

Document archivé

L'information archivée sur le Web est disponible à des fins de consultation, de recherche ou de tenue de dossiers seulement. Elle n'a été ni modifiée ni mise à jour depuis sa date d'archivage. Les pages archivées sur le Web ne sont pas assujetties aux normes Web du gouvernement du Canada. Conformément à la [Politique de communication du gouvernement du Canada](#), vous pouvez obtenir cette information dans un format de rechange en [communiquant avec nous](#).



Examen de l'efficacité de l'aide au développement du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)

2005-2011

RAPPORT DE SYNTHÈSE

AVRIL 2012

Agence canadienne de développement international (ACDI)

200, promenade du Portage
Gatineau (Québec) K1A 0G4

Canada

Téléphone :

819-997-5006 / 1-800-230-6349 (sans frais)

Ligne pour les malentendants et les personnes atteintes de troubles de la parole :

819-953-5023 / 1-800-331-5018 (sans frais)

Télécopieur : 819-953-6088

Site Web : www.cida.gc.ca/évaluations-f

Courriel : info@acdi-cida.gc.ca

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2012

Cette publication est aussi disponible en anglais sous : Development Effectiveness Review of the United Nations Development Programme (UNDP), 2005-2011, Synthesis Report, April 2012

Imprimé au Canada



Examen de l'efficacité de l'aide au développement du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)

2005-2011

RAPPORT DE SYNTHÈSE

AVRIL 2012

Remerciements

La Direction de l'évaluation de l'ACDI tient à remercier toutes les personnes qui ont contribué à l'examen de leurs précieux commentaires, de leur soutien constant et total, ainsi que de leur patience. Nos remerciements vont d'abord à l'équipe de la firme Goss Gilroy Inc., soit le chef d'équipe Ted Freeman, l'évaluatrice principale Louise Mailloux et les analystes Chris Khng et Danielle Hoegy.

La Direction de l'évaluation remercie également de leur précieux appui l'équipe de gestion du Programme des Nations Unies, du Commonwealth et de la Francophonie (Direction générale des programmes mondiaux et multilatéraux) à l'administration centrale à Gatineau. Nos remerciements vont aussi aux représentants du PNUD à New York pour l'aide et les conseils pratiques et utiles qu'ils ont fournis aux évaluateurs.

À la Direction de l'évaluation de l'ACDI, nous tenons à remercier Colum Grove-White, analyste subalterne, et Tricia Vanderkooy, agente d'évaluation principale, pour le travail accompli en qualité d'analystes intégrés à l'équipe d'examen externe. M^{me} Vanderkooy a, en outre, largement contribué à améliorer les versions provisoires du rapport. Nous remercions aussi Andres Velez-Guerra, gestionnaire de l'Évaluation, qui a participé aux révisions du rapport et a aidé à mener l'examen à bonne fin, et Rafika Amira, directrice de l'Évaluation, qui a supervisé l'examen.

Goberdhan Singh

Directeur général

Direction de l'évaluation

Table des matières

1.0	Contexte	1
1.1	Introduction	1
1.2	Raison d'être de l'examen	1
1.3	PNUD : Une organisation mondiale qui a le développement à coeur.....	2
2.0	Méthodologie.....	8
2.1	Raison d'être.....	8
2.2	Portée	9
2.3	Critères	10
2.4	Faiblesses.....	11
3.0	Constatations relatives à l'efficacité de l'aide au développement du PNUD.....	12
3.1	Le PNUD atteint ses objectifs et les résultats de développement escomptés	13
3.2	Le PNUD s'emploie à intégrer l'égalité entre les sexes et à promouvoir la durabilité sur le plan de l'environnement.....	19
3.3	Assurer la durabilité des avantages reste très difficile	24
3.4	Les programmes du PNUD sont bien adaptés au contexte dans lequel ils s'inscrivent.....	27
3.5	Les évaluations révèlent des faiblesses en ce qui concerne l'efficience des programmes	31
3.6	Le PNUD éprouve des difficultés à renforcer les systèmes décentralisés pour l'évaluation, le suivi et la gestion axée sur les résultats.....	34
4.0	PNUD et priorités du Canada en matière de développement international.....	39
4.1	Soutien de l'ACDI au PNUD	39
4.2	Gestion des relations de l'ACDI avec le PNUD	41
4.3	Priorités du Canada en matière de développement.....	42
4.4	Atteinte par le PNUD des objectifs stratégiques de l'ACDI	43
5.0	Conclusions	45
6.0	Recommandations à l'ACDI.....	47
	Annexe 1 : Critères utilisés pour évaluer l'efficacité de l'aide au développement	49
	Annexe 2 : Échantillon d'évaluations.....	51
	Annexe 3 : Méthodologie	56
	Annexe 4 : Qualité des évaluations – Guide de notation et résultats	68

Annexe 5 : Guide de classification des constatations issues des évaluations.....	71
Annexe 6 : Documents organisationnels examinés.....	86
Annexe 7 : Financement versé par l'ACDI aux organisations multilatérales de développement.....	87
Annexe 8 : Commentaires du PNUD au sujet du Rapport de l'ACDI : Examen de l'efficacité de l'aide au développement du PNUD (2005-2011).....	89
Annexe 9 : Réponse de la direction	94

Figures

Graphique 1 : Financement du PNUD par source, de 2008 à 2010 (en pourcentage).....	4
Graphique 2 : Nombre d'évaluations où les sous-critères relatifs à l'atteinte des objectifs sont abordés (n = 55)	13
Graphique 3 : Atteinte des objectifs de développement et des résultats escomptés (Constatations en %, n = 55)	16
Graphique 4 : Nombre d'évaluation où sont abordés les sous-critères relatifs au développement inclusif (n = 55)	20
Graphique 5 : Un développement à la fois inclusif et durable (constatations en %, n = 55).....	21
Graphique 6 : Nombre d'évaluations où les sous-critères relatifs à la durabilité sont abordés (n=55).....	24
Graphique 7 : Durabilité des résultats/avantages (constatations en %, n = 55).....	25
Graphique 8 : Nombre d'évaluations où les sous-critères relatifs à la pertinence sont abordés (n = 55).....	27
Graphique 9 : Pertinence des interventions (constatations en %, n = 55)	28
Graphique 10 : Nombre d'évaluations où les sous-critères relatifs à l'efficacité ne sont pas abordés (n=55)	31
Graphique 11 : Efficacité (constatations en %, n = 55).....	32
Graphique 12 : Nombre d'évaluations où les sous-critères relatifs à l'évaluation et au suivi ont été abordés (n = 55)	34
Graphique 13 : Utiliser l'évaluation et le suivi pour améliorer l'efficacité de l'aide au développement (constatations en %, n = 55)	36

Tableaux

Tableau 1 : Dépenses du PNUD dans les cinq secteurs de programmation (2010)	3
Tableau 2 : Pourcentage des évaluations donnant lieu à des constatations cotées « Satisfaisant » ou « Très satisfaisant », par critère et sous-critère	14

Tableau 3 : Décaissements de l'ACDI pour le PNUD – de 2007-2008 à 2010-2011 (en millions de dollars canadiens).....	40
Tableau 4 : Comparaison entre l'univers d'évaluation et l'échantillon, par type d'évaluation ...	62
Tableau 5 : Période de programmation visée par les évaluations examinées (n = 55).....	64
Tableau 6 : Portée de la vérification pour chaque sous-critère d'évaluation.....	66
Tableau 7 : Résultats – Notes pour la qualité des évaluations selon des fourchettes de cinq points.....	70

Sigles et acronymes

ACID	Agence canadienne de développement international
CAD/OCDE	Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économique
DGPMM	Direction générale des programmes multilatéraux et mondiaux
ERAD	Évaluation des résultats des activités de développement
EVALNET	Réseau du Comité d'aide au développement sur l'évaluation du développement
MOPAN	Réseau d'évaluation du rendement des organisations multilatérales
OMD	Objectifs du Millénaire pour le développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement

Sommaire

Contexte

Le présent rapport fait état des résultats d'un examen de l'efficacité de l'aide au développement du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). Axé sur les solutions et fondé sur les connaissances, le PNUD est la principale agence de développement des Nations Unies. Il aide les pays à atteindre leurs propres objectifs de développement et ceux dont il a été convenu par la communauté internationale, dont les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD)¹. Le PNUD est une organisation complexe qui est active dans 177 pays et dont les dépenses annuelles au titre des programmes s'élèvent à 4,4 milliards de dollars américains. Le plan stratégique pour 2008-2013 et le dernier rapport annuel du PNUD mettent en évidence les quatre piliers de son mandat organisationnel : la réduction de la pauvreté et la réalisation des OMD; la gouvernance démocratique; la prévention des crises et le relèvement; l'environnement et le développement durable. À ces quatre piliers s'ajoutent les activités du PNUD dans les domaines de la promotion de l'égalité entre les sexes, de l'autonomisation des femmes et de la coopération Sud-Sud, ainsi que l'appui aux pays partenaires pour qu'ils renforcent leurs propres capacités dans ces domaines².

Le PNUD est un important partenaire du Canada dans le domaine de l'aide au développement, comme le montre l'ampleur du financement accordé par l'ACDI à cette organisation. Entre 2007-2008 et 2010-2011, le PNUD a reçu 608 millions de dollars de l'ACDI³. En 2010, le Canada venait au septième rang des donateurs du PNUD pour ce qui est du financement, tous types confondus⁴. Le mandat du PNUD est en rapport étroit avec les thèmes prioritaires de l'ACDI, à savoir accroître la sécurité alimentaire, favoriser une croissance économique durable, et assurer l'avenir des enfants et des jeunes.

But et objectifs

L'examen a pour but de fournir une évaluation indépendante fondée sur des données probantes de l'efficacité de l'aide au développement du PNUD, que pourront utiliser tous les intervenants intéressés. Il vise aussi à répondre aux exigences en matière d'évaluation établies par le Conseil du Trésor du Canada dans la *Politique sur l'évaluation*, et à fournir à la Direction générale des programmes multilatéraux et mondiaux de l'ACDI des données probantes sur l'efficacité de l'aide au développement du PNUD, qui serviront à planifier le financement à long terme de l'ACDI.

Les objectifs de l'examen sont les suivants :

¹ Un développement axé sur les gens : le PNUD – Rapport annuel 2010-2011, PNUD, 2011.

² Plan stratégique du PNUD pour 2008-2011: Progresser plus rapidement sur la voie du développement humain, PNUD, 2008.

³ Un examen des données sur l'efficacité des subventions et des contributions de l'ACDI : de 2005-2006 à 2010-2011, ACDI, 2011.

⁴ Un développement axé sur les gens : le PNUD en action - Rapport annuel 2010-2011, PNUD, 2011.

- fournir à la Direction générale des programmes multilatéraux et mondiaux de l'ACDI des données probantes sur l'efficacité de l'aide au développement du PNUD, qui peuvent servir à planifier la prochaine période de financement institutionnel à long terme⁵;
- fournir des données probantes sur l'efficacité de l'aide au développement du PNUD, qui peuvent être utilisées dans le cadre des relations continues entre l'ACDI et le PNUD, et ce, afin que les investissements, tous types confondus, contribuent aux priorités de développement international du Canada⁶.

Méthodologie

L'approche et la méthodologie utilisées pour cet examen ont été mises au point sous la direction du Réseau du CAD sur l'évaluation du développement (EVALNET) pour combler des lacunes concernant l'information sur l'efficacité de l'aide au développement des organisations multilatérales. Même si les organisations multilatérales présentent des rapports annuels à leurs dirigeants ou à leurs conseils d'administration, les États membres ne reçoivent aucun document détaillé sur le rendement de ces organisations sur le terrain. L'examen complète l'évaluation de l'efficacité organisationnelle réalisée par le Réseau d'évaluation du rendement des organisations multilatérales (MOPAN).

La méthodologie ne se fonde pas sur une définition particulière de l'efficacité de l'aide au développement. Le groupe de gestion et l'équipe de travail qui ont élaboré la méthodologie avaient déjà examiné la pertinence d'avoir une définition explicite de l'efficacité de l'aide au développement. En l'absence d'une définition convenue d'un commun accord, la méthodologie met l'accent sur certaines des caractéristiques essentielles d'une programmation multilatérale efficace sur le plan du développement, que voici :

- les activités et les extrants répondent aux besoins du groupe cible et de ses membres;
- la programmation contribue à l'atteinte des objectifs et des résultats escomptés en matière de développement au niveau national et local dans les pays en développement (y compris des retombées positives pour les membres du groupe cible);

⁵ « Le financement institutionnel à long terme peut être défini comme des fonds non affectés à une fin particulière qui sont octroyés à une organisation multilatérale pour l'aider à s'acquitter de son mandat. Selon l'Organisation de coopération et de développement économiques, on compte actuellement 170 organisations multilatérales actives dans le secteur du développement et admissibles à un financement au titre de l'aide. En 2010-2011, l'ACDI avait accordé un financement institutionnel à long terme à 30 de ces organisations multilatérales ». Source : *Un examen des données sur l'efficacité des subventions et des contributions de l'ACDI : de 2005-2006 à 2010-2011*, ACDI, 2011 (p. 51).

⁶ L'ACDI fournit trois types de financement aux organisations multilatérales : a) le financement institutionnel à long terme; b) le financement pour des initiatives multilatérales et mondiales particulières; c) le financement d'initiatives multilatérales par d'autres directions générales de l'ACDI – y compris le financement multi-bilatéral de la Direction générale des programmes géographiques de l'ACDI. Source : *Un examen des données sur l'efficacité des subventions et des contributions de l'ACDI : de 2005-2006 à 2010-2011*, ACDI, 2011 (p. 51-2).

- les avantages pour les membres du groupe cible et les résultats en matière de développement et d'aide humanitaire obtenus sont durables;
- la mise en œuvre de la programmation est efficace par rapport à son coût;
- la programmation est inclusive parce qu'elle appuie l'égalité entre les sexes et elle est durable sur le plan de l'environnement (et ne met donc pas en péril les futures possibilités de développement);
- la programmation favorise un développement efficace en permettant aux organisations donatrices et participantes de tirer des leçons de l'expérience et d'utiliser des outils comme l'évaluation et le suivi pour accroître l'efficacité au fil du temps.

À partir de ces caractéristiques, un ensemble commun de critères d'évaluation s'inspirant des critères d'évaluation actuels du CAD (Annexe 1) a été établi pour la méthodologie. Il a été mis à l'essai en 2010 dans le cadre d'études pilotes sur les rapports d'évaluation de la Banque asiatique de développement et de l'Organisation mondiale de la santé. Au début de 2011, la méthodologie a reçu l'aval des membres du Réseau du CAD sur l'évaluation du développement, qui ont jugé que c'était une manière de procéder acceptable pour évaluer l'efficacité de l'aide au développement des organisations multilatérales.

La méthodologie de base utilisée pour l'examen est une méta-synthèse structurée⁷ du contenu d'un échantillon représentatif de 55 évaluations publiées par le PNUD entre 2009 et 2011 (Annexe 2). L'échantillon provenait d'un univers de 199 évaluations publiées par le PNUD pendant la même période⁸. Cet univers a été retenu pour que l'examen porte sur le plus grand nombre possible de programmes du PNUD pendant la période visée par le plus récent plan stratégique du PNUD (2008-2013). En fait, la majorité des évaluations examinées (67 %) portait sur la période de programmation allant de 2005 à 2011.

La plupart des évaluations de l'échantillon (37 sur 55) étaient soit des évaluations de programme de pays, soit des évaluations thématiques mondiales réalisées par le Bureau de l'évaluation du PNUD (c'est-à-dire des évaluations centralisées). Quinze des dix-huit autres évaluations étaient des évaluations décentralisées réalisées par le bureau du PNUD responsable du programme qui était évalué. Deux évaluations ont été dirigées par le pays concerné (la Tanzanie et la Corée du Sud) et une autre était une évaluation conjointe dirigée collectivement par le PNUD, l'ONUSIDA et la Banque mondiale. Le processus d'échantillonnage est décrit plus en détail à l'Annexe 3 (Méthodologie).

Une fois que la qualité de l'évaluation a été vérifiée (le volet méta-évaluation⁹ de l'examen – voir l'Annexe 4), chaque évaluation a été examinée pour tirer des constatations concernant les

⁷ Par « méta-synthèse », on entend une compilation des constatations tirées d'évaluations dont la qualité a été confirmée.

⁸ Exclut les évaluations de projets.

⁹ Par « méta-évaluation », on entend l'évaluation des évaluations, ou le processus de contrôle de la qualité appliqué aux évaluations dans l'échantillon (des détails additionnels sont fournis à l'Annexe 4).

six principaux critères d'évaluation de l'efficacité de l'aide au développement fournis par les programmes du PNUD sur le terrain, à savoir :

- l'atteinte des objectifs de développement et des résultats escomptés;
- les thèmes transversaux : le développement à la fois inclusif et durable;
- la durabilité des résultats/avantages;
- la pertinence des interventions;
- l'efficience;
- l'utilisation de l'évaluation et du suivi pour accroître l'efficacité de l'aide au développement.

Les critères ont été évalués au moyen de 19 sous-critères qui sont considérés comme des éléments essentiels à un développement efficace. Les constatations concernant chacun des sous-critères ont été notées selon une échelle de quatre points (très satisfaisant, satisfaisant, insatisfaisant et très insatisfaisant). Cette cotation reposait sur une grille d'instructions précises pour chaque point et sous-critère (Annexe 5).

Principales constatations

Selon les rapports d'évaluation, la majorité des programmes du PNUD atteignent leurs objectifs de développement et les résultats escomptés

Les évaluations examinées montrent que la majorité des programmes du PNUD atteignent leurs objectifs de développement et les résultats escomptés, même si des faiblesses persistent dans certains domaines. La cote « Satisfaisant » ou « Très satisfaisant » a été accordée aux deux tiers des évaluations pour ce qui est de l'atteinte des objectifs de développement et des résultats escomptés (66 %) et de l'amélioration de la situation d'un grand nombre de bénéficiaires (65 %). Une plus grande proportion (83 % et 71 % respectivement) ont obtenu ces cotes pour ce qui est des avantages pour les membres du groupe cible et des modifications importantes aux politiques et plans nationaux en matière de développement.

Le facteur le plus souvent mentionné comme étant un obstacle à l'atteinte des objectifs était l'éparpillement de la programmation-pays du PNUD (11 évaluations) : de trop nombreux projets, une couverture géographique trop vaste ou de trop nombreuses institutions. Les facteurs contribuant à l'efficacité du PNUD au regard de l'atteinte des objectifs de développement incluent : l'investissement fructueux dans le développement des connaissances (mentionné dans 11 évaluations); la consultation pour accroître le soutien aux politiques prioritaires (6 évaluations); la promotion efficace des OMD (6 évaluations).

Le PNUD s'emploie à intégrer l'égalité entre les sexes et à promouvoir la durabilité sur le plan de l'environnement

Le PNUD a obtenu des résultats généralement positifs en ce qui concerne l'efficacité de son action en faveur de l'égalité entre les sexes, la cote « Satisfaisant » ou « Très satisfaisant »

ayant été attribuée aux programmes dans 62 % des évaluations. On signalait également dans les évaluations que les programmes du PNUD avaient mieux intégré l'égalité entre les sexes dans les éléments de programme et accru la participation des femmes aux structures de gouvernance. L'absence d'approche systématique en matière d'analyse comparative entre les sexes à l'étape de la conception et de la mise en œuvre des programmes (11 évaluations) est un facteur important qui nuit au succès des programmes en matière d'égalité entre les sexes. Parmi les facteurs contribuant au succès dans le domaine de l'égalité entre les sexes, mentionnons une stratégie qui associe des programmes visant expressément les femmes au niveau national ou local et l'intégration de l'égalité entre les sexes à tous les programmes du PNUD (11 évaluations).

L'efficacité du PNUD au chapitre de l'appui au développement durable a reçu une évaluation positive. Ce sous-critère vient au troisième rang, pour ce qui est du pourcentage des évaluations ayant obtenu la cote « Satisfaisant » ou « Très satisfaisant » (79 %). Parmi les facteurs qui contribuent au succès dans ce domaine, notons la défense efficace par le PNUD des dossiers environnementaux et sa volonté d'investir dans des méthodes et des outils de recherche environnementale.

Assurer la durabilité des avantages reste très difficile

Les constatations concernant la durabilité des avantages/résultats témoignent d'un important problème en matière d'efficacité de l'aide au développement du PNUD. Plus précisément, les résultats pour ce qui est de la probabilité que les avantages persistent après l'achèvement du programme sont négatifs (seulement 36 % des évaluations ont obtenu la cote « Satisfaisant » ou « Très satisfaisant »). Ce sous-critère de mesure de l'efficacité de l'aide au développement vient au quatrième rang pour ce qui est de la cote la plus faible.

Les constatations concernant la durabilité au niveau communautaire et institutionnel sont plus positives, mais traduisent néanmoins des faiblesses importantes dans l'efficacité du PNUD pour ce qui est d'appuyer la capacité communautaire et institutionnelle en matière de durabilité; en effet, les résultats sont jugés « Très insatisfaisant » dans un cinquième des évaluations. Cependant, les programmes du PNUD ont contribué à l'environnement porteur pour le développement (dans 75 % des évaluations, les résultats ont été jugés « Satisfaisant » ou « Très satisfaisant »). En particulier, le PNUD a contribué à l'environnement porteur pour le développement grâce à son influence positive sur la planification, la budgétisation et la programmation nationales en matière de développement.

La solide prise en charge du programme par les partenaires de pays en développement (7 évaluations) a été un facteur de réussite en ce qui concerne la durabilité des avantages/résultats. Toutefois, des facteurs qui nuisent à la durabilité ont plus souvent été mentionnés, y compris l'absence dans certains programmes d'une stratégie de sortie explicite

et l'absence de prise en compte de la durabilité dès le début de la conception du programme (c'est-à-dire les questions liées à la qualité à l'entrée¹⁰) (14 évaluations).

Les programmes du PNUD sont adaptés au contexte dans lequel ils s'inscrivent

Les trois sous-critères mesurant la pertinence des interventions ont été cotés « Satisfaisant » ou « Très satisfaisant » plus fréquemment que les sous-critères de tout autre critère principal. La majorité des évaluations (73 %) ont donné lieu à des constatations positives en ce qui concerne l'adéquation des programmes aux besoins des membres du groupe cible, et 77 % ont donné lieu à des constatations positives pour ce qui est des partenariats efficaces avec le gouvernement, la société civile et les partenaires du développement. L'alignement des programmes du PNUD sur les objectifs de développement nationaux est celui des 19 sous-critères qui venait au premier rang (88 %).

La consultation des intervenants en vue de réaliser un consensus autour des besoins particuliers et des solutions à apporter a été un facteur qui a permis de garantir la pertinence des interventions (11 évaluations). Néanmoins, des améliorations pourraient être apportées grâce à l'élaboration d'une approche plus systématique en matière d'évaluation du risque et des besoins (11 évaluations).

Les évaluations indiquent des faiblesses en ce qui concerne l'efficacité des programmes

Par rapport aux résultats obtenus pour d'autres critères, les évaluations examinées ont donné lieu à des constatations négatives en ce qui concerne l'efficacité du PNUD. Dans seulement 52 % des cas, le rapport coût-efficacité des activités de programme du PNUD a été jugé « Satisfaisant ». De même, dans 51 % des cas, la rapidité d'exécution du PNUD a été cotée « Satisfaisant » ou « Très satisfaisant ». L'efficacité des systèmes de mise en œuvre des programmes venait au troisième rang parmi les plus faibles pour tous les sous-critères en fonction du pourcentage des évaluations donnant lieu à des constatations cotées « Satisfaisant » ou « Très satisfaisant » (27 %).

Le facteur le plus souvent mentionné comme faisant obstacle à l'efficacité était les systèmes, les processus et les procédures complexes, rigides et trop bureaucratiques du PNUD en ce qui concerne l'administration et le contrôle des projets, particulièrement l'approvisionnement et le décaissement des fonds (16 évaluations).

Le PNUD éprouve des difficultés à renforcer les systèmes décentralisés pour l'évaluation, le suivi et la gestion axée sur les résultats

L'examen indique que le PNUD est aux prises avec une importante difficulté, à savoir la faiblesse des systèmes d'évaluation, du suivi des résultats et de la gestion axée sur les résultats au niveau des programmes décentralisés. Les systèmes et processus décentralisés d'évaluation ont été jugés « Satisfaisant » ou « Très satisfaisant » dans seulement 41 % des évaluations examinées. Les constatations ont été encore plus négatives pour ce qui est des

¹⁰ Par « qualité à l'entrée », on entend l'analyse préliminaire, l'évaluation du risque et la définition des résultats escomptés.

systèmes de suivi et de l'efficacité des systèmes de gestion axée sur les résultats. Ces deux sous-critères venaient au dernier et à l'avant-dernier rang de tous les sous-critères (23 % et 24 %, respectivement).

Les facteurs d'échec le plus souvent mentionnés étaient la tendance à axer les modèles des résultats, les indicateurs et les systèmes d'établissement de rapports sur les activités de programme et les extraits plutôt que sur les résultats (11 évaluations) et l'absence soit d'études d'évaluation soit de rapports de suivi fondés sur des données probantes au niveau des projets et des programmes régionaux et nationaux pour éclairer la prise de décision (10 évaluations).

Cependant, le PNUD tient compte systématiquement des constatations issues des évaluations pour améliorer l'efficacité de l'aide au développement, et de nombreuses évaluations donnent lieu à des réponses détaillées de la direction (la cote « Satisfaisant » ou « Très satisfaisant » a été attribuée dans 81 % des cas). Cela ne signifie pas que la prise de décisions concernant la programmation en matière de développement repose sur des évaluations décentralisées mal menées ou de piètre qualité. Le Bureau de l'évaluation du PNUD commande et réalise des évaluations et assure un suivi de leur qualité, ce qui permet d'avoir un ensemble de rapports d'évaluation relativement solides qui servent à éclairer la prise de décision au niveau organisationnel.

Conclusions : L'efficacité de l'aide au développement du PNUD

L'évaluation de l'efficacité de l'aide au développement du PNUD a montré que la plupart des programmes de cette organisation atteignent leurs objectifs de développement et les résultats escomptés, même si des faiblesses persistent dans certains domaines. Des résultats généralement positifs ont été obtenus pour ce qui est de l'examen du rendement des programmes en fonction des critères relatifs à l'égalité entre les sexes comme thème transversal (dans 62 % des cas, la cote « Satisfaisant » ou « Très satisfaisant » a été obtenue) et à la promotion de la durabilité sur le plan de l'environnement (79 %). La pertinence des programmes du PNUD par rapport aux besoins des membres du groupe cible (73 %), l'alignement sur les priorités nationales de développement (88 %), et l'efficacité de la collaboration avec le gouvernement, la société civile et les partenaires du développement (77 %) ont également été mis en évidence.

Compte tenu de ces résultats, l'examen confirme que le PNUD contribue aux priorités de développement du Canada (accroître la sécurité alimentaire, favoriser une croissance économique durable; assurer l'avenir des enfants et des jeunes), et ce, dans le contexte des quatre piliers de son mandat organisationnel : a) la réduction de la pauvreté et les OMD; b) l'environnement et le développement durable; c) la gouvernance démocratique; d) la prévention des crises et le relèvement.

Cependant, le PNUD fait face à des défis en ce qui concerne l'amélioration de l'efficacité de sa programmation sur le plan du développement, les résultats en ce qui concerne l'atteinte des objectifs étant jugés « Insatisfaisant » ou « Très insatisfaisant » dans le tiers des évaluations.

L'éparpillement de sa programmation entre de trop nombreux projets, dans une zone géographique trop vaste ou entre un trop grand nombre d'institutions a parfois nui à l'atteinte des objectifs de développement. L'absence d'approche systématique en matière d'analyse comparative entre les sexes à l'étape de la conception des programmes a également réduit l'efficacité du PNUD dans le domaine de l'égalité entre les sexes.

Le PNUD fait face à un défi important en ce qui concerne l'efficacité de l'aide au développement, vu la durabilité limitée des résultats et des avantages découlant des programmes; en effet, la cote « Satisfaisant » ou « Très satisfaisant » a été accordée à cet élément dans seulement 36 % des évaluations. L'absence d'une stratégie de sortie explicite et l'absence de prise en compte de la durabilité dès le début de la conception du programme ont nui à la durabilité. Les résultats au chapitre de l'efficience indiquent également un rendement insatisfaisant, souvent attribué à des systèmes complexes, rigides et trop bureaucratiques du PNUD. Les systèmes d'évaluation, de suivi et de gestion axée sur les résultats au niveau des programmes décentralisés ont été cotés « Insatisfaisant » ou « Très insatisfaisant » dans nombre des évaluations examinées. Le Bureau de l'évaluation du PNUD produit néanmoins des rapports d'évaluation de qualité qui servent à consolider les politiques et les programmes de l'organisation. L'examen des changements apportés récemment par le PNUD ne fait pas partie du cadre du présent examen. Toutefois, le PNUD a fourni un aperçu des récents changements les plus importants (Annexe 8).

Recommandations faites à l'ACDI

Ce rapport inclut les recommandations faites à la Direction générale des programmes multilatéraux et mondiaux de l'ACDI sur la base des constatations et des conclusions de l'examen de l'efficacité de l'aide au développement du PNUD. L'ACDI n'étant qu'un des très nombreux donateurs travaillant avec le PNUD, l'influence qu'elle peut exercer pour améliorer l'efficacité de l'aide au développement de l'organisation est limitée. Elle doit donc continuer de dialoguer avec des donateurs aux vues similaires pour préconiser la mise en œuvre des recommandations suivantes :

1. Bien que les résultats relatifs à l'atteinte des objectifs aient été positifs, on a constaté que certains programmes avaient obtenu un rendement moins que satisfaisant pour ce critère en raison de l'éparpillement des ressources du PNUD entre de trop nombreux projets, dans une zone géographique trop vaste ou entre un trop grand nombre d'institutions. La Direction générale des programmes multilatéraux et mondiaux de l'ACDI devrait insister sur la nécessité pour certains programmes du PNUD de se concentrer sur un plus petit nombre de projets dans un pays donné afin de mieux cibler leurs efforts.
2. L'efficacité des programmes du PNUD pour ce qui est de promouvoir l'égalité entre les sexes est parfois restreinte par une utilisation irrégulière des analyses comparatives entre les sexes à l'étape de la conception des programmes. L'ACDI devrait continuer d'insister sur la nécessité d'améliorer la capacité du PNUD à intégrer l'égalité entre les sexes dans ses programmes de développement. Pour y arriver, il faudra améliorer les

systèmes et les processus relatifs à l'analyse comparative entre les sexes à l'étape de la conception des programmes. De plus, il faudra renforcer les capacités des bureaux de pays en matière d'analyse comparative entre les sexes.

3. Étant donné les conclusions issues de l'examen en ce qui concerne la durabilité, l'ACDI devrait faire de l'amélioration de la durabilité des avantages découlant des programmes du PNUD une priorité. Elle devrait également mettre l'accent sur la nécessité de recourir à une approche systématique pour l'élaboration des stratégies de sortie de projet explicites ainsi que des plans de développement durable qui sont intégrés dès le début du processus d'élaboration des programmes. En particulier, l'ACDI devrait insister davantage sur la nécessité de renforcer la qualité de l'analyse à l'entrée du PNUD, par exemple dans les secteurs de l'analyse du risque et de l'évaluation des besoins.
4. Les conclusions de l'examen sur l'efficacité des programmes du PNUD indiquent que l'ACDI devrait collaborer avec ce dernier pour améliorer l'efficacité des programmes au niveau des pays. Il faudrait notamment accorder une attention particulière à l'amélioration de la rentabilité des programmes du PNUD et du respect des délais de mise en œuvre. Plus particulièrement, les systèmes et les procédures du PNUD relatifs à l'administration et au contrôle des programmes et des projets doivent être assouplis. Et cela est particulièrement important pour les systèmes relatifs à l'achat des intrants et au décaissement des fonds. Eu égard à l'efficacité, un équilibre s'impose entre la flexibilité et la rapidité d'une part et la responsabilisation et la transparence d'autre part, lorsqu'on conçoit et met en œuvre des systèmes de contrôle financier et administratif des projets et des programmes.
5. Le PNUD doit relever un grand défi au chapitre du renforcement des systèmes décentralisés d'évaluation, de suivi et de gestion axée sur les résultats. L'ACDI doit continuer d'accorder une attention particulière à la nécessité de renforcer ces systèmes et ces procédures au niveau des programmes décentralisés, y compris les programmes de pays et les programmes régionaux. De son côté, le PNUD doit mettre l'accent sur l'amélioration de sa capacité en matière de suivi et d'évaluation au niveau des bureaux de pays.

1.0 Contexte

1.1 Introduction

Le présent rapport fait état des résultats d'un examen de l'efficacité de l'aide au développement du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). L'approche et la méthodologie utilisées pour cet examen ont été élaborées sous la direction du Réseau du CAD sur l'évaluation du développement (EVALNET). Les rapports d'évaluation publiés qui ont été produits par le PNUD ont été utilisés pour évaluer l'efficacité de l'aide au développement.

La méthodologie repose sur un ensemble commun de critères d'évaluation s'inspirant des critères d'évaluation actuels du CAD (Annexe 1). Ces critères ont été mis à l'essai en 2010 dans le cadre d'études pilotes sur les rapports d'évaluation de la Banque asiatique de développement et de l'Organisation mondiale de la santé. Au début de 2011, l'approche et la méthodologie générales ont reçu l'aval des membres du Réseau du CAD sur l'évaluation du développement; en effet, ils ont jugé qu'elles constituaient un outil acceptable pour évaluer l'efficacité de l'aide au développement des organisations multilatérales. Cet examen est parmi les premiers à être réalisés depuis l'approbation de la méthodologie par le Réseau du CAD sur l'évaluation du développement.

Dès le départ, le processus de conception et de réalisation des examens de l'efficacité de l'aide au développement et le travail du Réseau d'évaluation du rendement des organisations multilatérales (MOPAN) ont été coordonnés. On s'efforce, dans le cadre des examens, de mettre l'accent sur l'efficacité de l'aide au développement et de sélectionner avec soin les critères d'évaluation afin d'éviter de faire double emploi avec le travail du MOPAN. Normalement, un examen de l'évaluation de l'efficacité de l'aide au développement est réalisé la même année qu'une enquête du MOPAN visant une organisation multilatérale donnée. Dans le cas du PNUD, le MOPAN a réalisé la dernière enquête en 2009 et une autre est prévue en 2012.

