



**Programme des  
Nations Unies pour  
l'environnement**



Distr.  
GENERALE

UNEP/OzL.Pro/ExCom/57/13  
26 février 2009

FRANÇAIS  
ORIGINAL: ANGLAIS

COMITE EXECUTIF  
DU FONDS MULTILATERAL AUX FINS  
D'APPLICATION DU PROTOCOLE DE MONTREAL  
Cinquante-septième réunion  
Montréal, 30 mars – 3 avril 2009

**RAPPORT SUR LES MANDATS EXISTANTS  
ET LA FAÇON DONT LES FONCTIONS D'ÉVALUATION D'INSTITUTIONS  
SEMBLABLES SONT ORGANISÉES ET MISES EN ŒUVRE  
(Décision 56/8d)**

1. A l'occasion de sa 56<sup>e</sup> réunion, le Comité exécutif a examiné le projet de programme de travail sur la surveillance et l'évaluation pour l'exercice 2009 et il a décidé de « demander à l'Administrateur principal, surveillance et évaluation, de préparer et de proposer à la 57<sup>e</sup> réunion du Comité exécutif, un document précisant les grandes lignes du mandat actuel du poste et résumant brièvement la façon dont les fonctions d'évaluation des autres secrétariats de fonds et d'institutions financières semblables ont été organisées et mises en œuvre » (décision 56/8(d)).
2. Ultérieurement, l'Administrateur principal, surveillance et évaluation, d'alors a préparé le mandat correspondant à cette tâche qui doit être accomplie par un expert conseil indépendant aux fins de garantir une analyse rigoureusement objective.
3. L'expert conseil présentera lors de la 57<sup>e</sup> réunion son rapport qui est joint au présent document. Le Comité exécutif peut souhaiter examiner les suggestions qui y sont formulées.

**UNE ENQUETE  
SUR  
LES FONCTIONS D'EVALUATION ET DE SURVEILLANCE  
DE CERTAINES ORGANISATIONS INTERNATIONALES**

**PREPARE POUR :  
LE SECRETARIAT DU FONDS MULTILATERAL  
AUX FINS D'APPLICATION DU PROTOCOLE DE MONTREAL**

**PAR :  
M. FUAT ANDIC (Titulaire d'un doctorat)  
EXPERT CONSEIL**

**Février 2009**

## TABLE DES MATIERES

RESUME .....	5
1. INTRODUCTION .....	9
1.1 Contexte général .....	9
1.2 Méthodologie .....	9
2. QUELQUES NOTIONS ET DEFINITIONS .....	9
2.1 But de la surveillance et de l'évaluation .....	9
2.2 Surveillance .....	10
2.3 Evaluation .....	10
2.4 Préalables au succès des évaluations .....	11
2.5 Audit .....	11
3. PRATIQUES EN MATIERE DE SURVEILLANCE ET D'EVALUATION DANS CERTAINES ORGANISATIONS MULTILATERALES .....	12
3.1 Remarques liminaires .....	12
3.2 Le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) .....	12
3.3 La Banque interaméricaine de développement (BID) .....	15
3.4 Le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) .....	17
3.5 Le Fonds international pour le développement agricole (FIDA) .....	19
3.6 La Banque mondiale .....	19
3.7 Le Fonds multilatéral aux fins d'application du protocole de Montréal (Fonds Multilatéral) .....	19
4. CONCLUSIONS ET SUGGESTIONS .....	19
4.1 Conclusions .....	19
4.1 Suggestions concernant les activités futures de surveillance et d'évaluation au Fonds multilatéral. ....	19
Annexe I	Mandat
Annexe II	Tableau récapitulatif
Annexe III	Indicateurs
Annexe IV	Remerciements et sources
Annexe V	Descriptif de fonctions et qualifications requises pour le poste d'Administrateur principal, surveillance et évaluation (Fonds multilatéral)

## ABREVIATIONS

FEM	Fonds pour l'environnement mondial
BID	Banque interaméricaine de développement
FIDA	Fonds international de développement agricole
ONG	Organisations non gouvernementales
SAO	Substance appauvrissant la couche d'ozone
BSCI	Bureau des services de contrôle interne
FENU	Fonds d'équipement des Nations Unies
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
UNIFEM	Fonds de développement des Nations Unies pour la femme
VNU	(Programme des) volontaires des Nations Unies

## RESUME

1. *Le présent rapport est établi sur décision du Comité exécutif du Fonds multilatéral qui a demandé à l'Administrateur principal, surveillance et évaluation, de rassembler des informations sur les procédures de surveillance et d'évaluation appliquées dans les institutions financières internationales compétentes (décision 56/8d).*

2. *Le rapport a été élaboré en interrogeant les personnes chargées de la surveillance et de l'évaluation dans les institutions compétentes et en étudiant les documents qui renvoient aux questions de procédures et aux règlements qui régissent les services d'évaluation et de surveillance dans ces institutions. Leur mode opératoire a ensuite été comparé avec celui du Fonds multilatéral.*

3. *L'examen de la documentation spécialisée et des documents pertinents montre clairement que l'évaluation n'est pas une fin en soi, mais un moyen d'aider les organisations à accomplir leur mandat, en leur assurant la prise en compte :*

- a) *D'une responsabilité de rendre compte et d'une transparence accrues dans l'emploi des ressources;*
- b) *D'éléments permettant une prise de décision en meilleure connaissance de cause;*
- c) *Des enseignements tirés de l'expérience pour orienter les actions et les interventions futures.*

4. *L'évaluation est une opération limitée dans le temps qui vise à évaluer de manière systématique et objective la pertinence, l'exécution et le degré de succès des projets et des programmes en cours et/ou achevés.*

5. *Les évaluations doivent être réalisées de manière objective et indépendante, sans la moindre intervention de la part des dirigeants des organisations, des exécutants et des parties prenantes.*

6. *Les évaluations portent, pour l'essentiel, sur les résultats. Dans ce sens, elles devraient indiquer si :*

- a) *Les projets et les programmes sont pertinents;*
- b) *Les projets et les programmes sont efficaces;*
- c) *Les projets et les programmes sont utiles.*

7. *Les pratiques en matière d'évaluation, le mode opératoire et la circulation en interne des informations issues des services d'évaluation de cinq organisations internationales – la Banque Mondiale, le Fonds pour l'environnement mondial (FEM), le Fonds international de développement agricole (FIDA), le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), et la Banque interaméricaine de développement (BID) –, ont été comparées avec celles du Fonds multilatéral. L'accent est mis sur les aspects suivants :*

- a) *Le rôle des services d'évaluation;*
- b) *Les responsabilités et les attributions de ces groupes;*
- c) *Le mode opératoire appliqué;*

- d) *Les garde-fous intégrés dans les systèmes de surveillance et d'évaluation, visant à préserver l'indépendance et l'impartialité.*

8. *La comparaison a fait ressortir de manière claire et univoque que tous les bureaux d'évaluation des organisations internationales examinés dans ce rapport sont conçus pour être indépendants et transparents. Dans le contexte de l'indépendance et de la transparence, le mode opératoire fait apparaître certaines nuances qu'il est possible de décrire de la manière suivante :*

- a) *Le mode opératoire et la circulation de l'information jouent un rôle particulier pour préserver l'indépendance, l'impartialité et l'intégrité dans tous les bureaux d'évaluation. Certaines nuances et variations sont observées quant aux nominations, aux procédures d'établissement et de communication de rapports et au rôle du premier responsable de l'organisation.*
- b) *Dans la majorité des organisations, le Conseil d'administration nomme le directeur ou le chef du service d'évaluation. Dans tous les cas, ces agents occupent des postes à haute responsabilité dans leurs organisations. Le chef de la plupart des services d'évaluation est engagé pour une durée déterminée au terme de laquelle il est tenu de quitter l'organisation.*
- c) *Tous les services d'évaluation dont il est question dans le présent rapport relèvent directement de leurs Conseils respectifs. Au Fonds multilatéral, l'Administrateur principal, surveillance et évaluation, présente des évaluations au Comité exécutif sous forme de documents du secrétariat, après en avoir discuté en interne et avec les organismes d'exécution et les unités nationales d'ozone concernées.*
- d) *Dans tous les cas, les rapports d'évaluation sont soumis aux Conseils comme des produits des institutions, bien qu'ils puissent être établis par des experts conseils indépendants qui n'ont aucun lien avec l'organisation et n'ont participé ni à la conception, ni à la mise en oeuvre des projets/programmes. Tous les rapports finals, appartiennent au domaine public. Toutes les organisations mettent sur pied des évaluations indépendantes, bien qu'un de leurs agents puisse diriger les missions d'évaluation. Certaines d'entre elles, telles que le PNUD, peuvent affecter un membre du personnel, intervenant en qualité de personne ressource à la mission, s'il y a lieu. Au Fonds multilatéral, la pratique veut qu'un expert conseil indépendant puisse diriger la mission d'évaluation. Si l'Administrateur principal, surveillance et évaluation, du Fonds participe à une mission, alors il en assume la direction. Selon la nature de l'évaluation, un membre du personnel, bien au fait des questions en jeu, peut aussi accompagner la mission en qualité de personne ressource. Il n'est pas rare qu'un membre du personnel, représentant les organisations d'exécution, y participe également à la mission, en tant que personne ressource.*

9. *Une conclusion importante ressort de cette comparaison : les services d'évaluation sont à vrai dire essentiellement indépendants et ils occupent une place toute particulière au sein de leurs organisations respectives. Leurs chefs sont pour l'essentiel nommés au terme d'une procédure différente de celle appliquée pour la nomination de simples fonctionnaires. Néanmoins, même si les rapports sont soumis directement aux Conseils, sans intervention du haut responsable de l'organisation, celui/celle-ci se réserve aussi le droit d'exprimer son accord ou son désaccord sur les rapports puisqu'il/elle est celui/celle qui est chargé(e) de superviser le fonctionnement de l'organisation et de s'acquitter de son mandat tel que le prévoient les statuts. En dernier ressort, il incombe au Conseil (ou au Comité exécutif*

du Fonds multilatéral), d'accepter/de rejeter et de mettre en oeuvre une recommandation figurant dans les rapports d'évaluation qui n'ont qu'une fonction consultative.

10. Il est préférable que ce soit le Secrétariat qui assume la fonction de surveillance et d'évaluation et que celle-ci ne soit ni déléguée à une autre entité ni externalisée. L'externalisation, si telle était la solution retenue, ce serait contraire aux normes établies par le Groupe d'évaluation des Nations Unies, auxquelles se conforment toutes les institutions spécialisées des Nations Unies. Comme toutes les autres institutions dont il est question dans le présent rapport, la responsabilité de l'évaluation devrait incomber à un service indépendant du Secrétariat.

