



## Conseil du développement industriel

### Quarante-quatrième session

Vienne, 22-24 novembre 2016

Point 8 de l'ordre du jour provisoire

### Activités d'évaluation

## Activités d'évaluation

### Note du Secrétariat

Établie conformément à la décision IDB.29/Dec.7 h) du Conseil, la présente note rend compte des activités d'évaluation menées en deux ans et complète ainsi les informations fournies dans les *Rapports annuels* de l'ONUDI pour 2014 et 2015.

## Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Généralités . . . . .	1	2
II. La fonction d'évaluation à l'ONUDI . . . . .	2-4	2
III. Activités et contributions des évaluations indépendantes . . . . .	5-9	3
IV. Synthèse des conclusions des évaluations. . . . .	10-25	4
V. Mesure à prendre par le Conseil . . . . .	26	6

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. Généralités

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'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. Les évaluations indépendantes donnent des informations au sujet des interventions de l'ONUDI, synthétisent les conclusions et les enseignements tirés des évaluations, et attirent l'attention sur les problèmes systémiques en vue d'améliorer encore l'efficacité des activités menées par l'ONUDI dans le domaine du développement. 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 (<http://www.unido.org/en/resources/evaluation.html>).

## II. La fonction d'évaluation de l'ONUDI

2. Pendant la période couverte par le présent rapport (2014-2015), la fonction d'évaluation indépendante à l'ONUDI a été exercée par le Bureau de l'évaluation indépendante (ODG/EVA), au sein du Bureau du Directeur général, dont les rôles et les responsabilités sont définis dans la politique d'évaluation de l'ONUDI<sup>1</sup>. Aux termes de cette politique, l'évaluation répond à un triple objectif: assurer la responsabilisation, appuyer la gestion et stimuler l'acquisition de connaissances et l'innovation.

3. Comme indiqué dans la circulaire du Directeur général datée du 27 janvier 2016 (UNIDO/DGB/2016/01), une nouvelle structure organisationnelle a été créée et la fonction d'évaluation indépendante (ODG/EVQ/IEV) a été regroupée sous les auspices du Bureau de l'évaluation indépendante et du contrôle de la qualité, au sein du Bureau du Directeur général.

4. En avril 2014, le Conseil exécutif de l'ONUDI a examiné le programme de travail et le budget provisoire du Bureau de l'évaluation indépendante et, en premier lieu, a approuvé le budget à concurrence de 285 000 euros pour 2014 uniquement au titre de l'exécution du programme de travail du Bureau de l'évaluation indépendante pour 2014. En février 2015, le Conseil exécutif de l'ONUDI a alloué un montant de 305 000 euros pour l'exécution du programme de travail du Bureau de l'évaluation indépendante pour 2015. Pendant cette période, ces fonds ont servi à mener des évaluations de pays et des évaluations stratégiques et thématiques, ainsi qu'à renforcer les capacités nationales dans le domaine de l'évaluation. Le budget est resté au même niveau que celui de l'exercice biennal précédent. Les évaluations indépendantes de projets ont été financées directement au titre du budget des projets concernés et continuent d'être dûment gérées par le Bureau de l'évaluation indépendante et du contrôle de la qualité (ODG/EVQ/IEV), qui en garantit la qualité.

---

<sup>1</sup> Circulaire du Directeur général du 22 mai 2006 (UNIDO/DGB(M).98).

### III. Activités et contributions des évaluations indépendantes

#### Évaluations

5. Au cours de la période 2014-2015, deux évaluations thématiques ont été menées à bien: partenariats public-privé à l'ONUDI et interventions de l'ONUDI après une crise. Quatre nouvelles évaluations thématiques ont été réalisées: application du cadre élargi de programmation à moyen terme de l'ONUDI pour 2010-2013; Fonds d'affectation spéciale de l'ONUDI pour les énergies renouvelables; processus de passation de marchés de l'ONUDI; et interventions de l'ONUDI dans le domaine du développement des entreprises aux fins de la création d'emplois, y compris pour les femmes et les jeunes. En outre, une évaluation groupée a été réalisée sur les projets de l'ONUDI et les activités habilitantes visant à réviser et à actualiser les plans nationaux de mise en œuvre de la Convention de Stockholm sur les polluants organiques. Une synthèse des évaluations indépendantes pour la période 2012-2015, établie à la fin de 2015, a été publiée au début de 2016.