1.2 Raison d'être de l'examen

L'examen a pour but de fournir une évaluation indépendante fondée sur des données probantes de l'efficacité de l'aide au développement du PNUD, qu'utiliseront le gouvernement du Canada et d'autres donateurs intéressés. Il vise aussi à répondre à l'exigence énoncée dans la présentation soumise par l'ACDI au Conseil du Trésor du Canada relativement à l'approbation du financement pour le PNUD et présente des données probantes sur l'efficacité de l'organisation. Enfin, il vise à satisfaire à l'exigence énoncée dans la *Politique sur l'évaluation* du Conseil du Trésor du Canada relativement à l'évaluation de toutes les dépenses de programmes directes.

Les objectifs de l'examen sont les suivants:

- fournir à la Direction générale des programmes multilatéraux et mondiaux de l'ACDI des données probantes sur l'efficacité de l'aide au développement du PNUD qui peuvent servir à planifier la prochaine période de financement institutionnel à long terme¹¹;
- fournir des données probantes sur l'efficacité de l'aide au développement qui peuvent être utilisées dans le cadre des relations continues entre l'ACDI et le PNUD, et ce, afin que les investissements, tous types confondus, contribuent aux priorités de développement international du Canada¹².

1.3 PNUD : Une organisation mondiale qui a le développement à cœur

1.3.1 Contexte

En 2011, le PNUD était la plus importante organisation onusienne; en effet, il compte 129 bureaux de pays et réalise des activités dans 177 pays. Le PNUD reçoit un financement du Canada depuis 1966, année de sa création à titre de principale agence de développement des Nations Unies. Selon son dernier rapport annuel¹³, le PNUD est une organisation axée sur les solutions et fondée sur les connaissances qui aide les pays à atteindre leurs propres objectifs de développement et ceux dont il a été convenu par la communauté internationale, y compris les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD).

1.3.2 Plan stratégique

Le plan stratégique pour 2008-2013 et le dernier rapport annuel du PNUD mettent en évidence les quatre piliers de son mandat organisationnel :

- la réduction de la pauvreté et la réalisation des OMD;
- la gouvernance démocratique;
- la prévention des crises et le relèvement;
- l'environnement et le développement durable.

¹¹ « Le financement institutionnel à long terme peut être défini comme des fonds non affectés à une fin particulière qui sont octroyés à une organisation multilatérale pour l'aider à s'acquitter de son mandat. Selon l'Organisation de coopération et de développement économiques, on compte actuellement 170 organisations multilatérales actives dans le secteur du développement et admissibles à un financement au titre de l'aide. En 2010-2011, l'ACDI a accordé un financement institutionnel à long terme à 30 de ces organisations multilatérales. Source : *Un examen des données sur l'efficacité des subventions et des contributions de l'ACDI : de 2005-2006 à 2010-2011*, ACDI, 2011 (p. 51).

¹² L'ACDI fournit trois types de financement aux organisations multilatérales : a) le financement institutionnel à long terme; b) le financement pour des initiatives multilatérales et mondiales particulières; c) le financement d'initiatives multilatérales par d'autres directions générales de l'ACDI – y compris le financement multi-bilatéral de la Direction générale des programmes géographiques de l'ACDI. Source : *Un examen des données sur l'efficacité des subventions et des contributions de l'ACDI : de 2005-2006 à 2010-2011*, ACDI, 2011 (p. 51-2).

¹³ Un développement axé sur les gens : le PNUD – Rapport annuel 2010-2011, PNUD, 2011.

À ces quatre piliers s'ajoutent les activités du PNUD dans les domaines de la promotion de l'égalité entre les sexes, de l'autonomisation des femmes et de la coopération Sud-Sud ainsi que l'appui aux pays partenaires pour qu'ils renforcent leurs propres capacités dans ces domaines¹⁴.

1.3.3 Description des activités, de la portée géographique et du financement du PNUD

Le PNUD est l'organisation multilatérale ayant la plus vaste portée géographique, car il compte 129 bureaux de pays et réalise des activités dans 177 pays. Les énormes dépenses engagées dans les cinq domaines d'intervention¹⁵ témoignent de l'ampleur de ses activités en 2010 (Tableau 1)¹⁶. En 2010, les dépenses totales du PNUD au titre des programmes dans les pays en développement totalisaient 4,4 milliards de dollars américains.

Tableau 1 : Dépenses du PNUD dans les cinq secteurs de programmation (2010)

Secteur de programmation	Nombre de pays	Dépenses en 2010 (en millions de dollars américains)
Réduction de la pauvreté et réalisation des OMD	135	1,349
Atténuation de l'impact du sida	56	349
Gouvernance démocratique	128	1,184
Prévention des crises et relèvement	86	1,052
Environnement et développement durable	124	508
Total	-	4,442

Les contributions au financement du PNUD proviennent de quatre sources distinctes¹⁷ : a) les contributions régulières; b) le cofinancement des donateurs bilatéraux, sous la forme de partage des coûts et de contributions aux fonds d'affectation spéciale; c) les contributions de partenaires multilatéraux; d) les contributions au titre du cofinancement des pays de programme.

Pour la période de trois ans allant de 2008 à 2010, le PNUD a indiqué que les contributions totales, toutes sources confondues, étaient de 14,4 milliards de dollars américains. Comme le montre le graphique 1, seulement 21 % du financement du PNUD durant la période visée provenaient de contributions régulières. Pris ensemble, au cours de cette période de trois ans, les fonds

¹⁴ Plan stratégique du PNUD pour 2008-2011 - Progresser plus rapidement sur la voie du développement humain, PNUD, 2008. Ce plan a été, par la suite, prolongé jusqu'en 2013.

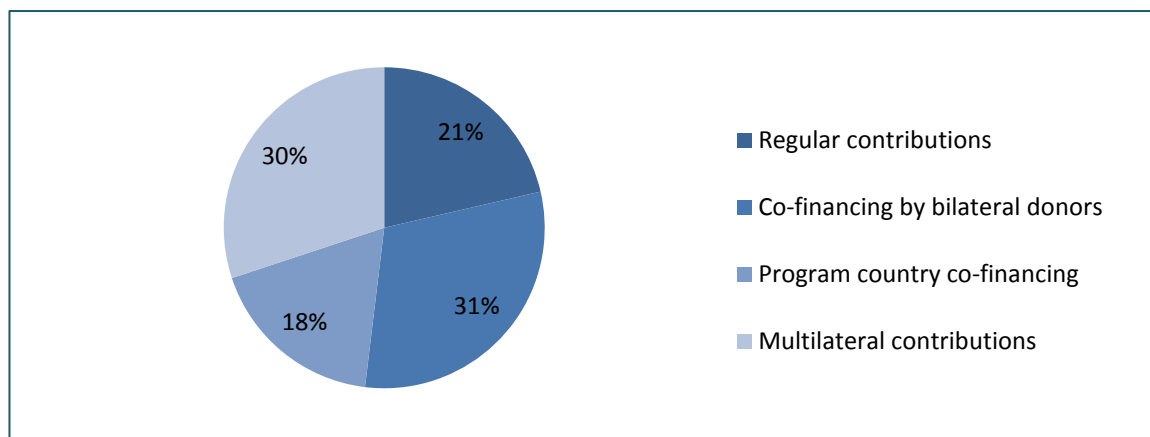
¹⁵ Les dépenses classées dans la catégorie relative à l'atténuation de l'impact du VIH/sida peuvent être considérées comme des dépenses liées au premier pilier du mandat du PNUD (réduction de la pauvreté et promotion des OMD). Les secteurs de programme mentionnés dans ce document correspondent aux catégories de dépenses à déclarer établies par le PNUD.

¹⁶ Examen à mi-parcours du plan stratégique du PNUD et du rapport annuel de l'Administrateur, PNUD, 2011.

¹⁷ Examen à mi-parcours du plan stratégique du PNUD et du rapport annuel de l'Administrateur, PNUD, 2011

d'affectation spéciale, le cofinancement par les donateurs bilatéraux et le cofinancement par les pays de programme intervenaient pour 49 % du financement du PNUD.

Graphique 1 : Financement du PNUD par source, de 2008 à 2010 (en pourcentage)¹⁸



[TRADUCTION DU GRAPHIQUE]

- Contributions régulières
- Cofinancement par les donateurs bilatéraux
- Cofinancement par les programmes de pays
- Contributions multilatérales
- Évaluation et communication des résultats

Bureau de l'évaluation du PNUD

Le Bureau de l'évaluation du PNUD est chargé de réaliser des évaluations indépendantes des réalisations organisationnelles et des programmes-pays, régionaux et mondiaux qui sont mentionnés dans le Plan stratégique du PNUD. En 2010-2011, il a effectué 14 évaluations des résultats des activités de développement (ERAD). Par ailleurs, des évaluations décentralisées axées sur les résultats sont réalisées par le programme responsable, y compris les bureaux de pays et régionaux s'il y a lieu.

En outre, en application de la récente politique d'évaluation révisée du PNUD, le Bureau de l'évaluation est le service chargé de la fonction d'évaluation ainsi que de la gestion et de l'obligation de rendre compte qui s'y rattachent. Entre autres choses, il présente chaque année au Conseil d'administration un rapport sur les activités d'évaluation menées par le PNUD ainsi que sur leur conformité, leur portée et leur qualité. Il administre également un système qui sert à communiquer au public tous ses rapports d'évaluation, les réponses des responsables et la suite qui est donnée.

Le Bureau de l'évaluation s'emploie également à promouvoir une culture de l'évaluation au PNUD¹⁹. À cette fin, il conçoit du matériel de formation destiné à toutes les unités organisationnelles responsables des plans d'évaluation. En 2011, le Bureau de l'évaluation a

¹⁸ Examen à mi-parcours du plan stratégique du PNUD et du rapport annuel de l'Administrateur, PNUD, 2011.

¹⁹ Rapport annuel sur les activités d'évaluation au sein du PNUD : 2010, PNUD, 2011. p.4.

commencé à évaluer la qualité de tous les rapports d'évaluation commandés conformément aux divers plans d'évaluation de l'organisation. Il tient à jour un répertoire en ligne des spécialistes de l'évaluation au PNUD et gère le réseau de connaissances dans le domaine de l'évaluation de l'organisation. Toutes ces activités permettent d'appuyer les évaluations décentralisées, qui constituent un problème dont il est fait état dans le rapport sur les activités d'évaluation de 2010 soumis au Conseil d'administration en juin 2011.

Le Bureau de l'évaluation du PNUD réalise les types d'évaluations indépendantes suivantes :

- **Les évaluations thématiques**, qui portent sur la qualité des prestations du PNUD dans des domaines qui sont essentiels pour assurer une contribution au développement aux niveaux mondial et régional, y compris les politiques du PNUD, ses domaines d'intervention, ses partenariats, les démarches qu'il privilégie dans le cadre de ses programmes, ses modalités de coopération ou ses schémas de fonctionnement.
- **Les évaluations de programmes mondiaux, régionaux et Sud-Sud**, qui visent à déterminer en quoi les résultats obtenus correspondent à ceux qui étaient attendus.
- **Les évaluations des résultats des activités de développement, qui visent à apprécier** l'adéquation entre les résultats attendus et ceux qui ont été effectivement obtenus et la contribution du PNUD aux résultats de développement au niveau national.
- **Les évaluations conjointes**, qui sont des évaluations auxquelles différents partenaires du développement participent. Toute évaluation peut être réalisée de façon conjointe.

À ces évaluations centralisées s'ajoutent les évaluations décentralisées, mentionnées ci-dessous, qui sont réalisées par les unités de programme décentralisées aux niveaux national et régional :

- **Les évaluations thématiques** portent sur la qualité des prestations du PNUD dans des domaines qui sont essentiels pour contribuer aux résultats de développement. Elles abordent, par exemple, les domaines d'intervention et les résultats du PNUD, des questions transversales, ses partenariats, les démarches qu'il privilégie dans le cadre de ses programmes, ses modalités de coopération et ses schémas de fonctionnement.
- **Les évaluations des programmes mondiaux, régionaux et de pays** visent à déterminer dans quelle mesure le PNUD a atteint les résultats escomptés et contribué aux résultats de développement.
- **Les évaluations du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement** sont axées sur les réalisations découlant du Plan-cadre, sur leur contribution aux priorités nationales et sur la cohérence de l'appui assuré par l'équipe de pays des Nations Unies.
- **Les évaluations des réalisations** portent sur les résultats à court, moyen et long terme d'un programme ou d'un groupe de projets connexes du PNUD.
- **Les évaluations de projets** ont pour objet d'évaluer l'efficacité et l'efficacités d'un projet quant à l'obtention des résultats escomptés.

Un examen par les pairs de la fonction d'évaluation au PNUD a été réalisé en 2005 sous les auspices du Réseau du CAD sur l'évaluation du développement et du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation. L'examen visait à répondre à la question suivante : De l'avis des pairs, le Bureau de l'évaluation du PNUD produit-il des évaluations qui sont crédibles, valides et utiles aux fins de l'apprentissage et de la responsabilisation? Les auteurs du rapport d'examen par les pairs ont répondu ce qui suit :

« Le Programme des Nations Unies pour le développement est doté d'un Bureau de l'évaluation dont le degré d'indépendance est acceptable et qui produit des évaluations qui sont crédibles, valides et utiles aux fins de l'apprentissage et de l'élaboration des stratégies au sein de l'organisation. Par ailleurs, on ne tire pas suffisamment parti de sa capacité à contribuer au renforcement de la responsabilisation et à l'évaluation du rendement, tant dans le but d'assurer la responsabilisation que de fournir une base essentielle pour l'apprentissage. »²⁰

Rapports sur l'efficacité de l'aide au développement

Le PNUD rend compte au Conseil d'administration de l'efficacité de l'aide au développement principalement par le truchement de trois rapports réguliers : le rapport annuel, le rapport annuel sur les activités d'évaluation et le rapport de l'administrateur sur l'avancement du plan stratégique.

Le rapport annuel du PNUD²¹ met en lumière les activités menées à l'échelle mondiale et brosse un tableau de la qualité des résultats de développement. Ce tableau est complété par des exemples détaillés d'activités réalisées dans des pays particuliers qui sont liées aux quatre secteurs de programmation stratégique mentionnés dans le mandat du PNUD. L'information quantitative est fournie dans l'ensemble du rapport, principalement au niveau des extraits. Le rapport décrit la vaste portée de la programmation du PNUD et indique le nombre et le type de bénéficiaires touchés. Il fournit aussi des renseignements sur la proportion du financement et de la programmation pour chacun des quatre secteurs de programmation prioritaires et les questions transversales comme l'égalité entre les sexes.

Le rapport annuel sur les activités d'évaluation fournit une information claire sur les activités d'évaluation touchant tous les secteurs de programmation du PNUD et sur la qualité des rapports d'évaluation. On y indique clairement les rôles du Bureau de l'évaluation et d'autres bureaux responsables de la fonction d'évaluation. En outre, ce rapport donne un aperçu des constatations tirées des évaluations réalisées chaque année et indique les défis que doit relever le PNUD pour améliorer son efficacité et son efficacité.

Le rapport de 2010 fait état des constatations positives concernant le rôle de partenaire précieux et de confiance que joue le PNUD dans le développement humain dans les pays de programme. Toutefois, il signale aussi des difficultés en ce qui concerne les points suivants :

- mieux utiliser le travail en aval en tenant mieux compte des possibilités de « transposition » à l'échelle nationale et en les planifiant mieux;

²⁰ Peer Assessment of Evaluation in Multilateral Organizations: United Nations Development Programme, ministère des Affaires étrangères du Danemark, 2005, p. 4.

²¹ Un développement axé sur les gens : le PNUD – Rapport annuel 2010-2011, PNUD, 2011.

- trouver le juste équilibre entre les investissements à court terme et à long terme dans un pays donné;
- mieux s'attaquer à la problématique homme-femme en lui accordant davantage d'attention et de ressources et en ayant recours à une analyse appropriée pour élaborer des stratégies concrètes;
- mieux définir les cadres de résultats et établir des données de base et des mesures de rendement plus concrètes dans le cadre de la conception de projet;
- établir de meilleures stratégies de reclassement et intensifier les activités pilotes;
- renforcer le suivi et l'évaluation, la gestion des connaissances et l'orientation, particulièrement pour les bureaux de pays;
- régler les problèmes relatifs aux pratiques opérationnelles et au fonctionnement, qui entraînent des retards dans les paiements aux partenaires et donc dans l'achèvement en temps voulu des projets planifiés et qui compromettent l'efficacité et l'efficacités globales des interventions du PNUD.

Il est également fait état de nombre de ces problèmes dans les constatations et conclusions du présent rapport.

Concrètement, l'Administrateur remet au Conseil d'administration des rapports réguliers sur la mise en œuvre par le PNUD de son plan stratégique. En 2011, les données probantes utilisées pour rendre compte de la mise en œuvre du plan stratégique étaient de bien meilleure qualité. L'*Examen à mi-parcours du plan stratégique du PNUD et du rapport annuel de l'Administrateur*²² a été remis au Conseil d'administration avant la réunion de juin 2011. Il tire parti du travail accompli par le Bureau de l'évaluation, car il y est souvent fait état des constatations tirées des évaluations des résultats des activités de développement, des évaluations thématiques et des évaluations des réalisations.

Pour chaque secteur de programmation prioritaire, l'*Examen à mi-parcours* tire parti des résultats d'un ensemble de rapports d'évaluation pertinents (de sept à treize selon le secteur de programmation). L'information tirée des évaluations comprend un résumé des constatations pour chaque résultat, ainsi que des exemples de réussite et de difficultés à surmonter.

Cette approche en matière d'établissement de rapports sur l'efficacité de l'aide au développement met à profit les données d'évaluation du PNUD qui sont résumées dans le rapport annuel sur les activités d'évaluation. Cela permet dans une certaine mesure d'obtenir des renseignements sur l'efficacité de l'aide au développement qui reposent sur des données probantes recueillies sur le terrain. Malheureusement, seulement un petit nombre d'évaluations ont été utilisées, et les constatations dans le rapport annuel sur les activités d'évaluation ne sont pas quantifiées. L'*Examen à mi-parcours* met en évidence certaines des difficultés que posent pour le PNUD les objectifs du plan stratégique. Cependant, il ne présente pas un portrait équilibré de la répartition

²² Examen à mi-parcours du plan stratégique du PNUD et du rapport annuel de l'Administrateur, PNUD, 2011.

des constatations (tant positives que négatives), et le lecteur ne peut donc pas déterminer la portée des constatations positives et négatives.

En somme, les rapports réguliers du PNUD sur l'efficacité de son aide au développement, même s'ils ont été améliorés en 2011, ne fournissent pas actuellement une vue d'ensemble équilibrée des données probantes recueillies sur le terrain relativement à l'efficacité de l'aide au développement de l'organisation. De plus, le présent examen met en évidence nombre des problèmes mentionnés dans le rapport annuel sur les activités d'évaluation de 2010.

2.0 Méthodologie

Cette section décrit brièvement les principaux aspects de la méthodologie utilisée pour l'examen. Une description plus détaillée est fournie à l'Annexe 3.

2.1 Raison d'être

Le terme « approche commune » décrit le recours à une méthodologie standard, comme celle utilisée dans le présent examen, pour évaluer de manière cohérente l'efficacité de l'aide au développement des organisations multilatérales. Cette approche fournit un moyen efficace et rapide d'évaluer l'efficacité de l'aide au développement de l'organisation multilatérale, comparativement à une évaluation conjointe qui est plus coûteuse et prend plus de temps²³. L'approche a été élaborée pour combler des lacunes concernant l'information sur l'efficacité de l'aide au développement des organisations multilatérales. Même si les organisations multilatérales présentent des rapports annuels à leurs dirigeants ou à leurs conseils d'administration, les États membres ne reçoivent aucun document détaillé sur le rendement de ces organisations sur le terrain. L'approche complète l'évaluation de l'efficacité organisationnelle des organisations multilatérales réalisée par le MOPAN. Dans le cadre de cette approche, il est proposé qu'un examen fondé sur les rapports d'évaluation de l'organisation soit réalisé lorsque les deux conditions suivantes sont réunies²⁴ :

1. On doit avoir besoin d'informations sur l'efficacité de l'aide au développement de l'organisation multilatérale qui sont fondées sur des données probantes et validées sur le terrain.
2. L'organisation multilatérale faisant l'objet de l'examen a un service d'évaluation qui produit un volume suffisant de données d'évaluation crédibles et fiables pour permettre l'utilisation de la méta-synthèse²⁵ pour jauger l'efficacité de l'aide au développement de l'organisation.

²³ « Évaluation conjointe » désigne une évaluation institutionnelle détaillée d'une organisation multilatérale qui est financée et pilotée conjointement. Ce terme ne désigne pas les examens de la fonction d'évaluation par le CAD/Groupe des Nations Unies sur l'évaluation.

²⁴ Assessing the Development Effectiveness of Multilateral Organizations: Approach, Methodology and Guidelines, Management Group of the Task Team on Multilateral Effectiveness, EVALNET, 2011.

²⁵ Par « méta-synthèse », on entend une compilation des constatations tirées d'évaluations dont la qualité a été confirmée.

Les deux conditions sont réunies, car les mécanismes d'établissement de rapports du PNUD ne fournissent pas suffisamment d'informations sur l'efficacité de son aide au développement et le Bureau de l'évaluation du PNUD produit suffisamment de rapports d'évaluation de bonne qualité et portant sur un nombre suffisant de types d'investissement pour étayer une évaluation de l'efficacité de l'aide au développement du PNUD. De plus amples détails sur la raison d'être sont fournis à l'Annexe 3.

2.2 Portée

L'examen repose sur un échantillon de 55 évaluations sélectionnées parmi celles publiées par le PNUD du début de 2009 à août 2011. L'échantillon provenait d'un univers comptant 199 rapports d'évaluation de plus haut niveau (autres que des évaluations de projet) publiés par le PNUD au cours de la même période²⁶. La plupart des évaluations de l'échantillon (37 sur 55) étaient soit des évaluations des résultats des activités de développement ou des évaluations thématiques mondiales réalisées par le Bureau de l'évaluation du PNUD (c'est-à-dire des évaluations centralisées). Quinze des dix-huit autres évaluations étaient des évaluations décentralisées réalisées par le bureau du PNUD responsable du programme qui était évalué. Deux évaluations ont été dirigées par le pays concerné (la Tanzanie et la Corée du Sud) et une autre était une évaluation conjointe dirigée collectivement par le PNUD, l'ONUSIDA et la Banque mondiale. Le processus d'échantillonnage est décrit plus en détail à l'Annexe 3 (Méthodologie).

La période choisie, 2009-2011, l'a été pour que l'examen porte sur le plus grand nombre possible de programmes réalisés par le PNUD pendant la période visée par son plus récent plan stratégique (2008-2013). Les évaluations examinées portaient sur une longue période de programmation (de 2000 à 2011). Toutefois, la majorité des évaluations examinées (70 %) portaient sur la période allant de 2005 à 2011. Par conséquent, l'équipe chargée de l'examen est certaine que les évaluations examinées font état de constatations qui sont directement liées au plan stratégique actuel du PNUD. De plus amples détails sur la période visée par les évaluations examinées sont fournis à l'Annexe 3.

Les évaluations examinées portaient sur les quatre secteurs de programmation prioritaires du PNUD (réduction de la pauvreté, gouvernance démocratique, prévention des crises et relèvement, et environnement et développement durable). L'échantillon incluait 31 évaluations de programme de pays (évaluations des résultats des activités de développement). Ensemble, ces 31 pays interviennent pour des dépenses totalisant 1,2 milliard de dollars américains en 2009, soit 33 % des dépenses totales du PNUD au cours de la même année. En outre, l'échantillon incluait des évaluations thématiques ayant une portée régionale ou mondiale.

L'examen des rapports d'évaluation a été complété par des entrevues (avec le personnel de l'ACDI responsable des relations avec le PNUD) et un examen des documents généraux du PNUD. Les entrevues avec le personnel de l'ACDI visaient à déterminer clairement les priorités opérationnelles

²⁶ En février 2012, le Centre de gestion en ligne des évaluations du PNUD indique que 822 évaluations ont été publiées électroniquement entre 2009 et 2011, dont 784 avaient trait à des programmes du PNUD (les autres portant sur les activités du programme des Volontaires des Nations Unies ou du Fonds d'équipement des Nations Unies). La majorité de ces évaluations étaient des évaluations de projet, qui n'ont pas été prises en compte dans l'échantillon utilisé pour l'examen.

et stratégiques qui guident la collaboration de l'Agence avec le PNUD. Les informations recueillies grâce à l'examen des documents du PNUD ont permis de mettre en contexte les résultats de l'examen. Une liste des documents consultés est fournie à l'Annexe 6.

2.3 Critères

La méthodologie utilisée pour l'examen fait appel à une méta-synthèse systématique et structurée des constatations tirées d'un échantillon d'évaluation du PNUD, en fonction de six critères principaux et de 19 sous-critères qui sont considérés comme des éléments essentiels à un développement efficace (Annexe 1). Les critères principaux et les sous-critères s'inspirent des critères d'évaluation du CAD et ont été peaufinés dans le cadre d'études pilotes sur les rapports d'évaluation de la Banque asiatique de développement et de l'Organisation mondiale de la santé.

La méthodologie ne se fonde pas sur une définition particulière de l'efficacité de l'aide au développement. Le groupe de gestion et l'équipe de travail qui ont élaboré la méthodologie avaient déjà examiné la pertinence d'avoir une définition explicite de l'efficacité de l'aide au développement. En l'absence d'une définition convenue d'un commun accord, la méthodologie met l'accent sur certaines des caractéristiques essentielles d'une programmation des organisations multilatérales efficace sur le plan du développement, que voici :

- les activités et les extrants répondent aux besoins du groupe cible et de ses membres;
- la programmation contribue à l'atteinte des objectifs et des résultats escomptés en matière de développement aux niveaux national et local dans les pays en développement (y compris des retombées positives pour les membres du groupe cible);
- les avantages pour les membres du groupe cible et les résultats en matière de développement et d'aide humanitaire obtenus sont durables;
- la mise en œuvre de la programmation est efficace par rapport à son coût;
- la programmation est inclusive parce qu'elle appuie l'égalité entre les sexes et elle est durable sur le plan de l'environnement (et ne met donc pas en péril les futures possibilités de développement);
- la programmation favorise un développement efficace en permettant aux organisations donatrices et participantes de tirer des leçons de l'expérience et d'utiliser des outils comme l'évaluation et le suivi pour accroître l'efficacité au fil du temps.

Critères d'évaluation de l'efficacité de l'aide au développement du PNUD

- l'atteinte des objectifs de développement et des résultats escomptés;
- les thèmes transversaux (durabilité sur le plan de l'environnement et égalité entre les sexes);
- la durabilité des résultats/avantages;
- la pertinence des interventions;
- l'efficacité;
- l'utilisation de l'évaluation et du suivi pour accroître l'efficacité de l'aide au développement.

2.4 Faiblesses

Comme pour toutes les méta-synthèses, les principales préoccupations portent sur le biais d'échantillonnage, la portée suffisante de la vérification des critères et les problèmes de classification. On a minimisé le biais d'échantillonnage en veillant à ce que le champ couvert par les évaluations publiées du PNUD, y compris les évaluations de programmes mondiaux, régionaux et nationaux, soit adéquat. Les 19 sous-critères sont traités de manière satisfaisante dans les évaluations examinées (pour de plus amples renseignements, voir l'Annexe 4).

Une première faiblesse tient à la classification des constatations tirées des évaluations. Les évaluations des résultats des activités de développement rendent souvent compte des constatations en fonction des principaux secteurs de programmation dans un pays donné. Par conséquent, pour tirer une constatation sommaire applicable à l'ensemble d'un programme de pays en se fondant sur une ERAD, il faut habituellement combiner les résultats obtenus dans divers secteurs de programmation, étant donné que les résultats diffèrent selon le secteur. Les ERAD combinent souvent les résultats obtenus dans les principaux secteurs de programmation en une seule constatation-bilan, même si parfois cela n'est pas précisé dans le rapport d'évaluation. Les rares fois où un rapport d'évaluation n'incluait pas une constatation-bilan claire sur, par exemple, l'atteinte des objectifs, l'équipe chargée de l'examen a compilé des données probantes et a procédé elle-même à une évaluation globale.

Une deuxième faiblesse découle de la portée insuffisante de l'évaluation pour ce qui est du critère relatif à l'efficacité. Plusieurs évaluations ne rendaient pas compte de deux des sous-critères relatifs à l'efficacité, d'où une portée moyenne. En ce qui concerne le sous-critère 5.1, qui a trait au rapport coût-efficacité des activités de programme, il a été examiné dans 39 évaluations, et pour ce qui est du sous-critère 5.2, qui porte sur le respect du calendrier de mise en œuvre du programme, il l'a été dans 31 évaluations. La portée est examinée plus en détail à la Section 3.5.1 et à l'Annexe 3.

Il convient de noter une troisième faiblesse liée au critère 6, soit « l'utilisation de l'évaluation et du suivi pour accroître l'efficacité de l'aide au développement ». Il faut faire preuve de prudence dans l'interprétation des résultats relatifs à ce critère. En effet, la majorité des évaluations examinées ne traitaient pas de la solidité des systèmes d'évaluation et de suivi, un élément qui ne faisait pas

partie du mandat d'évaluation de l'efficacité des programmes. Les auteurs des rapports d'évaluation mentionnent ces systèmes, mais brièvement et sans vraiment les évaluer directement. Dans une certaine mesure, les constatations négatives peuvent témoigner d'un biais dans les rapports des évaluateurs, car ils sont plus susceptibles de constater des faiblesses dans les données qu'ils utilisent. Il est donc possible que les évaluations où ne sont pas abordés les systèmes d'évaluation et de suivi aient donné lieu à des constatations positives en ce qui les concerne. Ce biais de non-réponse est beaucoup plus probable que pour les cinq autres critères, étant donné que ceux-ci sont habituellement visés par le mandat des équipes d'évaluation.

Enfin, comme pour tous les rapports d'évaluation, les évaluations examinées sont, de par leur nature, rétrospectives. Même si elles ont été publiées entre 2009 et 2011, elles renvoient à des réalités de programmation qui remontent à 2004-2005 au moins. Toutes les évaluations portaient au minimum sur certains programmes mis en œuvre entre 2009 et 2011, et la majorité des évaluations ciblaient les dernières périodes de programme. Malgré cela, certaines récentes initiatives mises en œuvre par le PNUD pour améliorer l'efficacité de l'aide au développement n'ont pas été prises en compte dans l'examen, en raison du caractère rétrospectif des évaluations.

3.0 Constatations relatives à l'efficacité de l'aide au développement du PNUD

Cette section présente les résultats de l'examen pour ce qui est des six principaux critères et des sous-critères connexes (voir le tableau 2 et l'Annexe 1). Le tableau 2 ci-dessous indique la proportion des évaluations donnant lieu à des constatations cotées « Satisfaisant » ou « Très satisfaisant » pour chacun des six principaux critères et des sous-critères connexes. On y trouve également le nombre d'évaluations où chaque sous-critère est abordé (représenté par la lettre a).

Chacune des sections ci-dessous débute par un sommaire des principales constatations, y compris les domaines où le PNUD a apporté une importante contribution. Ensuite, l'importance des facteurs négatifs et positifs qui ont contribué aux résultats est décrite sous chaque critère de l'efficacité de l'aide au développement évalué, c'est-à-dire que les évaluations faisant état d'un facteur en particulier sont quantifiées.

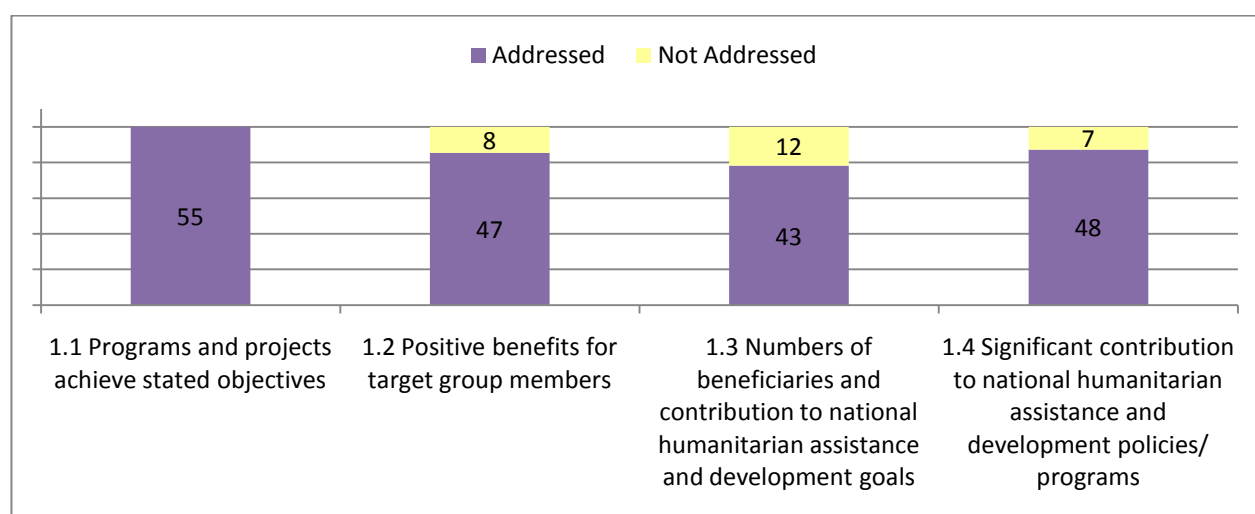
Les sections ci-dessous fournissent des exemples tirés d'évaluations examinées. Les chiffres qui y sont indiqués renvoient à la fréquence à laquelle les analystes de l'équipe chargée de l'examen ont souligné les initiatives en matière de politique et de programme lorsqu'ils ont examiné les données probantes pour étayer les constatations d'une évaluation donnée. Toutefois, les facteurs contributifs ne sont pas explicitement mentionnés dans toutes les évaluations examinées. Par conséquent, les chiffres fournis ne rendent pas compte de tous les facteurs contributifs. Malgré cela, ils permettent d'avoir une idée générale de l'importance accordée dans différents rapports d'évaluation à différents facteurs.