11. Par opposition à la plupart des institutions dont la situation est analysée dans le présent document, ni le budget ni les ressources humaines du bureau de l'Administrateur principal, surveillance et évaluation, n'ont été étoffés, depuis sa création. Lorsqu'on songe aux augmentations des honoraires des experts conseils, des frais de déplacement, etc., enregistrés au cours de ces dix dernières années, on ne peut que contester les raisons justifiant le maintien du principe de la croissance nulle en valeur nominale pour le budget. En outre, le bureau aurait besoin d'effectifs supplémentaires, si on veut que les suggestions formulées dans le présent rapport à propos de l'établissement et de la communication de rapports et d'évaluations sur les accords pluriannuels soient mises en œuvre de manière pleine et entière par l'Administrateur principal, surveillance et évaluation.

12. L'Administrateur principal, surveillance et évaluation, est investi d'importantes responsabilités non seulement au sein du Secrétariat mais encore, en particulier, à l'égard du Comité exécutif. Les entretiens avec les unités d'ozone et les représentants de haut niveau des pays visés à l'article 5 avant et pendant les missions d'évaluation, nécessitent une bonne connaissance du Fonds et des talents de diplomate. En conséquence, le bureau doit avoir une importance en accord avec ses responsabilités et un statut particulier au sein de l'organisation. Il devrait donc être dirigé par un fonctionnaire hautement qualifié appartenant à la catégorie administrateur, dont le rang ne peut être inférieur à P-5.





## **1. INTRODUCTION**

### **1.1 Contexte général**

13. Lors de sa 56<sup>ème</sup> réunion, le Comité exécutif du Fonds multilatéral a décidé « de demander à l'Administrateur principal, surveillance et évaluation, de préparer et de proposer à la 57<sup>ème</sup> réunion du Comité exécutif un document présentant les grandes lignes du mandat actuel du poste et résumant brièvement la façon dont les fonctions d'évaluation des autres secrétariats de fonds et institutions financières semblables ont été organisées et mises en œuvre » (décision 56/8d)). Pour garantir une analyse tout à fait objective, et aussi par manque de temps, ce rapport est établi par un expert conseil indépendant afin de donner suite à la décision du Comité exécutif énoncée ci-dessus, en application du mandat (voir annexe I) mis au point par l'Administrateur principal, surveillance et évaluation. Le rapport examine les fonctions d'évaluation de cinq institutions financières internationales et les compare avec celles du Fonds multilatéral.

### **1.2 Méthodologie**

14. Le rapport a été établi en cinq étapes :

- a) Des entrevues ont été réalisées avec des personnes chargées de la surveillance et de l'évaluation dans les institutions suivantes : le Fonds pour l'environnement mondial (FEM), le Fonds international pour le développement agricole (FIDA), la Banque interaméricaine de développement (BID), le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et la Banque Mondiale.
- b) L'examen des documents de ces institutions renvoie aux questions suivantes : procédure, voie hiérarchique, présentation des rapports d'évaluation aux organes directeurs, dotation en personnels et ressources. Cet examen a complété les informations obtenues lors des entrevues.
- c) Comparaison entre les procédures de surveillance et d'évaluation de ces organisations et celles du Fonds multilatéral. Les similitudes et les différences entre elles sont mises en lumière dans la partie 4.
- d) Soumission de projets de versions de rapport à l'Administrateur principal, surveillance et évaluation, pour qu'il formule des observations à propos de toute erreur ou omission éventuelle.
- e) Révision du rapport une fois reçues les observations de l'Administrateur principal, surveillance et évaluation, et présentation de la version finale au Comité exécutif.

## **2. QUELQUES NOTIONS ET DEFINITIONS**

### **2.1 But de la surveillance et de l'évaluation**

15. La surveillance et l'évaluation sont pour les organisations des outils de gestion essentiels qui assurent la prise en compte :

- a) D'une responsabilité accrue de rendre compte de l'emploi des ressources;
- b) D'une prise de décision en meilleure connaissance de cause;

- c) Des enseignements tirés de l'expérience pour orienter les actions et les interventions futures.

## 2.2 Surveillance

16. La surveillance est une fonction permanente qui fournit surtout aux administrateurs et aux principales parties prenantes d'un projet/programme en cours, des premières indications de progrès, ou d'absence de progrès, dans la réalisation des objectifs du projet/programme. Les principales tâches afférentes à la surveillance de projets sont de mesurer l'état d'avancement des activités des projets et les résultats obtenus en fonction des calendriers établis et des indicateurs de progrès, de définir les problèmes liés à sa mise en oeuvre et de recommander des révisions ou des mesures correctives. La surveillance facilite aussi la réalisation d'examens périodiques en produisant des informations pertinentes.

17. Il y a plusieurs voies et moyens d'exécuter la surveillance. Les méthodes les plus courantes sont les suivantes : étude théorique des plans de travail, lecture des rapports et des comptes rendus émanant des administrateurs de projets, visite de sites de projets, recueil d'informations issues de systèmes de surveillance et d'études d'échantillons, communications périodiques avec le personnel chargé de l'administration de projets, établissement et/ou traitement en temps voulu de rapports et de recommandations tournées vers l'action. La surveillance portant essentiellement sur des opérations, les indicateurs (contenus dans le document de projet) devraient faire état des dates d'achèvement des principales activités ou d'obtention des principaux résultats, des différences entre les dépenses effectives et prévues, décrire les activités et les résultats effectivement enregistrés par rapport aux activités et résultats prévus, et tout autre indicateur de fonctionnement.

## 2.3 Evaluation

18. L'évaluation est une opération limitée dans le temps qui vise à évaluer de manière systématique et objective la pertinence, le fonctionnement, les résultats et le succès de projets/programmes en cours et/ou achevés. Lors de l'exécution d'un projet, une évaluation a pour objectif essentiel d'évaluer le fonctionnement du projet à une date donnée, d'évaluer l'efficacité de sa stratégie et de sa conception, de définir les problèmes de fonctionnement, et de formuler des recommandations aux fins de révision ou de mesures correctives.

- a) **Evaluation à mi-parcours :** ces évaluations peuvent être réalisées lors du processus d'exécution. D'ordinaire, elles interviennent à mi-parcours ou en cas de besoin. Si une évaluation est programmée lors de la mise en oeuvre d'un projet, il importe tout particulièrement de vérifier que les objectifs du projet ont été énoncés de manière univoque et mesurable et que les indicateurs de succès concernant leur réalisation aient été clairement établis.
- b) **Evaluation finale :** elle a pour principal objectif de déterminer la mesure dans laquelle les objectifs de projets ont été atteints. En outre, une évaluation réalisée au terme d'un projet peut viser à déterminer si ses résultats restent pertinents, si son exécution a été efficace, si sa conception est bonne et si ses résultats sont pérennes. L'évaluation devrait aussi permettre de déterminer les retombées mesurables du projet à une date donnée et les enseignements qui en ont été tirés. L'évaluation finale devrait être programmée au cours des derniers mois de mise en oeuvre du projet afin que ses principaux agents d'exécution puissent être disponibles pour des entrevues et que les opérations de projet puissent également être observées.

Les résultats de l'évaluation finale devraient être exploités par les décideurs compétents pour décider des activités de suivi, de la mise en route d'autres projets du même type, ou

d'autres projets avec les mêmes partenaires institutionnels. Les leçons tirées des résultats de l'évaluation devraient être communiquées à d'autres institutions intéressées. Les résultats de l'évaluation devraient être présentés d'une manière telle qu'ils reflètent l'obligation redditionnelle de l'institution qui entreprend l'évaluation.

Puisqu'une évaluation de projet/programme reflète la manière et les modalités choisies par une organisation pour s'acquitter de son mandat, sa toute première règle est qu'elle devrait être mise en œuvre d'une manière objective et indépendante, conformément au mandat, sans intervention de la direction de l'organisation – à quelque niveau que ce soit – ou des parties prenantes. C'est une des raisons pour lesquelles la plupart des bureaux d'évaluation relèvent directement du plus haut responsable de l'organisation. Les évaluations sont généralement mises en œuvre par des évaluateurs indépendants dont les constatations, conclusions et recommandations sont présentées au représentant des parties prenantes.

- c) **Evaluation après exécution** : elle vise principalement à déterminer la mesure dans laquelle les résultats du projet ont été exploités, les retombées d'une telle exploitation et à définir la mesure dans laquelle l'exploitation des résultats du projet s'est inscrite dans la durée. Elle répertorie également les leçons tirées. L'évaluation après exécution est menée après l'achèvement du projet afin que ses retombées puissent être correctement appréciées. Ses résultats servent essentiellement aux décideurs de nouveaux projets. Ils sont généralement communiqués aux organes directeurs de l'organisation, en application de leurs exigences en matière d'obligation redditionnelle.

## 2.4 Préalables au succès des évaluations

19. Pour qu'une évaluation et/ou une surveillance soit efficace et utile, il convient de prendre en compte dans l'établissement du projet certains préalables, brièvement exposés ci-après :

- a) Des objectifs mesurables du projet et des indicateurs sont définis : ils concernent la production de biens et services produits par le projet et leur retombées sur les bénéficiaires (pour les caractéristiques des bons indicateurs, se référer à l'annexe III).
- b) Des dispositions pour le recueil des données et la gestion des pièces comptables sont en place afin que les données nécessaires à la mise en place d'indicateurs soient compatibles avec les renseignements statistiques et que ces derniers soient disponibles à un coût raisonnable.
- c) Des dispositions institutionnelles ont été prévues pour la communication des conclusions relatives à la surveillance et à l'évaluation aux décideurs.

20. Si ces préalables ne sont pas dûment pris en compte, il y a un risque que le processus de surveillance et d'évaluation n'atteigne pas ses objectifs.

## 2.5 Audit

21. Les audits permettent d'examiner et d'évaluer l'emploi des ressources financières de l'organisation afin de s'assurer que les administrateurs de programmes ont respecté les règlements financiers et administratifs. Les audits peuvent être réalisés en interne ou en externe. Dans ces deux cas, l'objectif est le même, c'est-à-dire améliorer les processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance de l'organisation.

22. Ces rapports étant consacrés exclusivement à la surveillance et à l'évaluation, il n'est pas nécessaire d'apporter davantage de précisions sur l'audit : il y est fait brièvement référence pour attirer l'attention sur le fait que la surveillance, l'évaluation et l'audit font parties intégrantes d'une gouvernance transparente pour toutes les organisations étudiées dans le présent document, dans lesquelles ces fonctions sont assumées par des bureaux distincts et/ou des institutions extérieures.

### **3. PRATIQUES EN MATIERE DE SURVEILLANCE ET D'EVALUATION DANS CERTAINES ORGANISATIONS MULTILATERALES**

#### **3.1 Remarques liminaires**

23. Cette partie présente les pratiques suivies par un certain nombre d'organisations internationales en matière d'évaluation. L'analyse est centrée sur les aspects suivants :

- a) Le mandat et le rôle des services d'évaluation opérant au sein des différentes organisations;
- b) Le mode opératoire suivi par les services;
- c) La circulation de l'information;
- d) Les garde-fous mis en place afin que les évaluations échappent à l'autorité de la direction de l'organisation;
- e) La dotation en personnel et les ressources financières.

