



## **Conseil du développement industriel**

### **Trente-septième session**

Vienne, 10-12 mai 2010

Point 8 de l'ordre du jour provisoire

### **Activités du Groupe de l'évaluation**

## **Activités du Groupe de l'évaluation**

### **Note du Secrétariat**

Etablie conformément à la décision IDB.29/Dec.7 du Conseil, la présente note rend compte des activités d'évaluation menées en deux ans et complète ainsi les renseignements figurant dans les *Rapports annuels pour 2008 et 2009*.

## **Table des matières**

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Historique .....	1	2
II. Contexte et fonction .....	2-5	2
III. Activités et contributions du Groupe de l'évaluation.....	6-25	3
IV. Mesures à prendre par le Conseil.....	26	9



## I. Historique

1. Dans sa décision IDB.29/Dec.7, le Conseil a notamment affirmé qu'il importait que les Etats Membres reçoivent des informations objectives et crédibles au sujet des programmes exécutés par l'ONUDI à l'échelon national sur la base des conclusions et des enseignements tirés d'évaluations indépendantes. Le présent rapport a été établi conformément à l'alinéa h) de cette décision, dans laquelle le Secrétariat était prié de faire rapport tous les deux ans sur les activités d'évaluation. Le document complète les renseignements sur les activités liées à l'évaluation, qui figurent dans les *Rapports annuels pour 2008 et 2009*. Par ailleurs, tous les rapports sur les évaluations indépendantes des programmes ou projets de l'ONUDI peuvent être consultés sur le site Web de l'Organisation ([www.unido.org/doc/5122](http://www.unido.org/doc/5122)).

## II. Contexte et fonctions

2. Le Groupe de l'évaluation est chargé d'évaluer de manière indépendante les projets et programmes de l'ONUDI, ainsi que des questions d'ordre mondial, régional ou organisationnel et en particulier la pertinence et les résultats de différentes actions menées par l'Organisation. Par ailleurs, le Groupe entreprend des évaluations thématiques portant sur des domaines d'activité ou des priorités de développement spécifiques et contribue à l'acquisition de connaissances au sein de l'Organisation. À l'ONUDI l'évaluation se pratique conformément aux normes et règles d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies et à l'importance que celles-ci attachent à l'indépendance, à la crédibilité et à l'utilité.

3. Le Conseil exécutif de l'ONUDI, sachant que l'évaluation est essentielle pour analyser et valider les résultats et encourager l'acquisition de connaissances aux niveaux interne et externe, a alloué au Groupe de l'évaluation 573 000 euros pour l'exécution de son programme de travail de l'exercice 2008-2009, en égard en particulier à l'évaluation de programmes, aux évaluations thématiques et aux évaluations de processus. Il s'agissait là d'une augmentation de 17 % par rapport à la période biennale précédente. Les évaluations indépendantes de projets continuent à être imputées directement sur le budget des projets.

4. En 2009, la fonction d'évaluation de l'ONUDI a fait l'objet, à la demande de l'Organisation, d'un examen professionnel par des pairs extérieurs. Cet examen avait pour principal objet de fournir à la direction de l'ONUDI, au Conseil du développement industriel et au Groupe de l'évaluation un jugement indépendant sur la contribution du Groupe à la responsabilisation et à l'acquisition de connaissances. La question fondamentale suivante a été l'objet de cet examen: "La fonction d'évaluation de l'ONUDI et ses produits sont-ils indépendants, crédibles et utiles?" Composé de deux membres du réseau d'évaluation du Comité d'aide au développement (OCDE/CAD) et de deux membres du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, le groupe d'examen par les pairs a constaté que la fonction d'évaluation de l'ONUDI satisfaisait d'une manière générale aux normes et règles appliquées dans le système des Nations Unies et par le Comité d'aide au développement.

5. Le Groupe a estimé que des améliorations étaient possibles dans les domaines de l'analyse et de la documentation de la pertinence et de l'évaluation d'impact. De

son avis général “[...] même si à l’ONUDI, la politique d’évaluation n’a été approuvée qu’en 2006, la fonction d’évaluation est bien établie, bien dotée en personnel et bien respectée. Les produits obtenus sont appréciés et considérés comme pertinents et de qualité, et la forte demande de services à fournir pour divers processus organisationnels prouve que le personnel du Groupe jouit d’une bonne réputation. De toute évidence, le Groupe de l’évaluation est désormais considéré comme un moteur de perfectionnement au sein de l’Organisation”.