3.1 Le PNUD atteint ses objectifs et les résultats de développement escomptés

3.1.1 Portée

Les quatre sous-critères qui ont trait à l'atteinte des objectifs ont été abordés dans la plupart des évaluations (voir le graphique 2). Le sous-critère 1.1 (atteinte des objectifs) a été abordé dans les 55 rapports d'évaluation de l'échantillon. De même, la portée pour les sous-critères 1.2 et 1.4 a été jugée « Excellente », ces sous-critères n'ayant pas été abordés dans seulement huit et sept évaluations respectivement. La portée pour le sous-critère 1.3 a été jugée « Modérée », le nombre de bénéficiaires et la contribution aux objectifs nationaux n'ayant pas été abordés dans 12 évaluations.

Graphique 2 : Nombre d'évaluations où les sous-critères relatifs à l'atteinte des objectifs sont abordés (n = 55)²⁷



[TRADUCTION DU GRAPHIQUE] Abordés Non abordés

- 1.1 Les programmes et les projets atteignent les objectifs établis
- 1.2 Les programmes et les projets procurent des avantages aux membres du groupe cible
- 1.3 Les programmes et les projets améliorent la situation d'un nombre considérable de bénéficiaires et contribuent aux objectifs en matière de développement et d'aide humanitaire
- 1.4 Les programmes contribuent à des changements importants dans les politiques et programmes nationaux en matière de développement et d'aide humanitaire

²⁷ n = nombre d'évaluation dans l'échantillon.

Tableau 2 : Pourcentage des évaluations donnant lieu à des constatations cotées « Satisfaisant » ou « Très satisfaisant », par critère et sous-critère

Critère 1 : Atteinte des objectifs de développement et des résultats escomptés

Sous-critère	%*	a**
1.1 Les programmes et les projets atteignent les objectifs établis en matière de développement et d'aide humanitaire et les résultats escomptés.	66	55
1.2 Les programmes et les projets procurent des avantages aux membres du groupe cible.	83	47
1.3 Les programmes et les projets améliorent la situation d'un nombre considérable de bénéficiaires et, s'il y a lieu, contribuent aux objectifs nationaux en matière de développement.	65	43
1.4 Les programmes contribuent à des changements importants dans les politiques et programmes nationaux en matière de développement (y compris en ce qui touche la prévention des catastrophes, les interventions en cas d'urgence et le relèvement) (impact des politiques) ou à des réformes de système nécessaires	71	48

Critère 2 : Thèmes transversaux – Développement à la fois inclusif et durable

Sous-critère	%*	a**
2.1 Mesure dans laquelle les activités financées par l'organisation multilatérale ont permis de s'attaquer efficacement à l'égalité entre les sexes, une question transversale.	62	50
2.2 Mesure dans laquelle les changements sont durables sur le plan de l'environnement.	79	38

Critère 3 : Durabilité des résultats/avantages

Sous-critère	%*	a**
3.1 Les avantages découlant d'un projet ou d'un programme subsistent ou devraient subsister une fois que le projet ou le programme est achevé ou des mesures appropriées sont prises pour lier les activités d'aide humanitaire au relèvement, à la reconstruction et éventuellement aux résultats de développement à plus long terme.	36	50
3.2 Les projets et les programmes sont durables eu égard à la capacité de l'organisation ou de la collectivité	58	53
3.3 Les programmes contribuent au renforcement de l'environnement porteur pour le développement.	76	49

Critère 4 : Pertinence des interventions

Sous-critère	%*	a**
4.1 Les programmes et les projets sont adaptés aux besoins ou aux priorités du groupe cible	73	53
4.2 Les projets et les programmes cadrent avec les objectifs nationaux en matière de	88	51

Sous-critère	%*	a**
développement		
4.3 Des partenariats efficaces sont établis avec les gouvernements, les organisations humanitaires et de développement multilatérales et bilatérales ainsi qu'avec les organisations non gouvernementales en ce qui concerne la planification, la coordination et la mise en œuvre de l'aide au développement ou les activités de prévention des catastrophes, les interventions en cas d'urgence et les activités de relèvement.	77	53

Critère 5 : Efficience

Sous-critère	%*	a**
5.1 Les activités de programme permettent une utilisation économique des ressources	52	39
5.2 La mise en œuvre et les objectifs sont réalisés dans les délais prévus (compte tenu du contexte, dans le cas des programmes d'aide humanitaire).	51	31
5.3 Les systèmes et les procédures en matière de mise en œuvre et de suivi des projets et des programmes sont efficaces (y compris les systèmes de recrutement du personnel, d'acquisition des intrants du projet, de décaissements au titre des paiements, de logistique, etc.)	27	41

Critère 6 : Utilisation de l'évaluation et du suivi pour accroître l'efficacité de l'aide au développement

Sous-critère	%*	a**
6.1 Les systèmes et processus d'évaluation sont efficaces	41	42
6.2 Les systèmes et processus de suivi et d'établissement de rapports sur les résultats des programmes sont efficaces.	23	48
6.3 Les systèmes de gestion axée sur les résultats sont efficaces.	24	37
6.4 L'évaluation sert à accroître l'efficacité de l'aide humanitaire ou de l'aide au développement.	81	47

- ** a = Nombre d'évaluations où le sous-critère en question est abordé.
- * Pourcentage des rapports d'évaluation donnant lieu à des constatations cotées « Satisfaisant » ou « Très satisfaisant »

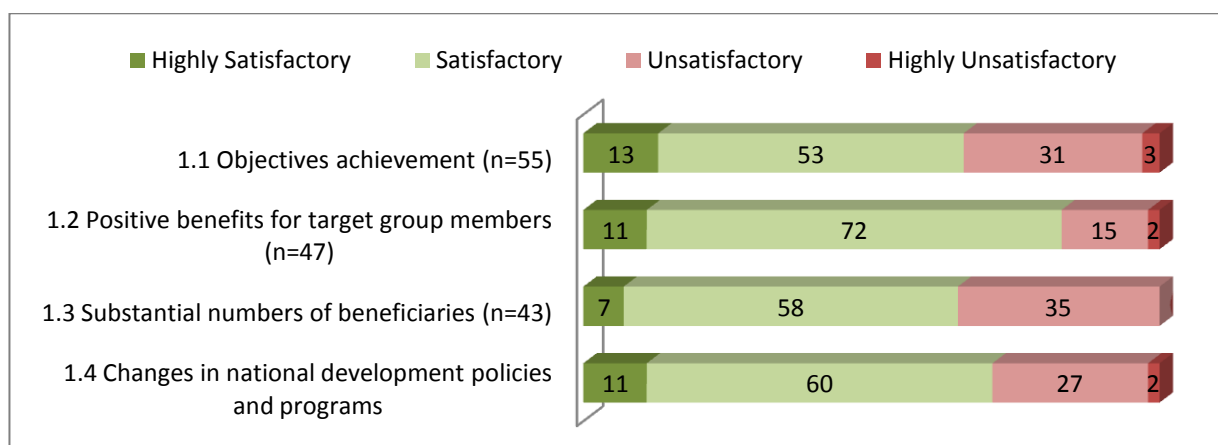
3.1.2 Principales constatations

Les évaluations examinées montrent que la plupart des programmes du PNUD atteignent leurs objectifs de développement et les résultats escomptés (voir le graphique 3), même si des faiblesses persistent dans certains domaines. En ce qui concerne l'atteinte des objectifs, la cote « Satisfaisant » ou « Très satisfaisant » (1.1) a été attribuée aux programmes du PNUD dans 66 % des évaluations. Eu égard aux avantages pour les membres du groupe cible (1.2), les résultats sont positifs, la cote « Satisfaisant » ou « Très satisfaisant » ayant été attribuée dans la plupart (83 %) des évaluations. Les résultats étaient également positifs en ce qui concerne le nombre de

bénéficiaires des programmes du PNUD (1.3), la cote « Satisfaisant » ou « Très satisfaisant » ayant été attribuée dans 65 % des évaluations. Enfin, pour ce qui est de la contribution à des changements dans les politiques et les programmes en matière de développement national (1.4), la cote « Satisfaisant » ou « Très satisfaisant » a été attribuée dans 71 % des évaluations.

Les différences entre l'atteinte des objectifs liés aux quatre piliers du mandat organisationnel du PNUD (c'est-à-dire la réduction de la pauvreté, l'environnement et le développement durable, la gouvernance démocratique, et la prévention des crises et le relèvement) ne sont pas examinées. Néanmoins, les données probantes mentionnées dans cette section indiquent que les programmes du PNUD ont donné des résultats de développement positifs.

Graphique 3 : Atteinte des objectifs de développement et des résultats escomptés (Constatations en %, n = 55)²⁸



[TRADUCTION DU GRAPHIQUE] Très satisfaisant Satisfaisant Insatisfaisant Très insatisfaisant

- 1.1 Atteinte des objectifs (a = 55)
- 1.2 Avantages pour les membres du groupe cible (a = 47)
- 1.3 Nombre considérable de bénéficiaires (a = 43)
- 1.4 Changements dans les politiques et programmes nationaux en matière de développement (a = 48)

Les évaluations examinées mettent en évidence les types d'avantages dont les membres du groupe cible ont bénéficié. La capacité accrue découlant des activités de formation et de développement des connaissances financées par le PNUD est un exemple. Les avantages mis en évidence incluent :

- la capacité accrue découlant des activités de formation et de développement des capacités qui se sont traduites par une gouvernance plus intègre, mieux en mesure de répondre aux attentes et plus transparente. Parmi les résultats, mentionnons la capacité

²⁸ n = nombre d'évaluations dans l'échantillon, a = nombre d'évaluations où le sous-critère est abordé.

professionnelle améliorée de la police, des membres de la profession juridique, de la magistrature et des parlementaires (18 évaluations);

- des moyens de subsistance améliorés découlant de services de microfinancement, d'activités génératrices de revenus et du développement des moyens de subsistance (15 évaluations);
- la capacité accrue des fonctionnaires dans les domaines de la planification, de l'administration, de la gestion et de l'évaluation du développement (10 évaluations);
- la capacité accrue des dirigeants communautaires et des membres de la société civile dans le domaine de la gestion de l'environnement à des fins de réduction de la pauvreté (7 évaluations);
- une meilleure gestion de la santé chez les personnes vivant avec le VIH grâce aux services de counseling et à la formation, combinés à d'autres thérapies (5 évaluations);
- la capacité accrue en gestion des catastrophes et en atténuation du risque (4 évaluations).

L'influence exercée par le PNUD sur les politiques et les programmes nationaux en matière de développement visait essentiellement à améliorer la gouvernance démocratique (voir l'encadré 1). Le PNUD a largement influé sur les changements apportés aux politiques, y compris :

- la réforme de la gouvernance, dont la plus grande transparence, le renforcement des systèmes parlementaires, l'amélioration des systèmes policier et judiciaire, et l'amélioration de la consolidation de la paix (16 évaluations);
- l'utilisation accrue des OMD pour axer les programmes et les politiques sur le développement favorable aux pauvres, y compris les rapports sur le développement humain, la cartographie de la pauvreté, l'évaluation de la pauvreté, et la conception de systèmes statistiques pour cibler la pauvreté (10 évaluations);
- l'amélioration des politiques et des programmes nationaux dans le domaine de la gestion des catastrophes et des stratégies et programmes nationaux de prévention des risques de catastrophes (8 évaluations);
- le renforcement des politiques nationales en matière de décentralisation et l'amélioration des politiques, des systèmes et des procédures au niveau local (7 évaluations);
- l'attention accrue portée par les décideurs aux liens entre l'environnement et le développement et la sensibilisation accrue de ceux-ci à ces liens, y compris la gestion des ressources naturelles, la politique énergétique et la politique sur les changements climatiques (7 évaluations);
- le renforcement des politiques nationales en matière d'intégration de la problématique homme-femme et d'analyse comparative entre les sexes, y compris les approches en matière d'égalité entre les sexes fondées sur les droits de la personne et l'amélioration

des programmes de lutte contre le trafic des personnes et la violence familiale (6 évaluations).

Encadré 1 :

Utiliser les produits du savoir pour atteindre les objectifs de développement (Philippines)

« [Le programme de gouvernance] a permis de mettre au point de nombreux produits du savoir, qui allaient de guides à l'intention des citoyens sur la surveillance des activités du gouvernement aux forums sur la gouvernance aux Philippines (une série de forums publics sur les principaux thèmes et questions de gouvernance), en passant par un manuel complet sur une approche en matière de développement fondée sur les droits. L'approche groupée, qui fait intervenir un large éventail de participants, s'est révélée un excellent moyen de faire connaître les produits en question ».

[Traduction]

Philippines ADR, 2009, p. 32.

3.1.3 Facteurs contributifs

Les évaluations examinées ont permis de dégager plusieurs facteurs favorisant l'atteinte des objectifs par le PNUD ou lui nuisant. Parmi les facteurs qui favorisent l'atteinte des objectifs, signalons :

- le financement par le PNUD d'activités de création et de diffusion de produits du savoir pour aider le gouvernement à élaborer des politiques, ce qui incluait la promotion des priorités que sont la réduction de la pauvreté, l'égalité entre les sexes et la durabilité sur le plan de l'environnement (11 évaluations);
- dans le cadre de certains programmes et dans certains pays, la mobilisation du gouvernement et de la société civile aux niveaux local et national et, grâce aux consultations et à la création de groupes d'appui, l'amélioration de la conception des programmes et le renforcement de l'appui apporté aux secteurs prioritaires (6 évaluations); (Voir aussi l'encadré 2.)
- la capacité du PNUD de plaider en faveur des OMD et de leur intégration dans les politiques et les programmes; il a été signalé que le rôle joué par le PNUD a permis d'accroître l'appui apporté par le gouvernement national et l'administration locale aux programmes relatifs aux OMD (6 évaluations).
- eu égard aux changements fructueux apportés aux politiques nationales en matière de développement, le soutien apporté aux politiques nationales combiné à des interventions locales directes, ce qui a permis d'établir des liens entre les leçons tirées de l'expérience au niveau local et les politiques nationales (4 évaluations);
- la solide capacité organisationnelle du PNUD en matière d'analyse, de planification et de gestion ainsi que son solide engagement à l'égard du développement des capacités et de la formation ont permis de procurer des avantages aux membres des groupes cibles;

- de plus, la réputation de fiabilité du PNUD, compte tenu de sa position unique parmi les donateurs et les acteurs nationaux, a facilité la réforme de la gouvernance.

Les facteurs qui ont nui à l'atteinte des objectifs des programmes incluent :

- l'éparpillement de la programmation du PNUD dans certains pays, c'est-à-dire de trop nombreux projets, une portée géographique trop vaste ou de trop nombreuses institutions ou groupes cibles). Cet éparpillement était souvent aggravé par les objectifs trop ambitieux des programmes et des projets ou des ressources humaines et financières insuffisantes (11 évaluations);
- le fait que le PNUD n'a pas toujours tiré pleinement profit de sa solide position stratégique et de son excellente réputation (fondée sur la vigueur de sa programmation) pour maximiser son impact possible sur l'élaboration de politiques (4 évaluations).
- l'indifférence voire l'hostilité des gouvernements nationaux face aux efforts déployés par le PNUD pour améliorer la gouvernance démocratique au moyen d'activités visant à accroître la transparence et à réduire la corruption (3 évaluations).

Encadré 2 :

Contribuer à la réforme de la gouvernance locale en Indonésie

« Le projet dans le domaine de la justice à Aceh permet d'appuyer sept organisations de la société civile qui aident les requérants pauvres. Dans le cadre de ce projet, des campagnes de sensibilisation ont également été menées et du matériel de formation a été mis au point pour les systèmes judiciaires tant officiels que non officiels. Ce projet a montré qu'une contribution importante peut être apportée à la réforme de la gouvernance avec relativement peu de ressources, à la condition que celles-ci servent essentiellement à régler des problèmes d'une importance stratégique ». [Traduction]

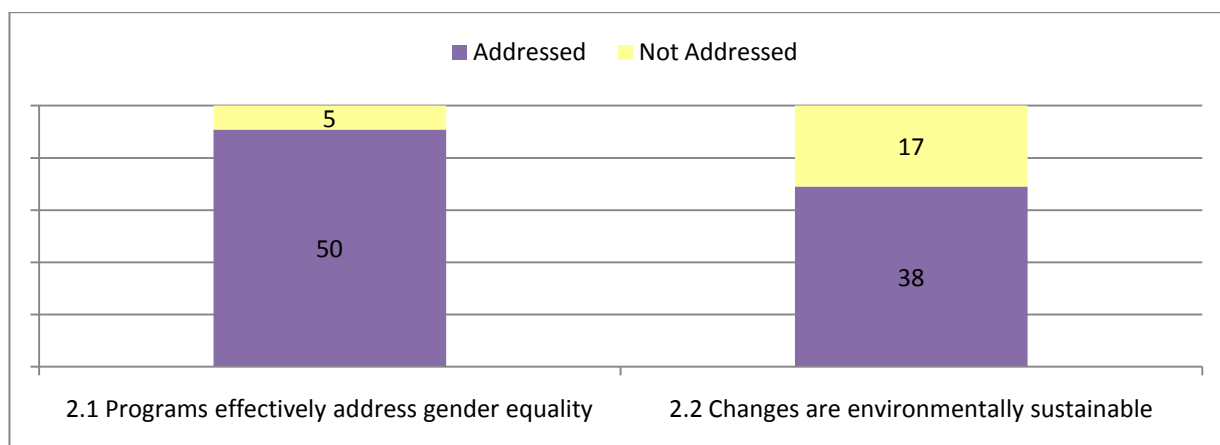
Indonesia ADR, 2010, p. 24.

3.2 Le PNUD s'emploie à intégrer l'égalité entre les sexes et à promouvoir la durabilité sur le plan de l'environnement

3.2.1 Portée

La portée des évaluations du PNUD en ce qui concerne l'égalité entre les sexes (2.1) est excellente, ce sous-critère n'ayant pas été abordé dans seulement cinq évaluations (voir le graphique 4). Pour ce qui est de la durabilité sur le plan de l'environnement (2.2), la portée est modérée, ce sous-critère n'étant pas été abordé dans 17 évaluations.

Graphique 4 : Nombre d'évaluation où sont abordés les sous-critères relatifs au développement inclusif (n = 55)



[TRADUCTION DU GRAHIQUE] Abordés Non abordés

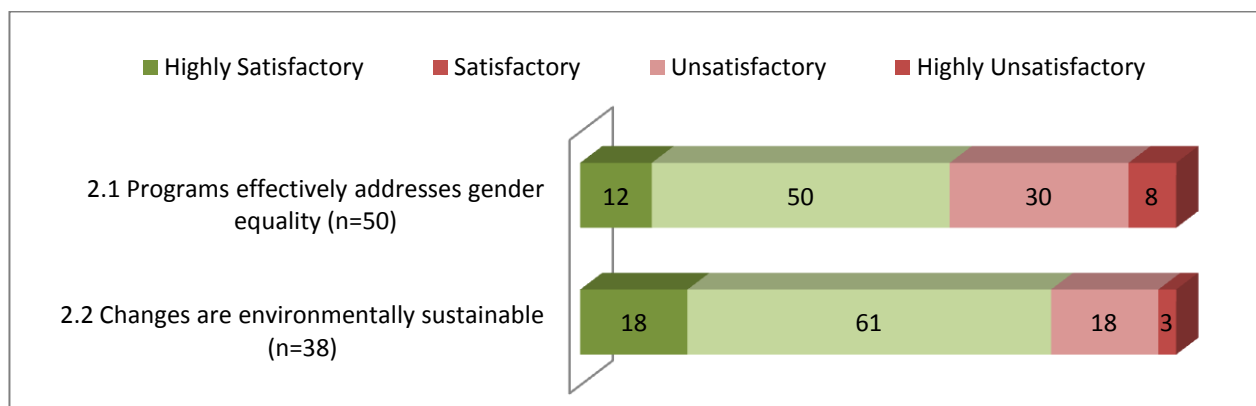
- 2.1 Les programmes s'attaquent efficacement à l'égalité entre les sexes
- 2.2 Les changements sont durables sur le plan de l'environnement

3.2.2 Principales constatations

Les programmes ont été cotés « Satisfaisant » ou « Très satisfaisant » pour ce qui est de l'appui à l'égalité entre les sexes dans une majorité des évaluations (62 %). L'égalité entre les sexes a été intégrée aux volets de nombreux programmes du PNUD. Les programmes du PNUD ont également aidé à accroître la participation des femmes aux structures de gouvernance. Cependant, les résultats en matière d'égalité entre les sexes ont été cotés « Insatisfaisant » ou « Très insatisfaisant » dans 38 % des évaluations. L'absence d'une approche systématique en matière d'analyse comparative entre les sexes à l'étape de la conception du programme est le facteur nuisant à l'efficacité en matière d'égalité entre les sexes qui est le plus souvent mentionné.

L'efficacité du PNUD en matière de durabilité sur le plan de l'environnement (2.2) a donné lieu à une constatation positive. Elle vient au troisième rang de tous les sous-critères utilisés pour mesurer l'efficacité de l'aide au développement, eu égard au pourcentage des constatations cotées « Satisfaisant » ou « Très satisfaisant » (79 %).

Graphique 5 : Un développement à la fois inclusif et durable (constatations en %, n = 55)



[TRADUCTION DU GRAPHIQUE] Très satisfaisant Satisfaisant Insatisfaisant Très insatisfaisant

- 2.1 Les programmes s'attaquent efficacement à l'égalité entre les sexes (a = 50)
- 2.2 Les changements sont durables sur le plan de l'environnement (a = 38)

Dans les évaluations qui mentionnaient l'efficacité de l'appui apporté par le PNUD à l'égalité entre les sexes, on signalait que le PNUD avait intégré cette question à ses quatre principaux secteurs de programmation : la réduction de la pauvreté, l'environnement et le développement durable, la gouvernance démocratique, et la prévention des crises (16 évaluations). On signalait plus particulièrement la réussite du PNUD en ce qui concerne :

- le renforcement des rôles des femmes dans la gouvernance à l'échelon national et local (10 évaluations);
- la conception et la distribution de produits du savoir sur l'égalité entre les sexes, y compris l'utilisation de données ventilées selon le sexe dans les rapports, les sites Web, les brochures, etc. (6 évaluations, voir l'encadré 4);
- l'action en faveur de la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW) et des cibles en matière d'égalité entre les sexes prévues dans les OMD et le soutien stratégique à ces égards (6 évaluations).

Les domaines où le PNUD enregistre le plus de succès, pour ce qui est de la durabilité sur le plan de l'environnement, qui sont le plus souvent mentionnés incluent :

- le renforcement des politiques énergétiques nationales, l'introduction de mesures pour améliorer l'efficacité énergétique, et le travail d'élaboration d'une stratégie nationale sur les changements climatiques (8 évaluations);
- l'amélioration de la gestion des ressources en eau en milieu urbain et rural (4 évaluations);
- le renforcement des programmes de conservation et l'amélioration de la promotion de la biodiversité (4 évaluations);

- le renforcement de la capacité en matière de gestion des ressources naturelles, y compris la capacité en gestion durable des terres (4 évaluations);
- l'aide au regard du respect des obligations nationales découlant d'accords multilatéraux (2 évaluations, voir l'encadré 3).

Encadré 3 :

Appuyer la durabilité sur le plan de l'environnement

« Les programmes et les projets régionaux du PNUD ont systématiquement aidé les programmes de pays à s'attaquer aux enjeux environnementaux communs. Le PNUD a contribué à l'obtention de résultats communs, comme la rédaction de l'Accord-cadre de coopération pour le bassin du Nil dans la région arabe; en effet, le PNUD a financé des études techniques et a facilité le dialogue intergouvernemental subséquent. Autre exemple de contribution du PNUD : la mise en place d'un réseau d'information qui permet d'assurer le suivi des pratiques régionales en matière de gestion des déchets toxiques dans les pays du bassin du fleuve Mékong et de les diffuser, réseau qui a été créé avec le soutien du PNUD ». [Traduction]

Evaluation of UNDP Contribution at the Regional Level to Development and Corporate Results, 2010, p. 29

Encadré 4 :

Contribuer à l'égalité entre les sexes en Cisjordanie et dans la bande de Gaza

« Les femmes ont retiré des avantages de nombreux projets dans le cadre du programme d'aide au peuple palestinien (PAPP), dont l'introduction au programme de planification participative, le programme de mise en valeur des terres et de la KFW (banque de développement allemande), et la première phase du programme de développement du leadership. Après l'incursion dans la bande de Gaza, une attention particulière a été portée aux besoins des femmes grâce à un groupe de discussion sur les priorités immédiates avec trois femmes influentes représentant une organisation-cadre de femmes. Cette mesure a permis de recueillir suffisamment d'informations pour concevoir une évaluation du développement social ayant trait à un large éventail de questions touchant l'inclusion sociale et ciblant les hommes et les femmes, les personnes âgées et les jeunes, les personnes handicapées et en santé, la population marginalisée et la population de la région centre de la bande de Gaza.

Le PNUD, en collaboration avec les comités palestiniens de secours agricole (Palestinian Agricultural Relief Committees - PARC), a appuyé l'association d'épargne et de crédit des femmes rurales. Le projet s'est amorcé en 1999 et consistait en un programme d'épargne et de crédit visant à fournir une aide économique aux membres d'une coopérative de femmes en Cisjordanie. Au fil des ans, le PARC a élargi ses activités pour inclure le renforcement des capacités fondé sur les meilleures pratiques internationales. La coopérative de femmes supervise maintenant la gestion

des fonds, et le PARC continue de fournir un appui logistique et technique. Le projet est réalisé dans 132 endroits en Cisjordanie et dans la bande de Gaza, et 5 653 femmes rurales y participent.

Le PNUD fait également partie de l'équipe interagences qui a obtenu un prêt du volet « femmes » du Fonds espagnol pour la réalisation des OMD et est en train d'élargir ses activités de prévention de la violence sexuelle et sexiste et l'action menée pour y remédier ». [Traduction]

Outcome Evaluation of the UNDP / Program of Assistance to the Palestinian People Mid-Term Strategic Framework 2008-2011, 2009, p.xii.

3.2.3 Facteurs contributifs

Comme pour tous les sous-critères, le PNUD n'exerce pas un contrôle total sur un certain nombre de facteurs qui favorisent l'efficacité des programmes visant à assurer la durabilité sur le plan de l'environnement ou qui lui nuisent. S'attaquer à certains des facteurs négatifs mentionnés ci-bas nécessiterait l'obtention de meilleurs résultats par les partenaires du PNUD.

Les facteurs contributifs qui favorisent un développement inclusif dans les domaines de l'égalité entre les sexes et de la durabilité sur le plan de l'environnement incluent :

- le fait de combiner des programmes locaux et nationaux efficaces visant expressément les femmes et une politique de promotion de l'intégration de la problématique homme-femme qui est incorporée dans les programmes financés par le PNUD (11 évaluations);
- l'élaboration et l'utilisation de produits du savoir et de recherche sur l'égalité entre les sexes pour appuyer la défense des intérêts et le dialogue sur les politiques avec le gouvernement et la société civile (4 évaluations);
- l'action de sensibilisation solide et cohérente en faveur de programmes efficaces en matière d'égalité entre les sexes (3 évaluations);
- l'action de sensibilisation efficace du PNUD afin que les préoccupations et les enjeux environnementaux soient la priorité numéro un à l'ordre du jour de la politique nationale (4 évaluations);
- la capacité et la volonté du PNUD d'investir dans les méthodes et outils de recherche environnementale, ainsi que de concevoir et de diffuser des produits du savoir (4 évaluations).

Les facteurs qui limitent l'efficacité du PNUD en matière d'égalité entre les sexes et de durabilité sur le plan de l'environnement incluent :

- la mauvaise conceptualisation, au niveau local, d'un modèle d'égalité entre les sexes qui peut être mis en œuvre dans le contexte local sans affaiblir la volonté d'agir ou les résultats obtenus (11 évaluations);
- le manque de ressources humaines pour les programmes en matière d'égalité entre les sexes dans certains bureaux du PNUD (4 évaluations);

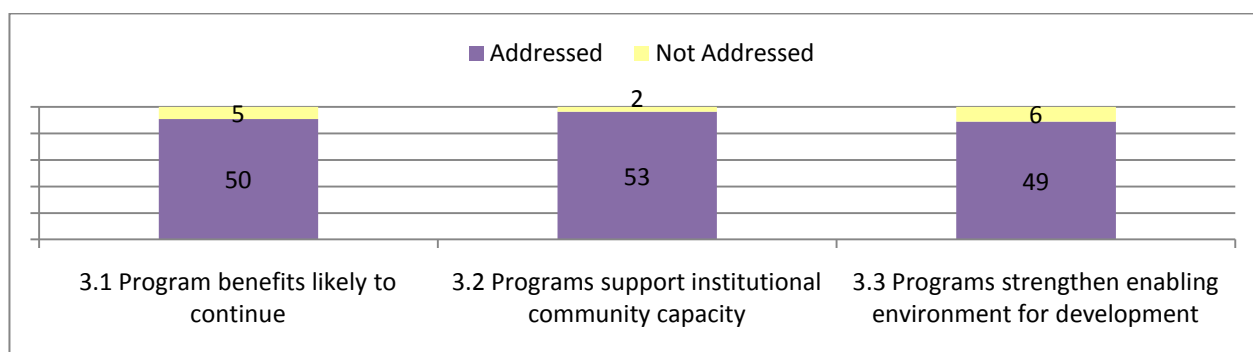
- la mauvaise conceptualisation de l'égalité entre les sexes, qui ne permet pas son application au contexte local (3 évaluations);
- une trop grande diversité de projets environnementaux dans un même pays (particulièrement dans le cas des programmes relatifs à l'énergie) et, partant, l'absence d'orientation stratégique globale (3 évaluations);
- la participation insuffisante de la société civile aux dossiers relatifs à la durabilité sur le plan de l'environnement (2 évaluations);
- le fait que les programmes ne s'attaquent pas toujours à certains des plus importants problèmes nationaux en matière de durabilité sur le plan de l'environnement, par exemple la dégradation des terres et la désertification (2 évaluations).

3.3 Assurer la durabilité des avantages reste très difficile

3.3.1 Portée

La portée pour les trois sous-critères relatifs à la durabilité a été jugée excellente, car la majorité des évaluations les ont abordés. Comme le montre le graphique 6, il y a très peu d'évaluations où chacun des trois sous-critères en question n'a pas été abordé.

Graphique 6 : Nombre d'évaluations où les sous-critères relatifs à la durabilité sont abordés (n=55)



[TRADUCTION DU GRAPHIQUE] Abordés Non abordés

- 3.1 Les avantages découlant du programme devraient subsister une fois que le programme est achevé
- 3.2 Les programmes appuient la capacité institutionnelle et communautaire
- 3.3 Les programmes contribuent au renforcement de l'environnement porteur pour le développement

3.3.2 Principales constatations

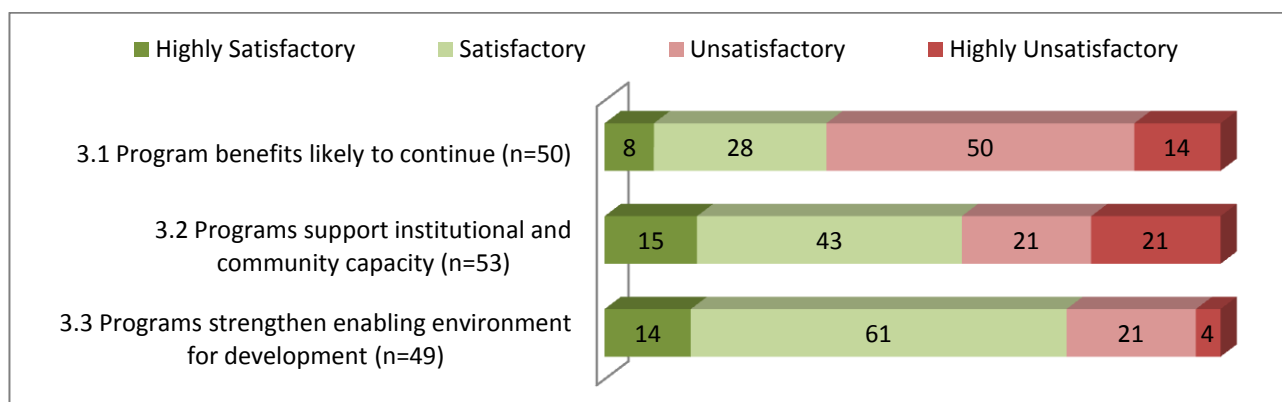
Les constatations concernant la durabilité des avantages/résultats témoignent d'un important problème en matière d'efficacité de l'aide au développement du PNUD. Pour ce qui est de la

probabilité que les avantages persistent après l'achèvement du programme, seulement 36 % des évaluations ont obtenu la cote « Satisfaisant » ou « Très satisfaisant (3.1) ». Ce sous-critère vient au quatrième rang pour ce qui est de la cote la plus faible.

Les constatations concernant la durabilité au niveau communautaire et institutionnel (3.2) sont plus positives, car les résultats ont été jugés « Satisfaisant » ou « Très satisfaisant » dans 58 % des évaluations. Néanmoins, de graves faiblesses persistent dans ce domaine, car dans 21 % des évaluations, les programmes du PNUD ont été jugés « Très insatisfaisant » pour ce qui est de l'appui à la capacité communautaire et institutionnelle à assurer la durabilité des avantages/résultats.

Les programmes du PNUD ont contribué à l'environnement porteur pour le développement, principalement grâce à l'influence exercée sur la planification, la budgétisation et la programmation nationales en matière de développement (3.3). Dans 75 % des évaluations, les résultats ont été jugés « Satisfaisant » ou « Très satisfaisant ».

Graphique 7 : Durabilité des résultats/avantages (constatations en %, n = 55)



[TRADUCTION DU GRAPHIQUE] Très satisfaisant Satisfaisant Insatisfaisant Très insatisfaisant

- 3.1 Les avantages découlant d'un programme devraient subsister une fois que le programme est achevé (a = 50)
- 3.2 Les programmes appuient la capacité institutionnelle et communautaire (a = 53)
- 3.3 Les programmes renforcent l'environnement porteur pour le développement (a = 49)

Les rapports d'évaluation soulignent les types d'aide qui ont contribué le plus directement à renforcer l'environnement porteur pour le développement aux niveaux local et national.

