et l'innovation.

- Premièrement, les évaluations soutiennent ceux qui gèrent des projets et des programmes à l'ONUDI à tous les niveaux, dans les services techniques du Siège et les bureaux extérieurs, ainsi que dans les organismes partenaires. Les recommandations doivent être pratiques, et les utilisateurs de l'évaluation devraient s'impliquer activement dans l'ensemble du processus d'évaluation.
- Deuxièmement, les évaluations garantissent la transparence grâce aux rapports d'activités soumis aux organes directeurs, aux gouvernements partenaires, et aux autres parties intéressées, qu'il s'agisse de l'industrie et des acteurs directs de ce secteur, ou des défenseurs et des éventuels détracteurs des interventions de l'ONUDI.
- Troisièmement, les évaluations encouragent l'apprentissage et l'innovation aux niveaux de l'entreprise et des programmes. Pour ce faire, elles tentent de tirer des enseignements généraux à partir de cas spécifiques et de les diffuser auprès de tous ceux, au sein ou à l'extérieur de l'ONUDI, qui pourraient en profiter pour améliorer en permanence leur activité professionnelle quotidienne ou proposer des approches novatrices.

17. Les principes d'évaluation évoqués dans la politique sont les suivants: éthique de l'évaluation, participation et consultation des parties intéressées, impartialité et indépendance, compétences et standards professionnels.

18. Selon la politique d'évaluation, le Directeur général et le Conseil exécutif donnent au Groupe de l'évaluation les moyens de mener ses activités efficacement et avec l'indépendance voulue. Ils veillent à ce que des ressources suffisantes soient allouées aux activités d'évaluation au sein de l'ONUDI. Le Conseil du développement industriel crée des conditions propices aux activités au sein de l'Organisation. Dans le cadre du cycle de programmation biennal, le Secrétariat soumet au Conseil du développement industriel pour commentaires, un rapport sur

---

<sup>2</sup> Rapport annuel de l'ONUDI, 2005 (IDB.31/2, chap. V.A).

les activités d'évaluation de l'ONUDI. S'il le juge nécessaire, le Conseil peut également demander des évaluations spéciales sur des sujets particuliers, notamment des évaluations thématiques.

## VII. Activités interinstitutions

19. Le Groupe de l'évaluation a joué un rôle actif dans plusieurs activités interinstitutions.

20. L'ONUDI a participé à plusieurs groupes d'études du GNUE, notamment ceux de la gestion axée sur les résultats et de l'évaluation, et du développement des capacités d'évaluation. Elle a coprésidé le groupe des labels de qualité en matière d'évaluation et est membre du Conseil du GNUE. À ce titre, elle a participé à des réunions conjointes avec le Réseau de la Direction de la coopération pour le développement (OCDE/CAD) sur l'évaluation.

21. Le Directeur du Groupe de l'évaluation a participé, en qualité d'observateur, à l'examen par des pairs du Bureau de l'évaluation du PNUD, et a fait partie du groupe d'examen par des pairs du Bureau d'évaluation de l'UNICEF. Les groupes de pairs sont formés de représentants d'organismes tant bilatéraux que multilatéraux, et de pays bénéficiaires, ainsi que d'experts indépendants de l'évaluation. Ils s'emploient de fait à certifier la qualité de la fonction d'évaluation dans l'organisation multilatérale concernée. Le Groupe de l'évaluation de l'ONUDI a tiré parti de cette participation qui lui a permis de tirer des enseignements de l'expérience des activités d'évaluation menées aux niveaux multilatéral et bilatéral, et de professionnaliser davantage la fonction d'évaluation à l'ONUDI.

22. Conformément à la politique menée à l'échelle du système pour promouvoir des méthodes communes en matière d'évaluation, trois unités administratives de l'ONUDI ont participé à une évaluation conjointe du Fonds pour l'environnement mondial (FEM). Cette évaluation devrait par ailleurs permettre d'accroître les ressources financières du FEM dans le portefeuille de financement de l'ONUDI et de renforcer l'impact de l'Organisation dans des domaines clefs de l'environnement tels que la réduction des polluants organiques persistants et la prévention de la dégradation des eaux internationales, du climat et des terres.