### **III. Activités et contributions du Groupe de l’évaluation**

#### **Evaluations**

6. Le programme de travail du Groupe pour 2008-2009 a été exécuté comme prévu avec quelques modifications mineures. Une évaluation de programme intégré (Cuba) a été reportée et une évaluation de programme intégré (Bangladesh) annulée, le programme ayant fait l’objet, pour l’essentiel, d’une évaluation à mi-parcours menée par l’Union européenne. D’autres évaluations ont été ajoutées pour répondre à des demandes spécifiques de la direction de l’ONUDI. La liste des évaluations et activités connexes menées à bien au cours de l’exercice biennal peut être consultée sur le site Web de l’ONUDI ([www.unido.org/doc/5122](http://www.unido.org/doc/5122)).

7. Au total, le Groupe de l’évaluation a évalué, au cours de l’exercice biennal 2008-2009, 10 programmes intégrés et cadres généraux de services et 39 projets autonomes. Il a effectué en outre deux évaluations liées à sa présence hors Siège: l’évaluation de la politique de mobilité sur le terrain de l’ONUDI et l’évaluation finale conjointe de l’accord de coopération entre l’Organisation des Nations Unies pour le développement industriel et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). Cette dernière évaluation a porté sur les deux volets suivants de l’accord: comptoirs de l’ONUDI et action conjointe en faveur du secteur privé.

8. Les deux évaluations ont permis de constater que la politique de mobilité sur le terrain et l’accord de coopération avaient contribué tous deux au renforcement de la présence hors Siège de l’ONUDI et à la promotion de la coopération avec d’autres organismes des Nations Unies. Il a été cependant estimé qu’une politique d’ensemble en matière de présence et de fonctions hors Siège devait être définie pour augmenter l’efficacité générale. Il a été recommandé de ne pas renouveler l’accord spécifique concernant le développement du secteur privé conclu avec le PNUD et de coopérer essentiellement par l’intermédiaire des mécanismes existant à l’échelle du système.

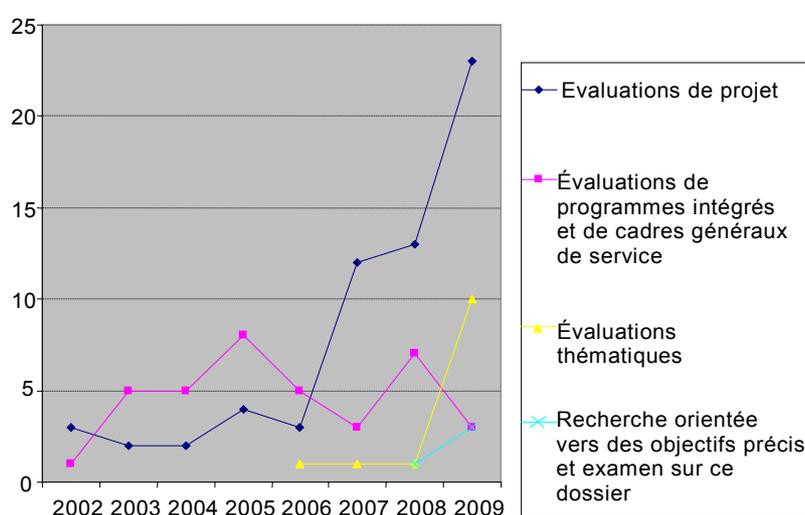
9. Le Groupe a entrepris une métaévaluation de 11 programmes intégrés évalués entre 2007 et 2009 pour cerner les principaux problèmes et enseignements. Cet exercice faisait suite a) à la métaévaluation de programmes intégrés exécutée en 2007 et b) à l’analyse des auto-évaluations de programmes intégrés menées en 2008. Les contributions de l’ONUDI sont en général qualifiées de positives dans les différents domaines thématiques évalués et la démarche programme est considérée comme valable, même si la métaévaluation a mis en évidence la nécessité d’analyses plus approfondies des besoins et d’une orientation plus nette sur les résultats, révélé que les incidences stratégiques de projets pilotes ne retenaient pas

l'attention voulue et indiqué que les possibilités de mise en synergie n'étaient pas toujours exploitées dans le cadre des programmes.