Mentionnons :

- l'appui direct à l'amélioration de la gouvernance démocratique (18 évaluations);
- le renforcement des organisations de la société civile et la facilitation de la participation de la société civile à l'élaboration des politiques et des programmes locaux et nationaux (17 évaluations);

- des méthodes et techniques de collecte des données améliorées pour établir une cartographie de la pauvreté et des niveaux de vie et pour appuyer les travaux de recherche qui servent à élaborer et à promouvoir des plans de développement favorables aux pauvres (8 évaluations);
- l'aide directe à la décentralisation (7 évaluations);
- l'appui au renforcement de la capacité du gouvernement à coordonner et à gérer l'aide au développement conformément à la Déclaration de Paris (6 évaluations);
- l'action de promotion des OMD et des politiques de développement favorables aux pauvres (5 évaluations).

3.3.3 Facteurs contributifs

Parmi les facteurs qui contribuent à la durabilité des avantages, mentionnons :

- la solide prise en charge des programmes par les partenaires des pays en développement à tous les niveaux : gouvernements nationaux, administration locale, collectivités et organisations de la société civile (7 évaluations);
- le recours à des processus de planification participative pour accroître la prise en charge locale et déterminer des stratégies de cofinancement viables qui favorisent la durabilité des programmes de lutte contre la pauvreté (4 évaluations);
- l'intégration des programmes financés par le PNUD dans le processus budgétaire national et le cadre des dépenses à moyen terme (3 évaluations).

Les facteurs qui contribuent à affaiblir la durabilité des avantages incluent :

- l'absence de stratégie de retrait progressif explicite et le fait que la durabilité ne soit pas intégrée aux premières étapes de la conception et de la mise en œuvre des programmes (14 évaluations, voir l'encadré 5);
- un financement externe qui est insuffisant ou qui est suspendu, surtout vers la fin des programmes (10 évaluations);
- une forte dépendance à l'égard du PNUD pendant la mise en œuvre du programme, qui se traduit par une faible volonté d'agir des gouvernements et l'absence de prise en charge aux niveaux local ou national (9 évaluations);
- l'absence d'évaluation des besoins au niveau communautaire et institutionnel, d'où des programmes de développement des capacités inadéquats et trop ambitieux (5 évaluations);
- le fait que les coûts des activités de programme ne sont pas inclus dans le budget national et le cadre des dépenses à moyen terme (c'est-à-dire une provision insuffisante pour les coûts récurrents par les pays partenaires) (4 évaluations);
- le fait que des éléments liés à la durabilité aient été inclus dans la conception des programmes, mais que ces éléments n'aient pas été nécessairement mis en place ou

qu'ils l'aient été vers la fin du programme alors que les ressources diminuaient et que l'intérêt du gouvernement national était faible (3 évaluations).

Encadré 5 :

Difficultés que pose la durabilité au Ghana

« La durabilité pose un problème dans l'ensemble du portefeuille de programmes du PNUD au Ghana, même si cela se traduit un peu différemment selon les secteurs thématiques et les types de projets. Bien que tous les programmes de travail annuels fournissent des détails sur les menaces à la durabilité, il est rare que des stratégies d'atténuation des risques soient mises en place ou appliquées de manière systématique. De telles stratégies sont l'exception plutôt que la règle ». [Traduction]

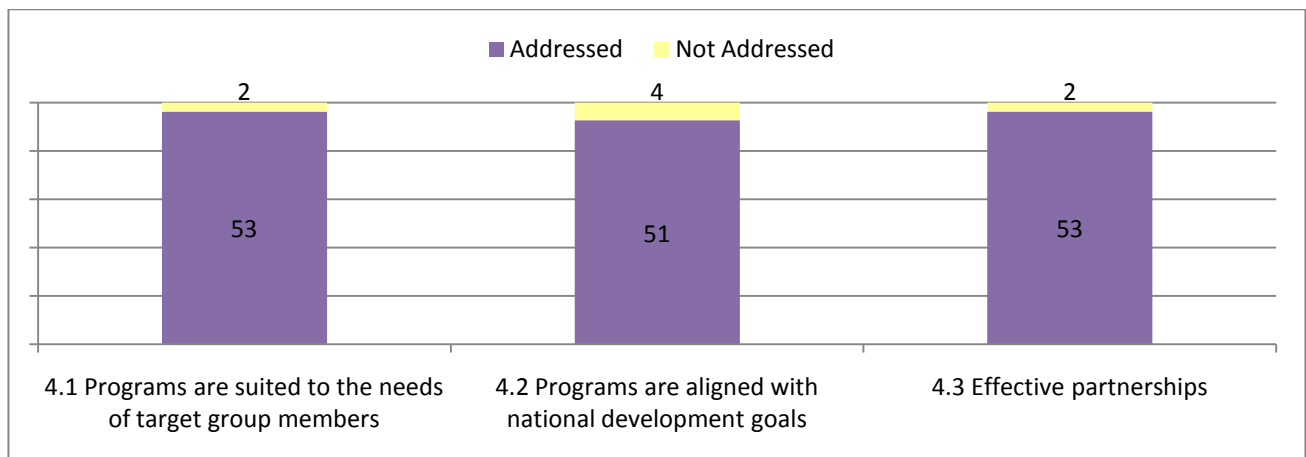
Ghana ADR, 2011, p. 49.

3.4 Les programmes du PNUD sont bien adaptés au contexte dans lequel ils s'inscrivent

3.4.1 Portée

Les sous-critères relatifs à la pertinence sont abordés dans la plupart des évaluations examinées (voir le graphique 8). La portée pour ces sous-critères a été jugée excellente.

Graphique 8 : Nombre d'évaluations où les sous-critères relatifs à la pertinence sont abordés (n = 55)



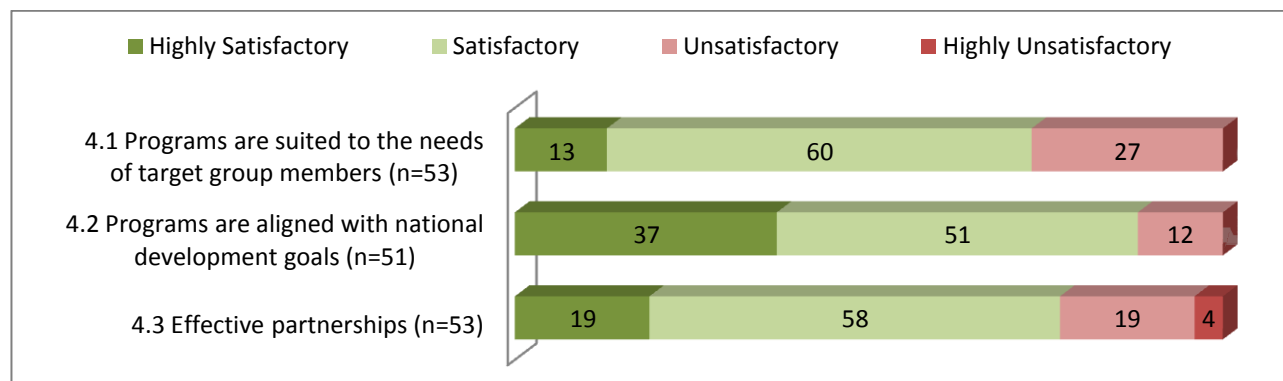
[TRADUCTION DU GRAPHIQUE] Abordés Non abordés

- 4.1 Les programmes sont adaptés aux besoins des membres du groupe cible
- 4.2 Les programmes cadrent avec les objectifs nationaux en matière de développement
- 4.3 Des partenariats efficaces sont établis

3.4.2 Principales constatations

La pertinence a été bien cotée dans les évaluations examinées. L'adéquation des programmes du PNUD aux besoins des membres du groupe cible (4.1) a été cotée « Satisfaisant » ou « Très satisfaisant » dans 73 % des évaluations examinées. Les constatations ont également été positives en ce qui concerne l'alignement des programmes du PNUD sur les objectifs nationaux en matière de développement (4.2) : les résultats à cet égard ont été cotés « Satisfaisant » ou « Très satisfaisant » dans 88 % des évaluations, et 77 % des évaluations ont donné lieu à des constatations positives pour ce qui est des partenariats efficaces avec le gouvernement, la société civile et les partenaires du développement (sous-critère 4.3, voir le graphique 9).

Graphique 9 : Pertinence des interventions (constatations en %, n = 55)



[TRADUCTION DU GRAPHIQUE] Très satisfaisant Satisfaisant Insatisfaisant Très insatisfaisant

- 4.1 Les programmes sont adaptés aux besoins des membres du groupe cible (a = 53)
- 4.2 Les programmes cadrent avec les objectifs nationaux en matière de développement (a = 51)
- 4.3 Des partenariats efficaces sont établis (a = 53)

Les rapports d'évaluation ont attiré l'attention sur certains types de programmes qui sont beaucoup mieux adaptés aux besoins des membres du groupe cible. Ils mentionnent tout particulièrement les programmes relatifs au développement des moyens de subsistance, à la réduction de la pauvreté, au lien entre la pauvreté et l'environnement, à l'amélioration de l'égalité entre les sexes, et à l'amélioration de l'accès à la justice, qui sont de bons exemples d'une adéquation rigoureuse entre les besoins individuels et les extrants des programmes (16 évaluations). Les rapports d'évaluation mettent aussi l'accent sur la conformité des programmes financés par le PNUD avec les besoins et les priorités du pays en matière de développement, qui sont généralement énoncés dans le plan national en matière de développement (16 évaluations, voir l'exemple dans l'encadré 6).

Trois types de partenariats fructueux établis par le PNUD sont également mentionnés dans les rapports d'évaluation :

- Le PNUD a établi de solides partenariats avec des organisations de la société civile et s'est employé dans de nombreux pays à faciliter leur participation à l'élaboration des plans et des programmes nationaux et locaux en matière de développement. Il a

travaillé à mettre sur pied des réseaux et à organiser des rencontres et des forums qui permettraient aux organisations de la société civile de participer au dialogue sur les politiques et les programmes de développement (22 évaluations).

- Le PNUD a établi des partenariats fructueux avec les principaux organismes des gouvernements nationaux et des administrations locales. Ces partenariats impliquaient la collaboration en matière de politiques et de priorités, des relations fructueuses fondées sur la défense des intérêts, l'appui à la recherche sur les politiques et programmes favorables aux pauvres et l'appui aux processus nationaux et locaux de planification du développement (21 évaluations).
- Le PNUD a également participé à des forums sur la coordination des donateurs et sur les politiques et programmes nationaux de développement, y compris le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement²⁹ et la Stratégie d'aide conjointe³⁰ à des groupes de travail sectoriels gouvernement-donateurs et à des consultations publiques annuelles. Des gouvernements nationaux, des partenaires donateurs bilatéraux, des banques de développement multilatérales et d'autres organismes des Nations Unies ont pris part à ces forums (20 évaluations).

Encadré 6 :

Les programmes au Malawi ont été jugés très pertinents

« Il ressort de l'ERAD que le programme de pays est en rapport étroit avec les priorités nationales en matière de développement et le mandat général, qui est de promouvoir un développement durable centré sur l'être humain et axé sur la réduction de la pauvreté, l'équité et la justice. En outre, le PNUD a su s'adapter à l'évolution de la situation dans le pays, modifiant son portefeuille de programmes pour tenir compte des priorités nationales en matière de développement, ainsi qu'aux nouveaux besoins, dont la nécessité de renforcer les capacités individuelles. Une attention particulière a été portée, dans le cadre de ses programmes, aux aspects du développement humain que sont l'égalité entre les sexes, les droits de la femme et les groupes vulnérables ».

[Traduction]

Malawi ADR, 2011, p. 53.

3.4.3 Facteurs contributifs

Les facteurs qui ont contribué à la pertinence des interventions incluent :

- une approche systématique en matière de consultations de tous les intervenants (État et société civile) afin de réaliser un consensus et de susciter une large adhésion en ce qui

²⁹ Le PNUAD explique les moyens par lesquels les organisations onusiennes appuieront le plan national de développement. Il inclut les objectifs de chaque organisme onusien qui doit contribuer à l'atteinte des résultats généraux du PNUAD et s'accompagne d'un cadre de résultats pour l'ensemble du système onusien.

³⁰ La Stratégie d'aide conjointe (SAC) est un document de nature politique signé par des ambassadeurs qui régit la façon dont les donateurs bilatéraux et les organisations multilatérales contribueront à l'atteinte des objectifs nationaux en matière de développement dans certains pays.

concerne les besoins particuliers des membres du groupe cible et les meilleurs moyens d'y répondre (11 évaluations);

- la stratégie du PNUD, qui consistait à promouvoir les OMD et l'élaboration de politiques du point de vue des pauvres dans le cadre des processus nationaux de planification du développement; cette stratégie permet de lier les priorités nationales et internationales en matière de développement, et permet au PNUD de réaliser des programmes dans les domaines où il possède le plus d'expérience (8 évaluations);
- la capacité de certains gouvernements hôtes d'élaborer un ensemble clairement défini de priorités nationales en matière de développement qui sont étayées par des lignes directrices et des documents de politique (7 évaluations);
- l'analyse des problèmes aux niveaux local et national, particulièrement en ce qui touche la conception des programmes relatifs aux moyens de subsistance (5 évaluations).
- l'établissement de partenariats fructueux a été attribué à la capacité du bureau de pays du PNUD de se forger une réputation d'impartialité pour ce qui est de fournir un soutien en matière de programmes et de donner des conseils en matière de politiques; cette réputation permet au PNUD de s'associer à des partenaires aux points de vue différents et de travailler à établir un consensus (5 évaluations);
- la capacité de certains bureaux de pays du PNUD de jouer un rôle important en facilitant la détermination des priorités nationales et l'élaboration des programmes nationaux (4 évaluations).
- la flexibilité du PNUD, qui lui permet de s'adapter aux nouveaux besoins nationaux, y compris les besoins humanitaires et l'évolution des situations de conflit (3 évaluations).

Les facteurs qui contribuent à une évaluation négative de la pertinence des interventions incluent :

- l'absence d'approche systématique au regard des évaluations des besoins au moment de la planification de certains programmes financés par le PNUD, y compris l'absence d'approche systématique en ce qui concerne l'évaluation du risque (11 évaluations); ce facteur a contribué à la mauvaise adéquation entre les programmes et les besoins des membres du groupe cible;
- dans certains pays, l'absence de collaboration active avec les organisations de la société civile, plus précisément l'incapacité de favoriser leur participation à l'élaboration des politiques et des programmes locaux et nationaux, a nui à l'efficacité des partenariats, ce qui a affaibli le consensus concernant les besoins prioritaires et les solutions à apporter (12 évaluations);
- la piètre coordination avec les donateurs bilatéraux et d'autres organisations onusiennes, due parfois à une concurrence interinstitutions, a également nui à l'efficacité des partenariats (7 évaluations).

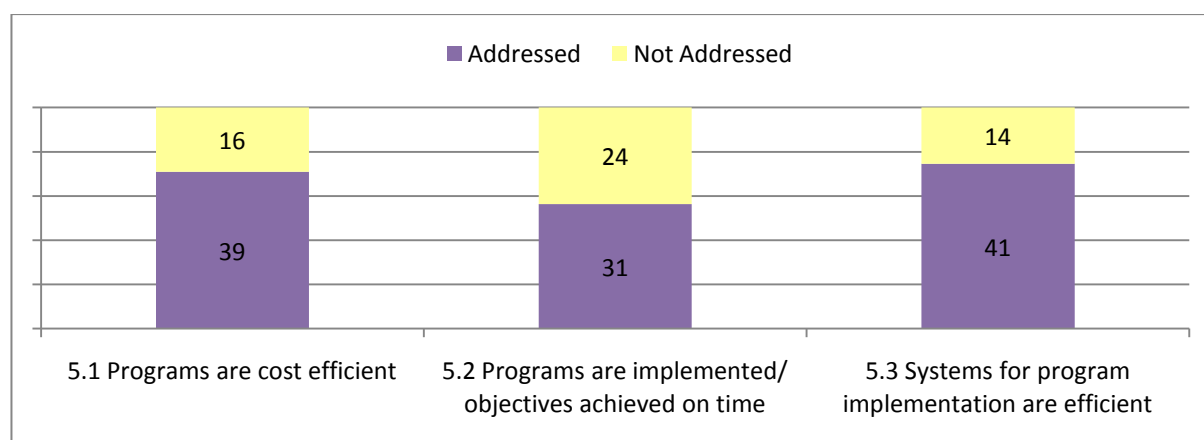
3.5 Les évaluations révèlent des faiblesses en ce qui concerne l'efficacité des programmes

3.5.1 Portée

La portée pour les trois sous-critères relatifs à l'efficacité a été jugée modérée (voir le graphique 10). Seize évaluations n'abordaient pas le sous-critère 5.1 (les activités de programme permettent une utilisation économique des ressources), tandis que 24 n'abordaient pas le sous-critère 5.2 (la mise en oeuvre est réalisée dans les délais prévus) et 14, le sous-critère 5.3 (les systèmes de mise en oeuvre des programmes sont efficaces).

Vu la portée pour les sous-critères, il est important de faire preuve de prudence lorsqu'on interprète les résultats concernant l'efficacité. La portée pour les sous-critères 5.1 et 5.2 a été jugée modérée, vu le nombre d'évaluations où ils n'ont pas été abordés. Néanmoins, il existe de solides données probantes à partir desquelles tirer des conclusions concernant l'efficacité de l'aide au développement du PNUD.

Graphique 10 : Nombre d'évaluations où les sous-critères relatifs à l'efficacité ne sont pas abordés (n=55)



[TRADUCTION DU GRAPHIQUE] Abordés Non abordés

- 5.1 Les activités de programme permettent une utilisation économique des ressources
- 5.2 La mise en oeuvre est réalisée dans les délais prévus
- 5.3 Les systèmes de mise en oeuvre des programmes sont efficaces

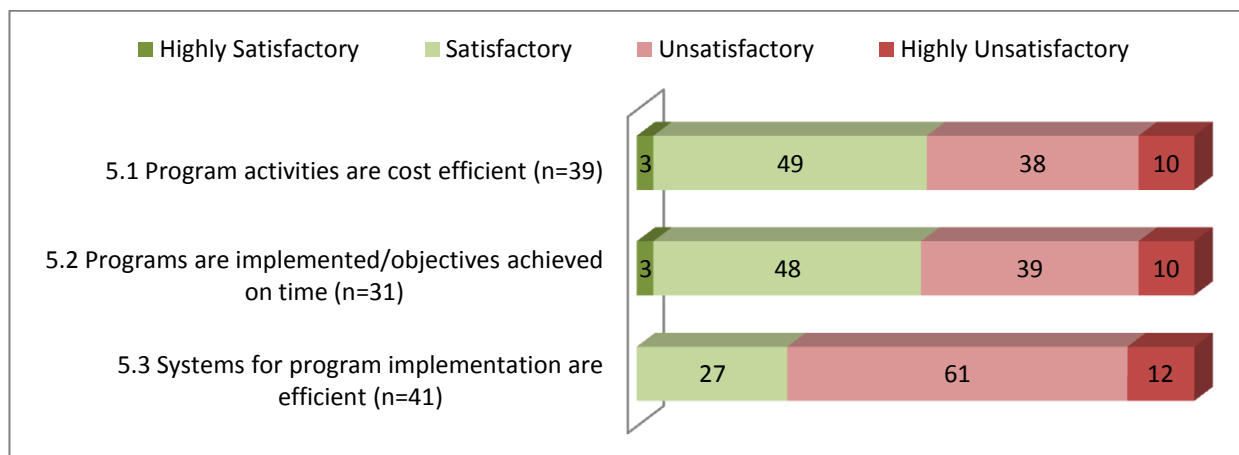
3.5.2 Principales constatations

Le rapport coût-efficacité des activités de programme du PNUD a été coté « Satisfaisant » ou mieux dans seulement 52 % des cas. De même, dans 51 % des cas, le respect des délais de mise en oeuvre des programmes par le PNUD a été coté « Satisfaisant » ou « Très satisfaisant ».

Une fois le processus d'examen engagé, un élément a été ajouté en ce qui concerne l'efficacité des systèmes d'administration et de contrôle du PNUD sur le terrain (5.3), et ce, parce que les

évaluations examinées incluaient de nombreuses constatations relatives aux systèmes administratifs en tant que facteur jouant un rôle dans l'efficacité de l'aide au développement du PNUD. Cet élément a été jugé « Satisfaisant » ou « Très satisfaisant » dans seulement 27 % des 41 évaluations où cet élément était abordé. Parmi les 19 sous-critères, c'est celui qui a donné lieu à la constatation la plus négative. Les constatations relatives à l'efficacité dans les évaluations examinées indiquent qu'il s'agit d'un des domaines posant le plus de problèmes, où des améliorations doivent être apportées si l'on veut renforcer l'efficacité de l'aide au développement du PNUD.

Graphique 11 : Efficience (constatations en %, n = 55)



[TRADUCTION DU GRAPHIQUE] Très satisfaisant Satisfaisant Insatisfaisant Très insatisfaisant

- 5.1 Les activités de programmes sont efficaces par rapport au coût (a = 39)
- 5.2 Les programmes sont mis en œuvre ou les objectifs sont atteints dans les délais fixés (a = 31)
- 5.3 Les systèmes de mise en œuvre des programmes sont efficaces (a = 41)

3.5.3 Facteurs contributifs

Seulement un facteur est mentionné dans plus d'une évaluation comme étant un facteur qui contribue au bon rapport coût-efficacité des programmes : la capacité du PNUD de mettre en œuvre des programmes avec un budget limité et ses propres modestes ressources financières. Le PNUD a atteint cet objectif dans le cadre de certains programmes en mobilisant des ressources extérieures et en mettant en œuvre des éléments de programme peu coûteux (5 évaluations).

Les difficultés associées à l'efficacité des programmes et des systèmes du PNUD ont été mis en évidence par un éventail de facteurs qui contribuent à des constatations négatives à cet égard, dont :

- la complexité et la rigidité des systèmes, des processus et des procédures d'administration et de contrôle de projet du PNUD, particulièrement en ce qui touche

l'approvisionnement et le décaissement des fonds (16 évaluations, voir les encadrés 7 et 8);

- l'éparpillement des ressources des programmes entre de trop nombreux projets dans divers endroits, d'où une hausse des coûts d'administration, en raison de la répétition de fonctions d'administration onéreuses dans de trop nombreux petits projets (8 évaluations);
- le manque de personnel et le roulement excessif dans les bureaux de pays du PNUD (8 évaluations, voir l'encadré 8);
- le coût associé au respect des cadres administratifs et des règles générales du PNUD qui régissent l'approvisionnement, les finances, les contrats de service, la sécurité et les déplacements (5 évaluations);
- la difficulté d'obtenir des résultats dans le délai prévu en raison des objectifs trop ambitieux des projets et des programmes (5 évaluations);
- l'incapacité des partenaires de mettre en œuvre les programmes selon le calendrier établi, un problème qui a été aggravé par la tendance à sous-estimer le défi que pose le développement des capacités au moment de la conception des programmes (5 évaluations);
- des exigences en matière d'établissement de rapports excessives et trop complexes (4 évaluations);
- un financement incertain, intermittent ou retardé, ce qui entraîne d'importantes hausses de coûts pour les programmes, étant donné que les programmes sont arrêtés puis relancés pour s'ajuster aux fonds disponibles (3 évaluations).

Encadré 7:

Procédures administratives inefficaces en Afghanistan

« La flexibilité et la rapidité d'intervention sont cruciales dans les pays touchés par un conflit. Et pourtant, tous les intervenants en Afghanistan décrivent l'inefficacité des procédures administratives du PNUD. Les énormes retards dans l'approvisionnement, les paiements et d'autres tâches administratives de base ont créé des tensions dans les relations avec le PNUD qui menacent les remarquables réalisations du programme.

Des mesures ont été prises ces deux dernières années pour améliorer l'administration, mais l'inefficience et la complexité des procédures constituent un problème fondamental systémique. Il n'existe aucune ligne directrice spéciale relativement aux ressources humaines, à l'approvisionnement et aux finances qui répond aux besoins des grands bureaux de pays sortant d'une période de conflit. L'introduction d'un nouveau logiciel pour les actifs financiers a accru la rigidité, et le système semble devenir encore plus, plutôt que moins, rigide et bureaucratique ».

[Traduction]

Afghanistan ADR, 2009, p. xvii

Encadré 8:

La lenteur des procédures et le taux de roulement élevé du personnel nuisent à l'efficacité en Indonésie

« Même si, habituellement, le PNUD gère très efficacement, au niveau central, ses relations avec les autres partenaires et les organismes du gouvernement indonésien, on estime qu'il est lent à fournir un appui aux projets et que cet appui est inefficace par rapport au coût. Les longues lignes hiérarchiques retardent la prise de décision par le bureau de pays, plus particulièrement lorsque le siège à New York est concerné. Il est apparu que le taux élevé de roulement du personnel de gestion de projet était également un facteur contributif ». [Traduction]

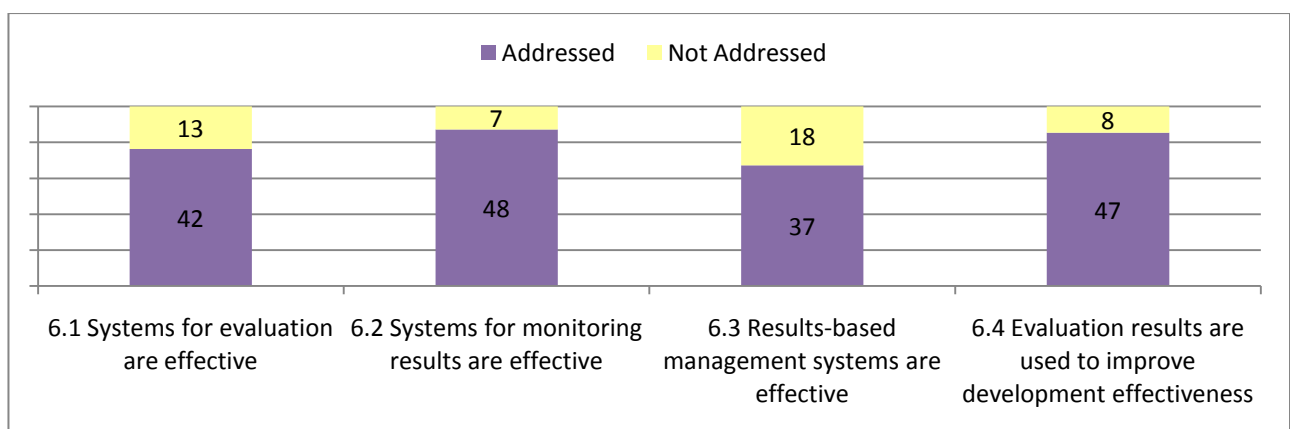
Indonesia ADR, 2010, p. 25.

3.6 Le PNUD éprouve des difficultés à renforcer les systèmes décentralisés pour l'évaluation, le suivi et la gestion axée sur les résultats

3.6.1 Portée

La portée des évaluations pour deux des quatre sous-critères relatifs à l'utilisation de l'évaluation et du suivi pour accroître l'efficacité de l'aide au développement a été jugée excellente (voir le graphique 12). Le sous-critère 6.2 a été abordé dans 48 évaluations, tandis que le sous-critère 6.4 l'a été dans 47 évaluations (voir le graphique 12). Les deux autres sous-critères (6.1. et 6.3) ont été abordés dans 42 et 47 évaluations, respectivement

Graphique 12 : Nombre d'évaluations où les sous-critères relatifs à l'évaluation et au suivi ont été abordés (n = 55)



[TRADUCTION DU GRAPHIQUE] Abordés Non abordés

- 6.1 Les systèmes et processus d'évaluation sont efficaces

- 6.2 Les systèmes de suivi des résultats des programmes sont efficaces
- 6.3 Les systèmes de gestion axée sur les résultats sont efficaces
- 6.4 L'évaluation sert à accroître l'efficacité de l'aide au développement

3.6.2 Principales constatations

Les constatations en ce qui concerne les sous-critères 6.1, 6.2 et 6.3 font référence à l'existence et à la solidité de l'évaluation, du suivi des programmes et de la gestion axée sur les résultats dans les bureaux de pays, comme indiqué dans les évaluations examinées. Elles ne s'appliquent pas aux évaluations centralisées dirigées par le Bureau de l'évaluation du PNUD. L'évaluation qualitative des 55 évaluations de l'échantillon (tel qu'indiqué à l'Annexe 4) a donné lieu à des constatations positives dans les 55 évaluations. Les rapports dans l'échantillon se distinguent également par la présentation sans détours des éléments négatifs concernant l'efficacité de l'aide au développement du PNUD, et non seulement des éléments positifs.

Néanmoins, le PNUD éprouve des difficultés à renforcer les systèmes d'évaluation, de suivi des résultats et de gestion axée sur les résultats au niveau des programmes décentralisés. Les systèmes et processus d'évaluation (6.1) ont été jugés « Satisfaisant » ou « Très satisfaisant » dans seulement 41 % des évaluations examinées. Le Bureau de l'évaluation du PNUD reconnaît le problème qu'il rencontre en ce qui touche le renforcement des évaluations décentralisées. En 2010, il a examiné un échantillon d'évaluations décentralisées des réalisations et a indiqué que dans 36 % des cas, les cotes attribuées étaient « Insatisfaisant » ou « Moyennement insatisfaisant »³¹.

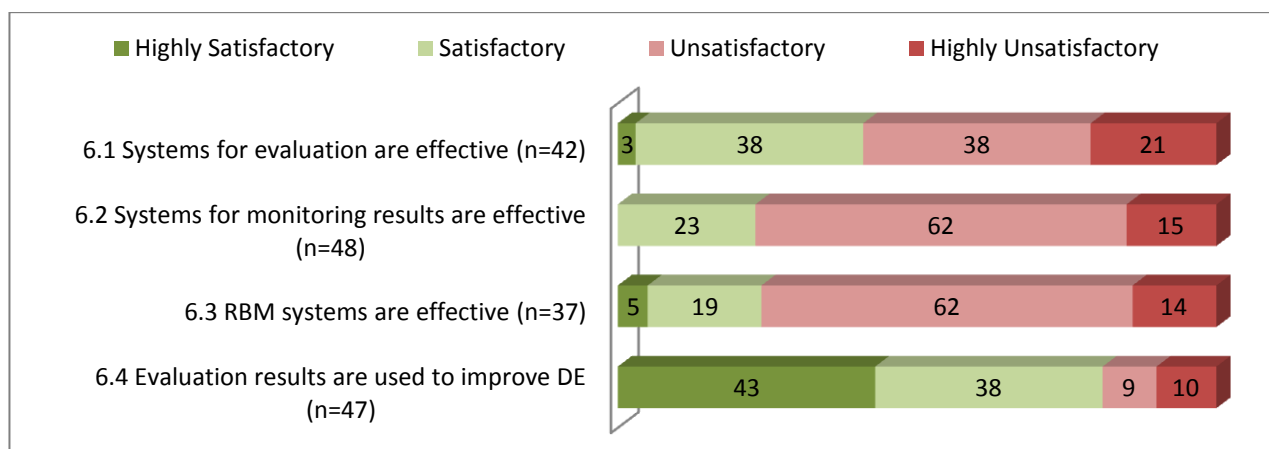
Les constatations ont été encore plus négatives pour ce qui est des systèmes de suivi (6.2), la cote « Satisfaisant » ou « Très satisfaisant » ayant été attribuée dans seulement 23 % des évaluations. Les constatations sont également négatives en ce qui a trait à l'efficacité des systèmes de gestion axée sur les résultats (6.3), la cote « Satisfaisant » ou « Très satisfaisant » ayant été attribuée dans seulement 24 % des évaluations.

Malgré ces constatations négatives au regard de l'évaluation, du suivi et de la gestion axée sur les résultats au niveau décentralisé, le PNUD tient compte systématiquement des constatations tirées des évaluations pour améliorer l'efficacité de l'aide au développement (6.4) (la cote « Satisfaisant » ou « Très satisfaisant » a été attribuée dans 81 % des cas³²). De fait, dans 43 % des évaluations, l'utilisation des résultats des évaluations pour améliorer l'efficacité des programmes a été cotée « Très satisfaisant ». Cela ne signifie pas que la prise de décisions concernant la programmation en matière de développement repose sur des évaluations mal menées ou de piètre qualité. Plutôt, le Bureau de l'évaluation du PNUD, qui peut commander des évaluations, en réaliser et assurer un suivi de leur qualité, fournit un ensemble de rapports d'évaluation relativement solides qui servent à éclairer la prise de décisions.

³¹ Rapport annuel sur les activités d'évaluation, PNUD, 2011.

³² Eu égard au sous-critère 6.4, le principal indicateur était la fréquence d'une réponse claire de la direction aux évaluations examinées ainsi que le caractère satisfaisant de la réponse, sa précision et sa clarté, particulièrement lorsqu'elle incluait un plan d'action accompagné d'engagements assortis de délais quant à la mise en œuvre des recommandations. La cote « Très satisfaisant » a été accordée lorsque la réponse de la direction contenait des mesures claires et qu'une partie ou la totalité des mesures avaient été mises en œuvre au moment de l'examen de l'efficacité de l'aide au développement.

Graphique 13 : Utiliser l'évaluation et le suivi pour améliorer l'efficacité de l'aide au développement (constatations en %, n = 55)



[TRADUCTION DU GRAPHIQUE] Très satisfaisant Satisfaisant Insatisfaisant Très insatisfaisant

- 6.1 Les systèmes d'évaluation sont efficaces (a = 42)
- 6.2 Les systèmes de suivi des résultats sont efficaces (a = 48)
- 6.3 Les systèmes de gestion axée sur les résultats sont efficaces (a = 37)
- 6.4 Les résultats des évaluations servent à accroître l'efficacité de l'aide au développement (a = 47)

Encadré 9 :

Faiblesses dans le suivi et l'évaluation du Programme du Ghana

« Un suivi et une évaluation solides sont nécessaires pour codifier les leçons apprises et produire des connaissances à partir des projets pilotes et du travail en aval, et ce, pour influencer sur le travail d'élaboration des politiques en amont. La faiblesse du suivi et de l'évaluation au niveau du bureau de pays ne témoigne pas simplement de ses capacités limitées dans ce domaine. Elle révèle aussi de sérieuses failles dans la capacité de suivi et d'évaluation des partenaires nationaux. La qualité des rapports des partenaires nationaux laisse souvent à désirer, et le bureau de pays n'a pas la capacité de fournir le soutien et l'aide nécessaires ». [Traduction]

Ghana ADR, 2011, p. 59-60.