24. Toutes les organisations retenues dans cette étude sont des institutions de financières qui fournissent des ressources pour la mise en œuvre de projets/programmes énoncés dans leurs mandats. Dans ce sens, il existe une forte similitude entre elles et le Fonds multilatéral.

#### **3.2 Le Fonds pour l'environnement mondial (FEM)**

25. Le FEM traite de questions environnementales à l'échelle planétaire, tout en soutenant des projets nationaux de développement durable. Il accomplit sa mission en partenariat avec 176 pays, plusieurs organismes d'exécution, les pays bénéficiaires, les organisations non gouvernementales (ONG) et le secteur privé. C'est un mécanisme financier tourné vers la coopération internationale, qui octroie des subventions et des financements à des conditions de faveur afin de faire face aux surcoûts acceptés des mesures ayant des retombées positives sur l'environnement de la planète dans les 6 domaines prioritaires suivants :

- a) La diversité biologique;
- b) Les changements climatiques;
- c) Les eaux internationales;
- d) La désertification et la déforestation;
- e) L'appauvrissement de la couche d'ozone;
- f) Les polluants organiques dans les pays en développement et en transition.

26. Le Conseil d'administration du FEM est composé de 32 membres élus parmi tous les pays membres. Il oriente la stratégie et la politique générale de l'organisation dans ces 6 domaines de préoccupations prioritaires, en tenant compte de l'avis des conférences des parties aux conventions internationales sur l'environnement pour lesquels le FEM sert de mécanisme financier. Sa mission en matière d'environnement mondial lui impose d'être novateur et de jouer un rôle de pionnier et place le partenariat dans une position permettant d'évaluer les dimensions planétaires des politiques appliquées en matière d'environnement et d'aide au développement.

27. La surveillance et l'évaluation jouent un rôle important au FEM car elles doivent permettre de veiller à ce que ces programmes et projets soient surveillés et évalués périodiquement, et de maintenir une souplesse suffisante pour faire face à des circonstances changeantes. Les expériences acquises grâce aux activités de surveillance et d'évaluation permettent un retour d'information vers les processus de prise de décision à l'échelon de la politique générale, des programmes et des projets. Cette rétroaction permet au FEM de suivre les progrès réalisés dans l'accomplissement de sa mission qui consiste à offrir des avantages en matière d'environnement mondial dans les 6 domaines de préoccupation cités ci-dessus.

28. Les fonctions de surveillance et d'évaluation du FEM ont été créées après sa restructuration en 1994, lorsque le Conseil de cette institution a été chargé de développer, d'adopter et d'évaluer les politiques et les programmes d'encadrement de ses activités. Un cadre de surveillance et d'évaluation, qui a rendu le service de surveillance et d'évaluation indépendant, a été approuvé en 1997, puis révisé en 2003. En conséquence, ce service fait désormais rapport au Conseil du FEM. En outre, depuis 2004, il porte le nom de Bureau de l'évaluation et il est chargé de réaliser seulement et exclusivement des évaluations. A l'heure actuelle, la surveillance ne relève plus du mandat du Bureau de l'évaluation, cette fonction étant dévolue aux organismes d'exécution. Mais sa fonction d'évaluation s'est élargie puisqu'à l'heure actuelle, le Bureau de l'évaluation compte 12 fonctionnaires de la catégorie administrateurs. Il emploie aussi des experts conseils, recrutés à long et à court terme en fonction des besoins. Au cours des 5 dernières années, le nombre de ces administrateurs a augmenté et les ressources mises à sa disposition se sont accrues. En 2004 il ne comptait que 6 professionnels et un budget de 1,9 million de \$ US. Cinq ans après, le nombre d'administrateurs avait doublé et en 2008, son budget total approuvé s'établissait à 4 millions de \$ US.

29. Le Bureau de l'évaluation a deux objectifs :

- a) Promouvoir la responsabilité de rendre des comptes sur la réalisation des objectifs du FEM grâce à l'évaluation des résultats, de l'efficacité des procédures et des performances des partenaires participant aux activités du FEM. Les résultats doivent être évalués à l'aune de leur contribution aux avantages pour l'environnement mondial.
- b) Promouvoir l'apprentissage, la communication d'informations en retour, la transmission des résultats et des leçons tirées aux partenaires du FEM, en tant que base de la prise de décision en matière de politique générale, de stratégie de gestion du programme et des projets, et améliorer la connaissance et la performance.

30. Pour le FEM, l'évaluation est un bilan systématique et impartial d'une activité, d'un projet, d'un programme, d'une stratégie, d'une politique générale, d'un secteur, d'un domaine de préoccupation prioritaire, ou de toute autre sujet y afférent. Elle a pour objet de déterminer la pertinence, l'impact, l'efficacité, l'efficience et la pérennité des interventions et des contributions des parties prenantes. Elle fournit des renseignements s'appuyant sur des faits crédibles, fiables et utiles, permettant la prise en compte en temps utile des conclusions, des recommandations et des leçons dans le processus de prise de décision. Tous les projets sont soumis à la réalisation d'une évaluation finale, au nombre de 60 par an. Le

recours à des évaluations à mi-parcours peut se révéler nécessaire lorsque les projets rencontrent certains problèmes qui ne peuvent être résolus par les organismes d'exécution.

31. La fonction et la responsabilité du Bureau de l'évaluation sont d'entreprendre des évaluations indépendantes impliquant une panoplie de projets relevant de plus d'un organisme d'exécution. Ces évaluations portent généralement sur un plan stratégique, des domaines de préoccupation prioritaires, ou des questions multisectorielles. Le Bureau de l'évaluation mène également des évaluations institutionnelles. Pour prévenir la dispersion d'efforts et promouvoir les synergies, le bureau de l'évaluation collabore à ces évaluations avec des bureaux d'évaluation indépendants de ces institutions.

32. Toutes les évaluations du FEM s'inspirent d'un ensemble de normes et de principes qui peuvent être résumés comme suite :

- a) **Indépendance** : Les membres des équipes d'évaluation devraient être indépendants du processus d'élaboration de la politique générale et de la prestation et de l'administration de l'aide.
- b) **Impartialité** : Les évaluations doivent présenter de manière exhaustive et équilibrée les forces et les faiblesses de la politique générale, du programme, du projet ou du service de l'organisation qui fait l'objet de l'évaluation.
- c) **Transparence** : Il doit y avoir une communication claire sur le but de l'activité d'évaluation, les critères appliqués et l'utilisation prévue des conclusions.
- d) **Diffusion** : Les leçons tirées de l'évaluation doivent être diffusées en assurant un retour efficace de l'information aux décideurs, au personnel opérationnel, aux bénéficiaires et au grand public.
- e) **Ethique** : Les évaluations doivent dûment tenir compte du bien être, des croyances et des coutumes des personnes concernées en évitant tout conflit d'intérêt.
- f) **Partenariat** : Le Bureau de l'évaluation doit examiner activement la possibilité de conduire des évaluations conjointes qui pourraient donner au FEM une vision en profondeur et des informations en retour, probablement plus difficiles à obtenir au travers d'évaluations autonomes.
- g) **Compétences et capacités** : Les évaluations doivent utiliser au mieux les compétences locales sur les plans techniques et ceux de l'évaluation et elles doivent stimuler la capacité d'évaluation à l'échelon local, en se centrant tout particulièrement sur les préoccupations environnementales.
- h) **Crédibilité** : Les évaluations doivent être crédibles et s'appuyer sur des données ou des observations fiables. Dans la mesure du possible, elles s'appuieront sur des techniques dynamiques et pragmatiques et sur des indicateurs de mesure des résultats et de progrès.
- i) **Utilité** : Les évaluations devront répondre aux besoins d'information des utilisateurs visés. Elles devront être tournées vers les résultats et l'action.

33. Le Bureau de l'évaluation accomplit sa mission indépendamment du processus de prise de décision, de la prestation et de l'administration de l'assistance afin de garantir que le recueil et l'analyse des données et son jugement sur les critères, les conclusions et les recommandations ne sera pas influencé par un conflit d'intérêt ou une intervention de la direction, à quelque niveau que ce soit. Le Secrétariat, les

organismes d'exécution et autres parties concernées peuvent faire des observations et faire connaître leurs réactions sur les projets de rapport et les rapports finals, mais ils n'ont pas le droit d'approuver, de bloquer, de solliciter des changements ou de modifier d'une quelconque manière le contenu des rapports. Le directeur du Bureau de l'évaluation transmet ces rapports finals d'évaluation directement au Conseil du FEM sans solliciter l'autorisation préalable du plus haut responsable du FEM.

34. D'autres garde-fous sont en place pour garantir l'indépendance du bureau d'évaluation, à savoir :
- a) Une démarcation claire entre la surveillance et l'évaluation;
  - b) La nomination du directeur du Bureau de l'évaluation par le Conseil;
  - c) Un directeur engagé pour cinq ans renouvelables une seule fois pour une durée supplémentaire de cinq ans;
  - d) L'impossibilité d'employer le directeur en quelque qualité que ce soit au FEM, au terme de la période de dix ans;
  - e) La responsabilité du directeur de présenter un rapport annuel sur l'exécution des activités, directement au Conseil;
  - f) La non association des employés du Bureau de l'évaluation ou des experts conseils recrutés pour des évaluations, à la conception et/ou à l'exécution de projets.

35. Aux fins de transparence, tous les rapports d'évaluation, ainsi que le rapport annuel sur l'exécution des activités sont imprimés et diffusés par Internet pour être rendus publics.

### **3.3 La Banque interaméricaine de développement (BID)**

36. La BID a été créée en 1959 en tant que banque régionale de développement, afin d'octroyer aux pays d'Amérique latine et des Caraïbes des prêts et des subventions à long terme pour leur développement. Elle compte 47 actionnaires, dont 21 sont des membres non emprunteurs parmi lesquels il y a lieu de citer : les Etats-Unis d'Amérique, le Canada, le Japon, le Royaume-Uni de Grande Bretagne et d'Irlande du Nord, et plusieurs autres pays européens. Tous les autres pays actionnaires de la région sont emprunteurs.

37. Le bras chargé de l'évaluation à la Banque est le Bureau de l'évaluation et de la surveillance. Il est dirigé par un directeur qui est épaulé par 25 employés en tout, dont 19 appartiennent à la catégorie administrateur. Il emploie également des experts conseils contractuels, recrutés selon les besoins. Au cours des cinq dernières années, aucun changement n'a été observé dans les effectifs et, avec 7 millions de \$ US par an, le budget total est resté assez stable.

38. Le mandat précis du Bureau de l'évaluation et de la surveillance, qui résulte de la décision de son Conseil d'administration, est de contribuer à la consolidation d'une « approche résultat » dans l'institution grâce à la conduite annexe d'études d'évaluation spécifiques et à la surveillance du système d'évaluation de la Banque, dans son ensemble, dont l'action s'appuie sur les quatre principes suivants :

- a) L'évaluation, en tant qu'instrument, doit constamment passer au peigne fin les activités de la Banque afin de déterminer si les résultats sont efficaces, s'ils continuent d'être pertinents et s'il convient de les affiner ou de les modifier de manière à gagner en efficacité dans l'accomplissement des tâches.