10. D'une manière générale, le Groupe s'est de plus en plus concentré sur les évaluations thématiques (voir diagramme 1) et sur l'évaluation des résultats au niveau des produits. Il a également porté l'attention voulue à la détermination des résultats au niveau de l'impact, eu égard en particulier à la contribution de l'ONUDI à la réduction de la pauvreté. Cinq évaluations thématiques importantes ont été exécutées ou engagées: a) évaluation thématique des initiatives de constitution de groupements et de réseaux prises par l'ONUDI; b) évaluation thématique portant sur la normalisation, la métrologie, les essais et le contrôle de la qualité; c) évaluation thématique des interventions après un conflit; d) évaluation thématique du réseau de bureaux de promotion des investissements et de la technologie et e) évaluation thématique des centres de technologie internationaux.

Diagramme 1

**Nombre et type des évaluations exécutées par le Groupe de l'évaluation de l'ONUDI entre 2002 et 2009: Vue d'ensemble**



11. Les initiatives prises par l'ONUDI en vue de la constitution de groupements et réseaux ont été évaluées pour en déterminer les résultats et la validité de la démarche suivie pour développer le secteur privé. Les enseignements tirés de nombreux projets de constitution de groupements et de réseaux exécutés dans des pays comme l'Éthiopie, l'Inde, le Maroc, le Nicaragua et le Pérou indiquent clairement que ces initiatives suivaient une logique d'action cohérente et étaient tout à fait conformes aux concepts les plus récents de développement du secteur privé. L'évaluation thématique a montré que les compétences de l'ONUDI en matière de constitution de groupements et de réseaux pouvaient être exploitées bien plus que par le passé pour favoriser d'une manière générale le développement des petites et moyennes entreprises (PME), conformément aux constatations de l'évaluation. Les États Membres devraient soutenir non seulement des projets au niveau national mais aussi la mise en place progressive d'un programme mondial pour la constitution de groupements et de réseaux.

12. L'évaluation thématique des projets de l'ONUDI intéressant la normalisation, la métrologie, les essais et le contrôle de la qualité a été menée en collaboration avec la Direction suisse du développement et de la coopération et fondée sur les évaluations effectuées dans 15 pays<sup>1</sup>. Selon les conclusions de l'évaluation, la "méthode des 3 C" (compétitivité, conformité et connectivité) a été appliquée avec succès dans différentes situations. Les projets intéressant les pays les moins avancés (PMA) se sont toutefois révélés difficiles à exécuter parce qu'il fallait à la fois y développer la demande de services de normalisation, de métrologie, d'essais et de contrôle de la qualité exprimée par le secteur privé et mettre en place l'infrastructure correspondante. Il a été jugé judicieux que l'ONUDI mette l'accent sur l'accréditation internationale, mais comme la capacité d'absorption des organismes de normalisation, de métrologie, d'essais et de contrôle de la qualité est souvent limitée, il lui a été recommandé d'envisager dans une optique plus large le renforcement des capacités. L'importance que l'ONUDI attache depuis peu à la collaboration avec des prestataires privés de services de normalisation, de métrologie, d'essais et de contrôle de la qualité a été considérée comme un aspect positif et à développer. L'action en faveur de la coopération Sud-Sud a été qualifiée de caractéristique particulièrement importante des projets de l'ONUDI. Il a été surtout recommandé que les efforts en matière de normalisation, de métrologie, d'essais et de contrôle de la qualité s'inscrivent dans le long terme et que les partenaires de développement se rendent compte du rôle de premier plan que l'ONUDI peut jouer dans le renforcement systématique des systèmes qualité nationaux, notamment en encourageant la mise au point de plans directeurs nationaux concernant la normalisation, la métrologie, les essais et le contrôle de la qualité.