Résultats relatifs à l'évaluation et au suivi

Les constatations négatives concernant la solidité des systèmes d'évaluation décentralisée ne signifient pas que les évaluations ayant servi à l'examen de l'efficacité de l'aide au développement du PNUD sont de piètre qualité. Premièrement, 37 des 55 évaluations dans l'échantillon étaient soit des évaluations des résultats des activités de développement (ERAD) soit des évaluations thématiques mondiales réalisées par le Bureau de l'évaluation du PNUD (c'est-à-dire des évaluations centralisées).

Deuxièmement, une méta-évaluation¹ a été effectuée pour garantir la qualité des évaluations utilisées dans le cadre de l'examen. L'outil d'évaluation de la qualité (Annexe 4) a servi à analyser les 55 évaluations. Chacune des 18 évaluations décentralisées a obtenu une note de 26 ou plus sur 45. La note moyenne attribuée pour la qualité pour les 55 évaluations de l'échantillon était de 37,7 sur 45.

Troisièmement, en 2010, le Bureau de l'évaluation du PNUD a examiné un échantillon de 33 évaluations des réalisations et a attribué à 64 % d'entre elles la cote « Satisfaisant » ou « Modérément satisfaisant ».

En résumé, l'échantillon de l'examen est constitué de rapports d'évaluation de grande qualité produits par le Bureau de l'évaluation du PNUD et la qualité des évaluations décentralisées a été vérifiée, ce qui permet d'avoir un ensemble solide de données probantes pour l'examen.

3.6.3 Facteurs contributifs

Dans les rapports d'évaluation examinés, le suivi et l'évaluation sont généralement traités comme s'ils formaient un seul système et, par conséquent, les facteurs contributifs sont les mêmes dans ces deux domaines. Les facteurs qui nuisent aux systèmes de suivi et d'évaluation les plus souvent mentionnés sont :

- la faiblesse au chapitre de la gestion axée sur les résultats qui est liée à la tendance à axer les modèles de résultats, les indicateurs et les systèmes d'établissement de rapports sur les activités de programme et les extrants plutôt que sur les résultats qui définissent réellement l'efficacité de l'aide au développement au niveau des programmes (11 évaluations);
- l'absence d'études d'évaluation ou de rapports de suivi fondés sur des données probantes pour certains projets ou programmes régionaux et nationaux qui devaient éclairer la prise de décision et étayer les évaluations centralisées (voir l'exemple dans l'encadré 10) (10 évaluations);
- la faiblesse des données de base qui permettent le suivi ou l'évaluation des progrès vers les résultats ou l'absence de telles données (10 évaluations);
- le manque de personnel compétent formé pour assurer le suivi et l'évaluation dans les bureaux de pays du PNUD, combiné parfois à des logiciels et des outils informatisés qui ne facilitent pas le suivi et l'évaluation (9 évaluations);
- les faiblesses en matière de gestion axée sur les résultats qui sont également attribuées à la piètre qualité du cadre de résultats élaboré au moment de la conception du programme, à des indicateurs imprécis pour les extrants et les résultats et à une très mauvaise compréhension des liens entre les deux (7 évaluations);
- le fait que les rapports des partenaires ne rendent pas bien compte des résultats des programmes (5 évaluations);
- la faiblesse des systèmes de gestion axée sur les résultats qui est également attribuable à l'absence d'une culture de gestion axée sur les résultats et de production de rapports sur les résultats dans certains bureaux de pays du PNUD et particulièrement dans les bureaux des partenaires de la mise en oeuvre (3 évaluations);
- l'absence de financement adéquat pour le suivi et l'évaluation (3 évaluations, voir les encadrés 10 et 11);
- la faiblesse et l'imprécision des indicateurs de résultats (3 évaluations);
- l'absence d'une stratégie d'évaluation et de suivi détaillée pour les programmes de pays ou régionaux (3 évaluations).

Encadré 10 :

Absence d'évaluations de projet pouvant servir à une évaluation régionale

« En ce qui concerne les preuves documentaires, l'équipe d'évaluation avait peu d'évaluations de projet et n'avait aucune évaluation des réalisations sur lesquelles fonder son travail. Ces évaluations décentralisées constituent les piliers de l'évaluation d'un programme régional. Sans elles, il est extrêmement difficile de recueillir des données probantes pour un grand nombre de projets ». [Traduction]

Encadré 11 :

Fonds restreints pour le suivi et l'évaluation en Turquie

« Bien que le bureau ait élaboré des pratiques exemplaires pour le suivi et l'évaluation (par ex. pour les initiatives de développement régional), les pratiques de suivi et d'évaluation du siège du PNUD sont généralement moins exhaustives que celles adoptées par d'autres organisations multilatérales, comme la Banque mondiale ou la Commission européenne. Cette situation s'explique en grande partie par le manque de financement pour le suivi et l'évaluation des projets. Le bureau de pays, par exemple, ne compte aucun spécialiste du suivi et de l'évaluation. En raison de leur faiblesse, l'évaluation et le suivi ne donnent pas une image fidèle du rôle généralement efficace du PNUD dans l'obtention de résultats de développement en Turquie. Par conséquent, les nombreuses réussites ne peuvent pas être prouvées au moyen de données tirées du suivi et de l'évaluation, ce qui risque de restreindre les partenariats entre le PNUD et les organisations dont les exigences en matière de suivi et d'évaluation sont plus rigoureuses ». [Traduction]

Turkey ADR, 2010, p. 44.

4.0 PNUD et priorités du Canada en matière de développement international

En mai 2009, la ministre de la Coopération internationale a annoncé que le Canada concentrerait son aide au développement sur trois priorités thématiques : accroître la sécurité alimentaire, favoriser une croissance économique durable et assurer l'avenir des enfants et des jeunes. Cette section porte sur la mesure dans laquelle le PNUD contribue à ces priorités. Dans un premier temps, on examine la relation entre le Canada et le PNUD, y compris la responsabilité en matière de gestion à l'ACDI; puis, on se penche sur la mesure dans laquelle le PNUD contribue aux priorités du Canada en matière de développement international et sur la mise en oeuvre des objectifs stratégiques de l'ACDI au chapitre de la collaboration avec le PNUD.

4.1 Soutien de l'ACDI au PNUD

Le PNUD joue un rôle important dans la concrétisation des priorités du Canada en matière de développement, comme le montre l'ampleur du soutien financier que lui fournit l'ACDI en tant que partenaire de l'aide au développement canadienne. Ce soutien financier témoigne aussi de l'importance du Canada pour le PNUD en tant que source de financement ordinaire et extrabudgétaire. Entre 2007-2008 et 2010-2011, le PNUD s'est classé au troisième rang parmi les organisations multilatérales pour ce qui est du volume du financement fourni par l'ACDI (voir le

tableau 3). Au cours de la période de quatre ans, ce soutien, toutes formes confondues, totalisait 608 millions de dollars³³. Le financement de l'ACDI est important pour le PNUD. En 2010, le Canada venait au septième rang des donateurs du PNUD pour ce qui est du financement institutionnel à long terme, et au septième rang des donateurs pour ce qui est du financement, tous types confondus³⁴.

Tableau 3 : Décaissements de l'ACDI pour le PNUD – de 2007-2008 à 2010-2011 (en millions de dollars canadiens)

Direction générale et type de financement	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	Total
Direction générale des programmes multilatéraux et mondiaux – financement institutionnel à long terme ³⁵	113,00	-	73,00	63,63	249,63
Direction générale des programmes multilatéraux et mondiaux – financement pour des initiatives particulières ³⁶	17,96	4,00	6,75	8,50	37,21
Autres directions générales ³⁷	75,45	90,63	68,61	86,34	321,03
Total annuel	206,41	94,63	148,36	158,47	607,87

Préparé par la Section de l'analyse et des rapports statistiques, Direction générale du dirigeant principal des finances, ACDI (2011).

4.1.1 Priorités qui orientent le financement de l'ACDI au PNUD

La principale raison justifiant le maintien du financement de l'ACDI au PNUD est sa capacité de contribuer aux priorités du Canada en matière de développement international, comme l'indique la stratégie de coopération de l'ACDI avec le PNUD³⁸. Le Canada accorde un financement au PNUD depuis la création de ce dernier en 1966, et il est membre du Conseil d'administration pour la période allant de 2010 à 2012. La structure de financement du PNUD est décrite à la section 1.3.3 du rapport.

³³ Un examen des données sur l'efficacité des subventions et des contributions de l'ACDI : de 2005-2006 à 2010-2011, ACDI, 2011.

³⁴ Un développement axé sur les gens : le PNUD en action - Rapport annuel 2010-2011, PNUD, 2011

³⁵ Inclut le financement de base fourni par la Direction générale des programmes multilatéraux et mondiaux lorsque l'ACDI décide de financer des entités (organisations, institutions, gouvernements bénéficiaires) qui participent à des initiatives de développement devant donner des résultats de développement qui reflètent les buts et les objectifs de l'Agence.

³⁶ Inclut le financement d'initiatives particulières par la Direction générale des programmes multilatéraux et mondiaux lorsque l'ACDI accepte de financer des initiatives de développement qui cadrent avec ses buts et ses objectifs.

³⁷ Inclut le financement décaissé par le truchement d'autres mécanismes de l'ACDI, y compris le Groupe de travail sur l'Afghanistan et le Pakistan, la Direction générale des programmes géographiques, le Bureau de la gouvernance démocratique et la Direction générale des politiques stratégiques et du rendement.

³⁸ Stratégie de coopération de l'ACDI avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). ACDI, 2011.

L'ACDI finance également le PNUD en raison du rôle qu'il joue en tant que principal organisme de développement des Nations Unies³⁹. L'ACDI reconnaît au PNUD trois grandes forces : son avantage comparatif dans des secteurs d'une grande importance comme la gouvernance démocratique et la prévention des crises; la surveillance du réseau des coordonnateurs résidents des Nations Unies; les relations de longue date établies avec les gouvernements nationaux. Compte tenu de ces relations avec les gouvernements nationaux, le PNUD jouit d'une forte légitimité et d'une solide confiance au sein de la communauté internationale.

4.2 Gestion des relations de l'ACDI avec le PNUD

La responsabilité de gérer le financement de l'ACDI au PNUD varie selon le type de financement fourni⁴⁰. Cette section a trait à la gestion par la Direction générale des programmes multilatéraux et mondiaux du financement institutionnel à long terme au PNUD et à la promotion de l'efficacité de l'aide au développement des programmes du PNUD.

La collaboration entre l'ACDI et le PNUD comporte trois composantes de gestion et de coordination :

1. *La participation de l'ACDI au Conseil d'administration du PNUD.* L'ACDI veille ce à ce que les positions du Canada soient cohérentes. Ces dernières années, le Canada a mis l'accent sur l'atteinte des résultats de développement et l'intégration de la gestion axée sur les résultats, de l'évaluation et de l'égalité entre les sexes dans les principaux documents de politique du PNUD⁴¹.
2. *L'amélioration des processus et des systèmes.* L'ACDI mène des discussions au niveau de travail et technique avec des groupes opérationnels du PNUD en vue d'améliorer les processus et les systèmes pour accroître l'efficacité de l'aide au développement. Ces discussions et communications jouent un rôle important dans l'avancement de la priorité stratégique de l'ACDI concernant l'amélioration continue de l'efficacité et des résultats institutionnels du PNUD.
3. *Le programme d'action commun pour accroître l'efficacité de l'aide au développement.* De concert avec des États membres aux vues similaires, le Canada favorise la réalisation d'un programme d'action commun pour accroître l'efficacité de l'aide au développement du PNUD. Par exemple, l'ACDI travaille avec d'autres donateurs pour faire progresser les objectifs en matière de résultats de diverses organisations onusiennes, dont le PNUD.

Le personnel de la Direction générale des programmes multilatéraux et mondiaux travaille en étroite collaboration avec la Mission permanente canadienne aux Nations Unies pour assurer la cohérence des messages transmis à l'organisation. La *Stratégie de coopération de l'ACDI avec le Programme des Nations Unies pour le développement* est un important outil qui permet d'assurer la cohérence nécessaire dans les relations entre l'Agence et le PNUD.

³⁹ Stratégie de coopération de l'ACDI avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). *ACDI, 2011.*

⁴⁰ Une description des trois types de financement et des responsabilités de gestion s'y rattachant est fournie à l'Annexe 7.

⁴¹ Stratégie de coopération de l'ACDI avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), *ACDI, 2011.*

Priorités thématiques du Canada

- Accroître la sécurité alimentaire pour les pauvres dans les pays et les régions partenaires où la sécurité alimentaire a été retenue comme priorité de premier plan.
- Favoriser une croissance économique durable qui aura pour effet de créer des emplois, d'accroître les revenus et de réduire la pauvreté dans les pays en développement.
- Aider les filles, les garçons, les jeunes femmes et les jeunes hommes à devenir des citoyens productifs, instruits et en santé.

Rapport annuel sur les plans et les priorités, 2011-2012

4.3 Priorités du Canada en matière de développement

4.3.1 *Accroître la sécurité alimentaire*

L'examen montre l'efficacité du PNUD en ce qui concerne l'atteinte des objectifs des programmes et des résultats de développement escomptés relatifs aux quatre piliers du mandat de l'organisation : a) la réduction de la pauvreté et les OMD; b) l'environnement et le développement durable; c) la gouvernance démocratique; d) la prévention des crises et le relèvement. C'est dans le domaine de la réduction de la pauvreté, grâce au microfinancement et à d'autres mesures de développement des moyens de subsistance, que les programmes du PNUD contribuent le plus directement à la sécurité alimentaire.

Il convient aussi de noter que les programmes du PNUD qui ont trait à la gestion durable des ressources naturelles, y compris la gestion des terres, contribuent à assurer la sécurité alimentaire. Les constatations de l'examen indiquent que les programmes d'appui au développement durable sont efficaces.

L'action du PNUD en faveur des politiques favorables aux pauvres et de l'intégration des OMD dans les plans et programmes nationaux de développement contribue aussi aux efforts que font les pays pour accroître la sécurité alimentaire. Enfin, le PNUD participe aux efforts des Nations Unies en vue d'accroître la sécurité alimentaire par le truchement de sa participation au Cadre d'action global des Nations Unies pour contrer la crise alimentaire dans le monde⁴².

4.3.2 *Favoriser une croissance économique durable*

L'examen montre l'efficacité du PNUD pour ce qui est de favoriser un environnement porteur pour le développement, et ce, grâce à un dialogue sur les programmes et les politiques avec les gouvernements nationaux afin d'améliorer la gouvernance démocratique et de renforcer la planification du développement. Favoriser un environnement porteur pour le développement peut aider à stimuler une croissance économique durable à moyen et à long terme.

L'efficacité du PNUD aux chapitres de la réduction de la pauvreté ainsi que de l'environnement et du développement durable devrait aider de manière plus directe et plus immédiate à favoriser une croissance économique durable. Par contre, les constatations les plus négatives concernant la

⁴² Stratégie de coopération de l'ACDI avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), ACDI, 2011.

durabilité des avantages découlant des programmes indiquent que le PNUD doit réussir à améliorer la durabilité s'il veut pouvoir contribuer dans toute la mesure possible à cette priorité du Canada.

4.3.3 Assurer l'avenir des enfants et des jeunes

C'est par le truchement des programmes de développement des moyens de subsistance et de réduction de la pauvreté que le PNUD contribue le plus directement à assurer un avenir aux enfants et aux jeunes. Le PNUD contribue également à la concrétisation de cette priorité en encourageant la mise en œuvre de politiques de développement favorables aux pauvres, dont bénéficient les enfants vulnérables, et en se faisant le défenseur des OMD, qui prévoient des cibles précises pour les enfants et les jeunes. Enfin, les programmes du PNUD relatifs à la gouvernance démocratique et à l'amélioration de la planification du développement peuvent également aider à assurer un avenir plus sûr aux enfants et aux jeunes.

4.4 Atteinte par le PNUD des objectifs stratégiques de l'ACDI

Eu égard à ses relations avec le PNUD, l'ACDI s'est fixé quatre objectifs stratégiques⁴³ :

1. Encourager le PNUD à orienter sa programmation vers des domaines où son expertise est reconnue et où il a un avantage comparatif.
2. Avec d'autres donateurs, aider le PNUD à continuer de faire preuve de leadership dans les réformes des Nations Unies, en particulier en ce qui a trait au renforcement de la coordination au sein des Nations Unies et de la cohérence du système onusien.
3. Soutenir le travail du PNUD visant à consolider sa programmation relative à la prévention des crises et au relèvement à la suite de ces dernières et à l'engagement envers les questions humanitaires.
4. Soutenir les améliorations continues de l'efficacité institutionnelle et des résultats du PNUD.

Les sections ci-dessous portent sur la mesure dans laquelle le PNUD atteint ces objectifs stratégiques.

4.4.1 Encourager le PNUD à orienter sa programmation vers des domaines où il a un avantage comparatif

Dans sa stratégie de coopération avec le PNUD, l'ACDI a indiqué les quatre domaines où l'organisation possède un avantage comparatif⁴⁴ :

- se concentrer sur une croissance économique durable et inclusive;
- promouvoir la démocratie et soutenir le développement de processus et d'institutions démocratiques;

⁴³ Stratégie de coopération de l'ACDI avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), *ACDI*, 2011.

⁴⁴ Stratégie de coopération de l'ACDI avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), *ACDI*, 2011.

- intégrer l'égalité entre les femmes et les hommes à la programmation du PNUD sur la gouvernance démocratique;
- poursuivre son travail de renforcement des systèmes de protection des droits de la personne.

Les constatations de l'examen concernant l'atteinte des objectifs de développement et les résultats escomptés mettent en relief certains importants avantages que procurent les programmes du PNUD aux membres des groupes cibles (sous-critère 1.1). On décrit également la façon dont le PNUD contribue à modifier sensiblement les plans et les programmes nationaux de développement (sous-critère 1.4). Les constatations montrent que les programmes du PNUD sont axés sur des domaines où il possède un avantage comparatif, tel qu'indiqué dans la stratégie (croissance économique inclusive et durable, démocratie et intégration de l'égalité entre les sexes)⁴⁵. Les rapports d'évaluation indiquent que le PNUD met l'accent sur ces domaines grâce à son engagement envers ses quatre principaux secteurs de programmation.

Pour ce qui est du sous-critère 2.1, la contribution du PNUD à l'égalité entre les sexes a été jugée moyenne. Cependant, dans une minorité notable des évaluations, les programmes du PNUD en matière d'égalité entre les sexes ont été jugés « Insatisfaisant » ou « Très insatisfaisant ». Les évaluations montrent la nécessité de renforcer l'analyse comparative entre les sexes en tant qu'élément de la conception et de la mise en œuvre des programmes pour concrétiser avec succès la politique relative à l'intégration dans certains pays. Pour y arriver, le PNUD devrait faire des efforts pour améliorer la capacité d'analyse comparative entre les sexes dans ses bureaux de pays.

4.4.2 De concert avec d'autres donateurs, encourager le PNUD à contribuer aux réformes des Nations Unies

Mis à part le rapport d'évaluation sur l'initiative « Unis dans l'action » piloté par les pays, l'ensemble des informations tirées des évaluations examinées ne portent pas directement sur les réformes des Nations Unies. Les constatations relatives au sous-critère 3.3 (renforcer l'environnement porteur pour le développement) indiquent que certains programmes du PNUD ont contribué à améliorer la capacité du gouvernement à coordonner et à gérer l'aide au développement conformément à la Déclaration de Paris. Cependant, tout compte fait, l'examen n'aborde pas la question de la contribution du PNUD à la réforme des Nations Unies, car il n'en était directement question que dans une seule évaluation.

4.4.3 Soutenir le travail du PNUD visant à consolider sa programmation relative à la prévention des crises et au relèvement

L'approche méthodologique utilisée pour l'examen n'a pas permis de faire une analyse comparative de l'efficacité de l'aide au développement du PNUD dans les divers piliers de son mandat et de ses programmes. Néanmoins, les constatations positives concernant l'atteinte des objectifs de développement par le PNUD s'appliquent à ses quatre secteurs de programmation stratégique, y compris la prévention des crises et le relèvement. Les constatations relatives au sous-critère 1.4

⁴⁵ Stratégie de coopération de l'ACDI avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD, ACDI, 2011).

(contribuer à des changements dans les politiques et les programmes nationaux en matière de développement) montrent également que le PNUD a aidé à améliorer les stratégies et les programmes nationaux en matière de prévention des risques de catastrophes naturelles.

4.4.4 Soutenir les améliorations continues de l'efficacité institutionnelle du PNUD

L'examen montre la récente amélioration au chapitre de l'établissement de rapports sur les progrès du PNUD au regard de la mise en œuvre de son plan stratégique pour 2008-2013. Il fait également état de la qualité et de la portée des évaluations publiées par le PNUD, sur la base de l'examen d'un échantillon de 55 rapports d'évaluation. Cet échantillon couvre largement les projets du PNUD et offre un bon niveau de certitude quant aux constatations tirées de cet examen. Ces constatations indiquent que le Bureau de l'évaluation est capable de produire un nombre important d'évaluations de grande qualité. De solides données probantes indiquent que le PNUD tient systématiquement compte des constatations tirées des évaluations.

Par ailleurs, les systèmes décentralisés pour l'évaluation, le suivi et la gestion axée sur les résultats restent faibles, selon les évaluations examinées. Le renforcement de ces fonctions continue de poser un sérieux problème. La stratégie de l'ACDI, qui consiste à promouvoir l'établissement de solides rapports sur les résultats et à plaider en faveur de l'amélioration de la qualité des évaluations décentralisées, demeure valide.

En résumé, l'examen de l'efficacité de l'aide au développement révèle que le PNUD obtient de bons résultats lorsqu'il met l'accent sur ses avantages comparatifs dans les secteurs de programmation prioritaires et qu'il obtient de bons résultats au chapitre de la promotion de la prévention des crises et du relèvement. Par ailleurs, le PNUD devra s'attaquer à la faiblesse des évaluations décentralisées, du suivi et de la gestion axée sur les résultats pour donner suite à la priorité stratégique de l'ACDI concernant l'amélioration continue de l'efficacité institutionnelle.

5.0 Conclusions

Les 55 évaluations examinées permettent d'obtenir un échantillon valable des récents programmes et projets du PNUD. Toutefois, au cours de la période visée par l'examen (2005-2011), le PNUD a continué de modifier ses systèmes relatifs à la programmation et aux procédures, y compris ceux liés au programme de changements. Nombre des modifications donnent suite aux constatations des évaluations examinées. L'étude exhaustive sur les changements organisationnels et opérationnels amorcés récemment par le PNUD déborde le cadre du présent examen. Toutefois, le PNUD a fourni un aperçu de certains des plus importants changements récents (voir l'Annexe 8).

Sur la base des constatations et des facteurs contributifs connexes, les conclusions suivantes ont été tirées :

1. Il ressort des évaluations utilisées pour l'examen que la majorité des programmes du PNUD atteignent leurs objectifs de développement et les résultats escomptés, même si des faiblesses persistent dans certains domaines. Le facteur ayant nui à l'atteinte des objectifs

qui est le plus souvent mentionné est l'éparpillement du PNUD : de trop nombreux projets, une trop vaste portée géographique ou de trop nombreuses institutions. Les facteurs qui contribuent à faire en sorte que le PNUD atteigne les objectifs de développement incluent un investissement fructueux dans le développement des connaissances, la consultation pour renforcer l'appui aux politiques prioritaires, et le plaidoyer efficace fondé sur les OMD.

2. Généralement, le PNUD s'attaque efficacement aux thèmes transversaux que sont l'égalité entre les sexes et la durabilité sur le plan de l'environnement. Toutefois, pour accroître l'efficacité de ses programmes en matière d'égalité entre les sexes, le PNUD devrait adopter une approche systématique en bonne et due forme pour l'analyse comparative entre les sexes au moment de la conception et de la mise en œuvre de tous les programmes. Dans certains pays, le PNUD appuie avec succès l'égalité entre les sexes grâce à une stratégie associant des programmes locaux ou nationaux visant expressément les femmes et une politique de promotion de l'intégration de la problématique homme-femme dans ses programmes.
3. Assurer la durabilité des résultats et des avantages découlant des programmes représente un obstacle important à surmonter pour garantir l'efficacité de l'aide au développement. Il ressort des facteurs qui limitent la durabilité que le PNUD devra redoubler d'efforts pour garantir une solide prise en charge des programmes par les partenaires des pays en développement. Il devra aussi s'attaquer dans les plus brefs délais à l'absence, dans certains programmes, d'une stratégie explicite de retrait progressif du programme et à l'intégration de la durabilité dès le début de la conception du programme. Pour accroître la durabilité, il faudra aussi qu'une plus grande attention soit portée à l'évaluation de la capacité des institutions du pays partenaire à maintenir les activités de programme.
4. Le PNUD met en œuvre des programmes efficaces pour renforcer l'environnement porteur pour le développement. Il appuie directement la gouvernance démocratique, accroît la participation de la société civile à la planification du développement et renforce la capacité du gouvernement en matière de planification et de programmation des activités de développement à l'échelon national.
5. Les programmes du PNUD sont en rapport avec les besoins des membres du groupe cible et cadrent avec les priorités nationales en matière de développement. Le recours à la consultation des intervenants pour réaliser un consensus autour des besoins particuliers et des solutions à apporter est un facteur qui a permis de faire en sorte que les programmes répondent aux besoins des membres du groupe cible.
6. Le PNUD établit des partenariats fructueux avec les organisations de la société civile, et ce, pour faciliter leur participation à la planification et à la programmation en matière de développement local et national. De plus, il collabore efficacement avec les gouvernements nationaux dans le domaine des politiques et des programmes de développement.
7. Le PNUD joue un rôle important dans différents forums de consultation sur la coordination des donateurs et sur les politiques et programmes nationaux de développement, y compris des mécanismes comme le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, la

Stratégie d'aide conjointe, les groupes de travail sectoriels gouvernement-donateurs, et les consultations publiques annuelles sur les priorités nationales en matière de développement.

8. Améliorer l'efficacité de ses programmes de pays reste un défi pour le PNUD, des résultats insatisfaisants ayant été signalés dans de nombreuses évaluations. Pour ce faire, il faudra régler le problème que posent les systèmes, processus et procédures du PNUD, qui seraient trop complexes, rigides et bureaucratiques, particulièrement ceux liés à l'approvisionnement et au décaissement de fonds. Eu égard à l'efficacité, un compromis s'impose entre la flexibilité et la rapidité d'une part et la responsabilisation et la transparence d'autre part, lorsqu'on conçoit et met en place des systèmes de contrôle financier et administratif pour les programmes et les projets.
9. Il ressort des évaluations examinées que les systèmes décentralisés pour le suivi, l'évaluation et la gestion axée sur les résultats laissent beaucoup à désirer. Toutefois, l'examen a également permis de constater que les évaluations produites par le Bureau de l'évaluation du PNUD sont de grande qualité et englobent un nombre suffisant de secteurs d'activité et de programmes.
10. Le PNUD tient compte des résultats des évaluations pour améliorer l'efficacité de l'aide au développement grâce à un processus transparent et systématique de préparation de réponses détaillées de la direction qui précisent les mesures à prendre. Cette prise en compte des évaluations pour accroître l'efficacité de l'aide au développement repose sur le travail du Bureau de l'évaluation, qui réalise chaque année un grand nombre d'évaluations de grande qualité et qui travaille avec les bureaux décentralisés pour améliorer la qualité de leurs produits d'évaluation.

6.0 Recommandations à l'ACDI

Cette section présente les recommandations à la Direction générale des programmes multilatéraux et mondiaux de l'ACDI, qui sont fondées sur les constatations et les conclusions tirées de l'examen de l'efficacité de l'aide au développement du PNUD. L'ACDI n'étant qu'un des nombreux donateurs du PNUD, la mesure dans laquelle elle peut, seule, contribuer à accroître l'efficacité de l'aide au développement de l'organisation est limitée. Elle doit donc continuer de plaider en faveur de la mise en œuvre des recommandations auprès des intervenants aux vues similaires.

1. Bien que les résultats relatifs à l'atteinte des objectifs aient été positifs, on constate que certains programmes ont obtenu un rendement moins que satisfaisant pour ce critère en raison de l'éparpillement des ressources du PNUD entre de trop nombreux projets, dans une zone géographique trop vaste ou entre un trop grand nombre d'institutions. La Direction générale des programmes multilatéraux et mondiaux de l'ACDI devrait insister sur la nécessité pour certains programmes du PNUD de se concentrer sur un plus petit nombre de projets dans un pays donné afin de mieux cibler leurs efforts.
2. L'efficacité des programmes du PNUD pour ce qui est de promouvoir l'égalité entre les sexes est parfois restreinte par une utilisation irrégulière des analyses comparatives entre

les sexes à l'étape de la conception des programmes. L'ACDI devrait continuer d'insister sur la nécessité d'améliorer la capacité du PNUD à intégrer l'égalité entre les sexes dans ses programmes de développement. Pour y arriver, il faudra améliorer les systèmes et les processus relatifs à l'analyse comparative entre les sexes à l'étape de la conception des programmes. De plus, il faudra renforcer les capacités des bureaux de pays en matière d'analyse comparative entre les sexes.

3. Étant donné les conclusions issues de l'examen en ce qui concerne la durabilité, l'ACDI devrait faire de l'amélioration de la durabilité des avantages découlant des programmes du PNUD une priorité. Elle devrait également mettre l'accent sur la nécessité de recourir à une approche systématique pour l'élaboration de stratégies explicites de retrait progressif de projets, ainsi que de plans de développement durable qui sont intégrés dès le début du processus d'élaboration des programmes. En particulier, l'ACDI devrait insister davantage sur la nécessité de renforcer la qualité de l'analyse à l'entrée du PNUD, par exemple dans les secteurs de l'analyse du risque et de l'évaluation des besoins.
4. Les conclusions de l'examen sur l'efficacité des programmes du PNUD indiquent que l'ACDI devrait collaborer avec ce dernier pour améliorer l'efficacité des programmes au niveau des pays. Il faudrait notamment accorder une attention particulière à l'amélioration de la rentabilité des programmes du PNUD et du respect des délais de mise en œuvre. Plus particulièrement, les systèmes et les procédures du PNUD relatifs à l'administration et au contrôle des programmes et des projets doivent être assouplis. Et cela est particulièrement important pour les systèmes relatifs à l'achat des intrants et au décaissement des fonds. Eu égard à l'efficacité, un équilibre s'impose entre la flexibilité et la rapidité d'une part et la responsabilisation et la transparence d'autre part lorsqu'on conçoit et met en œuvre des systèmes de contrôle financier et administratif pour les projets et les programmes.
5. Le PNUD doit relever un grand défi au chapitre du renforcement des systèmes décentralisés d'évaluation, de suivi et de gestion axée sur les résultats. L'ACDI doit continuer d'accorder une attention particulière à la nécessité de renforcer ces systèmes et ces procédures au niveau des programmes décentralisés, y compris les programmes de pays et les programmes régionaux. De son côté, le PNUD doit mettre l'accent sur l'amélioration de sa capacité en matière de suivi et d'évaluation au niveau des bureaux de pays.

Annexe 1 : Critères utilisés pour évaluer l'efficacité de l'aide au développement

Critère 1 : Atteinte des objectifs de développement et des résultats escomptés

Sous-critère
1.1 Les programmes et les projets atteignent les objectifs établis en matière de développement et d'aide humanitaire et les résultats escomptés.
1.2 Les programmes et les projets procurent des avantages aux membres du groupe cible.
1.3 Les programmes et les projets améliorent la situation d'un nombre considérable de bénéficiaires et, s'il y a lieu, contribuent aux objectifs nationaux en matière de développement.
1.4 Les programmes contribuent à des changements importants dans les politiques et programmes nationaux en matière de développement (y compris en ce qui touche la prévention des catastrophes, les interventions en cas d'urgence et le relèvement) (impact des politiques) ou à des réformes de système nécessaires

Critère 2 : Thèmes transversaux – Développement à la fois inclusif et durable (égalité entre les sexes et durabilité sur le plan de l'environnement)

Sous-critère
2.1 Mesure dans laquelle les activités financées par l'organisation multilatérale ont permis de s'attaquer efficacement à l'égalité entre les sexes, une question transversale.
2.2 Mesure dans laquelle les changements sont durables sur le plan de l'environnement.

Critère 3 : Durabilité des résultats/avantages

Sous-critère
3.1 Les avantages découlant d'un projet ou d'un programme subsistent ou devraient subsister une fois que le projet ou le programme est achevé ou des mesures appropriées sont prises pour lier les activités d'aide humanitaire au relèvement, à la reconstruction et éventuellement aux résultats de développement à plus long terme.
3.2 Les projets et les programmes sont durables eu égard à la capacité de l'organisation ou de la collectivité
3.3 Les programmes contribuent au renforcement de l'environnement porteur pour le développement.

Critère 4 : Pertinence des interventions

Sous-critère
4.1 Les programmes et les projets sont adaptés aux besoins ou aux priorités du groupe cible
4.2 Les projets et les programmes cadrent avec les objectifs nationaux en matière de développement
4.3 Des partenariats efficaces sont établis avec les gouvernements, les organisations humanitaires et de développement multilatérales et bilatérales ainsi qu'avec les organisations non gouvernementales

Sous-critère

en ce qui concerne la planification, la coordination et la mise en œuvre de l'aide au développement ou les activités de prévention des catastrophes, les interventions en cas d'urgence et les activités de relèvement.

Critère 5 : Efficience**Sous-critère**

5.1 Les activités de programme permettent une utilisation économique des ressources

5.2 La mise en œuvre et les objectifs sont réalisés dans les délais prévus (compte tenu du contexte, dans le cas des programmes d'aide humanitaire).

5.3 Les systèmes et les procédures en matière de mise en œuvre et de suivi des projets et des programmes sont efficaces (y compris les systèmes de recrutement du personnel, d'acquisition des intrants du projet, de décaissements au titre des paiements, de logistique, etc.)

