



[Traduit de l'anglais]

Examen de l'efficacité du mécanisme multilatéral de prestation de l'aide de l'ACDI

Direction de l'évaluation
Direction générale des politiques stratégiques et du rendement
Agence canadienne de développement international

Mars 2009

Agence canadienne de développement international
200, promenade du Portage
Gatineau (Québec)
K1A 0G4
Tél. : (819) 997-5006
Sans frais : 1-800-230-6349
Télécopieur : (819) 953-6088
(Pour les malentendants et les personnes atteintes
de troubles de la parole (ATS) seulement: (819) 953-5023
Sans frais pour les malentendants et les personnes atteintes
de troubles de la parole (ATS) seulement : 1-800-331-5018)
Courriel : info@acdi-cida.gc.ca

Table des matières

Sigles	iii
Résumé	v
1.0 Objectifs de l'examen.....	1
2.0 Le mécanisme multilatéral	1
2.1 Portée de l'examen	1
2.2 Investissements de l'ACDI dans le mécanisme multilatéral	2
3.0 Méthodologie, partie 1 : Examen des évaluations.....	4
3.1 Échantillonnage	4
3.2 Critères et notation	5
3.3 Processus et assurance de la qualité	7
3.4 Limites	7
4.0 Méthodologie, partie 2 : Autres sources.....	8
4.1 Entrevues	8
4.2 Analyse documentaire	9
4.3 Limites	9
5.0 Résultats, partie 1 : Examen des évaluations	10
5.1 Efficacité globale.....	10
5.2 Pertinence	11
5.3 Atteinte des objectifs de développement.....	13
5.4 Rentabilité.....	15
5.5 Durabilité.....	16
6.0 Gestion axée sur l'efficacité : Organisations multilatérales.....	18
6.1 Résultats de l'examen des évaluations	18
6.2 Examen des systèmes de gestion interne.....	21
6.3 Autres initiatives.....	29
6.4 Sommaire.....	32

7.0	Gestion axée sur l'efficacité : Rôle de l'ACDI.....	34
7.1	Suivi de l'efficacité organisationnelle	34
7.2	Promotion et soutien de la gestion axée sur l'efficacité	38
7.3	Gouvernance et programmation : Stratégies organisationnelles	39
8.0	Conclusions et recommandations	41
8.1	Conclusions	41
8.2	Recommandations	46
9.0	Réponse de la direction.....	47
Annexe 1 : Décaissements de l'ACDI par mode de financement (de 2001-2002 à 2006-2007).....		56
Annexe 2 : Échantillon d'évaluations		57
Annexe 3 : Tableau de cotation des évaluations.....		61
Annexe 4 : Résultats détaillés de l'examen des évaluations		64
Annexe 5 : Résultats de l'examen des organisations multilatérales		70

Sigles

ACDI	Agence canadienne de développement international
BAfD	Banque africaine de développement
BCAH	Bureau de la coordination des affaires humanitaires
BERD	Banque européenne pour la reconstruction et le développement
BIRD	Banque internationale pour la reconstruction et le développement
BMD	Banque multilatérale de développement
CICR	Comité international de la Croix-Rouge
COMPAS	Système commun d'évaluation des performances
DGSPi	Direction générale des secteurs et des partenariats internationaux
ECG	Groupe de coopération sur l'évaluation
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FEM	Fonds pour l'environnement mondial
FIDA	Fonds international de développement agricole
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
GCRAI	Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale
GFATM	Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme
GR	Gestion axée sur les résultats
GRD	Gestion axée sur les résultats de développement
IFC	Société financière internationale
IFI	Institution financière internationale
IFRC	Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge
MERA	Évaluation de l'efficacité et de la pertinence des institutions multilatérales
MOPAN	Réseau d'évaluation du rendement des organisations multilatérales
OMD	Objectifs du Millénaire pour le développement
OEA	Organisation des États américains
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONU	Organisation des Nations Unies
ONUSIDA	Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida
PAM	Programme alimentaire mondial
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
UNEG	Groupe des Nations Unies sur l'évaluation
UNHCR	Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNMAS	Service de l'action antimines des Nations Unies
UNRWA	Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient
VIH/sida	Virus de l'immunodéficience humaine/syndrome d'immunodéficience acquise

Résumé

Objectifs de l'examen

L'examen de l'efficacité du mécanisme multilatéral de prestation de l'aide de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) visait les objectifs suivants :

- Établir le profil d'utilisation du mécanisme multilatéral par l'ACDI;
- Formuler des constatations claires et justifiables sur l'efficacité de ce mécanisme;
- Cerner et évaluer ce qu'ont fait les principaux partenaires multilatéraux de l'ACDI pour améliorer la gestion en fonction de l'efficacité (y compris les rapports sur l'efficacité, la gestion axée sur les résultats ainsi que le suivi et l'évaluation) au cours de la période visée par l'examen;
- Décrire le rôle de l'ACDI pour ce qui est d'offrir une aide ou de donner des conseils aux principales organisations multilatérales dans le but d'améliorer l'efficacité du mécanisme;
- Formuler quelques recommandations touchant l'amélioration de l'efficacité du mécanisme multilatéral;
- Aider l'ACDI à répondre à la demande exprimée par le Secrétariat du Conseil du Trésor relativement à l'examen du mécanisme multilatéral.