- b) L'évaluation devrait porter plus particulièrement sur « l'apprentissage institutionnel » qui devrait être la norme appliquée pour évaluer la pertinence et l'efficacité de l'activité d'évaluation.
- c) L'évaluation doit être centrée plus spécialement sur « l'efficacité en terme d'aide au développement » des activités de la Banque. Cette caractéristique l'oblige à se concentrer sur les activités orientées vers sa contribution au développement économique et social des pays membres emprunteurs.
- d) L'évaluation doit porter plus spécialement sur les « résultats » des activités financées par la banque, puisque celle-ci ne se penche pas uniquement sur ses résultats (projets approuvés, fonds prêtés), mais aussi sur le résultat de ses actions dans les pays emprunteurs. Dans ce sens, le travail d'évaluation devient une partie essentielle du processus conduisant la Banque vers un mode de fonctionnement tourné vers les résultats.

39. Comme on peut le supposer au vu de ces quatre principes, le Bureau de l'évaluation et de la surveillance a pour seule et unique mission d'entreprendre des évaluations. La fonction de surveillance ne relève pas de sa compétence. Cette fonction est dévolue aux exécutants.

40. Pour mettre en oeuvre ces principes, le Bureau exécute un programme de travail équilibré qui peut être regroupé en cinq domaines thématiques :

- a) **Les études de surveillance :** Elles comprennent notamment un examen systématique des systèmes et des procédures de la banque qui ont été conçus pour fournir des données sur les résultats des opérations de la Banque. Il s'agit essentiellement de savoir si ces procédures génèrent des informations utiles sur les résultats et si les procédures de surveillance et de contrôle sont adéquates ?
- b) **Les évaluations des programmes de pays :** Elles sont prescrites par la politique générale du Conseil. Le Bureau entreprend des évaluations de programmes de pays dans le cadre du processus d'établissement de chaque nouveau document de stratégie concernant un pays.
- c) **Les évaluations sectorielles, thématiques et après exécution :** La Banque considère que son principal avantage comparatif est de travailler sur des questions semblables dans plusieurs pays; elle a besoin, à ce titre, d'avoir une vision générale des problèmes sectoriels et thématiques qui se posent dans la région. Le Bureau réalise ses évaluations après exécution de projets achevés et sur des domaines et des secteurs thématiques, ce qui permet à la Banque d'affiner son approche des résultats obtenus dans un secteur et sur un thème donné.
- d) **Les évaluations de la politique générale et des instruments :** Les politiques sont des orientations explicites visant à définir l'espace dans lequel les actions de la Banque peuvent s'inscrire. Les politiques sont toujours sujettes à l'approbation du Conseil et le Bureau entreprend ses évaluations comme s'il s'agissait de facteurs de décision sur les politiques et les instruments.
- e) **Le développement de la capacité aux fins d'évaluation :** La décision de 1994 du Conseil des gouverneurs de la Banque a invité celle-ci à « promouvoir et soutenir le renforcement des capacités à l'échelon national et à faciliter la coopération dans les activités d'évaluation menées avec d'autres organisations d'aide au développement ». Le



Bureau effectue un travail de développement des capacités, tant au sein de l'institution, en formulant des commentaires sur les indicateurs et les méthodes d'évaluation des projets accompagnés par la banque, que dans la région, en assurant un soutien aux services et aux réseaux nouveaux de professionnels de l'évaluation.

41. Plusieurs garde-fous sont en place pour assurer l'indépendance du Bureau, à savoir :
- a) Une démarcation claire entre la surveillance et l'évaluation;
  - b) La présentation par le président du Comité directeur des recommandations finales sur la sélection du directeur du Bureau au Conseil des Administrateurs;
  - c) Des consultations appropriées avec le président de la Banque pour solliciter son avis sur le processus de sélection et ses résultats,
  - d) Le rôle strictement consultatif du Président et sa non ingérence dans les décisions du Conseil;
  - e) Un directeur engagé pour cinq ans renouvelables une seule fois pour une durée supplémentaire de cinq ans;
  - f) L'impossibilité d'employer le directeur en quelque qualité que ce soit à la Banque, au terme de la période de dix ans;
  - g) La non ingérence du Conseil ou des responsables dans les rapports d'évaluation ou dans la formulation de modifications et de suggestions.
42. Dans un souci de transparence, une fois terminée, le contrôle d'évaluation du bureau est affiché sur sa page web.

### **3.4 Le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)**

43. Le PNUD est l'instrument des Nations Unies pour le développement dans le monde; c'est une organisation qui préconise le changement et qui met à la disposition des pays un savoir, une expérience et des ressources pour aider les peuples à bâtir une vie meilleure. En outre, il obtient et exploite l'assistance des bailleurs de fonds multilatéraux et bilatéraux. Dans toutes ses activités, le renforcement et la protection des droits de l'homme constituent une préoccupation primordiale.

44. Le PNUD dispose de 166 bureaux de pays, qui oeuvrent et collaborent avec les pays afin de les aider à trouver des solutions aux problèmes de développement national et mondial. Dans chaque bureau de pays, le représentant résident du PNUD assume également les fonctions de coordonnateur résident des activités d'aide au développement pour le système des Nations Unies dans son ensemble, un système de coordination qui garantit l'utilisation la plus efficace des ressources des Nations Unies.

45. Le PNUD centre essentiellement son action sur cinq domaines thématiques :
- a) La gouvernance démocratique;
  - b) La réduction de la pauvreté;
  - c) La prévention de crise et le redressement;

- d) L'environnement et l'énergie;
- e) Le VIH/SIDA.

46. Les activités et les interventions du PNUD sont soumises à plusieurs types d'évaluation. Leur but est d'accroître la transparence, la cohésion et l'efficacité en produisant et en exploitant des connaissances en matière d'évaluation orientées vers l'apprentissage organisationnel et la gestion efficace pour obtenir des résultats et aussi encadrer la responsabilité de rendre compte. Cette politique générale d'ensemble s'applique à tous ces fonds et programmes associés, à savoir, le Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM), le Programme des volontaires des Nations Unies (VNU), le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU).

47. La politique d'évaluation actuelle du PNUD est exposée dans la résolution de l'Assemblée générale (59/250) de 2004, qui prescrit l'évaluation systématique des activités de fonctionnement du système des Nations Unies, en évaluant leur impact sur l'élimination de la pauvreté, la croissance économique et le développement durable des pays visés par le programme. La politique d'ensemble s'inspire des normes d'évaluation en place dans le système des Nations Unies, sur lesquelles elle est alignée, telle qu'elle a été élaborée et approuvée par le Groupe d'évaluation des Nations Unies.

48. Le Bureau de l'évaluation du PNUD compte 26 employés de la catégorie administrateurs et il a à sa tête un directeur de niveau D-2 qui est nommé par le Conseil exécutif pour une durée de cinq ans renouvelables une fois. Au terme de son mandat, le directeur peut continuer d'être employé par les Nations Unies, mais pas au PNUD. Le Bureau de l'évaluation fait appel à des experts conseils indépendants, pour autant qu'ils n'aient été associés ni à la conception ni à la mise en oeuvre d'un quelconque projet/programme, à évaluer. Son budget a doublé depuis 2004 et il a atteint 7 millions de \$ US en 2008.

49. Le Conseil exécutif approuve la politique d'évaluation, garantit l'indépendance de la fonction d'évaluation, détermine le programme de travail annuel du Bureau de l'évaluation et exige que la direction du PNUD donne suite aux recommandations formulées par les évaluateurs et leur assure un suivi.

50. Les principes directeurs sur lesquels s'appuient les évaluations peuvent être résumés de la manière suivante :

- a) **Le développement humain et les droits de l'homme :** L'évaluation s'inspire de la démarche du PNUD en matière d'aide au développement, qui privilégie l'être humain, renforce les capacités, les possibilités de choix de tous les hommes et de toutes les femmes et assure la promotion de leurs droits. Les valeurs universellement partagées d'équité, de justice et d'égalité entre les sexes, de respect de la diversité, sont les éléments clés de ce principe.
- b) **Le système des Nations Unies et le partenariat mondial :** Les évaluations tirent parti de la collaboration au sein du système des Nations Unies, à laquelle elles contribuent afin d'améliorer l'efficacité et de réduire les coûts de transaction de la coopération aux fins du développement.
- c) **L'appartenance au pays :** Les évaluations s'inspirent des priorités et des préoccupations nationales. Elles sont ouvertes et prennent en compte la diversité des intérêts et des valeurs nationaux. Elles visent à renforcer les partenariats avec les gouvernements et les principales parties prenantes.

- d) **L'administration tournée vers l'obtention de résultats :** Les évaluations aident le PNUD à administrer ses activités pour obtenir des résultats en évaluant la mesure dans laquelle les procédures, produits et services du PNUD contribuent efficacement à l'obtention, en matière d'aide au développement, de résultats qui ont une incidence sur la vie des populations. En produisant des éléments de preuve, les évaluations permettent une gestion et une prise de décision en meilleure connaissance de cause aux fins de la planification stratégique et de l'élaboration de programmes.

51. Huit normes distinctes et néanmoins liées les unes aux autres, déterminent l'aspect opérationnel des évaluations du PNUD. Elles sont identiques aux normes fixées par le Groupe d'évaluation des Nations Unies.

- a) **L'indépendance :** La fonction d'évaluation doit être structurellement indépendante des fonctions de gestion opérationnelle et de prise de décision dans l'organisation, afin d'être exempte de toute influence indue dans ses objectifs et d'avoir une pleine autorité pour présenter directement des rapports aux niveaux de prise de décision appropriés; la direction ne peut imposer de restrictions sur la portée, le contenu et les recommandations des rapports d'évaluation.
- b) **L'intentionnalité :** La raison d'être d'une évaluation et les décisions qui ont motivé son exécution doivent être claires dès le début. La portée, la conception et le plan de l'évaluation ont pour but d'aboutir en temps utile à des produits appropriés qui répondent aux besoins des utilisateurs auxquels elle est destinée.
- c) **La transparence :** Toutes les informations sur la conception et la méthode d'évaluation doivent être mises en commun tout au long du processus d'instauration de la confiance dans les conclusions et la compréhension de leur limitation.
- d) **L'éthique :** Les évaluations ne devraient pas refléter des intérêts personnels ou sectoriels. Les évaluateurs doivent avoir l'intégrité professionnelle et le respect des droits des institutions et des particuliers pour fournir des informations en confiance et vérifier les déclarations qui leurs sont attribuées.
- e) **L'impartialité :** Les évaluations doivent être exemptes de tout préjugé, être marquées au coin de l'objectivité maximale possible, et elles doivent contribuer au savoir.
- f) **La qualité :** Les évaluations doivent répondre à des normes de qualité définies et fixées par le Bureau de l'évaluation.
- g) **Le respect des délais :** Les évaluations doivent être conçues et achevées en temps utile de manière à tenir compte du but et des objectifs précis pour lesquels elles ont été commandées et à garantir l'utilité des conclusions et des recommandations.
- h) **L'utilité :** Les évaluations doivent fournir des informations qui doivent être utilisées pour une prise de décision axée sur des faits observés.