13. L'évaluation thématique des interventions postcrise en Iraq, au Liban, en Ouganda et au Soudan, ainsi que dans les quatre pays de l'Union du Fleuve Mano (Côte d'Ivoire, Guinée, Libéria et Sierra Leone), a été engagée en novembre 2009 et ses résultats devraient être connus à la mi-2010. Selon les constatations préliminaires, l'ONUDI semble avoir réussi à adapter les outils utilisés pour développer l'entrepreneuriat, la formation professionnelle et le secteur privé aux conditions propres aux pays sortant d'une crise et à obtenir des résultats concrets. L'une des constatations préliminaires est que l'ONUDI devrait se donner les moyens d'engager des interventions pour le développement presque au lendemain d'une crise. Il a été toutefois constaté qu'une période d'un à deux ans ne suffisait pas pour faire redémarrer durablement le développement après une crise et que les donateurs ne devraient pas fixer des délais indûment courts pour l'exécution de tels projets.

14. Au cours de la période biennale, les bureaux de promotion des investissements et de la technologie de l'ONUDI situés à Bahreïn, en Chine (Beijing et Shanghai) et en Grèce ont fait l'objet d'évaluations dont les constatations concernant la pertinence, l'efficacité et l'efficacité ont été prises en considération dans une évaluation thématique indépendante du réseau de ses bureaux. Cette évaluation thématique a indiqué clairement que le réseau contribuait au développement industriel et à la croissance économique des pays en développement sans que tout son potentiel ne soit réellement exploité. Il faut intégrer encore davantage le réseau dans le programme global de coopération technique de l'ONUDI pour accroître les

<sup>1</sup> Bangladesh, Bhoutan, Cambodge, Côte d'Ivoire, Ghana, Liban, Maldives, Mozambique, Népal, République démocratique populaire Lao, République-Unie de Tanzanie, Sénégal, Sri Lanka, Togo et Viet Nam.

effets de synergie et l'impact et orienter les interventions en fonction des besoins. Les bureaux de promotion des investissements devraient être davantage tournés vers le développement et tenir compte des besoins et des priorités des pays cibles. Selon une autre recommandation, les bureaux devraient s'employer davantage à renforcer les capacités des organismes partenaires des pays en développement.

15. Quatre centres de technologie internationaux<sup>2</sup> ont fait l'objet d'une évaluation approfondie dont les conclusions étaient prises en compte dans une évaluation thématique des centres de technologie internationaux de l'ONUDI. Pour se faire une idée de la pertinence, de l'efficacité, de l'impact, de l'efficience et de la viabilité du soutien que l'ONUDI apportait aux centres de technologie internationaux, ceux-ci ont fait l'objet d'une enquête par auto-évaluation, qui constituait l'un des volets de l'évaluation thématique. Pour examiner plus avant l'engagement futur de l'ONUDI en la matière, l'évaluation thématique permettra de formuler des recommandations visant à consolider les contributions que l'ONUDI apporte à la promotion technologique en général et aux centres de technologie internationaux en particulier.

16. Un examen thématique indépendant des projets de l'ONUDI concernant les minicentrales hydroélectriques a eu lieu en 2008 et 2009. Portant sur des projets exécutés dans 14 pays, l'examen a révélé que 5 centrales seulement sur 24 étaient tout à fait opérationnelles. Des problèmes techniques, dus parfois à des erreurs de conception, avaient affecté un certain nombre de centrales. Les plus grands succès ont été signalés au Rwanda où l'ONUDI avait été à l'origine d'une coopération Sud-Sud avec le Sri Lanka et préparé le terrain à un important programme public de construction de minicentrales hydroélectriques. Paradoxalement, c'est à Sri Lanka que le projet de construction de minicentrales hydroélectriques de l'ONUDI était considéré comme peu réussi à cause de l'incapacité de mobiliser les compétences locales et l'utilisation de matériel importé et non fabriqué sur place. Dans l'ensemble, l'une des faiblesses majeures repérées tenait à ce que l'ONUDI n'avait pas réussi à promouvoir l'usage productif de l'électricité fournie par les minicentrales hydroélectriques. Il a été recommandé que l'ONUDI définisse en ce qui concerne les minicentrales hydroélectriques une stratégie générale axée sur l'usage productif.