Méthodologie

L'examen a été effectué à partir des trois principales sources de données suivantes : examen systématique des évaluations publiées des organisations multilatérales et de leurs programmes; entrevues menées auprès des employés de l'ACDI et de plus de 20 partenaires multilatéraux clés; examen des politiques et rapports sur la gestion axée sur l'efficacité du développement et de l'aide humanitaire.

L'examen des évaluations a porté sur un échantillon représentatif de 117 rapports publiés entre avril 2004 et avril 2008, répartis comme suit : 34 évaluations d'institutions financières internationales (IFI) et de leurs programmes, 66 évaluations d'organismes des Nations Unies et de leurs programmes et 17 évaluations des programmes d'autres organisations, y compris les organismes de la Croix-Rouge.

L'examen des évaluations a été fait en fonction des cinq critères suivants : pertinence, atteinte des objectifs, rentabilité, durabilité et certains aspects de la gestion interne, à savoir la gestion axée sur les résultats (GR), l'évaluation, les rapports sur l'efficacité et la gestion des connaissances. Selon les constatations faites, une des cotes suivantes était attribuée à chaque

critère : très insatisfaisant, insatisfaisant, satisfaisant ou très satisfaisant. La grille de cotation des évaluations se trouve à l'Annexe 3 du présent rapport.

L'équipe d'examen a interrogé des membres du personnel de 21 organisations multilatérales qui reçoivent plus de 87 p. 100 des 7,6 milliards de dollars investis par l'ACDI entre 2001-2002 et 2006-2007 par le biais du mécanisme multilatéral. Elle a ensuite analysé les documents de chacune de ces organisations portant sur la GR, l'évaluation et l'efficacité, puis attribué une cote à chaque organisation pour la gestion axée sur l'efficacité.

Les entrevues et l'analyse documentaire ont également servi à déterminer ce que fait l'ACDI pour amener les organisations multilatérales à améliorer l'efficacité de leurs programmes d'aide au développement et d'aide humanitaire.

Limites

Il importe de mentionner que les méthodes utilisées présentaient plusieurs limites importantes. Bien que ces limites n'aient pas nui à l'atteinte des objectifs de l'examen, la prudence s'impose dans l'interprétation des résultats.

- Les conclusions énoncées ci-après au sujet de l'efficacité de l'aide au développement et de l'aide humanitaire s'appuient sur l'examen d'un échantillon d'évaluations publiées et sont utiles pour l'évaluation de l'efficacité des organisations multilatérales, en tant que groupe, ou de sous-groupes importants comme les IFI ou les organismes de l'Organisation des Nations Unies (ONU). Elles ne portent pas cependant sur l'évaluation de l'efficacité de chacune des organisations;
- Pour l'examen des évaluations, l'équipe a utilisé les critères d'efficacité définis par les institutions elles-mêmes plutôt que d'imposer sa propre définition des cinq critères établis dans le cadre de l'examen. L'équipe d'examen a cependant pu définir et appliquer des lignes directrices très claires sur la façon de classer les constatations pour chaque cote de rendement (insatisfaisant, satisfaisant, etc.);
- Pour certains systèmes de gestion interne, on n'a évalué que les éléments qui se rapportaient directement à la gestion axée sur l'efficacité du développement : GR, évaluation, rapports sur l'efficacité et gestion des connaissances;
- L'évaluation de ces systèmes était fondée sur un nombre très limité d'entrevues menées auprès de chaque organisation et sur une analyse documentaire. Les constatations dégagées ne sont pas destinées à tracer un portrait fidèle pour une organisation donnée; ils constituent plutôt un indicateur de la tendance générale en faveur du renforcement de la gestion dans l'optique de l'efficacité parmi les principaux partenaires multilatéraux de l'ACDI;

- L'évaluation de certains aspects des systèmes de gestion interne n'a pas permis de recenser les organisations multilatérales affichant un excellent rendement et celle dont le rendement laisse à désirer, ce qui n'était d'ailleurs pas l'objectif visé. Elle donne plutôt un aperçu de l'état actuel de certains systèmes de gestion axée sur l'efficacité du développement et, surtout, elle illustre la tendance en ce qui concerne l'amélioration de ces systèmes dans le contexte du mécanisme multilatéral en général.