52. Dans le cadre de ces principes généraux, le Bureau de l'évaluation exécute toute une panoplie d'évaluations. La surveillance n'est pas de son ressort et elle reste dévolue à la direction. Mais la surveillance systématique, assurée dans le cadre de l'administration des projets et des programmes constitue un intrant dans ses évaluations.

53. Le Bureau de l'évaluation met en oeuvre différents types d'évaluations, à savoir :

- a) **Des évaluations stratégiques:** elles permettent d'évaluer les résultats obtenus par le PNUD dans les domaines essentiels pour garantir une contribution durable aux retombées de l'aide au développement, dans le contexte des questions nouvelles et des priorités changeantes qui apparaissent aux niveaux mondial et régional.
- b) **Des évaluations pragmatiques:** elles permettent d'évaluer l'exécution et les retombées des programmes mondiaux et régionaux et des programmes de coopération sud – sud.
- c) **Des évaluations des retombées de l'aide au développement:** elles permettent de déterminer si les résultats escomptés ont été obtenus et d'évaluer les résultats effectivement obtenus ainsi que la contribution du PNUD au développement, à l'échelon national.
- d) **Des évaluations des projets, à l'échelle nationale:** elles permettent d'évaluer la pertinence et la pérennité des résultats, considérés comme des contributions à des solutions à moyen et à long terme. Elles relèvent des bureaux de coordination.

54. Plusieurs garde-fous sont en place pour garantir l'indépendance du Bureau de l'évaluation et éliminer les conflits d'intérêts:

- a) La nomination du directeur par le Conseil exécutif et la garantie qu'elle offre du caractère indépendant des évaluations.
- b) Le recours à des experts conseils indépendants n'ayant participé ni à la conception ni à la mise en oeuvre d'un quelconque projet/programme.
- c) L'impossibilité d'employer le directeur, en quelque qualité que ce soit, au sein du PNUD après la cessation de ses fonctions, au terme de la période de dix ans. Néanmoins, il/elle peut être employé(e) dans une autre institution du système des Nations Unies.
- d) La communication directe au Conseil exécutif par le directeur, des rapports concernant toutes les questions de fond.

55. Dans un souci de transparence, les résultats de l'évaluation sont tenus à la disposition du public sur des copies papier et/ou sur des sites web.

### **3.5 Le Fonds international pour le développement agricole (FIDA)**

56. Le FIDA est un fonds d'aide aux populations rurales pauvres des pays en développement, destiné à éliminer la pauvreté, la faim et la malnutrition, à augmenter la productivité et les revenus, et à améliorer la qualité de leur vie. Le Fonds met au point et en œuvre des projets dans différents environnements naturels, socio-économiques et culturels. Les programmes soutenus par le FIDA ont été exécutés, pour la plupart, dans des régions éloignées et ils ont ciblé certains des segments les plus pauvres et les plus démunis de la population rurale.

57. L'objectif et la raison d'être du FIDA sont de financer des projets de développement ruraux qui visent spécifiquement à aider les plus pauvres parmi les pauvres – les petits agriculteurs, les artisans pêcheurs, les femmes pauvres vivant en milieu rural, les paysans sans terre, les artisans ruraux, les bergers nomades et les populations autochtones –, à accroître leur production de denrées alimentaires, à augmenter leurs revenus, à améliorer de manière durable leur niveau de santé, de nutrition et d'éducation, ainsi que leur bien être général. Le FIDA apporte son concours dans neuf secteurs spécifiques, à savoir :

- a) Le développement agricole;
- b) Les services financiers;
- c) L'infrastructure rurale;
- d) L'élevage;
- e) La pêche;
- f) Le renforcement des capacités et des institutions;
- g) Le stockage, la transformation des denrées alimentaires, la commercialisation;
- h) La recherche, les services de vulgarisation, la formation;
- i) Le développement de petites et moyennes entreprises.

58. Le FIDA intervient à un double niveau. Il octroie des prêts à ses Etats membres en développement (115 pays et territoires) à des conditions très favorables, intermédiaires et ordinaires pour l'exécution des projets et des programmes approuvés. Les conditions et les modalités des prêts varient selon les revenus par habitant des emprunteurs. Le FIDA octroie également aux institutions et aux organisations des subventions pour financer des activités visant à renforcer les capacités techniques et institutionnelles liées au développement agricole et rural. Cependant, les subventions sont limitées à 10 pour cent du programme combiné de prêts et de subventions.

59. Le Bureau de l'évaluation est chargé d'évaluer les activités et les politiques du FIDA. Son principal objectif est de promouvoir la responsabilité de rendre compte et l'apprentissage et d'améliorer la mise en oeuvre des opérations et des politiques du fonds. Les évaluations permettent de rendre compte, en évaluant les retombées des activités financées par le FIDA grâce à une analyse précise des forces et des faiblesses. A l'heure actuelle, le Bureau de l'évaluation est composé d'un directeur et de 25 administrateurs. En 2008, son budget total était de 5,5 millions de \$ US, soit une augmentation de 30 pour cent par rapport à 2004.

60. Depuis 2003, le Bureau de l'évaluation fait directement rapport au Conseil exécutif qui exerce les prérogatives suivantes :

- a) Superviser le travail d'évaluation du FIDA et évaluer la qualité d'ensemble et les retombées des programmes et des projets du FIDA, comme en attestent les rapports d'évaluation.
- b) Approuver le programme de travail et budget annuel du Bureau de l'évaluation.
- c) Approuver les politiques visant à améliorer l'indépendance et l'efficacité des évaluations.
- d) Recevoir directement du Bureau de l'évaluation tous les rapports d'évaluation, y compris le rapport annuel sur les résultats et les retombées des activités du FIDA.
- e) Entériner la nomination du directeur du Bureau de l'évaluation, la résiliation ou le renouvellement de son mandat.

61. Le Bureau de l'évaluation a plusieurs instruments à sa disposition :

- a) **Les évaluations portant sur le fonctionnement interne de l'institution** : elles visent à évaluer l'efficacité et les effets des politiques, des stratégies et des approches adoptées par le FIDA pour atténuer la pauvreté en milieu rural.
  - b) **Les évaluations des programmes de pays** : elles permettent de dresser un bilan de l'exécution et des retombées des activités accompagnées par le FIDA dans un pays donné.
  - c) **Les évaluations thématiques** : elles permettent d'examiner les retombées et la mise en œuvre des actions engagées par le FIDA sur un thème ou une question donnée. Elles sont bâties sur des évaluations de projet et elles font appel à toute une foule de sources extérieures, y compris les travaux d'évaluation accomplis par d'autres organisations et institutions sur la même question.
  - d) Les évaluations de projets de deux types :
    - (i) **Les évaluations intérimaires** : elles sont réalisées avant le lancement d'une nouvelle phase de projet ou de lancement d'un projet semblable dans la région. Leurs conclusions et recommandations servent à évaluer la justification de la mise en route d'une nouvelle phase dans un pays donné et de l'amélioration de la conception et de la mise en œuvre d'interventions ultérieures.
    - (ii) **Les évaluations à l'achèvement des activités** : elles sont réalisées après la mise au point définitive du rapport d'achèvement du projet, établi par l'emprunteur en collaboration avec l'institution de coopération (généralement dans un laps de temps pouvant atteindre 18 mois après la fin du projet).
62. Les fonctions de surveillance sont dévolues aux exécutants du projet.
63. Plusieurs garde-fous garantissent l'indépendance du Bureau de l'évaluation.
- a) Le Bureau de l'évaluation n'est pas soumis à l'autorité de la direction du FIDA;
  - b) Le Bureau de l'évaluation relève directement du Conseil exécutif;
  - c) Le directeur est désigné par l'administration, et sa désignation est entérinée par le Conseil exécutif;
  - d) Le directeur est engagé pour cinq ans renouvelables pour une période supplémentaire de cinq ans, après quoi il n'est plus habilité à être employé au FIDA;
  - e) Tous les experts conseils au service desquels il est fait appel pour des raisons particulières, ne doivent jamais avoir été préalablement associés à la conception ni à l'exécution de projets/programmes.
64. Dans un souci de transparence, tous les rapports du Bureau de l'évaluation sont mis à la disposition du public.

### 3.6 La Banque mondiale

65. Issue des Accords de Bretton Woods comme la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD), la Banque mondiale est l'une des institutions mise sur pied en 1944 afin de faciliter la reconstruction et le développement pendant la période d'après guerre. Elle évoluait dans le

groupe de la Banque mondiale, avec pour mandat général l'atténuation de la pauvreté dans le monde. La Banque compte 185 membres qui sont des actionnaires représentés par le Conseil des gouverneurs. Ce Conseil ne se réunissant qu'une fois par an, ses responsabilités spécifiques sont déléguées à 24 directeurs exécutifs qui forment le Conseil d'administration et travaillent au siège de la Banque. Ils se réunissent normalement deux fois par semaine pour superviser les affaires courantes de la Banque et approuver des prêts et des subventions, de nouvelles politiques, le budget administratif, les stratégies d'aide aux pays et l'octroi de prêts, ainsi que des décisions financières.

66. Les activités de la Banque sont évaluées par le groupe d'évaluation indépendant qui fait directement rapport au Conseil des directeurs exécutifs de la Banque. Ce groupe est dirigé par un directeur général qui a rang de premier vice-président et il s'appuie sur un personnel composé de 106 administrateurs. Il bénéficie du soutien d'un certain nombre d'experts conseils recrutés à long et à court terme (environ 90 en 2008), qui sont strictement tenus de s'abstenir de participer à la conception des projets/programmes de la Banque et/ou à leur mise en oeuvre. Son budget, qui était de 25,8 millions de \$ US en 2004, est passé à 30,7 millions de \$ US en 2008. Le Groupe est chargé de mener des évaluations et de soumettre des éléments objectifs pour l'évaluation des résultats du travail de la Banque et de sa responsabilité de rendre compte de la réalisation de ses objectifs. Il contribue également aux activités de la Banque en répertoriant et en diffusant les enseignements tirés de l'expérience et en représentant des recommandations issues des conclusions de l'évaluation.

67. La Banque mondiale a recours à une approche de l'évaluation, fondée sur des objectifs. Cette approche vise à :

- a) Améliorer la responsabilité de rendre compte en mettant l'accent sur la mesure dans laquelle les objectifs arrêtés de concert avec le Conseil d'administration de la Banque ont, en fait, été atteints;
- b) Favoriser l'efficacité en mettant en rapport l'emploi de maigres ressources avec la réalisation d'objectifs spécifiques;
- c) Permettre l'établissement de comparaisons en proposant une mesure commune pour une vaste gamme de secteurs et de pays auxquels la Banque octroie des financements.