23. Ces activités interinstitutions ont aidé l'ONUDI à respecter les normes de qualité reconnues, prendre mesures pour continuer à améliorer sa fonction d'évaluation et à s'attacher de plus en plus à améliorer les processus et les produits de l'évaluation. Elles lui ont également permis d'accroître sa visibilité et d'améliorer la contribution de fond qu'elle apporte aux activités menées à l'échelle du système dans le domaine de l'évaluation.

## VIII. Mesures à prendre par le Conseil

24. Le Conseil souhaitera peut-être envisager d'adopter le projet de décision suivant:

“Le Conseil du développement industriel:

- a) Rappelle sa décision IDB.29/Dec.7;
- b) Réaffirme qu'il soutient la fonction d'évaluation dans un souci de transparence, en vue de l'établissement de rapports crédibles et indépendants sur les résultats;

c) Encourage l'utilisation des résultats et des enseignements tirés de l'évaluation aux fins de l'échange de connaissances et du perfectionnement dans l'organisation;

d) Prie le Directeur général de continuer à créer des conditions propices aux activités d'évaluation, conformément aux principes arrêtés par le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation et énoncés dans les normes et standards d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies.”

## Annexe

## Enseignements tirés des évaluations de programmes intégrés en 2005

<b>Phases du cycle de programmation</b>	
<b>Identification</b>	La phase de l'identification prépare l'orientation de la demande. La plupart des évaluations font apparaître que les identifications avaient été effectuées de manière participative. Certaines ont toutefois relevé des éléments d'une approche "des problèmes par les solutions". Une distinction claire entre les phases d'identification et de formulation, notamment en termes de responsabilités assignées, renforce l'orientation de la demande du cycle complet du programme.
<b>Formulation</b>	La qualité de la formulation dépend de la disponibilité d'un haut niveau d'expertise technique. Les compétences techniques du personnel de l'ONUDI sont largement reconnues, et il s'est avéré que la plupart des interventions étaient bien planifiées sur le plan technique. Par contre, l'application cohérente des principes et des outils de l'approche du cadre logique reste un point faible. De plus, la formulation concertée de différents projets dans le cadre du même programme intégré pourrait être améliorée, surtout lorsqu'il s'agit d'élaborer une stratégie commune de mobilisation de fonds.
<b>Exécution</b>	La phase d'exécution de nombreux programmes intégrés s'est ressentie d'un financement fragmentaire et d'un faible niveau d'encadrement. Les résultats des évaluations ont donné lieu à des modifications dans les lignes directrices sur la coopération technique de l'ONUDI, qui devraient améliorer l'encadrement et l'intégration. L'approche des programmes intégrés pourra ainsi remédier efficacement à la fragmentation des structures institutionnelles sur le terrain et renforcer l'interaction entre le secteur privé et les institutions publiques d'appui.
<b>Critères d'évaluation</b>	
<b>Pertinence de la politique</b>	On a constaté que la planification de la plupart des programmes intégrés était parfaitement adaptée aux objectifs des politiques industrielles nationales. Les décideurs sur le terrain devraient reconnaître pleinement la qualité des services de l'ONUDI, s'ils veulent que la pertinence des programmes intégrés soit améliorée pendant tout le cycle du programme. Pour ce faire, une forte présence sur le terrain, ainsi qu'une surveillance et des capacités analytiques adéquates dans les bureaux extérieurs de l'ONUDI s'imposent.
<b>Appropriation par les partenaires</b>	Certaines évaluations ont fait apparaître que l'appropriation par les partenaires était un point faible. Il importe au plus haut point d'assurer un bon équilibre entre le domaine d'intervention et le rôle institutionnel de l'organisme partenaire. Les organismes du secteur privé devraient, autant que possible, être considérés comme des partenaires. Pour trouver le meilleur partenaire possible, il faut évaluer le rôle et les priorités des différents organismes candidats.
<b>Durabilité de l'intervention</b>	Le fondement de la durabilité doit être posé durant la formulation – et non simplement à la fin de la phase d'exécution. La capacité d'absorption du partenaire et la disponibilité de ressources humaines, financières et physiques suffisantes sont essentielles et doivent être évaluées de manière réaliste. L'ONUDI et son partenaire doivent convenir de scénarios de durabilité précis avant d'entamer la phase d'exécution.