Critère 6 : Utilisation de l'évaluation et du suivi pour accroître l'efficacité de l'aide au développement**Sous-critère**

6.1 Les systèmes et processus d'évaluation sont efficaces

6.2 Les systèmes et processus de suivi et d'établissement de rapports sur les résultats des programmes sont efficaces.

6.3 Les systèmes de gestion axée sur les résultats sont efficaces.

6.4 L'évaluation sert à accroître l'efficacité de l'aide humanitaire ou de l'aide au développement.

Annexe 2 : Échantillon d'évaluations

N°	Pays/entités	Année de publication	Titre du rapport d'évaluation	Type	Bureau de l'évaluation	Décentralisée
1	Laos	2011	Assessment of Development Results: Lao PDR	ERAD	Oui	
2	Malawi	2011	Assessment of Development Results: Malawi	ERAD	Oui	
3	Thaïlande	2011	Assessment of Development Results: Thailand	ERAD	Oui	
4	Bureau régional pour l'Europe et la Communauté des États indépendants	2011	An assessment of PNUD 's contribution towards national, regional, and local public institutions' capacity	Résultats		Oui
5	Jamaïque	2011	Assessment of Development Results: Jamaica	ERAD	Oui	
6	Salvador	2011	Assessment of Development Results: El Salvador	ERAD	Oui	
7	Sénégal	2011	Évaluation des résultats des activités de développement : Sénégal	ERAD	Oui	
8	Mongolie	2011	Assessment of Development Results: Mongolia	ERAD	Oui	
9	Bureau régional pour les Caraïbes et l'Amérique latine	2011	Outcome oriented mid-term RPD evaluation	Résultats		Oui
10	Ghana	2011	Assessment of Development Results: Ghana	ERAD	Oui	
11	Bangladesh	2011	Assessment of Development Results: Bangladesh	ERAD	Oui	
12	Nigéria	2011	Anti-corruption measures and procurement reform (PPL)	Résultats		Oui

N°	Pays/entités	Année de publication	Titre du rapport d'évaluation	Type	Bureau de l'évaluation	Décentralisée
13	Bureau régional pour l'Europe et la Communauté des États indépendants	2011	Incorporation of Gender Mainstreaming and Analysis into Programming in RBEC (country level/regional level)	Résultats		Oui
14	Bureau des politiques de développement	2010	Evaluation of PNUD Contribution to Strengthening Local Governance	Thématique	Oui	
15	Bureau des politiques de développement	2010	Evaluation of PNUD Contribution to Environmental Management for Poverty Reduction: The Poverty-Environment Nexus	Thématique	Oui	
16	Tanzanie	2010	Delivering as One (DaO) country-led evaluation	Autre		Tanzanie (pilotee par le pays)
17	Groupe d'appui aux opérations	2010	Evaluation of PNUD Contribution at the Regional Level to Development and Corporate Results Sub-Region	Thématique	Oui	
18	Bureau des politiques de développement	2010	Evaluation of PNUD Contribution to Strengthening National Capacities	Thématique	Oui	
19	Bureau pour la prévention des crises et le relèvement	2010	Evaluation of PNUD Contribution to Disaster Prevention and Recovery	Thématique	Oui	
20	Somalie	2010	Assessment of Development Results: Somalia	ERAD	Oui	
21	Géorgie	2010	Assessment of Development Results: Georgia	ERAD	Oui	
22	Cambodge	2010	Assessment of Development Results: Cambodia	ERAD	Oui	

N°	Pays/entités	Année de publication	Titre du rapport d'évaluation	Type	Bureau de l'évaluation	Décentralisée
23	Chine	2010	Assessment of Development Results: China	ERAD	Oui	
24	Bureau des politiques de développement	2010	Evaluation of the Joint PNUD /World Bank/UNAIDS HIV Mainstreaming Programme	Thématique	Conjointe	Conjointe
25	Maldives	2010	Assessment of Development Results: Maldives	ERAD	Oui	
26	Turquie	2010	Assessment of Development Results: Turkey	ERAD	Oui	
27	Indonésie	2010	Assessment of Development Results: Indonesia	ERAD	Oui	
28	Guyana	2010	Assessment of Development Results: Guyana	ERAD	Oui	
29	Éthiopie	2010	Midterm Outcome Evaluation of the Governance Programme, Democratic Institution Programme (DIP)	Résultats		Oui
30	Égypte	2010	Outcome evaluation of PNUD Outcome 5: Sustainable Management of environment and natural resources incorporated into anti-poverty programming	Résultats		Oui
31	Zambie	2010	Assessment of Development Results: Zambia	ERAD	Oui	
32	Myanmar	2010	Independent Assessment of the PNUD Human Initiative in Myanmar, 2010	Autre		Oui
33	Soudan	2010	Review of the Strategic Partnership Framework on Governance and Rule of Law for HRBA and Gender Mainstreaming	Autre		Oui
34	Bureau régional pour l'Europe et la Communauté	2010	Midterm Assessment of the RBEC Regional Programme in Europe and CIS	Autre		Oui

N°	Pays/entités	Année de publication	Titre du rapport d'évaluation	Type	Bureau de l'évaluation	Décentralisée
	des États indépendants					
35	Serbie	2010	Country Programme Document (2005-2009) terminal evaluation	Résultats		Oui
36	Seychelles	2009	Assessment of Development Results: Seychelles	ERAD	Oui	
37	Chili	2009	Assessment of Development Results: Chile	ERAD	Oui	
38	Tadjikistan	2009	Assessment of Development Results: Tajikistan	ERAD	Oui	
39	Ouganda	2009	Assessment of Development Results Uganda	ERAD	Oui	
40	Botswana	2009	Assessment of Development Results: Botswana	ERAD	Oui	
41	Bosnie-Herzégovine	2009	Assessment of Development Results: Bosnia and Herzegovina	ERAD	Oui	
42	Afghanistan	2009	Assessment Development Results: Afghanistan	ERAD	Oui	
43	Barbade	2009	Assessment of Development Results: Barbados and OECS	ERAD	Oui	
44	Kazakhstan	2009	Outcome Evaluation of PNUD Support to Democratic Governance	Résultats		Oui
45	Guatemala	2009	Assessment of Development Results: Guatemala	ERAD	Oui	
46	Corée du Sud	2009	2005-2008 CPD Terminal Evaluation	Autre		Corée du Sud
47	Soudan	2009	PNUD Sudan CCF2 (2002-2008) Evaluation	Résultats		Oui
48	Ouzbékistan	2009	Assessment of Development Results: Uzbekistan	ERAD	Oui	
49	Palestine	2009	Outcome Evaluation of the PNUD /PAPP Mid-Term Strategic Framework, 2008 – 2011	Résultats		Oui

N°	Pays/entités	Année de publication	Titre du rapport d'évaluation	Type	Bureau de l'évaluation	Décentralisée
50	Vietnam	2009	HIV Programme Evaluation	Autre		Oui
51	BREA	2009	Evaluation of the third Regional Cooperation Framework for Arab States	CCR	Oui	
52	Inde	2009	Disaster Risk Management Outcome Evaluation	Résultats		Oui
53	Philippines	2009	Assessment of Development Results: Philippines	ERAD	Oui	
54	Burkina Faso	2009	Assessment of Development Results : Burkina Faso	ERAD	Oui	
55	Pérou	2009	Assessment of Development Results: Peru	ERAD	Oui	

Annexe 3 : Méthodologie

Cette annexe explique plus en détail la méthodologie utilisée pour l'examen de l'efficacité de l'aide au développement du PNUD. Elle se présente selon l'ordre des tâches exécutées dans le cadre de l'examen : déterminer la raison d'être de l'examen; établir l'échantillon des évaluations; réaliser l'examen et contrôler la qualité à l'étape de l'analyse; évaluer la portée de l'examen.

L'examen des rapports d'évaluation a été complété par deux entrevues (avec le personnel de l'ACDI chargé de gérer les relations avec le PNUD) et par un examen de documents organisationnels du PNUD. Ces activités visaient à fournir des détails sur le PNUD et sa programmation et à clarifier les priorités stratégiques de l'ACDI pour ce qui est de ses relations avec le PNUD. Une liste des documents consultés est fournie à l'Annexe 6.

Raison d'être de l'examen de l'efficacité de l'aide au développement

Le terme « approche commune » décrit le recours à une méthodologie standard, comme celle utilisée dans le présent examen, pour évaluer de manière cohérente l'efficacité de l'aide au développement des organisations multilatérales. Cette approche fournit un moyen économique et rapide d'évaluer l'efficacité de l'aide au développement de l'organisation multilatérale, comparativement à une évaluation conjointe qui est plus coûteuse et prend plus de temps⁴⁶. L'approche a été élaborée pour combler des lacunes concernant l'information sur l'efficacité de l'aide au développement des organisations multilatérales. Même si les organisations multilatérales présentent des rapports annuels à leurs dirigeants ou à leurs conseils d'administration, les États membres ne reçoivent aucun document détaillé sur le rendement de ces organisations sur le terrain. L'approche complète l'évaluation de l'efficacité organisationnelle réalisée par le Réseau d'évaluation du rendement des organisations multilatérales (MOPAN). Dans le cadre de cette approche, il est suggéré qu'un examen fondé sur les rapports d'évaluation de l'organisation soit réalisé lorsque les deux conditions suivantes sont réunies⁴⁷ :

1. On doit avoir besoin d'informations sur l'efficacité de l'aide au développement de l'organisation multilatérale qui sont fondées sur des données probantes et validées sur le terrain.
2. L'organisation multilatérale faisant l'objet de l'examen a un service d'évaluation qui produit un volume suffisant de données d'évaluation crédibles et fiables pour permettre l'utilisation de la méta-synthèse pour jauger l'efficacité de l'aide au développement de l'organisation.

⁴⁶ « Évaluation conjointe » désigne une évaluation institutionnelle détaillée d'une organisation multilatérale qui est financée et pilotée conjointement. Ce terme ne désigne pas les examens de la fonction d'évaluation par le CAD/Groupe des Nations Unies sur l'évaluation.

⁴⁷ Assessing the Development Effectiveness of Multilateral Organizations: Approach, Methodology and Guidelines, Management Group of the Task Team on Multilateral Effectiveness, EVALNET, 2011.

Les deux conditions sont réunies, car les mécanismes d'établissement de rapports du PNUD ne fournissent pas suffisamment d'informations sur l'efficacité de son aide au développement et le Bureau de l'évaluation du PNUD produit suffisamment de rapports d'évaluation qui sont de bonne qualité et portent sur un nombre suffisant de types d'investissement pour étayer une évaluation de l'efficacité de l'aide au développement du PNUD. De plus amples détails sur la façon dont l'examen du PNUD satisfait à ces deux conditions sont fournis ci-dessous.

Rapports du PNUD sur l'efficacité de l'aide au développement

Le PNUD rend compte au Conseil d'administration de l'efficacité de l'aide au développement principalement par le truchement de trois rapports réguliers : 1) le rapport annuel; 2) le rapport de l'Administrateur sur l'avancement du plan stratégique; 3) le rapport annuel sur les activités d'évaluation. Ces rapports traitent explicitement du rendement et des résultats en matière de développement du PNUD⁴⁸.

Le rapport annuel du PNUD⁴⁹ met en lumière les activités menées à l'échelle mondiale et brosse un tableau de la qualité des résultats de développement. Ce tableau est complété par des exemples détaillés d'activités réalisées dans des pays particuliers qui sont liées aux quatre secteurs de programmation stratégique mentionnés dans le mandat du PNUD. L'information quantitative est fournie dans l'ensemble du rapport, principalement au niveau des extrants. Le rapport décrit la vaste portée de la programmation du PNUD et indique le nombre et le type de bénéficiaires touchés. Il fournit aussi des renseignements sur la proportion du financement et de la programmation pour chacun des quatre secteurs de programmation prioritaires et les questions transversales, comme l'égalité entre les sexes.

Le rapport annuel sur les activités d'évaluation fournit une information claire sur les activités d'évaluation touchant tous les secteurs de programmation du PNUD et sur la qualité des rapports d'évaluation. On y indique clairement les rôles du Bureau de l'évaluation et d'autres bureaux responsables de la fonction d'évaluation. En outre, le rapport annuel sur les activités d'évaluation donne un aperçu des constatations tirées des évaluations réalisées chaque année et indique les défis que doit relever le PNUD pour améliorer son efficacité et son efficacie.

Le rapport de 2010 fait état des constatations positives concernant le rôle de partenaire précieux et de confiance que joue le PNUD dans le développement humain dans les pays de programme. Toutefois, il signale aussi des difficultés en ce qui concerne les points suivants :

- mieux utiliser le travail en aval en tenant mieux compte des possibilités de « transposition » à l'échelle nationale et en les planifiant mieux;
- trouver le juste équilibre entre les investissements à court terme et à long terme dans un pays donné;

⁴⁸ Rapport annuel de l'Administrateur sur le Plan stratégique : activités et résultats pour 2009, PNUD, 2010.

⁴⁹ Un développement axé sur les gens : le PNUD en action - Rapport annuel 2010-2011, PNUD, 2011.

- s'attaquer à la problématique homme-femme en lui accordant davantage d'attention et de ressources et en ayant recours à une analyse appropriée pour élaborer des stratégies concrètes;
- mieux définir les cadres de résultats et établir des données de base et des mesures de rendement plus concrètes dans le cadre de la conception de projet;
- établir de meilleures stratégies de « reclassement » et intensifier les activités pilotes;
- renforcer le suivi et l'évaluation, la gestion des connaissances et l'orientation, particulièrement pour les bureaux de pays;
- régler les problèmes relatifs aux pratiques opérationnelles et au fonctionnement, qui entraînent des retards dans les paiements aux partenaires et donc dans l'achèvement en temps voulu des projets planifiés et qui compromettent l'efficience et l'efficacité globales des interventions du PNUD.

Il est également fait état de nombre de ces problèmes dans les constatations et conclusions du présent rapport.

Concrètement, l'Administrateur remet au Conseil d'administration des rapports réguliers sur la mise en œuvre par le PNUD de son plan stratégique. En 2011, les données probantes utilisées pour rendre compte de la mise en œuvre du plan stratégique étaient de bien meilleure qualité. Le rapport de l'*Examen à mi-parcours du plan stratégique du PNUD et du rapport annuel de l'Administrateur*⁵⁰ a été remis au Conseil d'administration avant la réunion de juin 2011. Le rapport tire parti du travail accompli par le Bureau de l'évaluation, car il y est souvent fait état des constatations tirées des évaluations des résultats des activités de développement, des évaluations thématiques et des évaluations des réalisations.

Pour chaque secteur de programmation prioritaire, l'*Examen à mi-parcours* tire parti des résultats d'un ensemble de rapports d'évaluation pertinents (de sept à treize selon le secteur de programmation). L'information tirée des évaluations comprend un résumé des constatations pour chaque résultat, ainsi que des exemples de réussite et de difficultés à surmonter.

Cette approche en matière d'établissement de rapports sur l'efficacité de l'aide au développement met à profit les données d'évaluation du PNUD qui sont résumées dans le rapport annuel sur les activités d'évaluation. Cela permet dans une certaine mesure d'obtenir des renseignements sur l'efficacité de l'aide au développement qui reposent sur des données probantes recueillies sur le terrain. Malheureusement, seulement un petit nombre d'évaluations ont été utilisées, et les constatations dans le rapport annuel sur les activités d'évaluation ne sont pas quantifiées. L'*Examen à mi-parcours* met en évidence certaines des difficultés que posent au PNUD les objectifs du plan stratégique. Cependant, il ne présente pas un portrait équilibré de la répartition des constatations (tant positives que négatives) relatives à l'efficacité

⁵⁰ Examen à mi-parcours du plan stratégique du PNUD et du rapport annuel de l'Administrateur, PNUD, 2011.

de l'aide au développement de l'organisation multilatérale. Le lecteur ne peut donc pas déterminer la portée des constatations positives et négatives.

Comme il est indiqué plus haut, les rapports réguliers sur l'efficacité de l'aide au développement du PNUD, même s'ils ont été améliorés en 2011, ne présentent pas une vue d'ensemble équilibrée des données probantes validées sur le terrain. Par conséquent, la première condition nécessaire à la réalisation d'un examen de l'efficacité de l'aide au développement au moyen d'une approche commune est remplie.

Fonction d'évaluation du PNUD (Nombre et qualité)

Nombre d'évaluations du PNUD : Sept types d'évaluations sont réalisés au PNUD⁵¹. La Section 1.3.4 donne un aperçu des différents types d'évaluations et de leur contenu, selon l'unité organisationnelle responsable.

On trouve sur le site Web du Centre de gestion en ligne des évaluations du PNUD (www.UNDP.org/Evaluations) les 199 rapports d'évaluation publiés entre le début de 2009 et août 2011, ce qui correspond à la période visée par le dernier plan stratégique du PNUD. Ces 199 rapports d'évaluation constituent l'univers d'évaluation dont est tiré l'échantillon composé de 55 évaluations qui a été utilisé pour l'examen. Les caractéristiques fondamentales tant de l'univers (199) que de l'échantillon (55) sont décrites dans la présente annexe.

Depuis le début de 2009, le Bureau de l'évaluation du PNUD a publié des rapports d'évaluation concernant 32 pays et ayant trait à des programmes ou des thèmes précis dans 59 autres pays. Au total, 91 pays ont donc été inclus dans l'univers d'évaluation (le PNUD réalise des programmes dans 176 pays). La portée géographique a été étendue grâce à des évaluations portant sur trois des cinq régions où le PNUD est présent (les États arabes, l'Europe et la Communauté des États indépendants, l'Amérique latine et les Caraïbes). Au total, les évaluations publiées par le PNUD depuis le début de 2009 permettent d'avoir un ensemble de rapports suffisamment nombreux et diversifiés pour servir de base à une méta-synthèse, et ce, pour évaluer l'efficacité de l'aide au développement.

Qualité des évaluations du PNUD : Un examen par les pairs de la fonction d'évaluation au PNUD a été réalisé en 2005 sous les auspices du Réseau du CAD sur l'évaluation du développement. Cet examen visait à répondre à la question suivante : De l'avis des pairs, le Bureau de l'évaluation du PNUD produit-il des évaluations qui sont crédibles, valides et utiles aux fins de l'apprentissage et de la responsabilisation? Les auteurs du rapport d'examen par les pairs ont répondu ce qui suit :

« Le Programme des Nations Unies pour le développement est doté d'un Bureau de l'évaluation dont le degré d'indépendance est acceptable et qui produit des évaluations qui sont crédibles, valides et utiles aux fins de l'apprentissage et de l'élaboration des stratégies au

⁵¹ *La politique d'évaluation du PNUD*, PNUD, 2011. N'inclut pas les évaluations réalisées par le Programme des Volontaires des Nations Unies et le Fonds d'équipement des Nations Unies.

sein de l'organisation. Par ailleurs, on ne tire pas suffisamment parti de sa capacité à contribuer au renforcement de la responsabilisation et à l'évaluation du rendement, tant dans le but d'assurer la responsabilisation que de fournir une base essentielle pour l'apprentissage⁵² ». [Traduction]

L'équipe chargée de l'examen a réalisé sa propre méta-évaluation d'un échantillon de 55 évaluations. L'évaluation de la qualité a donné des résultats positifs, 96 % des évaluations examinées obtenant plus de 31 points sur un total de 45. Les évaluations ont été notées en fonction de 11 aspects de la qualité, qui s'inspirent des normes et règles du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (Annexe 4).

Par conséquent, la seconde condition nécessaire à la réalisation d'un examen de l'efficacité de l'aide au développement au moyen de l'approche commune est remplie. Il existe un nombre suffisamment important de rapports d'évaluation de qualité pour faciliter le recours à une méta-synthèse et ainsi évaluer l'efficacité de l'aide au développement du PNUD.

Sélection de l'échantillon d'évaluation

L'échantillon a été sélectionné en trois étapes. Premièrement, les évaluations (rapports publiés entre 2009 et 2011) ont été classées par type (voir le tableau 4)⁵³. Deuxièmement, un échantillon au jugé a été sélectionné suivant les principes suivants :

- maximiser la portée géographique en incluant un grand nombre d'évaluations des résultats des activités de développement des cinq régions de programmation du PNUD, y compris le plus important programme de l'organisation (Afghanistan);
- élargir la portée géographique en ajoutant des évaluations thématiques, des évaluations des résultats, des évaluations de pays, régionales ou mondiales;
- inclure divers types d'évaluation;
- veiller à ce que les principaux domaines d'intervention du PNUD soient adéquatement représentés.

Troisièmement, l'échantillon sélectionné a été comparé à l'univers d'évaluation et a été examiné pour détecter tout possible biais (tableau 4).

Une fois que l'échantillon a été sélectionné, chacune des 55 évaluations a été examinée pour en déterminer la qualité. Cet enchaînement des tâches a été retenu parce que le processus d'examen de la qualité des évaluations (la méta-évaluation) représente un travail énorme et nécessite presque autant de temps que l'examen des constatations des évaluations (la méta-

⁵² Peer Assessment of Evaluation in Multilateral Organizations: United Nations Development Programme, ministère des Affaires étrangères du Danemark, 2005, p. 4.

⁵³ Outre les 199 ERAD, évaluations thématiques, évaluations des résultats et autres évaluations mentionnées, le Centre de gestion en ligne des évaluations du PNUD a fait état de 452 évaluations de projet réalisées pendant la période allant de 2009 à 2011. Ces évaluations n'ont pas été incluses dans l'échantillon parce que les évaluations de plus haut niveau fournissaient une bonne combinaison de données probantes validées sur le terrain et avaient une portée nationale, régionale et mondiale plus vaste. En outre, comme les évaluations de programme de plus haut niveau englobaient des initiatives au niveau des projets, inclure ces évaluations équivaudrait à compter en double le même travail.

synthèse). Il n'était donc pas pratique de réaliser une méta-évaluation de toutes les évaluations pouvant faire partie de l'échantillon.

L'échantillon révèle une surreprésentation des ERAD et des évaluations thématiques, comparativement à l'univers d'évaluation. Cette surreprésentation est voulue, car on souhaitait englober le plus grand nombre possible de programmes de pays. Une large place a été faite aux évaluations thématiques, car elles sont réalisées par le Bureau de l'évaluation du PNUD et portent sur un plus grand nombre de programmes mondiaux que les autres évaluations. Les évaluations des résultats et les autres évaluations sont quelque peu sous-représentées, car leur portée est habituellement assez limitée. Les évaluations thématiques incluses dans l'échantillon ont été sélectionnées parce qu'elles portaient sur des programmes régionaux ou parce qu'elles avaient trait à d'importants programmes réalisés dans des pays qui n'étaient pas visés par les ERAD.

L'échantillon a été constitué à partir d'évaluations publiées pendant la période visée par le plus récent plan stratégique du PNUD. Il englobe des programmes réalisés dans 44 pays (25 % des pays où le PNUD mène des activités) et les cinq régions où le PNUD est présent. De plus, l'échantillon inclut des évaluations portant sur les thèmes transversaux, comme l'égalité entre les sexes et le développement durable.

La majorité des évaluations dans l'échantillon (37 sur 55) étaient soit des évaluations thématiques mondiales soit des évaluations de programme de pays réalisées par le Bureau de l'évaluation du PNUD (c'est-à-dire des évaluations centralisées). Quinze (15) des dix-huit (18) autres évaluations ont été réalisées par le bureau du PNUD responsable du programme évalué. Deux évaluations ont été pilotées par le pays concerné (la Tanzanie et la Corée du Sud respectivement) et une évaluation était une évaluation conjointe menée par le PNUD, l'ONUSIDA et la Banque mondiale.

Tableau 4 : Comparaison entre l'univers d'évaluation et l'échantillon, par type d'évaluation

Type d'évaluation	Univers d'évaluation (rapports publiés entre 2009 et 2011)	Pourcentage de l'univers d'évaluation	Échantillon (rapports publiés entre 2009 et 2011)	Pourcentage de l'échantillon
Évaluations des résultats des activités de développement (ERAD)	Trente-deux (32) ERAD portant sur 32 pays de toutes les régions où le PNUD est présent, y compris le plus important programme du point de vue du financement (Afghanistan)	16 %	Trente-et-un (31) ERAD portant sur 3 pays de toutes les régions (Europe et Communauté des États indépendants, Amérique latine et Caraïbes, États arabes, Afrique et Asie).	56 %
Évaluations des résultats	Cent-quatre (104) évaluations des résultats ayant trait aux programmes régionaux ou infranationaux dans 44 pays et deux bureaux de région (Europe et Communauté des États indépendants et Amérique latine et Caraïbes)	52 %	Onze (11) évaluations des résultats dans six autres pays et une évaluation régionale (BRALC) de l'intégration de l'égalité entre les sexes.	20 %
Évaluations thématiques	Sept (7) évaluations thématiques mondiales des résultats du PNUD dans les secteurs de concentration, comme le renforcement de la gouvernance locale et la contribution à la gestion de l'environnement.	4 %	Six (6) évaluations thématiques portant sur des programmes mondiaux ou des secteurs.	11 %

Type d'évaluation	Univers d'évaluation (rapports publiés entre 2009 et 2011)	Pourcentage de l'univers d'évaluation	Échantillon (rapports publiés entre 2009 et 2011)	Pourcentage de l'échantillon
Évaluations des Cadres de coopération régionale - CCR	Deux (2) évaluations des CCR pour les États arabes ainsi que pour l'Europe et la Communauté des États indépendants.	1 %	Une (1) évaluation du CCR pour les États arabes.	2 %
Autres évaluations	Cinquante (50) évaluations portant sur des politiques, des programmes ou des projets dans un pays particulier et évaluations de politique ou de programme au niveau régional.	27 %	Six (6) autres évaluations portant sur trois autres pays, dont l'évaluation de l'initiative « Unis dans l'action » en Tanzanie.	11 %

Période de programmation visée par les évaluations dans l'échantillon

Pour évaluer la période visée par les évaluations dans l'échantillon, l'équipe a examiné chaque évaluation afin de déterminer sa portée pour ce qui est du nombre d'années de programmation évaluées. Toutes les évaluations examinées avaient trait au moins à une partie de la programmation visée par le plus récent plan stratégique du PNUD (2008-2013). Comme le tableau 5 l'indique, les évaluations portaient sur les dernières années de programmation. Voici les principaux points saillants :

- 70 % des évaluations dans l'échantillon portaient sur des périodes de programmation allant de 2005 à 2011;
- 10 % des évaluations examinées portaient seulement sur la programmation de la période allant de 2008 à 2011;
- toutes les autres évaluations portaient également sur une ou plusieurs années précédant le cycle du plus récent plan stratégique;
- 30 % des évaluations portaient sur deux cycles de programmation dans un seul pays;

- les premières années visées par chacune des évaluations examinées allaient de 2000 à 2009.

Tableau 5 : Période de programmation visée par les évaluations examinées (n = 55)

Début de la période visée par l'évaluation	Proportion de l'échantillon ⁵⁴	Proportion cumulative de l'échantillon
2009-2011	3,5 %	67,2 %
2008	7,3 %	67,2 %
2007	16,4 %	67,2 %
2006	20 %	67,2 %
2005	20 %	67,2 %
2004	7,3 %	27,3 %
2003	5,5 %	27,3 %
2002	5,5 %	27,3 %
2001	5,5 %	27,3 %
2000	3,5 %	27,3 %
Année non précisée	5,5 %	5,5
Total	100 %	100 %

L'équipe chargée de l'examen est convaincue que les évaluations examinées font état de constatations qui sont en rapport avec le plus récent plan stratégique du PNUD (2008-2013), car :

- toutes les évaluations examinées portaient sur au moins certaines années de programmation incluses dans la période visée par le plus récent plan stratégique;
- les constatations tirées des évaluations des résultats des activités de développement, même si celles-ci portent souvent sur deux cycles de programmation (allant de trois à six ans), ont trait essentiellement aux plus récentes périodes de programmation;
- lorsqu'il y a eu évolution positive de certaines constatations au cours d'une période d'évaluation, les examinateurs ont retenu les constatations les plus récentes. Par exemple, si une ERAD faisait état de résultats plus positifs en raison de changements apportés au programme entre les cycles, ces résultats ont été traités comme des constatations.

Processus et assurance de la qualité

⁵⁴ Lorsque l'ERAD porte sur deux cycles de programmation, le dernier cycle est utilisé.

L'examen a été réalisé par une équipe de cinq analystes, dont deux de la Direction de l'évaluation de l'ACDI. Une séance de formation de deux jours a été organisée pour les analystes afin de favoriser une compréhension commune des critères d'examen. Puis, le chef d'équipe et les analystes ont réalisé un essai préliminaire pour examiner séparément deux évaluations. L'équipe a comparé les cotes attribuées à ces deux évaluations et a convenu d'une classification des résultats pour tous les sous-critères. Ce processus a aidé à normaliser les décisions des cinq analystes relatives à la classification.

Au cours de l'examen des évaluations, les analystes se sont consultés régulièrement au sujet de toute question de classification qui se posait. Un deuxième essai a été réalisé à mi-parcours de la période d'examen, tous les analystes cotant séparément une troisième évaluation. Comme pour le premier essai, les analystes ont comparé leurs décisions respectives au regard de la classification et ont résolu les divergences.

Une fois que les examens ont été achevés, le chef d'équipe a examiné les constatations cotées et étudié attentivement les données probantes fournies et les facteurs contributifs. Sur la base de cet examen, il a fait de légers rajustements aux constatations cotées. La formation, les essais et le suivi réalisés dans le cadre du processus d'examen ont permis de minimiser les problèmes liés à la fiabilité inter-évaluateurs et de limiter le biais de la part de tout évaluateur.

Les 55 évaluations dans l'échantillon ont été jugées d'une qualité suffisamment bonne pour être incluses dans l'examen. La note moyenne pour toutes les évaluations a été de 37,7 sur un total possible de 45 points pour la qualité. La répartition des notes totales pour toutes les évaluations sont fournies à l'Annexe 4. Seulement deux évaluations ont obtenu moins de 30 points. Il est extrêmement important que le critère de qualité lié aux constatations soit pertinent et fondé sur des données probantes. Pour ce critère de qualité, la note moyenne pour l'ensemble des évaluations dans l'échantillon était de 3,9 sur 4.

Portée de la vérification des critères d'efficacité

L'équipe chargée de l'examen a établi des fourchettes pour évaluer la portée de l'évaluation pour un critère donné dans l'ensemble des évaluations examinées. Lorsque le nombre d'évaluations où était abordé un sous-critère (a) en particulier variait entre 45 et 55, la portée était jugée excellente. Lorsque a variait entre 30 et 44, la portée pour le sous-critère en question était jugée modérée. Lorsque a était inférieur à 30, la portée pour le sous-critère en question était jugée faible.

Treize (13) des dix-neuf (19) sous-critères ont été abordés dans au moins 45 rapports d'évaluation. Par conséquent, la portée pour ces 13 sous-critères a été jugée excellente. Pour les six autres sous-critères, la portée a été jugée modérée. La cote « faible » n'a été attribuée à aucun sous-critère (voir le tableau 6).

Tableau 6 : Portée de la vérification pour chaque sous-critère d'évaluation

Critère 1 : Atteinte des objectifs de développement et des résultats escomptés

Sous-critère	%*	Portée**
1.1 Les programmes et les projets atteignent les objectifs établis en matière de développement et d'aide humanitaire et les résultats escomptés.	55	Excellente
1.2 Les programmes et les projets procurent des avantages aux membres du groupe cible.	47	Excellente
1.3 Les programmes et les projets améliorent la situation d'un nombre considérable de bénéficiaires et, s'il y a lieu, contribuent aux objectifs nationaux en matière de développement.	43	Modérée
1.4 Les programmes contribuent à des changements importants dans les politiques et programmes nationaux en matière de développement (y compris en ce qui touche la prévention des catastrophes, les interventions en cas d'urgence et le relèvement) (impact des politiques) ou à des réformes de système nécessaires	48	Excellente

Critère 2 : Thèmes transversaux – Développement à la fois inclusif et durable

Sous-critère	%*	Portée**
2.1 Mesure dans laquelle les activités financées par l'organisation multilatérale ont permis de s'attaquer efficacement à l'égalité entre les sexes, une question transversale.	50	Excellente
2.2 Mesure dans laquelle les changements sont durables sur le plan de l'environnement.	38	Modérée

Critère 3 : Durabilité des résultats/avantages

Sous-critère	%*	Portée**
3.1 Les avantages découlant d'un projet ou d'un programme subsistent ou devraient subsister une fois que le projet ou le programme est achevé ou des mesures appropriées sont prises pour lier les activités d'aide humanitaire au relèvement, à la reconstruction et éventuellement aux résultats de développement à plus long terme.	50	Excellente
3.2 Les projets et les programmes sont durables eu égard à la capacité de l'organisation ou de la collectivité	53	Excellente
3.3 Les programmes contribuent au renforcement de l'environnement porteur pour le développement.	49	Excellente

Critère 4 : Pertinence des interventions

Sous-critère	%*	Portée**
4.1 Les programmes et les projets sont adaptés aux besoins ou aux priorités du groupe cible	53	Excellente

Sous-critère	%*	Portée**
4.2 Les projets et les programmes cadrent avec les objectifs nationaux en matière de développement	51	Excellente
4.3 Des partenariats efficaces sont établis avec les gouvernements, les organisations humanitaires et de développement multilatérales et bilatérales ainsi qu'avec les organisations non gouvernementales en ce qui concerne la planification, la coordination et la mise en œuvre de l'aide au développement ou les activités de prévention des catastrophes, les interventions en cas d'urgence et les activités de relèvement.	53	Excellente

Critère 5 : Efficience

Sous-critère	%*	Portée**
5.1 Les activités de programme permettent une utilisation économique des ressources	39	Modérée
5.2 La mise en œuvre et les objectifs sont réalisés dans les délais prévus (compte tenu du contexte, dans le cas des programmes d'aide humanitaire).	31	Modérée
5.3 Les systèmes et les procédures en matière de mise en œuvre et de suivi des projets et des programmes sont efficaces (y compris les systèmes de recrutement du personnel, d'acquisition des intrants du projet, de décaissements au titre des paiements, de logistique, etc.)	41	Modérée

Critère 6 : Utilisation de l'évaluation et du suivi pour accroître l'efficacité de l'aide au développement

Sous-critère	%*	Portée**
6.1 Les systèmes et processus d'évaluation sont efficaces	42	Modérée
6.2 Les systèmes et processus de suivi et d'établissement de rapports sur les résultats des programmes sont efficaces.	48	Excellente
6.3 Les systèmes de gestion axée sur les résultats sont efficaces.	37	Modérée
6.4 L'évaluation sert à accroître l'efficacité de l'aide humanitaire ou de l'aide au développement.	47	Excellente

- * n = Nombre d'évaluations où le sous-critère en question est abordé.
- ** Excellente : a = 45 – 55; Modérée : a = 30 – 44; Faible : a = moins de 30

Annexe 4 : Qualité des évaluations – Guide de notation et résultats

	Critères à évaluer	Points	Note
A	L'objet de l'évaluation est clairement énoncé. Dans le rapport, on décrit la raison de l'évaluation, ce qui l'a déclenchée (y compris le moment choisi dans le cycle du projet ou programme) et la façon dont elle devait être utilisée.	3	
B	Le rapport d'évaluation est bien organisé; il comporte une structure transparente, est clairement présenté et bien écrit. Le rapport d'évaluation est organisé selon une structure logique. Il est bien écrit et présente des distinctions et des liens clairs entre les données probantes, les constatations, les conclusions et les recommandations.	3	
C	Les objectifs de l'évaluation sont établis. Les objectifs de l'évaluation sont clairement présentés et sont dans le droit fil de l'objet défini de l'évaluation.	2	
D	Le sujet évalué est clairement décrit. Le rapport d'évaluation décrit l'activité ou le programme visé par l'évaluation, les réalisations attendues, la façon dont le problème de développement sera abordé par l'activité, ainsi que les modalités de mise en œuvre.	4	
E	La portée de l'évaluation est clairement définie. Le rapport définit les limites de l'évaluation, soit la période visée, la phase de mise en œuvre qui fait l'objet de l'évaluation, et les aspects liés à la participation des intervenants.	4	
F	Les critères d'évaluation utilisés pour évaluer l'efficacité des programmes sont clairement définis dans le rapport d'évaluation et comprennent un nombre important de critères communs d'évaluation de l'efficacité de l'aide au développement.	5	
G	De multiples sources de données sont utilisées. Dans le rapport, on indique que plus d'une source de données (études de cas, sondages, visites sur le terrain, entrevues auprès de personnes-ressources clés) a été utilisée pour traiter les principaux enjeux en matière d'évaluation. On accorde un point par source de données, pour un maximum de 5 points.	5	
H	Les évaluations sont bien conçues. Les méthodes utilisées sont adaptées aux critères d'évaluation et aux principaux enjeux traités. Exemples de bons éléments : une théorie explicite sur la façon dont les objectifs et les résultats devaient être atteints; une indication du niveau de	5	

	Critères à évaluer	Points	Note
	résultats atteints (extrant, effet, impact); des données de base (quantitatives ou qualitatives) sur les conditions qui existaient avant la mise en œuvre du programme; une comparaison des conditions avant et après la mise en œuvre du programme; une comparaison qualitative ou quantitative des conditions chez les personnes qui ont participé au programme et chez celles qui n'y ont pas participé.		
I	Les constatations et les conclusions de l'évaluation sont pertinentes et basées sur des données probantes. Le rapport comporte des constatations qui correspondent aux critères d'évaluation énoncés et qui sont basées sur des données probantes découlant des méthodes choisies. Les conclusions sont liées aux constatations.	4	
J	Le rapport d'évaluation présente les faiblesses de la méthodologie. Le rapport comporte une section qui présente les faiblesses de la méthodologie, notamment au niveau de la conception, et tout problème dans la mise en œuvre (p. ex. de faibles taux de réponse à des sondages) et on y décrit leur incidence sur la validité des résultats et sur les mesures prises pour corriger ces faiblesses (reprise des sondages, études de cas additionnelles, etc.).	5	
K	Le rapport d'évaluation comporte des recommandations. Le rapport d'évaluation contient des recommandations précises qui correspondent clairement aux constatations et aux conclusions. En outre, les recommandations visent une organisation ou plus; elles sont applicables et censées améliorer l'efficacité de l'aide au développement. (Atteinte des objectifs, thèmes transversaux, durabilité, efficience ou pertinence)	5	
	Note totale possible	45	

On a attribué des notes pondérées possibles (de 2 à 5) aux critères utilisés pour juger de la qualité des évaluations. Ces poids (notes totales possibles pour un critère) sont basés sur l'importance relative et la complexité d'un critère donné. La définition de chacun des critères d'évaluation de la qualité contient un seul élément vérifiable, qui correspond à un point sur la fourchette de points disponibles. Par exemple, si le critère E est susceptible de valoir quatre points, l'analyste doit s'assurer que chacun des quatre éléments figure dans la définition afin d'attribuer quatre points à ce critère. Grâce à ces éléments vérifiés, on a réduit au minimum le degré de subjectivité qui est associée au processus d'examen de la qualité.