68. Le Groupe d'évaluation indépendant évalue les interventions en matière d'aide au développement en analysant la manière dont leurs effets se mesurent par rapport à leurs propres objectifs officiels. Au niveau des projets, la méthodologie porte plus spécialement sur les résultats, la pérennité, les retombées des opérations de la banque en matière de développement institutionnel. Cette méthodologie est suivie dans les évaluations axées sur les pays, les institutions, les secteurs, et aussi dans les évaluations thématiques et celles consacrées à la politique générale.

69. Le Groupe d'évaluation indépendant mène cinq types d'évaluations :

- a) **Des évaluations de projets :** elles sont fondamentalement des évaluations sur l'exécution des projets achevés. Elles sont conduites selon la méthode de l'échantillonnage. Un projet achevé sur quatre (soit environ 70 par an) fait l'objet d'une telle évaluation. Comme il est indiqué ci-dessus, l'accent est mis sur la pertinence, l'efficacité, l'utilité, la pérennité et sur les retombées sur le développement institutionnel. Les évaluations de projets sont des produits autonomes ainsi que des intrants pour d'autres genres d'évaluations.
- b) **Des évaluations de pays :** la Banque examine l'exécution de ses activités dans un pays donné, généralement au cours des quatre à cinq dernières années, et elle fait rapport sur sa conformité avec la stratégie d'assistance aux pays membres de la Banque et l'efficacité

générale des stratégies spécifiques de ce type. Le Groupe d'évaluation indépendant met en oeuvre chaque année une dizaine d'évaluations de cette nature.

- c) **Des évaluations sectorielles et thématiques :** elles permettent d'examiner les résultats obtenus par la Banque, dans un secteur de prêt tel que l'agriculture, les transports, ou dans un domaine thématique tel que la pauvreté, les disparités entre les hommes et les femmes, au cours des cinq à dix dernières années et de faire rapport sur leur conformité avec la politique de la Banque et les bonnes pratiques, ainsi que sur l'efficacité en matière de développement des activités de la Banque. Le Groupe réalise environ six évaluations de cette nature par an.
- d) **Des évaluations de procédures :** elles permettent d'examiner les activités en cours, telles que la coordination de l'aide ou les subventions octroyées au développement, de faire rapport sur leur efficacité générale, leur conformité avec les objectifs et l'efficacité annoncés. Les évaluations de procédures sont réalisées en réponse à une demande du Conseil d'administration. Le Groupe en conduit environ deux à trois par an.
- e) **Des évaluations d'impacts :** Elles sont orientées vers la détermination systématique des retombées – positives ou négatives, recherchées ou non, sur des ménages, des institutions donnés et sur l'environnement –, émanant d'une activité de développement donnée tel qu'un programme ou un projet. Ces évaluations sont réalisées en cas de besoin.

70. Plusieurs mesures sont en place pour assurer l'indépendance du Bureau d'évaluation indépendant :

- a) Il est complètement indépendant de la direction de la banque;
- b) Il est responsable devant le Conseil d'administration et son mandat est fixé par le Comité d'efficacité du développement du Conseil;
- c) Son directeur est nommé par le Conseil d'administration pour une période de cinq ans, non renouvelable ni à la Banque, ni au sein d'autres bureaux de la Banque.

71. Dans un souci de transparence, tous les rapports du Groupe d'évaluation indépendant sont diffusés au public.

### **3.7 Le Fonds multilatéral aux fins d'application du protocole de Montréal (Fonds Multilatéral)**

72. Le Fonds multilatéral a débuté ses activités en 1991 avec pour seul objectif d'éliminer la production et la consommation de substances appauvrissant l'ozone dans les pays en développement visés à l'article 5 du Protocole de Montréal. A cette fin, il fournit une aide à ces pays afin de leur permettre de faire face aux engagements qu'ils ont contractés aux termes du Protocole de Montréal.

73. D'entrée de jeu, le Fonds multilatéral a choisi de ne pas créer sa propre infrastructure de mise en oeuvre de projets, mais plutôt d'exploiter les capacités d'organisations d'exécution tels que le PNUD, le PNUE, l'ONUDI, la Banque mondiale et les institutions bilatérales. Ces institutions exercent le droit de superviser les projets et les programmes dont elles assument la responsabilité. Après quelques années de fonctionnement, le Comité exécutif a créé le poste d'Administrateur principal, surveillance et évaluation, au sein du Secrétariat du Fonds afin de surveiller et d'évaluer de manière permanente les projets en cours de mise en oeuvre.



74. La 22<sup>ème</sup> réunion du Comité exécutif a décidé « que son modeste renforcement approuvé par le Comité exécutif, dans sa décision 21/36, devrait suffire au Secrétariat pour lui permettre d'assurer de manière permanente la surveillance et l'évaluation, grâce au développement d'un système de surveillance et d'évaluation et d'une base de données, à la coordination, la supervision, et la réalisation d'études, de missions de surveillance et d'évaluation, ainsi qu'à la création d'un poste de chargé de la surveillance et de l'évaluation au sein du secrétariat, dont le titulaire relèverait directement du Sous-comité et/ou du Comité exécutif et serait chargé de la coordination de toutes les activités de surveillance et d'évaluation » (décision 22/19).

75. Lors de sa 23<sup>ème</sup> réunion, le Comité exécutif a approuvé le descriptif de fonctions du poste d'Administrateur principal, surveillance et évaluation (voir annexe V) et en 1998, un expert conseil représentant un cabinet externe a établi un manuel sur la « surveillance et l'évaluation de projets ». Le poste d'Administrateur principal, surveillance et évaluation, a été créé en 1998 et pourvu en 1999. Le titulaire du poste est épaulé par une secrétaire et un/e assistant(e) (base de données) recruté(e) à mi-temps. Ce mode de fonctionnement est resté inchangé depuis son établissement. Le budget, qui était de 326 000 \$ US (à l'exclusion des traitements), est resté quasiment inchangé depuis 1999.

76. La surveillance s'effectue à un double niveau. Au premier niveau, les organisations d'exécution sont chargées de surveiller leurs propres activités et résultats. Au second niveau, le Secrétariat du Fonds assure la surveillance des organisations d'exécution grâce à la lecture de leurs rapports annuels sur l'état d'avancement des projets et des rapports d'achèvement de projets. Ces rapports constituent des intrants aux évaluations entreprises par l'Administrateur principal, surveillance évaluation.

77. Les évaluations sont menées de manière à fournir des renseignements sur les aspects suivants :

- a) L'efficacité des projets d'investissements dans des secteurs donnés et de projets non orientés vers des investissements pour contribuer à l'élimination des SAO;
- b) L'évaluation des forces et des faiblesses de différents types de projets;
- c) Les principales causes des insuffisances observées ayant empêché la réalisation des objectifs et les leçons tirées lors de la mise en oeuvre;
- d) Les recommandations destinées à améliorer les résultats du Fonds;
- e) Les évaluations peuvent être réalisées à mi-parcours, c'est-à-dire au cours de la durée de vie des projets ou dans le cadre d'accords d'élimination, ou après exécution, c'est à dire à un moment donné, après l'achèvement du projet.

78. L'Administrateur principal, surveillance et évaluation est chargé des tâches suivantes :

- a) Elaborer le plan de travail annuel en matière de surveillance et d'évaluation et son budget aux fins de soumission au Comité exécutif;
- b) Dresser une liste d'experts conseils compétents et faire appel à leurs services;
- c) Etablir le mandat et les plans de travail des différentes évaluations et diriger, en cas de besoin, des missions sur le terrain;
- d) Etudier les projets de rapports d'évaluation établis par les experts conseils indépendants afin de s'assurer qu'ils répondent aux prescriptions des mandats et qu'ils ont une qualité technique suffisante.

79. Le Comité exécutif approuve le programme de travail en matière de surveillance et d'évaluation. L'Administrateur principal, surveillance et évaluation est chargé de gérer le programme d'évaluation tel qu'approuvé par le Comité exécutif. Il établit le mandat, le budget, les échantillons de projets et une liste des pays à visiter, ainsi que les calendriers des missions d'évaluations. Ce faisant, il interagit avec le personnel du Secrétariat. L'Administrateur principal supervise les questions financières et administratives, le recrutement d'experts conseils et il étudie leurs mandats. Les experts conseils s'acquittent du travail sur le terrain tandis que le personnel du Secrétariat peut participer à des missions, en qualité de personnes ressources. L'Administrateur principal, surveillance et évaluation, interagit avec les experts conseils et examine les projets de rapports. Le personnel et le Chef du Secrétariat font alors des observations sur ces projets de rapports afin d'en assurer la précision technique. L'Administrateur principal, surveillance et évaluation, soumet les rapports au Comité exécutif, en tant que documents du Secrétariat. Les noms des experts conseils n'apparaissent pas dans le rapport de synthèse; ils n'apparaissent que dans les études de cas.

80. Plusieurs dispositions sont en place pour préserver la neutralité et la transparence du bureau.

- a) L'Administrateur principal, surveillance et évaluation, est choisi par le Chef du Secrétariat et il est nommé par le directeur exécutif du PNUE.
- b) L'Administrateur principal, surveillance et évaluation, est recruté pour une période de deux ans, renouvelable.
- c) L'Administrateur principal, surveillance et évaluation, fait rapport au Comité exécutif sur toutes les questions de fond et au Chef du Secrétariat sur les questions administratives.
- d) Les rapports d'évaluation, leurs constatations, conclusions et recommandations sont examinés en interne avant d'être soumis au Comité exécutif.
- e) Le Chef du Secrétariat a le droit de soumettre un rapport minoritaire au Comité exécutif en cas de désaccord avec l'Administrateur principal, surveillance et évaluation.
- f) Le Comité exécutif établit le budget du programme de travail en matière de surveillance et d'évaluation.
- g) Pour obtenir des avis indépendants, des équipes d'experts conseils qui ne sont pas directement liés à la préparation et/ou à la mise en œuvre de projets et d'activités conduisent les évaluations.

81. Dans un souci de transparence, tous les rapports finals de synthèse sont tenus à disposition du public sur la page web du Fonds multilatéral; les études de cas peuvent être consultées sur l'intranet.

## **4. CONCLUSIONS ET SUGGESTIONS**

### **4.1 Conclusions**

82. Tous les bureaux d'évaluation dont il est question dans cette analyse sont conçus pour effectuer un travail impartial, transparent et responsable. Les constatations, conclusions et recommandations des évaluations figurant dans les rapports ne sont pas soumises à un contrôle ou à une ingérence indue de la part de la direction des organisations. Elles sont transparentes, dans le sens où ces conclusions et recommandations découlant des évaluations appartiennent au domaine public. Toutes les organisations sans exception, sont dotées d'une fonction d'évaluation indépendante, comme élément essentiel de leur

crédibilité et de leur efficacité, selon des principes parfois connus sous le nom des trois I : **intégrité, impartialité, indépendance**. Il apparaît que l'indépendance du processus d'évaluation ne dépend pas simplement de l'indépendance de l'évaluateur ou du service d'évaluation, mais de tout un éventail de fonctions et de responsabilités complémentaires.