17. Il a été procédé à l'examen d'un échantillon de projets exécutés au titre du Protocole de Montréal, afin d'en savoir plus sur les théories de changement appliquées et les effets des projets sur des substances autres que celles qui appauvrissent la couche d'ozone. L'examen a confirmé l'importance des effets sur les substances autres que celles appauvrissant la couche d'ozone (notamment gains de productivité et d'efficacité). Il a également été signalé que l'ONUDI avait acquis une grande compétence dans le domaine du transfert de technologie au niveau des entreprises. Il semble possible d'établir des liens entre les projets exécutés au titre du Protocole de Montréal et d'autres activités intéressant l'environnement que l'ONUDI mène dans le cadre de son assistance technique ou en tant que de forum mondial.

18. Comme elle a directement accès aux ressources du Fonds pour l'environnement mondial (FEM), l'ONUDI a été pour la première fois chargée

---

<sup>2</sup> Centre international pour la technologie de l'utilisation de l'énergie de l'hydrogène, Centre international de promotion des technologies des matériaux, Centre international pour la science et la haute technologie, et Centre de promotion des technologies de l'information de Shanghai.

d'évaluer un projet que le FEM finançait pour aider le Gouvernement chinois à appliquer la Convention de Stockholm. Il a été constaté que ce projet était très pertinent, efficace, exécuté de manière efficiente et caractérisé par un degré élevé d'appropriation nationale. Un plan national de mise en œuvre concernant les polluants organiques persistants a été élaboré avec la participation d'organismes internationaux de premier ordre et de parties prenantes nationales clefs. Il a été constaté que le mode de mise en œuvre combinant exécution par l'ONUDI et exécution nationale avait contribué aux résultats généralement positifs du projet. Etant donné toutefois l'étendue du pays et la complexité des polluants organiques persistants, un soutien futur sera indispensable. Le projet chinois de plan de mise en œuvre a fourni à l'ONUDI des enseignements utiles en matière d'élaboration et d'exécution de plans de mise en œuvre.

19. Trois évaluations orientées vers des objectifs précis ont été menées à bien, qui concernaient le programme intégré du Cameroun, un projet relevant du programme Skills for Peace and Income (SIKI) exécuté en Ouganda et des projets concernant les services de normalisation, de métrologie, d'essais et de contrôle de la qualité à Sri Lanka. S'agissant du projet de Skills for Peace and Income, il a été constaté qu'il avait réellement favorisé la réintégration sociale et économique de vétérans, d'anciens rebelles et de leurs familles dans les conditions de sortie de crise de l'Ouganda du Nord. Au total, on estime que plus de 1 000 personnes, qui maîtrisent désormais le métier qu'elles ont appris, ont directement profité du projet. Les perspectives s'ouvrant aux travailleurs formés sont bonnes, dans la mesure où 90 % ont trouvé un emploi ou travaillent pour compte propre et devraient continuer à pratiquer leur métier et à gagner assez pour faire vivre leurs familles. Il a été estimé que les projets de normalisation, de métrologie, d'essais et de contrôle de la qualité exécutés à Sri Lanka avaient eu des effets assez étendus. Trois secteurs exportateurs (thé, poisson et articles d'habillement) ont profité de la modernisation de l'infrastructure de normalisation, de métrologie, d'essais et de contrôle de la qualité. S'agissant des articles d'habillement, il apparaît que des possibilités de collaboration avec des acteurs privés proposant des services de normalisation, de métrologie, d'essais et de contrôle de la qualité n'ont pas été exploitées.

20. Un examen global d'ensemble des mesures prises par l'ONUDI pour réduire la pauvreté et des enseignements tirés des évaluations y relatives a été entrepris qui, portant sur l'ensemble des évaluations effectuées au cours de la période biennale, visait à déterminer la mesure dans laquelle on pouvait cerner les résultats en matière de réduction de la pauvreté et à indiquer à l'ONUDI les moyens de mieux se concentrer sur l'atténuation de la pauvreté. Cet examen a mis en évidence les rapports existant entre la lutte contre la pauvreté et la gestion axée sur les résultats et la nécessité de saisir les résultats aux niveaux à la fois des produits et de l'impact. La conclusion est que l'ONUDI menait de nombreuses actions favorisant la réduction de la pauvreté dont la contribution effective à l'atténuation de la pauvreté n'était pas toujours démontrée ou rendue publique.