6. Par ailleurs, cinq évaluations de pays ont été réalisées (Indonésie, Sri Lanka, Thaïlande, Tunisie et Uruguay) et le Bureau de l'évaluation indépendante et du contrôle de la qualité (ODG/EVQ/IEV) a appuyé un grand nombre d'évaluations de projets conduites indépendamment.

#### Renforcement des capacités d'apprentissage et d'évaluation

7. Un système de réponses de la direction permet de contrôler l'acceptation et l'application des recommandations issues de l'évaluation. Sur un total de 309 recommandations faites en 2014, des réponses avaient été reçues pour 291 recommandations (94 %) à la fin du cycle de réponse d'un an. Sur ces 291 réponses, 94 % avaient été pleinement/partiellement acceptées par les répondants. En 2015, 301 recommandations ont été faites au total et des réponses avaient été reçues pour 258 d'entre elles (86 %) au moment de la publication du présent rapport. Sur ces 258 réponses, 95 % avaient été pleinement/partiellement acceptées par les répondants.

8. S'agissant de l'application des recommandations faites en 2014 et dont le cycle de réponse d'un an a pris fin en 2015, 34 % des recommandations pour lesquelles des informations ont été fournies avaient été appliquées, 53 % étaient en cours d'application et 13 % n'avaient pas été appliquées. Des informations sur l'application des recommandations faites en 2015 seront communiquées dans un futur rapport destiné au Conseil.

9. Des réunions d'information ont été organisées régulièrement à l'intention des États Membres, portant principalement sur les conclusions des évaluations thématiques et de pays. Pour répondre à la demande croissante des ministères de contrepartie qui souhaitent renforcer leurs capacités d'évaluation, des ateliers sur la gestion de l'évaluation ont eu lieu en Thaïlande (2014) et en Colombie (2015). Ces ateliers, qui étaient organisés au titre des activités de formation régionales, ciblaient les ministères de contrepartie de l'ONUDI dans chaque région. Pour renforcer la pertinence et l'efficacité de ce type d'activités, l'atelier organisé en Colombie s'est tenu en espagnol et les supports didactiques ont été diffusés dans cette langue.

## IV. Synthèse des conclusions des évaluations

### Conclusions générales

10. La pertinence des projets et des programmes de l'ONUDI était élevée. Les objectifs des programmes et de leurs éléments/projets étaient fondés sur les besoins/difficultés des institutions/entreprises cibles, étaient bien alignés sur les politiques, stratégies et priorités nationales et répondaient à des enjeux essentiels du développement industriel inclusif et durable.

11. On a estimé que l'appropriation et la participation active des partenaires renforçaient la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la viabilité des interventions. Une part importante de plusieurs programmes était par ailleurs financée par les pays bénéficiaires, ce qui favorisait la participation active des partenaires tout au long du cycle de programmation. Dans quelques cas, l'appropriation était faible, ce qui entraînait notamment des retards dans l'approbation des politiques élaborées dans le contexte des projets.

12. En termes d'efficacité, dans plusieurs cas, il était trop tôt pour évaluer les résultats, en particulier lorsque les projets en étaient encore aux premières étapes de leur mise en œuvre. On a parfois souligné la corrélation des résultats, notamment la création d'emplois, en tant qu'aboutissement de projets. Souvent, les rapports d'évaluation indiquaient que les projets étaient axés sur des activités/des produits plutôt que sur des résultats.