- a) L'élément le plus important de l'indépendance réside dans le choix de ceux qui accompliront la mission d'évaluation. Dans le cadre du mandat, la mission d'évaluation a l'obligation et la compétence de formuler les conclusions et recommandations qu'elle juge appropriées et de les étayer par des faits, des chiffres et une logique. L'équipe d'évaluation est chargée d'argumenter de manière persuasive le bien fondé des conclusions et recommandations qu'elle présente.
- b) L'administration et la coordination des évaluations relève du service d'évaluation de l'organisation. Ce service a la latitude professionnelle de concevoir et d'administrer les évaluations. Il établit les mandats, généralement en consultation avec d'autres bureaux ou départements de l'organisation, détermine les questions qui doivent être évaluées, les questions qui doivent recevoir une réponse et le plan de travail qu'il convient de suivre. Il choisit également les évaluateurs en fonction de leur spécialité technique et il établit le budget et il fixe le temps imparti aux évaluations. Il passe en revue les projets des rapports d'évaluation et évalue leur conformité avec leurs mandats.
- c) Bien que le processus d'évaluation soit administré et dirigé par un service d'évaluation, les recommandations sont adressées à l'organisation dans son ensemble. Dans bien des cas, certaines recommandations peuvent être adressées à différentes entités – gouvernements, organisations d'exécution, etc. Chaque organisation donne suite aux recommandations comme elle le juge approprié.
- d) Une évaluation indépendante est une fonction consultative : l'organisation peut être ou non d'accord avec les recommandations, et les responsables de la prise de décision ne sont pas tenus d'y donner suite exactement sous la forme dont elles sont présentées. Le Conseil d'administration de l'organisation prend les décisions qui en découlent, en tenant compte des recommandations des évaluateurs et d'autres éléments : expérience institutionnelle, politiques générales, restrictions budgétaires, priorités et mandat général de l'organisation.

83. Dans toutes les organisations dont il est question dans le présent rapport, les bureaux d'évaluation, leur mode opératoire et la circulation de l'information, occupent une place particulière pour assurer leur indépendance, leur impartialité et leur intégrité. L'intention est la même pour tous, cependant, certaines nuances existent en matière de nominations, de procédures d'établissement et de communication de rapports et quant au rôle des directeurs des organisations.

84. S'agissant *des nominations* : dans la plupart des cas, les chefs des bureaux d'évaluation sont directement nommés par leurs Conseils respectifs ou désignés par la direction et approuvés par les Conseils. L'une des conditions de la nomination<sup>1</sup> est une expérience professionnelle de haut niveau : ils occupent dans leur organisation des rangs élevés, en rapport avec la responsabilité qu'ils assument. Au Fonds multilatéral, le directeur exécutif du PNUE, sur recommandation du Chef du Secrétariat, nomme

---

<sup>1</sup> Par exemple, le directeur général du Bureau de l'évaluation de la Banque mondiale, est un économiste émérite (doctorat) qui avait été professeur dans de prestigieuses universités; A l'IFAD, le directeur est un diplomate très connu; le directeur du bureau de l'évaluation du PNUD a longuement servi dans cette organisation au poste de D-2 et son adjoint est un économiste titulaire d'un doctorat (D-1).

le/la chargé(e) de l'évaluation. Son mandat n'est pas limité dans le temps puisque son contrat à durée déterminée de deux ans, est renouvelable.

85. Pour ce qui est de la procédure d'établissement et de communication de rapports : dans tous les cas, les évaluations sont directement transmises aux Conseils des organisations. Dans le cas du MLF, l'Administrateur principal, surveillance et évaluation est la personne qui présente les rapports au Comité exécutif.

86. Dans tous les cas, les rapports présentés au Conseil sont des *produits de l'institution*, même s'ils peuvent être le fruit du travail d'experts conseils. Les rapports du Secrétariat du Fonds multilatéral sont présentés au Comité exécutif également en tant que produit de l'institution, sans qu'apparaisse(nt) le/les nom(s) du/des expert(s) conseil(s).

87. Dans la présentation des rapports au Conseil, le rôle du *Directeur général de l'organisation* varie. A la Banque mondiale, les rapports étant directement transmis du bureau d'évaluation au Conseil, le Président a toute latitude pour exprimer son accord/désaccord ou ses réserves, uniquement lors des réunions du Conseil. Au FEM, la pratique veut que le Directeur général étudie les rapports, mais qu'il ne soit pas habilité à les modifier. Il/elle est tenu(e) de les transmettre au Conseil et il/elle a le droit d'exprimer son opinion à propos des conclusions et des recommandations. A l'IFAD, là encore, le Président a toute latitude pour exprimer ses opinions comme il/elle le juge approprié. L'administrateur du PNUD, qui fait rapport au Conseil, étudie préalablement les rapports. Au Secrétariat du Fonds multilatéral, c'est l'Administrateur principal, surveillance et évaluation, qui présente les rapports d'évaluation au Comité exécutif après s'être entretenu des projets avec le Chef du Secrétariat.

88. Même si les rapports sont soumis directement aux Conseils sans qu'ils/elles interviennent, les premiers responsables des organisations se réservent le droit d'exprimer leur désaccord sur les rapports. La responsabilité ultime de l'acceptation ou du rejet de toute recommandation contenue dans ces rapports incombe aux organes directeurs. En dernière analyse, ces rapports n'ont qu'un caractère consultatif.

#### **4.1 Suggestions concernant les activités futures de surveillance et d'évaluation au Fonds multilatéral.**

89. Comme il est possible de le supposer à la lecture des pages précédentes, il existe beaucoup de similitudes entre le mode opératoire en matière de surveillance et d'évaluation du Fonds multilatéral et celui d'autres organisations internationales. C'est à peine surprenant puisque ces organisations se conforment toutes à certaines normes établies par le Groupe d'évaluation des Nations Unies et par le Groupe de coopération en matière d'évaluation des Banques multilatérales de développement.

90. La fonction de surveillance et d'évaluation bénéficie d'une efficacité maximale si elle est assumée de manière indépendante au sein du Secrétariat. Elle ne devrait jamais être déléguée à d'autres fonctionnaires du secrétariat ni être externalisée. Elle fait partie d'un équilibre fragile et de mesures d'assurances de la qualité, conçus pour fournir des renseignements validés au Conseil exécutif, afin qu'il puisse exercer sa fonction de supervision. Si la fonction était externalisée, ce serait contraire aux principes du Groupe d'évaluation des Nations Unies, auxquelles toutes les institutions des Nations Unies doivent se conformer. Dans une telle éventualité, l'avantage que constituent un accès facile à l'information et la tenue de fréquentes discussions officieuses entre l'Administrateur principal, surveillance et évaluation, et le personnel du Secrétariat – qui contribuent grandement à la qualité des évaluations, portant sur un ensemble de documents allant des mandats aux rapports finals –, ne serait pas exploité. En outre, le suivi des recommandations sur l'évaluation au cours de l'évaluation de projet dépend, dans une large mesure, de tels entretiens. Dans le cas contraire, il faudrait avoir un système plus formalisé.

91. L'Administrateur principal, surveillance et évaluation, est investi d'importantes responsabilités, non seulement au sein du Secrétariat, mais aussi vis-à-vis du Comité exécutif. Les discussions avec les services d'ozone et les représentants de haut niveau des pays visés à l'article 5 avant et pendant les missions d'évaluation requièrent une bonne connaissance du Fonds ainsi que des talents de diplomate. Le bureau doit donc avoir une stature en rapport avec ses responsabilités et le statut particulier dont il bénéficie dans l'organisation. En conséquence, il devrait être dirigé par un cadre hautement qualifié dont le rang ne peut être inférieur à P5.

92. Les accords pluriannuels comportent, pour la plupart, des dispositions relatives aux évaluations à mi parcours périodiquement exécutées par l'Administrateur principal, surveillance et évaluation – en tant qu'outil de surveillance –, à partir des observations réalisées sur le terrain par opposition à une pratique consistant à ne dépendre que de rapports annuels d'exécution émanant d'organisations d'exécution qui, souvent, donnent de ces projets une image floue et par trop positive. De telles évaluations à mi parcours devraient être plus fréquentes que par le passé et être axées plus spécialement sur des pays susceptibles de ne pas respecter les calendriers d'élimination, afin de déterminer si l'élimination totale prévue s'est déroulée conformément au calendrier. De telles études permettraient également de surveiller l'état d'avancement des préparations de HPMP et leur lien possible avec les plans d'élimination des CFC, actuellement en voie d'achèvement. Pour ce qui est des plans d'élimination achevés, des rapports d'achèvement doivent être établis et être assortis de certaines évaluations en phase finale afin de s'assurer que l'élimination notifiée s'est véritablement déroulée et d'en tirer des enseignements pour le HPMP. Une fois que ces HPMP ont réalisé quelques progrès, des évaluations périodiques à mi parcours devraient être également entreprises en ce qui les concerne. Des tableaux d'évaluation des accords pluriannuels issus du web, faciliteront une meilleure surveillance de tels accords mais ils ne peuvent pleinement remplacer les informations recueillies à l'occasion de visites sur le terrain, dans des pays sélectionnés par échantillonnage. Des évaluations sont également souhaitables pour des secteurs qui doivent être prochainement finalisés tels que les appareils de refroidissement, les inhalateurs à doseurs, le trichloroéthane et le bromure de méthyle.

93. Après 10 ans d'activités d'évaluation ininterrompues et suite aux décisions s'y rapportant, prises par le Comité exécutif, il est conseillé de passer au peigne fin ces activités afin de déterminer la mesure dans laquelle elles ont bénéficié d'un suivi, si des chevauchements se sont produits, et pour les plus dépassées, si une rationalisation ne doit pas être opérée – en particulier en ce qui concerne leur application aux HPMP et aux conditions d'établissement et de communication au rapport. En outre, les nombreuses leçons tirées dont il a été fait rapport devaient être également résumées et elles devraient inspirer les travaux futurs du Fonds.

94. Ni le budget, ni les ressources humaines du bureau de l'Administrateur principal, surveillance évaluation, n'ont subi de modification depuis sa création. Lorsqu'on songe aux augmentations des honoraires des experts conseils, des frais de déplacement, etc., enregistrées au cours des dix dernières années, on ne peut s'empêcher de contester la justification de continuer d'appliquer le principe de la croissance nulle en valeur nominale du budget. En outre, le bureau aurait besoin d'effectifs supplémentaires, si les suggestions faites dans ces rapports concernant l'établissement et la communication de rapports et les évaluations sur les accords pluriannuels doivent être pleinement mis en oeuvre par l'Administrateur principal, surveillance et évaluation.