Résultats – Notes pour la qualité des évaluations

Durant la mise à l'essai de l'approche commune, le groupe de gestion des organismes de développement participants, qui guidait le travail au nom du réseau EVALNET du CAD, a

proposé de regrouper les notes pour la qualité de chaque évaluation selon des fourchettes de cinq points (note totale). On a jugé que cela permettait de présenter le plus haut niveau de « granularité » et de transparence possible. Cela permet aussi aux observateurs indépendants de tirer leurs propres conclusions sur la répartition des notes pour la qualité des évaluations.

Tableau 7 : Résultats – Notes pour la qualité des évaluations selon des fourchettes de cinq points

Note pour la qualité des évaluations (fourchettes de 5 points, Max. = 45)	Évaluations dans chaque fourchette (nombre)	Évaluations dans chaque fourchette (%)
41-45	13	23,6 %
36-40	28	50,9 %
31-35	12	21,8 %
26-30	2	3,6 %
21-25	0	0,0 %
16-20	0	0,0 %
11-15	0	0,0 %
6-10	0	0,0 %
0-5	0	0,0 %
Total	55	100,0 %

Compte tenu de la répartition présentée au tableau 7, il aurait été possible d'établir un seuil de 30 et d'exclure les deux rapports d'évaluation dont la note se situe dans la fourchette 26-30. Cependant, après un examen plus approfondi, ces deux rapports d'évaluation avaient obtenu des notes élevées pour les critères de base (surtout le critère I – les constatations et les conclusions de l'évaluation sont pertinentes et basées sur des données probantes) et ont donc été inclus dans l'analyse.

Même si, dans l'ensemble, la qualité des évaluations examinées est assez élevée, le Bureau d'évaluation du PNUD ne cesse d'améliorer ses pratiques. Il peut donc y avoir des écarts dans la qualité ou la rigueur entre les évaluations récemment publiées et les évaluations plus anciennes. L'écart dans la qualité est l'une des raisons pour lesquelles l'échantillon d'évaluations a été limité à une période de publication relativement courte (de janvier 2009 à septembre 2011). Selon les résultats de la méta-évaluation, même s'il peut y avoir une amélioration de la qualité des évaluations durant la période visée, toutes les évaluations de l'échantillon répondaient aux normes de qualité.

Annexe 5 : Guide de classification des constatations issues des évaluations

1. Atteinte des objectifs de développement et des résultats escomptés

Sous-Critère	(1) Très insatisfaisant	(2) Insatisfaisant	(3) Satisfaisant	(4) Très satisfaisant
1.1 Les programmes et les projets financés par l'organisation multilatérale atteignent les objectifs établis en matière d'aide au développement et d'aide humanitaire et les résultats escomptés.	Selon le rapport d'évaluation, moins de la moitié des objectifs établis au niveau des extrants et des effets ont été atteints, y compris un ou plusieurs objectifs très importants au niveau des extrants ou des effets.	Selon le rapport d'évaluation, la moitié des objectifs établis ou moins (au niveau des extrants et des effets) ont été atteints.	Selon le rapport d'évaluation, les programmes et les projets financés par l'organisation multilatérale ont atteint au moins une majorité des objectifs établis au niveau des extrants et des effets (plus de 50 % s'ils étaient établis), ou les objectifs établis les plus importants au niveau des extrants et des effets ont été atteints.	Selon le rapport d'évaluation, les programmes et les projets financés par l'organisation multilatérale ont atteint la totalité ou la majorité des objectifs humanitaires ou de développement au niveau des extrants et des effets.
1.2 Les programmes et les projets financés par l'organisation multilatérale procurent des avantages aux membres du groupe cible.	Selon le rapport d'évaluation, s'il survient des problèmes dans la conception ou la mise en œuvre des activités financées par l'organisation multilatérale, cela signifie	Selon le rapport d'évaluation, les programmes et les projets financés par l'organisation multilatérale ne génèrent aucun changement positif ou très peu de	Selon le rapport d'évaluation, les programmes et les projets financés par l'organisation multilatérale ont généré des changements positifs pour les membres du groupe	Selon le rapport d'évaluation, les programmes et les projets financés par l'organisation multilatérale ont généré des changements positifs généralisés et importants

	que les avantages escomptés pour les membres du groupe cible n'ont pas eu lieu ou n'auront probablement pas lieu.	changements positifs pour les membres du groupe cible. Entre autres avantages possibles, mentionnons le fait d'éviter ou d'atténuer les effets néfastes d'une situation d'urgence soudaine ou prolongée.	cible (au niveau individuel, du ménage ou de la collectivité). Entre autres avantages possibles, mentionnons le fait d'éviter ou d'atténuer les effets néfastes d'une situation d'urgence soudaine ou prolongée.	pour les membres du groupe cible, changements mesurés au moyen de méthodes quantitatives ou qualitatives (qui peuvent englober une comparaison des retombées pour les non-participants aux programmes). Entre autres avantages possibles, mentionnons le fait d'éviter ou d'atténuer les effets néfastes d'une situation d'urgence soudaine ou prolongée.
1.3 Les programmes et les projets financés par l'organisation multilatérale améliorent la situation d'un nombre considérable de bénéficiaires et, s'il y a lieu, contribuent aux objectifs nationaux en matière de développement.	Selon le rapport d'évaluation, les programmes et les projets financés par l'organisation multilatérale n'ont pas entraîné de changements positifs dans la vie des bénéficiaires, selon les mesures quantitatives ou qualitatives.	Selon le rapport d'évaluation, les programmes et les projets financés par l'organisation multilatérale ont entraîné des changements positifs dans la vie d'un petit nombre de bénéficiaires seulement (par rapport aux cibles des programmes ou des projets et aux objectifs locaux ou nationaux, s'ils étaient établis).	Selon le rapport d'évaluation, les programmes et les projets financés par l'organisation multilatérale ont entraîné des changements positifs dans la vie d'un grand nombre de bénéficiaires, selon les mesures quantitatives ou qualitatives. Ces changements peuvent découler d'activités de	Selon le rapport d'évaluation, les programmes et les projets financés par l'organisation multilatérale ont contribué à générer des changements positifs dans la vie d'un grand nombre de bénéficiaires. En outre, ils ont contribué à l'atteinte d'objectifs de développement nationaux précis ou à l'atteinte des

			développement ou de secours, ou d'activités prolongées de secours et de relèvement, et peuvent inclure le fait d'éviter les effets néfastes de situations d'urgence.	objectifs d'aide humanitaire convenus avec le gouvernement national ou les organismes de développement ou de secours nationaux et internationaux.
1.4 Les activités de l'organisation multilatérale contribuent à des changements importants dans les politiques et programmes nationaux en matière de développement (y compris en ce qui touche la prévention des catastrophes, les interventions en cas d'urgence et le relèvement) (impacts des politiques) ou à des réformes de système nécessaires.	Selon le rapport d'évaluation, les politiques et les programmes nationaux dans un secteur de développement donné (y compris la prévention des catastrophes, les interventions en cas d'urgence et le relèvement) étaient insuffisants et devaient être améliorés, mais les activités de l'organisation multilatérale n'ont pas corrigé ces lacunes.	Selon le rapport d'évaluation, les activités de l'organisation multilatérale n'ont pas contribué grandement à l'élaboration de politiques ou de programmes nationaux dans un secteur de développement donné, p. ex. la prévention des catastrophes, les interventions en cas d'urgence ou le relèvement). (Entre autres changements possibles dans les politiques lors de situations humanitaires, mentionnons l'accès aux populations sinistrées.)	Selon le rapport d'évaluation, les activités de l'OM ont grandement contribué à réorienter ou à maintenir des politiques et des programmes nationaux efficaces dans un secteur de développement donné, p. ex. la prévention des catastrophes, les interventions en cas d'urgence ou le relèvement.	Selon le rapport d'évaluation, les activités de l'OM ont grandement contribué à réorienter ou à maintenir des politiques et des programmes nationaux efficaces dans un secteur de développement donné, p. ex. la prévention des catastrophes, les interventions en cas d'urgence ou le relèvement. De plus, les modalités de mise en œuvre des politiques et des programmes devraient entraîner de plus grandes retombées positives pour les membres du groupe cible.

2. Thèmes transversaux : Développement à la fois inclusif et durable

Sous-Critère	(1) Très insatisfaisant	(2) Insatisfaisant	(3) Satisfaisant	(4) Très satisfaisant
2.2 Mesure dans laquelle les changements sont durables du point de vue de l'environnement.	<p>Selon le rapport d'évaluation, les programmes et les projets financés par l'organisation multilatérale ne comprennent pas d'activités planifiées ou de critères de conception de projet visant à promouvoir la durabilité de l'environnement. De plus, les changements découlant des programmes et des projets ne sont pas durables sur le plan de l'environnement.</p>	<p>Selon le rapport d'évaluation, les programmes et les projets financés par l'organisation multilatérale ne comprennent pas d'activités planifiées ou de critères de conception de projet visant à promouvoir la durabilité de l'environnement. Cependant, rien n'indique concrètement que les résultats des programmes ou de projets ne sont pas durables sur le plan de l'environnement.</p> <p>OU</p> <p>Selon le rapport d'évaluation, les programmes et les projets financés par l'organisation multilatérale comprennent des activités planifiées ou des critères de conception de projet qui favorisent la</p>	<p>Selon le rapport d'évaluation, les programmes et les projets financés par l'organisation multilatérale comprennent certaines activités planifiées ou certains critères de conception de projet visant à promouvoir la durabilité de l'environnement. Ces activités sont mises en œuvre avec succès et les résultats sont durables sur le plan de l'environnement.</p>	<p>Selon le rapport d'évaluation, les programmes et les projets financés par l'organisation multilatérale sont précisément conçus pour être durables sur le plan de l'environnement, et comprennent de nombreuses activités planifiées ou de nombreux critères de conception de projet visant à promouvoir la durabilité de l'environnement. Ces activités sont mises en œuvre avec succès et les résultats sont durables sur le plan de l'environnement.</p>

Sous-Critère	(1) Très insatisfaisant	(2) Insatisfaisant	(3) Satisfaisant	(4) Très satisfaisant
		durabilité, mais ceux-ci n'ont pas donné les résultats voulus.		

3. Durabilité des résultats/avantages

Sous-Critère	(1) Très insatisfaisant	(2) Insatisfaisant	(3) Satisfaisant	(4) Très satisfaisant
3.1 Les avantages découlant d'un projet ou d'un programme subsistent ou devraient subsister une fois le projet ou le programme achevé, ou des mesures appropriées sont prises pour lier les activités d'aide humanitaire au relèvement, à la reconstruction et éventuellement aux résultats de développement à plus long terme.	Selon le rapport d'évaluation, il est très peu probable que le programme ou le projet génère les avantages escomptés à long terme pour le groupe cible après l'achèvement du programme ou du projet. Dans le cas des opérations de secours humanitaires, il n'existe pas de mesures stratégiques ou opérationnelles qui lient les opérations de secours aux activités de relèvement, de reconstruction, et, éventuellement, à des résultats de développement.	Selon le rapport d'évaluation, il est peu probable que le programme ou le projet génère les avantages escomptés à long terme pour le groupe cible après l'achèvement du programme ou du projet. Dans le cas des opérations de secours humanitaires, les efforts faits pour lier les opérations de secours aux activités de relèvement, de reconstruction et, éventuellement, aux résultats de développement sont inadéquats. (Note : Dans certains cas, il peut être impossible de faire un tel lien en raison du	Selon le rapport d'évaluation, il est probable que le programme ou le projet génère les avantages escomptés à long terme pour le groupe cible après l'achèvement du programme ou du projet. Dans le cas des opérations de secours humanitaires, il existe des mesures stratégiques et opérationnelles crédibles qui lient les opérations de secours aux activités de relèvement, de reconstruction et, éventuellement, à des résultats de	Selon le rapport d'évaluation, il est très probable que le programme ou le projet génère les avantages escomptés à long terme pour le groupe cible après l'achèvement du programme ou du projet. Dans le cas des opérations de secours humanitaires, il existe des mesures stratégiques et opérationnelles crédibles qui lient les opérations de secours aux activités de relèvement, de reconstruction et, éventuellement, à des résultats de développement. Les

Sous-Critère	(1) Très insatisfaisant	(2) Insatisfaisant	(3) Satisfaisant	(4) Très satisfaisant
		contexte de la situation d'urgence. S'il existe un énoncé à cet égard dans l'évaluation, une note <i>satisfaisant</i> peut être attribuée.)	développement.	activités généreront probablement des retombées durables pour les membres du groupe cible.
3.2 Les programmes et les projets financés par l'organisation multilatérale sont déclarés comme durables eu égard aux capacités de l'organisation ou de la collectivité.	Selon le rapport d'évaluation, la conception des programmes et des projets financés par l'organisation multilatérale n'a pas répondu à la nécessité de renforcer les capacités des institutions ou des collectivités, tel que prévu. Dans le cas des opérations de secours humanitaires, la conception des programmes et des projets n'a pas tenu compte de la nécessité exprimée de renforcer les capacités locales relatives aux opérations de secours ou à la gestion de la transition vers les activités de relèvement et les résultats	Selon le rapport d'évaluation, les programmes et les projets financés par l'organisation multilatérale peuvent n'avoir pas contribué à renforcer les capacités des institutions et des collectivités ou, s'il y a lieu, à renforcer les capacités locales relatives aux opérations de secours ou à la gestion de la transition vers les activités de relèvement et les résultats de développement.	Selon le rapport d'évaluation, les programmes et les projets financés par l'organisation multilatérale peuvent avoir contribué à renforcer les capacités des institutions ou des collectivités, mais avec un succès mitigé.	Selon le rapport d'évaluation, les programmes et les projets financés par l'organisation multilatérale ont contribué à renforcer grandement les capacités des institutions ou des collectivités, tel que prévu, ou les partenaires institutionnels et les collectivités avaient déjà les capacités requises pour maintenir les résultats du programme.

Sous-Critère	(1) Très insatisfaisant	(2) Insatisfaisant	(3) Satisfaisant	(4) Très satisfaisant
	de développement.			
3.3 Les programmes contribuent au renforcement de l'environnement porteur pour le développement.	Selon le rapport d'évaluation, dans le cas des programmes de développement, l'environnement porteur comportait d'importantes lacunes (le cadre et processus globaux pour la planification nationale du développement; les systèmes et les processus de consultation publique et de participation de la société civile à la planification du développement; les structures de gouvernance et la primauté du droit; les mécanismes nationaux et locaux de comptabilisation des dépenses publiques, la prestation et la qualité des services; les améliorations nécessaires aux structures de soutien comme les marchés de capitaux et de	Selon le rapport d'évaluation, les activités de développement de l'organisation multilatérale ou les programmes et projets financés par l'organisation multilatérale n'ont pas contribué de façon marquée aux changements dans l'environnement porteur pour le développement.	Selon le rapport d'évaluation, les activités de développement de l'organisation multilatérale ou les programmes et projets financés par l'organisation multilatérale ont contribué de façon importante aux changements dans l'environnement porteur pour le développement, y compris à un ou à plusieurs des éléments suivants : le cadre et processus globaux pour la planification nationale du développement; les systèmes et les processus de consultation publique et de participation de la société civile à la planification du développement; les structures de gouvernance et la primauté du droit; les	Selon le rapport d'évaluation, les activités de développement de l'organisation multilatérale ou les programmes et projets financés par l'organisation multilatérale ont contribué de façon remarquable aux changements dans l'environnement porteur pour le développement, y compris à un ou à plusieurs des éléments suivants : le cadre et processus globaux pour la planification nationale du développement; les systèmes et les processus de consultation publique et de participation de la société civile à la planification du développement; les structures de gouvernance et la primauté du droit; les

Sous-Critère	(1) Très insatisfaisant	(2) Insatisfaisant	(3) Satisfaisant	(4) Très satisfaisant
	main-d'œuvre). De plus, les activités de l'organisation multilatérale et le soutien accordé aux programmes et aux projets n'ont pas permis de corriger les lacunes recensées, limitant ainsi les résultats du programme ou du projet.		mécanismes nationaux et locaux de comptabilisation des dépenses publiques, la prestation et la qualité des services; les améliorations nécessaires aux structures de soutien comme les marchés de capitaux et de main-d'œuvre.	mécanismes nationaux et locaux de comptabilisation des dépenses publiques, la prestation et la qualité des services; les améliorations nécessaires aux structures de soutien comme les marchés de capitaux et de main-d'œuvre.

4. Pertinence des interventions

Sous-Critère	(1) Très insatisfaisant	(2) Insatisfaisant	(3) Satisfaisant	(4) Très satisfaisant
4.1 Les programmes et les projets financés par l'organisation multilatérale sont adaptés aux besoins ou aux priorités du groupe cible.	Selon le rapport d'évaluation, plusieurs composantes des activités et des extraits des programmes ou des projets ne répondaient pas aux besoins et aux priorités du groupe cible.	Selon le rapport d'évaluation, aucune analyse systématique des besoins et des priorités du groupe cible n'a été effectuée pendant la phase de conception des programmes de développement ou de secours et de relèvement, ou il y a eu un manque de correspondance évident entre les activités et les extraits des programmes et	Selon le rapport d'évaluation, l'activité, le programme ou le projet financé par l'organisation multilatérale est conçu pour tenir compte des besoins du groupe cible qui ont été définis à la suite d'un processus d'analyse de la situation ou du problème (dont une évaluation des besoins aux fins des opérations de secours). En outre, les activités qui en	Selon le rapport d'évaluation, des méthodes d'élaboration de programme et de projet sont utilisées (dont l'évaluation des besoins aux fins des opérations de secours) pour définir les besoins et les priorités du groupe cible (dont les consultations avec les membres du groupe cible). En outre, le programme ou le projet tient compte de ces

Sous-Critère	(1) Très insatisfaisant	(2) Insatisfaisant	(3) Satisfaisant	(4) Très satisfaisant
		des projets et les besoins et priorités du groupe cible.	découlent sont conçues pour répondre aux besoins du groupe cible.	besoins et priorités et est conçu pour y répondre (qu'il réussisse ou non à le faire).
4.2 Les programmes et les projets financés par l'organisation multilatérale cadrent avec les objectifs nationaux en matière de développement.	Selon le rapport d'évaluation, d'importantes composantes des activités de programme ou de projet financées par l'organisation multilatérale vont à l'encontre des priorités en matière de développement, ce qui nuit à l'efficacité.	Selon le rapport d'évaluation, une proportion importante (le quart ou plus) des programmes et de projets de développement financés par l'organisation multilatérale et visés par l'évaluation ne sont pas alignés sur les priorités et les plans nationaux, mais rien n'indique qu'ils vont à l'encontre de ces priorités.	Selon le rapport d'évaluation, la plupart des programmes et des projets financés par l'organisation multilatérale sont pleinement alignés sur les priorités et les plans nationaux, tels qu'ils sont établis dans les priorités et les plans nationaux relatifs aux secteurs et à la réduction de la pauvreté. Même s'il est déclaré que les programmes et les projets financés par l'organisation multilatérale ne soutiennent pas directement les priorités et les plans nationaux, ils ne vont pas à l'encontre de ces priorités.	Selon le rapport d'évaluation, tous les programmes et projets de développement financés par l'organisation multilatérale et visés par l'évaluation sont pleinement alignés sur les objectifs de développement nationaux, tels qu'ils sont définis dans les priorités et les plans sectoriels nationaux, et plus particulièrement dans la stratégie nationale de réduction de la pauvreté et les priorités sectorielles stratégiques.
4.3 Des partenariats efficaces sont établis avec les	Selon le rapport d'évaluation, les priorités de l'organisation multilatérale	Selon le rapport d'évaluation, l'organisation multilatérale a connu	Selon le rapport d'évaluation, l'organisation multilatérale a amélioré ses	Selon le rapport d'évaluation, l'organisation multilatérale a entretenu de

Sous-Critère	(1) Très insatisfaisant	(2) Insatisfaisant	(3) Satisfaisant	(4) Très satisfaisant
gouvernements, les organisations humanitaires et de développement multilatérales et bilatérales ainsi qu'avec les organisations non gouvernementales en ce qui concerne la planification, la coordination et la mise en œuvre de l'aide au développement ou les activités de prévention des catastrophes, les interventions en cas d'urgence et les activités de relèvement.	diffèrent grandement de celles de ses partenaires (gouvernement, organisation non gouvernementale, donateurs). L'organisation multilatérale ne dispose pas d'une stratégie ou d'un plan crédible qui corrigerait cette divergence et qui devrait permettre de renforcer le partenariat avec le temps.	d'importantes difficultés à établir de bonnes relations avec les partenaires. On observe une grande divergence entre les priorités de l'organisation multilatérale et celles de ses partenaires.	relations avec ses partenaires avec le temps pendant la période d'évaluation. Ce partenariat était efficace au moment de l'évaluation ou s'est manifestement amélioré.	très bonnes relations pendant la période d'évaluation.

5. Efficience

Sous-Critère	(1) Très insatisfaisant	(2) Insatisfaisant	(3) Satisfaisant	(4) Très satisfaisant
5. Les activités de programme sont considérées comme	Selon le rapport d'évaluation, il existe des données crédibles indiquant	Selon le rapport d'évaluation, il n'existe pas de données crédibles et	Selon le rapport d'évaluation, le niveau d'extraits obtenus	Selon le rapport d'évaluation, les programmes et les projets

Sous-Critère	(1) Très insatisfaisant	(2) Insatisfaisant	(3) Satisfaisant	(4) Très satisfaisant
<p>permettant une utilisation économique des ressources.</p>	<p>que les programmes et les projets financés par l'organisation multilatérale (développement, prévention des catastrophes, opérations de secours et relèvement) ne sont pas efficaces en termes de coûts et de ressources.</p>	<p>fiables sur les coûts des activités et des intrants des programmes et des projets financés par l'organisation multilatérale et visés par l'évaluation (développement, prévention des catastrophes, opérations de secours et relèvement). Il est donc impossible de rendre compte de l'efficacité en termes de coûts et de ressources.</p> <p>OU</p> <p>Selon le rapport d'évaluation, les programmes et les projets financés par l'organisation multilatérale et visés par l'évaluation présentent des constatations mitigées sur l'efficacité des intrants en termes de coûts et de ressources.</p>	<p>(développement, prévention des catastrophes, opérations de secours et relèvement), par rapport aux coûts des activités et des intrants des programmes, est approprié, même si le processus de conception des programmes n'a pas tenu directement compte d'autres méthodes de prestation des programmes et de leurs coûts.</p>	<p>financés par l'organisation multilatérale (développement, prévention des catastrophes, opérations de secours et relèvement) sont conçus pour inclure des activités et des intrants qui génèrent des extrants de la façon la plus efficace en termes de coûts et de ressources disponibles à ce moment.</p>

Sous-Critère	(1) Très insatisfaisant	(2) Insatisfaisant	(3) Satisfaisant	(4) Très satisfaisant
5.2 La mise en œuvre et les objectifs sont réalisés dans les délais prévus (compte tenu du contexte, dans le cas des programmes d'aide humanitaire).	Selon le rapport d'évaluation, moins de la moitié des objectifs établis au niveau des extrants et des effets, pour les programmes et les projets financés par l'organisation multilatérale, sont atteints en temps voulu. Il n'existe pas de plan crédible ou d'explication valable qui laisserait présager une amélioration importante dans l'atteinte des objectifs en temps voulu.	Selon le rapport d'évaluation, moins de la moitié des objectifs établis au niveau des extrants et des effets, pour les programmes et les projets financés par l'organisation multilatérale, sont atteints en temps voulu. Mais la conception du programme ou du projet a été modifiée pour tenir compte des problèmes survenus et elle devrait permettre d'accélérer l'atteinte des objectifs à l'avenir. Dans le cas des programmes d'aide humanitaire, il y avait une explication valable pour les retards.	Selon le rapport d'évaluation, plus de la moitié des objectifs établis au niveau des extrants et des effets, pour les programmes et les projets financés par l'organisation multilatérale, sont atteints en temps voulu. Ce niveau est approprié compte tenu du contexte dans lequel les programmes sont mis en œuvre, plus particulièrement les programmes d'aide humanitaire.	Selon le rapport d'évaluation, presque tous les objectifs établis au niveau des extrants et des effets, pour les programmes et les projets financés par l'organisation multilatérale, sont atteints en temps voulu. Dans le cas des programmes d'aide humanitaire, une explication valable des retards dans l'atteinte de certains extrants/effets est fournie.
5.3 Les systèmes et les procédures en matière de mise en œuvre et de suivi des projets et des programmes sont efficaces (y compris	Selon le rapport d'évaluation, il existe de graves lacunes dans les systèmes et les procédures de mise en œuvre des programmes ou des projets de l'organisation	Selon le rapport d'évaluation, il existe certaines lacunes dans les systèmes et les procédures de mise en œuvre des programmes ou des projets de l'organisation	Selon le rapport d'évaluation, les systèmes et les procédures de mise en œuvre des projets de l'organisation multilatérale sont raisonnablement efficaces et n'ont pas causé	Selon le rapport d'évaluation, l'efficacité des systèmes et des procédures de mise en œuvre des projets de l'organisation multilatérale constitue un atout majeur pour la mise

Sous-Critère	(1) Très insatisfaisant	(2) Insatisfaisant	(3) Satisfaisant	(4) Très satisfaisant
les systèmes de recrutement du personnel, d'acquisition des intrants du projet, de décaissements au titre des paiements, de logistique, etc.).	multilatérale, lacunes qui causent d'importants retards dans le démarrage des projets, leur mise en œuvre ou leur achèvement, ou une forte augmentation des coûts.	multilatérale, mais rien n'indique qu'elles ont causé des retards dans l'atteinte des objectifs des programmes ou des projets.	de retards importants ou une forte augmentation des coûts.	en œuvre du programme visé par l'évaluation.

6. Utilisation de l'évaluation et du suivi pour accroître l'efficacité de l'aide au développement

Sous-Critère	(1) Très insatisfaisant	(2) Insatisfaisant	(3) Satisfaisant	(4) Très satisfaisant
6.1 Les systèmes et les processus d'évaluation sont efficaces.	Selon le rapport d'évaluation, les méthodes d'évaluation utilisées pour les programmes et les projets de ce genre (développement, prévention des catastrophes, opérations de secours humanitaires et relèvement) sont grandement insuffisantes.	Selon le rapport d'évaluation, rien n'indique que les programmes et les projets de ce genre (développement, prévention des catastrophes, opérations de secours humanitaires et relèvement) font l'objet d'évaluations systématiques et périodiques.	Selon le rapport d'évaluation, le programme visé fait l'objet d'évaluations systématiques et périodiques; il existe des signes évidents de l'utilisation d'une telle pratique. Il n'y a aucune mention de politiques et de pratiques visant des programmes ou des projets semblables. Il peut s'agir de méthodes et d'approches d'évaluation spécialisées pour des programmes de	Selon le rapport d'évaluation, le programme visé (et d'autres programmes et projets semblables) fait l'objet d'évaluations systématiques ou périodiques, ou il existe des signes évidents de l'utilisation d'une telle pratique.

Sous-Critère	(1) Très insatisfaisant	(2) Insatisfaisant	(3) Satisfaisant	(4) Très satisfaisant
			prévention des catastrophes, de secours humanitaires et de relèvement.	
6.2 Les systèmes et les processus de suivi et d'établissement de rapports sur les résultats des programmes sont efficaces.	Selon le rapport d'évaluation, il n'existe pas de systèmes de suivi et d'établissement de rapports pour les programmes de développement et d'aide humanitaire. Entre autres, il n'existe pas de suivi adéquat des extrants pendant la mise en œuvre des programmes d'aide humanitaire.	Selon le rapport d'évaluation, bien qu'il existe des systèmes de suivi et d'établissement de rapports pour les programmes de développement et d'aide humanitaire, ils ne permettent pas la présentation périodique de rapports, ou les rapports sont inadéquats sur le plan de la fréquence, de la portée ou de la fiabilité.	Selon le rapport d'évaluation, les systèmes de suivi et d'établissement de rapports pour les programmes de développement et d'aide humanitaire, selon le cas, sont bien établis et permettent la présentation de rapports périodiques.	Selon le rapport d'évaluation, les systèmes de suivi et d'établissement de rapports pour les programmes sont bien établis et permettent la présentation de rapports périodiques. La qualité des rapports périodiques est considérée comme étant élevée par les évaluateurs, et il semble que les résultats soient utilisés pour gérer le programme.
6.3 Les systèmes de gestion axée sur les résultats (GAR) sont efficaces.	Selon le rapport d'évaluation, rien n'indique qu'il existe un système de GAR pour le programme. Aucun système n'est en	Selon le rapport d'évaluation, même si un système de GAR est en place, ou en cours d'élaboration, il n'est pas	Selon le rapport d'évaluation, un système de GAR est en place et produit des rapports périodiques sur le rendement du	Selon le rapport d'évaluation, un système de GAR est en place pour le programme et tout indique qu'il est utilisé pour apporter

Sous-Critère	(1) Très insatisfaisant	(2) Insatisfaisant	(3) Satisfaisant	(4) Très satisfaisant
	cours d'élaboration.	fiable et ne produit pas de rapports périodiques sur le rendement du programme.	programme.	des modifications au programme et en améliorer l'efficacité.
6.4 L'organisation multilatérale se sert des évaluations pour accroître l'efficacité de l'aide humanitaire ou de l'aide au développement.	Le rapport d'évaluation ne comporte pas de réponse de la direction et aucune réponse n'y est annexée ou associée. Il n'y a aucune indication de la façon dont les résultats seront utilisés ou que des évaluations semblables ont été utilisées dans le passé pour accroître l'efficacité.	Le rapport d'évaluation comporte une réponse de la direction (ou une réponse y est annexée ou associée), mais n'indique pas quelles recommandations ont été acceptées, ou il y a une indication non précise que des évaluations semblables ont été utilisées dans le passé pour accroître l'efficacité.	Le rapport d'évaluation comporte une réponse de la direction (ou une réponse y est annexée ou associée) qui indique quelles recommandations ont été acceptées, ou il y a une indication claire que des évaluations semblables ont été utilisées dans le passé pour apporter des améliorations clairement définies à l'efficacité du programme.	Le rapport d'évaluation comporte une réponse de la direction (ou une réponse y est annexée ou associée) pour chacune des principales recommandations qui sont appropriées et qui sont susceptibles d'entraîner les changements organisationnels et de programmation requis pour atteindre le but fixé.