Constatations et conclusions

Efficacité de l'aide au développement et de l'aide humanitaire

À partir des 117 évaluations examinées et d'une mesure globale (c'est-à-dire une moyenne des cotes attribuées pour les critères suivants : atteinte des objectifs, pertinence, rentabilité et durabilité), l'équipe d'examen a coté les programmes des organisations multilatérales : 69 p. 100 des programmes ont obtenu la cote « très satisfaisant » (3 p. 100) ou « satisfaisant » (66 p. 100) en ce qui a trait à l'efficacité de l'aide au développement et de l'aide humanitaire; 30 p. 100 des programmes évalués ont été cotés insatisfaisants et 1 p. 100, très insatisfaisants.

Répartition des initiatives évaluées, par cote de rendement

Critères	Pourcentage par cote					Total
	N	TI	I	S	TS	
Atteinte des objectifs	114	1 %	28 %	67,5 %	3,5 %	100 %
Pertinence	113	0 %	12 %	83 %	5 %	100 %
Rentabilité	67	0 %	43 %	54 %	3 %	100 %
Durabilité	106	3 %	39 %	59 %	0 %	100 %
Efficacité de l'aide au développement et de l'aide humanitaire		1 %	30 %	66 %	3 %	100 %

N = Nombre d'évaluations en faisant état, TI = Très insatisfaisant, I = Insatisfaisant, S = Satisfaisant, TS = Très satisfaisant.

Les programmes des organismes de l'ONU et des IFI ont obtenu des cotes relativement semblables (satisfaisant ou très satisfaisant) en ce qui a trait à la majorité des critères. C'est le cas de 82 p. 100 des programmes des IFI et de 92 p. 100 des programmes des organismes de l'ONU relativement à la pertinence. En ce qui a trait à l'atteinte des objectifs, la cote « satisfaisant » ou « très satisfaisant » a été attribuée à 70 p. 100 des programmes des IFI et à 67 p. 100 des programmes des organismes de l'ONU. Sur le plan de la durabilité, 56 p. 100 des programmes des organismes de l'ONU et 49 p. 100 des programmes des IFI ont obtenu la cote « satisfaisant ».

Compte tenu du petit nombre d'évaluations traitant de la rentabilité, on n'a établi qu'une cote globale pour toutes les organisations (57 p. 100 ont obtenu la cote « satisfaisant » ou « très satisfaisant »).

Gestion axée sur l'efficacité : Organisations multilatérales

Pour mesurer l'utilité des systèmes de gestion interne qui influent directement sur l'efficacité du développement, l'équipe a examiné les rapports d'évaluation existants et a fait sa propre évaluation au moyen d'entrevues et d'une analyse structurée des documents stratégiques, rapports et lignes directrices des organisations.

Dans 48 p. 100 des cas, les programmes multilatéraux évalués ont été cotés satisfaisants ou très satisfaisants en ce qui a trait à la planification stratégique et à l'établissement des priorités. Par contre, pour ce qui est de la GR et des services d'évaluation, seulement 23 p. 100 et 24 p. 100 des programmes ont obtenu ces cotes, tandis qu'au chapitre de la gestion des connaissances, la proportion est de 31 p. 100.

Ces constatations négatives pour la gestion interne peuvent être attribuables au fait que certaines des évaluations examinées portaient sur des programmes et des projets antérieurs à 2004. Ils peuvent également illustrer le fait que la fonction d'évaluation est décentralisée au sein de nombreuses organisations multilatérales (un grand nombre d'évaluations sont lancées et gérées dans les bureaux de pays) et la difficulté connexe de faire respecter les normes d'évaluation et d'appliquer les procédures d'assurance de la qualité.

L'analyse que l'équipe d'examen a faite elle-même des systèmes de GR, d'évaluation et d'établissement de rapports sur l'efficacité dont disposent les principaux partenaires multilatéraux de l'ACDI a donné de meilleurs résultats que ceux mentionnés dans les évaluations examinées.

Deux facteurs importants peuvent expliquer l'écart :

1. Dans de nombreux cas, les évaluations portaient sur les systèmes et processus de GR et d'évaluation décentralisés, tandis que l'équipe d'examen a utilisé une perspective centralisée (administration centrale);
2. Certaines des évaluations examinées étaient antérieures à la période visée par l'examen (2004) et portaient sur les systèmes et processus utilisés à l'époque, et même cinq ans avant la date de publication des résultats d'évaluation. Elles ne font donc pas état des efforts considérables qu'un grand nombre d'organisations ont déployés ces dernières années pour améliorer ces systèmes.