-----



**Annex I**

**DRAFT TERMS OF REFERENCE FOR COMPILING INFORMATION ON EVALUATION OFFICES OF SOME INTERNATIONAL FUNDING INSTITUTIONS AND COMPARING THEM WITH THE MULTILATERAL FUND**

1. As per decision 56/8(d) the 56<sup>th</sup> Meeting of the Executive Committee decided:  
  
“To request the Senior Monitoring and Evaluation Officer to prepare and submit a document to the 57<sup>th</sup> Meeting of the Executive Committee outlining existing terms of reference for the position and briefly summarizing how evaluation functions in other similar fund secretariats and financial institutions were organized and implemented.”
2. In order to obtain a rapid and neutral analysis, a consultant will prepare a draft report covering the following:
  - (a) Compilation of information on the mandate, terms of reference, scope of work and institutional procedures, budget, staffing, and reporting lines of monitoring and evaluation offices of the following fund secretariats and financial institutions, taking into account the resolutions of the United Nations General Assembly and reports of the Joint Inspection Unit (JIU) on strengthening of oversight mechanisms:
    - (i) Global Environment Facility (GEF);
    - (ii) International Fund for Agriculture Development (IFAD);
    - (iii) World Bank Group (WB);
    - (iv) Inter-American Development Bank;
    - (v) United Nations Development Programme (UNDP).
  - (b) The information should focus on:
    - (i) Terms of reference and scope of work of the evaluation and monitoring offices/functions; this includes describing what role ex-post evaluations and mid-term evaluations play, how lessons learned are integrated into future project preparations and approvals, how recommendations are followed up, how monitoring by routine reporting and ad-hoc data collection functions and feeds data collection for evaluation, what role the implementing agencies play and what the relations are with audits, management reviews and external overall evaluations;
    - (ii) Management structure and *modus operandi* of the evaluation units/functions, including lines of reporting, ease of access to information, level of communication with staff of the Secretariat needed for carrying out balanced and well informed evaluations, and options for outsourcing part of the evaluation work;
    - (iii) Budget, staffing and development of resources since 2004 and discussions in the governing bodies about their development.
3. The consultant will compare the procedures followed by the institutions named above with those of the Multilateral Fund.

-----





**Annex II**

**SUMMARY TABLE**

	<b>Appointment of head of evaluation office (EO)</b>	<b>Terms of appointment</b>	<b>EO reports to</b>	<b>Evaluation budget (million US \$)</b>	<b>Professional staff in EO</b>
WB	President nominates, Board approves	Fixed term of 5 years; non-renewable	The Board	2004 = 25.8 2008 = 30.7 (+19 %)	99 106 (+7 %)
GEF	The Council	Fixed term of 5 years; renewable once	The council	2004 = 1.9 2008 = 4.0 (+110 %)	6 12 (+100 %)
IFAD	Nominated by Head, approved by Board	Fixed term of 5 years; renewable once	The Board	2004 = 3.5 2008 = 5.5 (+58 %)	14 25 (+79 %)
UNDP	Staff appointment by Executive Board	Fixed term of 5 years; renewable once	Substantive to Executive Board; administrative to Administrator	2004 = 4.0 2008 = 7.0 (+75 %)	14 25 (+78 %)
IDB	By the Board	Fixed term of 5 years; renewable once	Board	2004 = 7.0 2008 = 7.0 (no change)	25 25 (no change)
MLF	Chief Officer selects; UNEP's Executive Director appoints	Fixed term of 2 years; renewable	Executive Committee	1999 = 0.3 2008 = 0.3 (no change)	1 1 (no change)

-----



### Annex III

#### CHARACTERISTICS OF GOOD INDICATORS

1. Indicators are critical components of any programme/project. They are indispensable instruments both for project/programme implementation and evaluation. They are observable signs that indicate the changes in certain conditions or the results from specific conditions. In other words, they are observable signals of status change. They should be selected during the formulation stage of a programme/project when objectives or goals are being established. Indicators will have to be compared with respect to baselines when monitoring is carried out and will have to be utilized when an evaluation takes place. The absence of good indicators may render an evaluation that falls short of its objectives.

2. There are clear criteria for determining the characteristics of good indicators. One is the **SMART** indicators<sup>2</sup>, developed by UNDP and used many United Nations agencies. SMART stands for:

**S** Specific  
**M** Measurable  
**A** Attainable  
**R** Relevant  
**T** Tractable

3. The World Bank also developed a set of criterion for good indicators abbreviated as **CREAM**<sup>3</sup>.

**C** Clear = precise, unambiguous  
**R** Relevant = appropriate to subject  
**E** Economic = available at reasonable cost  
**A** Adequate = sufficient basis to assess  
**M** Monitorable = amenable to independent valuation

-----

---

<sup>2</sup> UNDP/EO, *Results-oriented Monitoring and Evaluations*. New York, 1997

<sup>3</sup> WB, *Ten Steps to a Results-based Monitoring and Evaluation System*. Wash. DC, 2004



## Annex IV

### ACKNOWLEDGEMENTS AND SOURCES

1. This report is prepared on three sets of information: personal interviews, publications of the organizations studied and the web pages of the same. Both the publications and WebPages are public domain. In order to keep fluidity of the text, no references and footnotes are given.

- **Interviews:** The consultant wishes to acknowledge gratefully the assistance extended to him by Robert van den Berg (GEF), Pierre Kingbo(WB), Luigiani Lavizzari and Khalid Elharizi (IFAD), Juha Uitto and Nurul Alam (UNDP), Stephen Quick (IDB), Gurpur Kumar (OIOS), and Yee Woo Guo (OIOS). They all gave their valuable time and discussed freely the pertinent aspects of evaluation and monitoring in their respective organizations. Ansgar Eussner (former SMEO) closely cooperated with the consultant throughout the preparation of the report and Andrew Reed (MLF) supplied valuable information. Heartfelt thanks to all of them.

- **Publications/WebPages:**

World Bank

<http://web.worldbank.org/external/default/main>

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTABOUTUS>

World Bank/IFC/MIGA, *IEG Independent Evaluation Group*. Washington, DC, no date.

World Bank/OED, *Monitoring and Evaluation: Some Tools, Methods and Approaches*. Washington, DC, 2002.

World Bank, *Ten Steps to a Results-based Monitoring and Evaluation System*. Washington, DC, 2004.

GEF, *Terms of Reference for an Independent Monitoring and Evaluation Unit*. Washington, DC, July 2003.

GEF, *The GEF Evaluation and Monitoring Policy*. Washington, DC, 2006.

IFAD

<http://www.ifad.org/evaluation/whatwedo/index.htm>

<http://www.ifad.org/evaluation>

<http://www.ifad.org/evaluation/index.htm>

<http://www.ifad.org/evaluation/guide/5/index.htm>

<http://www.ifad.org/operations/index.htm>

<http://www.ifad.org/governance/index.htm>

IDB, *Agenda*, RE-238 Corr., 22 June 1999 (not for public use).

IDB, Policy and Evaluation Committee, RE-345, 22 October 2008.

<http://www.iadb.org/ove/>

<http://www.iadb.org/aboutus/howWeOrganized.cfm?lang=en>

UNDP Executive Board, *The Evaluation Policy of UNDP*, DP/2005/28, May 2006.

<http://www.undp.org/eo/eo-mandate.htm>

<http://www.undp.org/eo/eo-organigram.htm>

MLF, *Report of the 56<sup>th</sup> Meeting of the Executive Committee*, UNEP/OzL.Pro/ExCom/54/64, 2008.

*Monitoring, Evaluation and Institutional Learning*. [www.muliateralfund.org](http://www.muliateralfund.org)

[http://www.multilateralfund.org/evaluation\\_document\\_library.htm](http://www.multilateralfund.org/evaluation_document_library.htm)

<http://www.multilateralfund.org/evaluation.htm>

[http://www.multilateralfund.org/results\\_impact.htm](http://www.multilateralfund.org/results_impact.htm)

[http://www.multilateralfund.org/overview\\_results\\_and\\_impact.htm](http://www.multilateralfund.org/overview_results_and_impact.htm)

<http://www.multilaterafund.org>

UNEG

*Evaluation in the System*

<http://www.uneval.org/index.cfm?module=1Library&page>

OIOS

Internal Oversight

General Assembly, *Report of the Office of the Internal Oversight services*. Agenda 120, 132, 136

July 2006

<http://www.un.org/Depts/oios>

-----

**Annex V**

**REVISED JOB DESCRIPTION AND QUALIFICATIONS FOR MONITORING AND  
EVALUATION OFFICER**

**(UNEP/OzL.Pro/ExCom/23/4, Annex II)**

**JOB DESCRIPTION**

Under the general supervision of the Chief Officer, the incumbent will be responsible to:

1. Draft the work programme and work plan for monitoring and evaluation *for Sub-Committee/Executive Committee review and approval.*
2. Work with the implementing agencies, bilateral and other agencies to explore ways of ensuring effective monitoring and evaluation of projects supported by the Fund *consistent with Executive Committee requirements.*
3. Coordinate monitoring and evaluation functions *required by the Executive Committee* with those of implementing and bilateral agencies, financial intermediaries and recipient countries
4. *Following any Executive Committee request and/or guidance, and* in cooperation with implementing agencies, prepare and update standard monitoring and evaluation guidelines for the content of project proposals, progress reports and completion reports for Fund-supported activities *for Sub-Committee review and Executive Committee approval.*
5. Verify that *Executive Committee approved* monitoring and evaluation standards are being applied to all facets of the development and implementation of approved projects.
6. Develop monitoring and evaluation systems and databases *consistent with the need to generate data requested by the Executive Committee* with which to describe and analyze activities supported by the Fund.
7. Manage special evaluation studies, including the preparation of terms of references *for Executive Committee approval*, selecting *diverse* evaluators *consistent with any applicable bidding requirements*, and overseeing the implementation of evaluations.
8. Aggregate information on the performance of the Fund in meeting Fund and project objectives *consistent with information requested by the Executive Committee.*
9. Report to the Monitoring, Evaluation, and Finance Sub-Committee *and the* Executive Committee on the performance of and lessons learned from projects approved under the Multilateral Fund at all stages of implementation based on experience from bilateral and other agencies through periodic reports in relation to Executive Committee policies and guidelines.
10. Report to the Monitoring, Evaluation, and Finance Sub-Committee *and the* Executive Committee on the process of monitoring and evaluation being used and suggest changes as necessary.

11. Follow-up on the decisions and directives of the Executive Committee within the field of monitoring and evaluation.
12. *Prepare, and after Executive Committee approval, disseminate* information on best practices and successful results.
13. Undertake missions, as required to carry out the above functions.

## **QUALIFICATIONS**

1. At least 10 years of experience, in the areas of monitoring, evaluation, and research.
2. Advanced university degree in a relevant field of the social sciences, engineering, or equivalent qualifications and/or experience in monitoring and evaluation.
3. Experience with respect to both programming and programme implementation would be an advantage.
4. Demonstrated abilities in assessment techniques and good skills in interpersonal communication.
5. Fluency in English and preferably other UN languages.
6. Knowledge of office automation systems and related software are essential.
7. Good analytic writing, communications, and administrative skills.

-----