### **Acquisition de connaissances**

21. Le système en ligne servant à suivre la réaction aux évaluations, la suite donnée aux recommandations et les enseignements tirés, a été encore développé. Selon les renseignements diffusés dans le cadre de ce système de réponse à la

direction, le taux moyen d'acceptation des recommandations a été de 79 % et le taux d'acceptation partielle de 17 %. La feuille de réponse à la direction spécifiant les recommandations, établie pour chaque évaluation, fournit des informations à jour sur les suites données, a été quelque peu modifiée et contient désormais des données sur les activités consécutives, ce qui favorise l'appropriation des recommandations approuvées à l'issue de l'évaluation. Des entrées supplémentaires qui permettent d'accéder directement aux rapports d'évaluation, à leurs résumés et aux enseignements tirés des évaluations ont été créés sur la page intranet du Groupe de l'évaluation.

22. On continue à s'employer à accroître l'utilité des évaluations et leur contribution à l'acquisition de connaissances à l'échelle de l'Organisation et le Groupe de l'évaluation a participé, en qualité consultative, aux divers comités sur l'assurance-qualité, l'approbation des projets, la gestion des projets, la gestion du changement et la gestion des connaissances constitués par l'Organisation. Le Groupe de l'évaluation a contribué, en outre, à des actions de formation s'adressant à l'ensemble du personnel, notamment des stages d'initiation à l'intention des nouveaux fonctionnaires recrutés, pour leur faire notamment comprendre l'importance de l'acquisition des connaissances dégagées des évaluations.

### **Gestion axée sur les résultats**

23. Au cours de la période considérée, l'ONUDI a fait des efforts considérables pour appliquer la méthode de gestion axée sur les résultats à l'échelle de l'Organisation et le Groupe de l'évaluation a participé aux travaux du Comité directeur de la gestion axée sur les résultats. Ce Comité a procédé à une auto-évaluation des progrès faits dans l'application de la gestion axée sur les résultats, à partir de laquelle il a établi un plan d'action. Publié en 2008, ce plan est en cours d'exécution. En 2009, le Comité directeur a établi un cadre cohérent d'objectifs stratégiques de gestion axée sur les résultats, facilité l'élaboration de plans de travail basés sur la gestion axée sur les résultats pour les bureaux extérieurs de l'ONUDI et proposé des possibilités de formation à la gestion axée sur les résultats à tous les administrateurs de l'ONUDI.

### **Activités interorganisations**

24. L'ONUDI a bénéficié d'une fructueuse collaboration avec d'autres organismes internationaux, notamment dans le cadre d'évaluations conjointes de projets menées avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) et le Fonds pour l'environnement mondial (FEM), et notamment l'évaluation finale conjointe de l'accord de coopération entre l'ONUDI et le PNUD qui a déjà été mentionnée ci-dessus (par. 7). Une autre activité qui mérite d'être soulignée est la participation à l'évaluation conjointe du cycle d'activité et des modes d'intervention du FEM<sup>3</sup>. L'ONUDI qui était membre de l'équipe de direction de l'évaluation, a participé activement à son

---

<sup>3</sup> L'évaluation du cycle d'activité et des modes d'intervention du FEM (GEF/ME/C.30/6).

exécution. L'évaluation a aidé à ouvrir la voie à un cycle d'activité plus efficace et à un accès plus direct de l'ONUDI aux ressources du FEM.

25. La participation active à différentes équipes spéciales du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation s'est poursuivie, le directeur du Groupe de l'évaluation assurant la coprésidence de l'Équipe spéciale de l'évaluation d'impact. Le Groupe a aussi été membre du comité directeur du réseau de réseaux pour l'évaluation d'impact et du comité directeur de l'Initiative de développement axé sur les résultats du comité de donateurs pour le développement des entreprises. Il est également entré en collaboration avec des donateurs et avec les gouvernements des pays d'accueil pour améliorer l'appropriation du processus d'évaluation.

#### **IV. Mesures à prendre par le Conseil**

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

“Le Conseil du développement industriel:

- a) Rappelle ses décisions IDB.29/Dec.7 et IDB.34/ Dec.3;
- b) Réaffirme qu'il soutient la fonction d'évaluation dans un souci de transparence, d'acquisition de connaissances et de contribution au changement et à l'amélioration au sein de l'Organisation;
- c) Encourage l'évaluation des résultats au niveau des produits et de l'impact et la prise en compte dans la gestion et la planification stratégique des informations sur la performance et les enseignements tirés.”