13. En termes d'efficience, le rôle et la contribution de l'ONUDI et des partenaires (financière et en nature) ont été évalués, traduisant le sentiment que les interventions faisaient apparaître un rapport qualité-coût satisfaisant, les dépenses justifiant les bénéfices. En outre, s'agissant de plusieurs programmes et projets, l'utilisation judicieuse des compétences nationales a été évoquée.

14. Les chances de pérennité financière, technique et organisationnelle étaient bonnes ou problématiques, en fonction de la qualité de la conception des programmes/projets. Le rôle actif des partenaires dans les activités de mise en œuvre, d'alignements sur les plans nationaux et de renforcement des capacités devait contribuer à améliorer la durabilité. La collaboration avec des institutions faisant partie du système national, comme les établissements de formation professionnelle faisant partie du système d'éducation nationale, favorisait la durabilité.

15. En termes d'impact ou d'impact potentiel, le sous-financement grave de certains programmes réduisait les probabilités d'impact et la portée des programmes/projets, du moins au moment où l'évaluation avait été réalisée. L'absence de données de suivi détaillées permettant d'évaluer les résultats et l'impact constituait souvent un problème pour la rédaction de rapports d'impact fondés sur des données probantes.

### Principales conclusions issues des évaluations de pays réalisées en 2014-2015

16. Les interventions de l'ONUDI, en particulier si elles étaient formulées de façon stratégique dans le cadre des consultations concernant un programme de pays, avaient une pertinence élevée dans les pays concernés. Les objectifs de développement industriel inclusif et durable de l'ONUDI et les priorités des donateurs étaient également très appréciés. Les nombreux projets qui étaient bien alignés sur les stratégies, priorités, politiques, besoins et priorités des pays bénéficiaient d'une forte appropriation nationale.

17. La coopération entre l'ONUDI et les acteurs compétents des secteurs public et privé, et dans certains cas, l'équipe de pays des Nations Unies, était bonne. Certains projets bénéficiaient de partenariats public-privé et la participation active de partenaires privés apportait de la valeur ajoutée et favorisait l'efficacité et la durabilité.

18. Lorsqu'un projet devenait un programme national ou une politique nationale, la durabilité était élevée. Dans les cas où les interventions de l'ONUDI donnaient lieu à des initiatives gouvernementales, telles que l'adoption de normes ou d'autres réglementations, la durabilité était élevée.

19. L'efficacité des interventions de l'ONUDI dans le cadre de certains programmes de pays était réduite compte tenu de l'insuffisance des ressources mobilisées pour exécuter la plupart des projets prévus. Il ressortait de plusieurs évaluations qu'il était nécessaire de renforcer les liens avec les plans sectoriels et les budgets nationaux. En raison d'objectifs trop ambitieux et de niveaux de financement modérés, les résultats étaient en général moins importants que prévu.

### **Principales conclusions issues des évaluations thématiques**

#### *Application du cadre élargi de programmation à moyen terme de l'ONUDI pour 2010-2013*

20. L'évaluation stratégique indépendante sur le cadre de programmation à moyen terme de l'ONUDI pour la période 2010-2013 a conclu que, pour la première fois, l'ONUDI reliait son cadre de programmation à une matrice de résultats pour l'ensemble de l'Organisation. Le document relatif au cadre de programmation était conforme aux bonnes pratiques de gestion axée sur les résultats et tenait l'Organisation responsable de ses résultats. C'était là un élément novateur et une première étape importante en vue de devenir une organisation axée sur les résultats. Le cadre de programmation à moyen terme confirmait les priorités thématiques de l'ONUDI et servait de base pour élaborer les programmes et budgets suivants, et, en tant que tel, fournissait des orientations pour l'Organisation. Les États Membres ont accueilli avec intérêt ce cadre, estimant qu'il était solide et novateur.

21. En revanche, la présentation des résultats liés au cadre de programmation à moyen terme devait être améliorée, compte tenu du fait que l'Organisation ne se servait pas des indicateurs d'aboutissements, d'impact ou de performance définis à cet effet. Il n'était pas possible par conséquent d'évaluer l'efficacité de l'ONUDI en termes d'aboutissements et d'impacts attendus. Ce problème a été reconnu par la direction et devrait être résolu dans les prochains cadres de programmation à moyen terme et dans les examens à mi-parcours connexes, ainsi que dans le cadre intégré de résultats et de performance actuellement à l'étude.