Annexe 6 : Documents organisationnels examinés

- ACDI. Un examen des données sur l'efficacité des subventions et des contributions de l'ACDI : de 2005-2006 à 2010-2011. 2011.
- ACDI. Stratégie de l'ACDI relative à la participation au Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). 2011.
- CAD. Peer Assessment of Evaluation in Multilateral Organizations: United Nations Development Programme. Ministère des Affaires étrangères du Danemark. 2005.
- MOPAN. Approche commune du MOPAN : PNUD. 2010.
- PNUD. Rapport annuel de l'Administrateur sur le Plan stratégique : activités et résultats pour 2009. 2010.
- PNUD. Rapport annuel sur les activités d'évaluation. 2010.
- PNUD. Projet de rapport de la deuxième session ordinaire de 2011. Conseil d'administration du PNUD (DP/2012/1). 2012
- PNUD. La politique d'évaluation du PNUD, 2011.
- PNUD. Examen à mi-parcours du plan stratégique du PNUD et du rapport annuel de l'Administrateur. 2011.
- PNUD. Un développement axé sur les gens : le PNUD en action - Rapport annuel 2010-2011. 2011.
- PNUD. Rapport sur la session annuelle de 2011 : Conseil d'administration du PNUD (DP/2011/31). 2011.
- PNUD. Plan stratégique du PNUD pour 2008-2013 – Progresser plus rapidement sur la voie du développement humain. 2008.

Annexe 7 : Financement versé par l'ACDI aux organisations multilatérales de développement

Financement institutionnel à long terme

Le financement institutionnel à long terme⁵⁵ peut être défini comme des fonds non affectés à une fin particulière qui sont octroyés à une organisation multilatérale pour l'aider à s'acquitter de son mandat. Selon l'Organisation de coopération et de développement économiques, on compte actuellement 170 organisations multilatérales actives dans le secteur du développement et admissibles à un financement au titre de l'aide. En 2010-2011, l'ACDI a accordé un financement institutionnel à long terme à 30 de ces organisations multilatérales. Le financement de l'ACDI est très concentré : neuf organisations multilatérales ont reçu 80 % de la totalité du financement institutionnel à long terme entre 2007-2008 et 2010-2011.

Financement d'initiatives multilatérales et mondiales précises

Le financement pour des initiatives multilatérales et mondiales particulières peut se définir ainsi : les fonds versés à des organisations multilatérales pour un programme ou une activité clé, habituellement dans un domaine thématique précis et ayant souvent une portée mondiale. Cette catégorie se divise en deux sous-catégories : 1) l'aide humanitaire; 2) d'autres initiatives mondiales.

L'aide humanitaire est fournie en fonction des besoins et habituellement en réponse à des appels lancés par des organisations multilatérales qui possèdent des compétences en matière d'aide humanitaire. Les principales organisations multilatérales qui fournissent une aide humanitaire sont le Programme alimentaire mondial, le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, le Comité international de la Croix-Rouge et le Bureau de la coordination des affaires humanitaires des Nations Unies. Le Fonds des Nations Unies pour l'enfance, même s'il n'est pas principalement une organisation humanitaire, fournit également une aide humanitaire, plus particulièrement pour répondre aux besoins des enfants.

La deuxième sous-catégorie de financement pour des initiatives multilatérales et mondiales particulières a trait aux initiatives mondiales dans d'autres secteurs. Il s'agit d'initiatives qui portent sur des questions transfrontières et qui se prêtent donc à une approche multilatérale. La santé, l'environnement et la croissance économique sont les principaux secteurs qui reçoivent ce type de financement de l'ACDI. Le secteur de la santé vient au premier rang, compte tenu surtout des problèmes liés aux maladies infectieuses comme le sida et la tuberculose, qui ignorent les frontières internationales. Il est peu probable qu'un programme bilatéral mis en œuvre dans un seul pays permette de lutter contre les maladies infectieuses en l'absence de programmes mondiaux et régionaux.

⁵⁵ Tous les renseignements dans cette section sont tirés de l'ouvrage intitulé Un examen des données sur l'efficacité des subventions et des contributions de l'ACDI, 2011.

Financement d'initiatives multilatérales mises en œuvre par d'autres directions générales

Les initiatives multilatérales peuvent également recevoir un financement d'autres directions générales,⁵⁶ principalement un financement multi-bilatéral des Programmes géographiques. Par financement multi-bilatéral, on entend les fonds affectés à une initiative particulière d'une organisation multilatérale par un programme géographique de l'ACDI pour appuyer une activité précise dans un pays ou un groupe de pays donné. Ce financement est considéré comme une aide bilatérale parce qu'il est fourni par l'entremise des programmes géographiques dans le contexte de stratégies-pays ou de cadres de programmation-pays.

Le financement multi-bilatéral représente une part considérable et croissante des ressources de l'ACDI. Il a plus que triplé entre 2002-2003 et 2007-2008, principalement en raison du financement important accordé pour des programmes réalisés dans les États fragiles. En 2007-2008, le financement multi-bilatéral de l'ACDI s'élevait à 691 millions de dollars, dont 53 % ont été dépensés dans les États fragiles, y compris 37 % de la totalité du financement multi-bilatéral en Afghanistan.

Dans les États fragiles, où les organisations des Nations Unies et la Banque mondiale se voient souvent assigner des rôles précis par les gouvernements membres, l'utilisation du financement multi-bilatéral par l'ACDI peut parfois l'aider à limiter le risque fiduciaire et à alléger le fardeau administratif des institutions nationales, dont les capacités sont très faibles. Le recours à ce type de financement est également dans le droit fil de l'engagement pris par le Canada à l'égard des principes relatifs à l'efficacité de l'aide énoncés dans la Déclaration de Paris, qui demandait, entre autres, que les donateurs harmonisent leur aide et utilisent des approches-programmes là où elles peuvent donner de bons résultats.

Il est important de noter que les programmes géographiques de l'ACDI gèrent le financement multi-bilatéral au moyen des mêmes processus de base que ceux qui régissent tous les programmes géographiques de l'Agence. Par exemple, les programmes géographiques assurent le suivi de l'efficacité de ce financement et produisent des rapports à cet égard. Les évaluations de programmes-pays, qui portent sur les programmes bilatéraux dans un pays donné, englobent les programmes mis en œuvre par des organisations multilatérales qui sont financés au moyen d'un financement multi-bilatéral.

⁵⁶ Comprend le financement multi-bilatéral consenti par la Direction générale des programmes géographiques (environ 680 M\$ par année).

Annexe 8 : Commentaires du PNUD au sujet du Rapport de l'ACDI : Examen de l'efficacité de l'aide au développement du PNUD (2005-2011)

Le PNUD note que le rapport provisoire reconnaît le milieu complexe sur le plan politique et du développement dans lequel il opère, milieu qui en retour éclaire la portée et la profondeur de ses activités, à tous les niveaux. Le PNUD accueille favorablement la constatation selon laquelle son mandat est aligné sur les priorités thématiques de l'ACDI qui sont de stimuler la croissance économique et d'accroître la sécurité alimentaire.

Le PNUD félicite le Canada d'avoir pris les rênes parmi ses partenaires donateurs afin d'optimiser les ressources et de réduire grandement les coûts de transaction des examens, en utilisant les rapports d'évaluation du PNUD qui sont publics et publiés et qui présentent les progrès fondés sur des données probantes, ainsi que les leçons retenues aux niveaux national, régional et mondial. Le PNUD reconnaît que la méthodologie que l'ACDI a employée est l'une des meilleures et il exhorte ses autres partenaires donateurs à l'utiliser aussi à l'avenir.

Le PNUD et l'ACDI reconnaissent cependant qu'une méta-synthèse des évaluations publiées antérieurement est, par sa nature, rétrospective et qu'elle ne peut tenir compte des initiatives ou des mesures en cours (plusieurs ont été prises pendant la dernière partie de la période à l'étude) qui ont été prises pour traiter adéquatement les enjeux soulevés par les recommandations ou les constatations des évaluations antérieures. Plus de renseignements sur ces mesures seront fournis dans une note explicative ci-après, afin de décrire globalement la réponse du PNUD aux enjeux et aux problèmes existants.

Mesures prises par le PNUD pour régler les problèmes soulevés dans les évaluations depuis 2010 :

Planification et suivi des programmes/projets :

- En réponse à l'examen à mi-parcours du Plan stratégique du PNUD pour 2008-2013, l'organisation a modifié son cadre de résultats de développement et établi un ensemble plus précis de résultats à obtenir.
- Le nouveau cadre de résultats de développement comprend, depuis 2011, de nouveaux indicateurs SMART pour une analyse approfondie des résultats, ainsi que des indicateurs pour les extrants et l'efficacité de l'aide au développement qui permettent d'assurer le suivi de la coopération du PNUD et la présentation des rapports connexes, en réponse aux constatations récurrentes des évaluations, et de procéder à une ventilation selon le type de contribution accordée au niveau des pays.
- Le PNUD a également adopté un nouveau Plan d'activités annuel en 2011, qui cible sa réponse à la demande d'activités de programme mondiales, régionales et

nationales, activités qui correspondent aux grandes priorités en matière de développement qui sont le plus susceptibles de générer un impact positif à effet multiplicateur, tout en respectant la portée du cadre de résultats de développement du PNUD. Le Plan d'activités annuel et les plans de travail intégrés connexes comportent également une série d'indicateurs qui permettent de suivre les progrès pour les résultats fondamentaux et de gestion, lesquels constituent de grandes priorités.

- En 2010-2011, le PNUD a commandé un examen structurel organisationnel qui a mené, en 2011, à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un Programme de changements organisationnels, lequel vise à améliorer encore plus la capacité de l'organisation d'obtenir des résultats de développement concrets au niveau des pays. Ce programme comporte trois piliers – 1) l'amélioration de la gouvernance; 2) le renforcement de l'efficacité organisationnelle; 3) des améliorations au niveau du leadership, de la culture et des comportements.
- Depuis 2011, le PNUD se prépare en vue du prochain Plan stratégique, y compris la planification d'un scénario qui permet de concevoir un cadre de résultats et une chaîne logique de résultats plus solides, dont des indicateurs pour les résultats au niveau des effets et des extrants.
- Le mécanisme de suivi périodique du rendement du PNUD, qui consiste en une analyse des bureaux de pays, a été renforcé en 2010 pour jeter les bases d'un intense dialogue entre la haute direction à l'administration centrale et les bureaux de pays, relativement au rendement des programmes et des opérations.
- En 2011, le PNUD a effectué une analyse de fond de ses 2 791 indicateurs de résultats qui sont tirés des documents de programmes approuvés par le Conseil d'administration (les cadres de résultats et de ressources pour les programmes mondiaux, régionaux et nationaux). Le but était de déterminer si ces indicateurs répondent aux critères SMART et s'ils sont utilisés adéquatement pour assurer une gestion effective du rendement. À la suite de cette analyse, le PNUD a pris les mesures suivantes :
 1. Il a renforcé l'emploi des indicateurs en introduisant un indicateur dans la « fiche de rendement équilibrée » pour évaluer la qualité de l'utilisation des indicateurs dont on se sert pour suivre les progrès à l'égard de l'atteinte des résultats, afin de déterminer s'ils sont utilisés systématiquement et fréquemment.
 2. Il a amélioré la conception des programmes-pays, y compris grâce à un soutien et à une formation accrue à l'étape de l'application du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et à un processus d'évaluation plus rigoureux, avant que les documents de programmes ne soient soumis à son Conseil d'administration.
 3. Il a modifié les directives sur les documents de programmes-pays afin d'améliorer l'évaluation des indicateurs énoncés dans les cadres de résultats et de ressources contenus dans les documents de programmes, en mettant

l'accent sur **des données et des indicateurs de haute qualité pour l'égalité entre les sexes.**

4. Il a également amélioré la formation sur les questions liées à la GAR, y compris la sélection et l'emploi d'indicateurs SMART, de données de base et de cibles, conformément aux systèmes nationaux, et il a formé tout le personnel à cet égard.

Présentation de rapports et communication dans le cadre des programmes/projets :

- En 2011, le PNUD a complètement remanié le modèle utilisé pour consigner les renseignements qui sont fournis chaque année à la haute direction par chacune des unités de programmes, au sujet des résultats des programmes. Ces renseignements permettent de présenter clairement les résultats obtenus et ils étayent le Rapport annuel que remet l'administrateur au Conseil d'administration. Le nouveau modèle permet de fournir un bien meilleur aperçu du rendement des programmes selon l'unité, à l'échelle des régions et des pays. Il comporte désormais des questions précises sur « l'optimisation des ressources », ce qui permet également d'obtenir des données de base pour l'amélioration des résultats dans ce domaine.
- En 2011, le PNUD s'est engagé à mieux communiquer les résultats de développement. Comme mesure importante prise dans le cadre de son Programme de changements organisationnels, il a remanié son site Web pour faciliter l'accès des intervenants et des parties prenantes aux renseignements sur ses activités. Le PNUD a également mis la dernière main à la construction d'un nouveau site Web qui offre un accès libre aux renseignements sur le rendement des projets dans le cadre de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA), à laquelle il adhère.

« Procédures accélérées » pour améliorer l'efficacité et l'efficacités en situations de crise :

- Les politiques et les procédures accélérées du PNUD ont été établies pour accroître la marge de manœuvre opérationnelle des bureaux de pays dans des situations de crise et dans des contextes de développement particuliers, sans compromettre pour autant la responsabilisation. Le but est d'accélérer la mise en œuvre des programmes, des projets ou des services du PNUD en réduisant considérablement le temps que cela prend pour exécuter certaines des principales procédures administratives et opérationnelles dans les domaines de la passation des marchés, des finances et des ressources humaines. En diminuant le temps qu'un bureau doit consacrer à l'acquisition de biens et de services, au recrutement d'employés et de consultants et au versement des paiements, on s'assure que l'organisation peut cibler ses opérations de relèvement le plus tôt possible après une crise.
- Les politiques et les procédures accélérées ont été adoptées officiellement par le PNUD en mars 2010, mais elles avaient déjà été utilisées avec succès lors du séisme qui a frappé Haïti en janvier 2010. À ce jour, près de 30 bureaux de pays intervenant dans des pays en crise, comme le Pakistan, le Yémen et la Libye, ont

utilisé les procédures accélérées pour permettre une mise en œuvre plus efficiente de leurs programmes et de leurs services.

- Sur demande d'un bureau de pays, ou à la suite d'une crise soudaine ou prolongée dans un pays donné, les politiques et les procédures accélérées sont approuvées par l'administration centrale du PNUD et peuvent être mises en application pour une période pouvant aller jusqu'à douze mois.
- Tous les nouveaux documents de programmes-pays qui ont été conçus depuis 2010 comportent des dispositions obligatoires qui permettent le recours à des procédures accélérées en cas de crise.

Problèmes d'efficience :

- En 2011, dans le cadre de son Programme de changements organisationnels, le PNUD a lancé un projet sur la rationalisation du recrutement qui offre un ensemble d'options concrètes pour améliorer l'efficience des processus de recrutement, en réduisant l'échéancier d'au moins six semaines, en recrutant des personnes titulaires de nominations internationales pour une durée déterminée, et en simplifiant et en accélérant les processus, tout en maintenant la transparence et la reddition de comptes.
- Autre mesure pour améliorer la transparence et la reddition de comptes au sein de l'organisation : la mise en œuvre des Normes comptables internationales pour le secteur public, de même que l'harmonisation et la conformité avec celles-ci.
- Depuis 2010, le PNUD met en œuvre plusieurs projets tactiques basés sur une « feuille de route pour les marchés », dans le cadre du Programme de changements organisationnels, afin d'améliorer et de rationaliser davantage ses méthodes de passation de marchés et d'optimiser les ressources. Dans le cadre de ces projets, le Bureau de gestion du PNUD a apporté des changements majeurs à la façon dont les unités opérationnelles et les bureaux de pays procèdent à la passation de marchés. Entre autres :
 1. en créant un « examen à niveau unique », un projet de rationalisation qui réduit de six semaines les processus de passation de marchés, y compris le recrutement d'employés;
 2. en haussant le seuil pour les achats de peu de valeur à 5 000 \$US, et en introduisant les « micro-achats », une méthode plus rapide et plus simple comparativement au système de demande de prix qui permettait la sollicitation par téléphone, sur Internet ou en personne;
 3. en mettant en place un nouveau système pour accroître la délégation de pouvoirs d'acquisition, en fonction de la demande, des capacités et des risques connus. Ce système donne aux bureaux de pays plus de pouvoirs et réduit le délai d'approvisionnement global lorsque certains critères de rendement sont respectés. Cela permet également à l'administration centrale de savoir comment mieux soutenir les activités d'approvisionnement des bureaux de pays;

4. en reformulant la politique sur les marchés individuels pour rendre les modalités plus souples. La surveillance a été simplifiée dans la grille IDPA (identification, diagnostic, prospective, action); des personnes peuvent être recrutées pour appuyer certains fonctions des employés pour au plus trois mois; l'approbation des marchés qui dépassent douze mois peut être déléguée à un responsable de bureau. Cela permet de s'assurer que les marchés individuels sont utilisés avec efficacité et efficience dans toute l'organisation.

Annexe 9 : Réponse de la direction

L'examen de l'efficacité des activités de développement du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), mené par la Direction de l'évaluation de l'Agence canadienne de développement international (ACDI), offre un aperçu des points forts du PNUD et souligne les aspects à améliorer. Le PNUD est le plus important programme de développement des Nations Unies. Il appuie 177 pays en développement pour réaliser des progrès en matière de développement humain et concrétiser les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD). Son mandat et ses programmes sont étroitement alignés sur les priorités thématiques de l'ACDI – favoriser une croissance économique durable, accroître la sécurité alimentaire et assurer l'avenir des enfants et des jeunes. De plus, le PNUD œuvre dans des domaines névralgiques, comme la gouvernance démocratique, la prévention des crises et le relèvement à la suite de ces dernières, ce qui fait de lui un partenaire multilatéral essentiel de l'ACDI dans des États fragiles ou en conflit.

Cet examen revêt une importance particulière étant donné le niveau du soutien que l'ACDI accorde au PNUD (608 millions de dollars de 2007-2008 à 2010-2011). L'examen permet de constater, selon les rapports d'évaluation publiés par le PNUD pour les années 2009 à 2011, que le PNUD a efficacement atteint ses objectifs en matière de développement et obtenu les résultats escomptés. Parmi les réalisations les plus notables du PNUD, mentionnons les avantages qu'il procure aux bénéficiaires ciblés; l'alignement de ses activités sur les priorités nationales en matière de développement; et sa capacité à collaborer avec les gouvernements, la société civile et les partenaires du développement.

Les dirigeants de la Direction générale des programmes multilatéraux et mondiaux de l'Agence appuient les recommandations issues de l'examen en ce qui concerne l'amélioration de l'efficacité du PNUD dans le secteur du développement, particulièrement l'efficacité des programmes au niveau des pays et leurs priorités, l'analyse comparative entre les sexes au moment d'élaborer les programmes, la durabilité, et les systèmes décentralisés d'évaluation, de suivi et de gestion axée sur les résultats. Ainsi, ils reconnaissent que ces recommandations sont adéquatement alignées sur les objectifs de la *Stratégie de coopération de l'ACDI avec le PNUD*, particulièrement en ce qui a trait aux priorités, aux réformes onusiennes, à l'efficacité institutionnelle et aux résultats. La Direction générale des programmes multilatéraux et mondiaux reconnaît les progrès accomplis par le PNUD dans certains de ces domaines à la suite de l'examen, surtout les efforts que l'organisation a déployés pour améliorer le rendement, et l'adoption de son *Programme de changements organisationnels* amorcé en 2011. Par ailleurs, la Direction générale des programmes multilatéraux et mondiaux souhaite aussi souligner le travail remarquable du PNUD dans le domaine du développement des capacités, un aspect important de l'efficacité des activités de développement qui n'a été que partiellement abordé dans le cadre de l'examen.

La Direction générale des programmes multilatéraux et mondiaux prendra des mesures concrètes, tel qu'il est énoncé dans le tableau ci-dessous, pour donner suite aux cinq recommandations issues de l'examen. Pour ce faire, elle mettra à profit les possibilités qui découlent de son statut de membre du Conseil d'administration du PNUD et de sa participation au dialogue continu avec l'organisation. De plus, elle sensibilisera d'autres équipes au sein de

l'ACDI dans le but d'assurer une approche plus cohérente dans les interactions entre l'Agence et le PNUD, à l'administration centrale et sur le terrain, à propos des questions mentionnées ci-dessus

Recommandations	Engagements/mesures	Responsable	Date d'achèvement	État d'avancement
<p>1 À la lumière des résultats sur la réalisation des objectifs, bien que ces résultats soient positifs, on a constaté que certains programmes avaient obtenu un rendement moins que satisfaisant pour ce critère en raison de la répartition des ressources du PNUD dans de nombreux petits projets mis en œuvre dans un même pays. La Direction générale des programmes multilatéraux et mondiaux de l'ACDI devrait mettre l'accent sur la nécessité de certains programmes du PNUD de concentrer leurs efforts sur un nombre plus restreint de projets dans un pays donné en vue d'améliorer leur rendement.</p>	<p>Acceptée</p> <p>Cette recommandation est conforme à la <i>Stratégie de coopération de l'ACDI avec le PNUD</i>, dont l'un des objectifs est d'encourager le PNUD à orienter sa programmation vers des domaines où ses compétences sont reconnues et où il a un avantage comparatif, afin d'atteindre les objectifs et les résultats qu'il s'est fixés, particulièrement au niveau des pays.</p> <p>1.1 La Direction générale des programmes multilatéraux et mondiaux continuera de demander au PNUD de mieux cibler ses efforts, particulièrement au niveau des pays, dans les secteurs où il possède des compétences reconnues et un avantage comparatif. L'ACDI exhortera le PNUD à réduire encore plus la fragmentation de ses opérations au niveau des pays. Pour ce faire, des réunions formelles et informelles auront lieu entre l'ACDI et le PNUD à l'administration centrale, et dans le contexte des consultations sur la préparation du prochain Plan stratégique du PNUD (2014-2017).</p> <p>1.2 La Direction générale des programmes multilatéraux et mondiaux encouragera le personnel des programmes de l'ACDI à examiner attentivement les priorités (géographiques et thématiques) et la portée de toute nouvelle activité de soutien aux interventions du PNUD dans les pays. Pour y arriver, il sera nécessaire de</p>	<p>Directeur, Division des programmes de l'ONU, du Commonwealth et de la Francophonie, Direction générale des programmes multilatéraux et mondiaux</p>	<p>En cours</p> <p>Décembre 2012</p> <p>Décembre 2012</p>	

Recommandations	Engagements/mesures	Responsable	Date d'achèvement	État d'avancement
	<p>mener des consultations à l'interne, principalement auprès de la Direction générale des programmes géographiques (DGPG).</p> <p>1.3 La Direction générale des programmes multilatéraux et mondiaux collaborera avec la DGPG pour offrir le même soutien aux représentants sur le terrain dans les pays ciblés par l'Agence, afin d'orienter leur interaction avec le PNUD. Pour y arriver, il sera nécessaire d'organiser des consultations auprès de la DGPG et des séances de formation préalables au départ à l'intention des représentants de l'ACDI sur le terrain, et de communiquer avec les bureaux sur le terrain qui collaborent ou qui souhaitent collaborer avec le PNUD.</p>			
<p>2. L'efficacité des programmes du PNUD pour ce qui est de promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes est parfois restreinte par une utilisation non uniforme des analyses comparatives entre les sexes au moment d'élaborer les programmes. L'ACDI doit continuer de mettre l'accent sur le besoin d'améliorer la capacité du PNUD à intégrer l'égalité</p>	<p>Acceptée</p> <p>La Direction générale des programmes multilatéraux et mondiaux se réjouit de constater que, d'une part, l'examen a mené à une évaluation globale positive de l'efficacité du PNUD pour ce qui est d'appuyer l'égalité entre les sexes, et que, d'autre part, les programmes du PNUD ont accompli des progrès pour intégrer l'égalité entre les hommes et les femmes dans ses activités de programmes et accroître la participation des femmes dans les structures de gouvernance.</p> <p>Néanmoins, l'examen a révélé certaines faiblesses qui</p>	<p>Directeur, Division des programmes de l'ONU, du Commonwealth et de la Francophonie, Direction générale des programmes multilatéraux et mondiaux</p>	<p>2.1 Décembre 2012</p> <p>2.2 Février 2013</p> <p>2.3 Consultations en 2012 et 2013</p>	

Recommandations	Engagements/mesures	Responsable	Date d'achèvement	État d'avancement
<p>entre les sexes dans ses programmes de développement. Pour y arriver, il sera nécessaire d'améliorer les systèmes et les processus relatifs à l'analyse comparative entre les sexes à l'étape de l'élaboration des programmes. De plus, il faudra renforcer les capacités des bureaux sur le terrain en matière d'analyse comparative entre les sexes.</p>	<p>découlent de l'absence d'une approche systématique à l'égard de l'analyse comparative entre les sexes au moment d'élaborer les programmes, et du manque d'indicateurs sexospécifiques dans les cadres de résultats. En outre, certains bureaux du PNUD n'ont pas les capacités requises en matière de ressources humaines pour mettre en œuvre des programmes axés sur l'égalité entre les sexes. Ces constatations sont conformes à l'évaluation institutionnelle de l'égalité entre les sexes (EIES) menée par la Direction générale des programmes multilatéraux et mondiaux en 2009, qui sert de fondement aux messages de l'ACDI à la table du Conseil d'administration du PNUD.</p> <p>Dans le cadre de sa participation au Conseil d'administration, la Direction générale des programmes multilatéraux et mondiaux encourage le PNUD à continuer de renforcer sa capacité d'intégrer l'égalité entre les sexes, y compris la capacité du personnel et l'établissement d'indicateurs et de cibles claires pour les résultats de développement dans le secteur de l'égalité entre les sexes, et de veiller à ce que le personnel de gestion à tous les échelons soit tenu responsable de la mise en œuvre de la stratégie du PNUD sur l'égalité entre les sexes. La Direction générale des programmes multilatéraux et mondiaux encourage également le PNUD à collaborer de façon étroite avec ONU Femmes</p>			

Recommandations	Engagements/mesures	Responsable	Date d'achèvement	État d'avancement
	<p>afin d'améliorer la responsabilisation des organismes onusiens à l'égard de l'égalité entre les sexes, particulièrement au niveau des pays.</p> <p>La réunion du Conseil d'administration qui s'est déroulée en février 2012 a permis aux membres d'examiner les progrès accomplis à l'égard de la mise en œuvre de la stratégie du PNUD sur l'égalité entre les sexes. Par ailleurs, les hauts dirigeants de l'organisation se sont clairement engagés à intégrer le volet de l'égalité entre les sexes dans les programmes de développement des pays visés par le PNUD.</p> <p>La Direction générale des programmes multilatéraux et mondiaux utilisera les points d'entrée suivants pour approfondir le dialogue et les messages à propos des questions soulevées dans le cadre de l'examen :</p> <p>2.1 L'examen des programmes de développement du PNUD effectué par les membres du Conseil d'administration (quelque 30 documents en 2012).</p> <p>2.2 La remise du rapport de l'administrateur au Conseil d'administration en février 2013.</p> <p>2.3 Le processus continu pour élaborer le Plan stratégique du PNUD (2014-2017) et une nouvelle stratégie sur l'égalité entre les sexes.</p>			
3. Étant donné les conclusions	Acceptée	Directeur,	3.1	

Recommandations	Engagements/mesures	Responsable	Date d'achèvement	État d'avancement
<p>issues de l'examen en ce qui concerne la durabilité, l'ACDI devrait désigner comme une priorité l'amélioration de la durabilité des résultats générés par les programmes du PNUD, à titre de stratégie essentielle à l'égard de son engagement auprès du PNUD. L'ACDI devrait également mettre l'accent sur le besoin de recourir à une approche systématique pour élaborer des stratégies de désengagement de projet explicites, ainsi que des plans de durabilité qui sont intégrés au début du processus d'élaboration des programmes. En particulier, l'ACDI doit mettre davantage l'accent sur le besoin de renforcer la qualité de l'analyse à l'entrée du PNUD, par exemple dans les secteurs de l'analyse du risque et de l'évaluation des besoins.</p>	<p>L'ACDI reconnaît le caractère complexe des facteurs qui favorisent le développement durable, de même que les nombreux acteurs mis à contribution. Elle reconnaît également le rôle important que peuvent jouer une meilleure planification et une meilleure évaluation des risques pour atténuer certains obstacles à la durabilité à long terme des résultats. À cet égard, la Direction générale des programmes multilatéraux et mondiaux se réjouit des récents travaux du PNUD sur l'évaluation des capacités et sur l'amélioration de la mesure des résultats en matière de développement des capacités, travaux qui n'ont pas été pris en compte dans le cadre du présent examen.</p> <p>3.1 La Direction générale des programmes multilatéraux et mondiaux continuera d'exhorter le PNUD à améliorer son analyse des besoins et des risques pour que cette dernière éclaire la conception des programmes. Cela se fera dans le contexte de discussions informelles avec le PNUD et de préparatifs plus officiels pour le prochain Plan stratégique (2014-2017).</p>	<p>Division des programmes de l'ONU, du Commonwealth et de la Francophonie, Direction générale des programmes multilatéraux et mondiaux</p>	<p>consultations en 2012 et 2013</p>	

Recommandations	Engagements/mesures	Responsable	Date d'achèvement	État d'avancement
<p>4. Les conclusions de l'examen sur l'efficience des programmes du PNUD indiquent que l'ACDI devrait collaborer avec ce dernier pour améliorer l'efficacité des programmes au niveau des pays. Il serait notamment nécessaire d'accorder une attention particulière à l'amélioration de la rentabilité et du respect des échéances pour la mise en œuvre des programmes du PNUD. Plus particulièrement, les systèmes et les procédures du PNUD en ce qui concerne l'administration et la surveillance des programmes et des projets doivent être plus souples. Et cela est particulièrement important pour les systèmes liés à l'approvisionnement des intrants et au décaissement des fonds.</p>	<p>Acceptée</p> <p>4.1 La Direction générale des programmes multilatéraux et mondiaux utilisera ces constatations lors des rencontres bilatérales avec le PNUD, surtout celles qui porteront sur l'efficience et la souplesse des procédures.</p> <p>4.2 En 2012, le PNUD fera l'objet d'un examen mené par le Réseau d'évaluation du rendement des organisations multilatérales (MOPAN), qui évalue l'efficacité des organisations multilatérales. Cet examen portera, entre autres, sur la mesure dans laquelle le PNUD utilise des procédures qui peuvent facilement être comprises et suivies par ses partenaires directs au niveau des pays; sur la période requise pour compléter les procédures et procéder à la mise en œuvre; sur la modification des portefeuilles en réponse aux nouvelles circonstances; et sur la modification des programmes au fur et à mesure que des leçons sont tirées de l'expérience. Le Canada est membre du MOPAN et la Direction générale des programmes multilatéraux et mondiaux collaborera avec le PNUD pour donner suite aux constatations, y compris celles qui portent sur l'efficience des programmes au niveau des pays, en gardant à l'esprit la nécessité de maintenir un équilibre entre la responsabilisation et la marge de manœuvre requise pour intervenir en temps voulu. Cela se fera en collaboration avec d'autres États membres, et avec le</p>	<p>Division des programmes de l'ONU, du Commonwealth et de la Francophonie, Direction générale des programmes multilatéraux et mondiaux</p>	<p>4.1 Décembre 2012</p> <p>4.2 Premier trimestre de 2013</p>	

Recommandations	Engagements/mesures	Responsable	Date d'achèvement	État d'avancement
	PNUD de manière bilatérale.			
5. Le PNUD doit relever un grand défi au chapitre du renforcement des systèmes décentralisés d'évaluation, de suivi et de gestion axée sur les résultats. L'ACDI doit continuer d'accorder une attention particulière au besoin de renforcer ces systèmes et ces	Acceptée Conformément à la <i>Stratégie de coopération de l'ACDI avec le PNUD</i> , dont l'un des objectifs est d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité institutionnelle du PNUD, de ses résultats, et de ses méthodes d'évaluation et de présentation de rapports, la Direction générale des programmes multilatéraux et mondiaux préconise l'emploi de méthodes d'évaluation rigoureuses	Directeur, Division des programmes de l'ONU, du Commonwealth et de la Francophonie, Direction générale des	En cours, avec des jalons en 2013 (examen de la politique d'évaluation du PNUD) et en 2014 (Plan stratégique du PNUD pour	

Recommandations	Engagements/mesures	Responsable	Date d'achèvement	État d'avancement
<p>procédures au niveau des programmes décentralisés, y compris les programmes-pays et les programmes-régions. De son côté, le PNUD doit mettre l'accent sur l'amélioration de sa capacité de suivi et d'évaluation au niveau des bureaux sur le terrain.</p>	<p>au sein du PNUD, entre autres en renforçant la qualité des activités décentralisées d'évaluation, de suivi et de gestion axée sur les résultats.</p> <p>La Direction générale des programmes multilatéraux et mondiaux continuera d'appuyer les efforts que fait le PNUD pour améliorer la qualité des évaluations décentralisées et pour accroître la conformité aux plans d'évaluation, tout en procurant un soutien accru à la capacité d'évaluation nationale (par exemple, en offrant de la formation sur l'évaluation au niveau des pays).</p> <p>5.1 La Direction générale des programmes multilatéraux et mondiaux aidera le PNUD à donner suite aux recommandations sur la qualité des évaluations décentralisées énoncées dans son rapport d'évaluation annuel.</p> <p>5.2 La Direction générale des programmes multilatéraux et mondiaux appuie les efforts déployés par le PNUD pour trouver des solutions aux problèmes méthodologiques liés à la mesure des résultats. Avec des représentants d'autres États membres, la Direction générale des programmes multilatéraux et mondiaux de l'ACDI fournira un appui au PNUD tout au long de la conception technique du prochain cadre de résultats de développement, en plus de soutenir l'organisation dans sa volonté de créer un cadre de résultats rigoureux pour</p>	<p>programmes multilatéraux et mondiaux</p>	<p>2014-2017)</p> <p>5.1 En cours, avec des jalons en 2012 (Assemblée annuelle du PNUD – Juin 2012)</p> <p>5.2 Parallèlement à l'élaboration et à l'approbation du Plan stratégique du PNUD en 2012-2013</p>	

Recommandations	Engagements/mesures	Responsable	Date d'achèvement	État d'avancement
	son prochain Plan stratégique (2014-1017).			