<b>Atteinte des groupes cibles</b>	La plupart des interventions de l'ONUDI atteignent les groupes cibles. Un bon moyen d'atteindre les entreprises de manière efficace consiste à utiliser des logiciels de gestion et parallèlement, à recourir à des experts internationaux temporaires et à des experts nationaux recrutés pour une longue durée. Dans certains projets de réduction de la pauvreté, il s'est avéré difficile d'atteindre un nombre suffisant de bénéficiaires.
<b>Coordination extérieure</b>	Une action concertée est nécessaire pour avancer dans la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement. L'approche du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement est particulièrement bien indiquée pour le renforcement de la coopération entre les organismes des Nations Unies. Il est ressorti des évaluations que l'ONUDI pourrait y avoir recours de manière plus utile pour ses activités de programmation et de supervision. Toutefois, cette approche utilise beaucoup de ressources et nécessite une présence importante et continue sur le terrain.
<b>Intégration des programmes intégrés</b>	Les évaluations ont montré qu'on pouvait exploiter de manière plus efficace les synergies potentielles entre des projets regroupés dans un seul et même programme intégré. L'intégration s'est avérée beaucoup plus forte lorsque le représentant de l'ONUDI était le responsable du programme. L'appropriation au niveau national de l'intégration est importante et il est indispensable d'avoir un comité directeur conjoint pour l'ensemble du programme intégré.
<b>Gestion axée sur les résultats</b>	L'introduction en cours de la gestion axée sur les résultats du budget de l'ONU dans la gestion des programmes est liée à l'application systématique de la méthode du cadre logique. Les produits et les aboutissements doivent être distingués plus clairement et les indicateurs mieux définis, surtout ceux qui concernent les aboutissements. De nombreuses évaluations ont constaté des lacunes dans le contrôle continu des résultats et l'établissement de rapports. Une solution, actuellement à l'étude, pourrait être un plan conjoint de supervision de tous les projets regroupés sous le même programme intégré.
<b>Mobilisation de ressources financières</b>	La mobilisation de ressources financières représente le principal point faible des programmes intégrés. Il va de soi que l'idéal pour la fourniture de ses services serait pour l'ONUDI d'avoir des programmes entièrement financés. Toutefois, un financement au compte-gouttes et des retards conduisent parfois à démanteler des programmes intégrés bien élaborés. La mobilisation conjointe de ressources financières par toutes les parties concernées et l'utilisation stratégique des fonds de démarrage de l'ONUDI pour la collecte de fonds sont essentielles. Il ressort des évaluations que l'ONUDI et les gouvernements ne conjuguent pas toujours leurs efforts de manière adéquate dans le processus de collecte de fonds.
<b>Stratégie d'entreprise de l'ONUDI</b>	L'ONUDI pourrait tirer davantage parti de sa position unique d'organisme multilatéral neutre pour encourager la coordination des politiques, le dialogue sur les actions à mener et une gouvernance transparente. La distinction entre la coopération technique et les activités à titre de forum mondial de l'ONUDI est artificielle et devrait être supprimée. Dans la plupart des interventions de l'ONUDI, ces deux aspects sont complémentaires.
<b>Innovation et enseignements tirés</b>	Grâce à sa stratégie d'entreprise, à ses modules de services et à ses types d'intervention standardisés, l'ONUDI a amélioré l'efficacité de la coopération technique. Toutefois, la standardisation ne devrait pas s'enfermer dans un schéma de pensée ou une mentalité du "copier-coller". La mise en pratique d'enseignements tirés de projets et de programmes n'est pas une démarche mécanique, mais un processus créatif et novateur en soi. Les évaluations ont fait apparaître que les pays bénéficiaires espéraient bien que l'ONUDI élaborerait des processus similaires pour l'échange de connaissances au niveau transnational entre les pays du Sud.