#### *Processus de passation de marché de l'ONUDI*

22. Dans l'ensemble, on a estimé que le processus de passation de marchés de l'ONUDI fonctionnait de manière satisfaisante, malgré certaines limites et contraintes. Certaines préoccupations ont été soulevées concernant les principes, les fonctionnaires autorisés et les procédures figurant dans le Manuel des achats. Par exemple, une faiblesse apparaissait au niveau de la répartition des tâches au sein du régime d'approvisionnement décentralisé et des lignes directrices n'étaient pas encore disponibles pour appliquer les principes du meilleur rapport qualité-prix et de l'offre techniquement acceptable la moins chère.

23. Malgré l'absence d'un mécanisme de retour d'informations systématique, les biens et les services acquis par l'ONUDI semblaient être de bonne qualité et adaptés à leur finalité et ils répondaient aux objectifs des projets et aux exigences des partenaires. D'une manière générale, le respect des délais dans le processus d'approvisionnement semblait satisfaisant.

*Interventions de l'ONUDI dans le domaine du développement des entreprises aux fins de la création d'emplois, y compris pour les femmes et les jeunes*

24. Le développement des entreprises aux fins de la création d'emplois était un thème central des politiques et lignes directrices de l'ONUDI et de la plupart des projets examinés qui étaient dotés d'un élément contribuant directement ou indirectement au développement des entreprises. Les femmes et les jeunes étaient les bénéficiaires de la plupart de ces projets, mais d'une manière générale, la disponibilité de données ventilées par sexe et par âge était limitée. L'ONUDI avait de nombreux bons projets liés au développement des entreprises et semblait dotée de plusieurs avantages comparatifs dans ce domaine, tels que son expertise du secteur privé et des petites et moyennes entreprises. Dans le même temps, l'organisation se heurtait à certains défis majeurs (projets de faible envergure, insuffisance des fonds alloués au développement du secteur privé ou pression à produire des résultats exercée sur le personnel).

25. L'accroissement du nombre d'emplois et les résultats obtenus en la matière pour la plupart des projets de l'ONUDI étaient relativement faibles et variaient de quelques dizaines à plusieurs centaines, avec toutefois quelques exceptions et des milliers de bénéficiaires potentiels. Cette disparité pouvait s'expliquer par trois facteurs: a) de nombreux projets de l'ONUDI étaient relativement limités et avaient un caractère pilote, b) il était plus facile d'évaluer l'augmentation du nombre d'emplois dans le cadre de quelques projets au niveau microéconomique, et bien plus difficile dans le cadre des nombreux projets de l'ONUDI intervenant aux niveaux mésoéconomique et macroéconomique, où davantage d'emplois étaient susceptibles d'être créés; et c) la contribution de l'ONUDI à la création d'emplois était sous-évaluée. Le système de suivi et de communication des informations actuellement mis en œuvre par l'ONUDI était axé sur les résultats immédiats, tels que le nombre de personnes formées, alors que le suivi et la communication des informations sur les résultats à long terme liés à l'emploi était limité. L'indicateur clef de performance des entreprises sur la création d'emplois pour les femmes et les jeunes dans le progiciel de gestion intégré (PGI) de l'ONUDI n'était pas suffisamment alimenté. Toutefois, plusieurs initiatives novatrices montraient la volonté d'améliorer le suivi et la communication d'informations sur la création d'emplois favorisée par l'ONUDI.

## V. Mesures à prendre par le Conseil

26. Le Conseil pourrait envisager d'adopter la décision ci-après:

“Le Conseil du développement industriel:

- a) Prend note du rapport sur les activités d'évaluation (IDB.44/13);
- 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 au niveau des effets 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."

---