Dans plus de la moitié des cas (11 sur 21), les systèmes d'établissement de rapports, de GR et d'évaluation des organisations multilatérales qui ont été examinés par l'équipe ont obtenu une cote élevée (2,0 sur un maximum de 3,0); plus des trois quarts (17 sur 21) ont reçu une cote acceptable, soit 1,5. Seulement trois des organisations multilatérales examinées ont obtenu une cote de 1,0 ou inférieure, ce qui est nettement insatisfaisant. Selon le système de cotation utilisé par l'équipe d'examen, les IFI ont obtenu les cotes les plus élevées et les organisations politiques, les plus faibles.

Les organismes de l'ONU ont obtenu une cote moyenne pour ce qui est des systèmes de GR, d'évaluation et de rapports sur les résultats, mais rien dans leur structure ne les empêche de faire mieux. L'Organisation mondiale de la santé (OMS), qui a obtenu la cote la plus élevée, en est un exemple. De même, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) pourrait également recevoir la cote la plus élevée une fois son nouveau cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats pleinement opérationnels.

Surtout, on observe une tendance marquée au sein des organisations multilatérales en faveur de l'amélioration des systèmes de GR, d'évaluation et de rapports sur les résultats, comme de l'établissement de liens plus étroits entre ces systèmes et les processus de conception et de mise en œuvre des programmes. Sur les 21 organisations examinées, 15 se sont bien classées pour ce qui est des efforts faits en matière d'affectation des ressources, de définition des résultats, de présentation de rapports sur les résultats, d'évaluation indépendante et objective ainsi que d'établissement d'une corrélation entre l'information sur le rendement et les programmes et budgets.

Globalement, les organismes de l'ONU et les IFI ont pris des mesures considérables pour améliorer les évaluations et les rapports sur les résultats. Le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation (UNEG), par exemple, a réalisé d'importants progrès depuis 2004 dans les domaines suivants :

- promotion du professionnalisme des évaluateurs de l'ONU;
- définition et communication de normes d'évaluation pour préserver et améliorer l'indépendance et la pertinence de la fonction;
- adoption de mesures pour que l'évaluation joue un rôle important dans la réforme de l'ONU.

Le Groupe de coopération sur l'évaluation (ECG) joue un rôle similaire auprès des IFI. Il a défini des normes de bonnes pratiques applicables aux évaluations des différents types de prêts qui sont effectuées par ses membres (investissements du secteur public, prêts à l'appui des réformes et prêts pour l'aide aux pays, par exemple). Par ailleurs, l'ECG effectue régulièrement des études comparatives pour évaluer le respect de ces normes par les organisations.

Au cours de la période en question ici, les IFI ont également participé à l'élaboration et à l'exploitation du Système commun d'évaluation des performances (COMPAS), qui vise essentiellement à rendre compte de l'efficacité organisationnelle en ce qui a trait à la gestion axée sur l'efficacité du développement dans les pays.

L'examen a révélé que les organisations multilatérales investissent massivement dans l'amélioration des systèmes permettant la gestion axée sur l'efficacité, notamment les systèmes de GR, d'évaluation et de rapports sur les résultats. Ces investissements sont faits par les organisations à titre individuel (sauf quelques exceptions notables) et à l'échelle systémique. L'ACDI et les autres donateurs devront trouver des façons de suivre l'évolution de ces investissements pour savoir s'ils permettent d'améliorer l'efficacité de l'aide au développement et de l'aide humanitaire.

Gestion axée sur l'efficacité : Rôle de l'ACDI

La Direction générale des secteurs et des partenariats internationaux (DGSPI) de l'ACDI s'est efforcée de consolider sa capacité à faire le suivi de l'efficacité des organisations multilatérales¹. Elle a entre autres amélioré ses processus internes de suivi, y compris les sondages sur l'efficacité des organisations multilatérales et le processus d'évaluation de l'efficacité et de la pertinence des institutions multilatérales (MERA).

En 2008, la DGSPI a entrepris une démarche améliorée et plus rigoureuse, soit l'examen des programmes multilatéraux. Cet examen continu vise précisément à donner à la ministre les renseignements les plus à jour dont dispose l'ACDI sur les rôles ainsi que les forces et les faiblesses des organisations qui constituent le mécanisme multilatéral.

En plus des processus et des systèmes internes de suivi dont elle s'est dotée, l'ACDI contribue au Réseau d'évaluation du rendement des organisations multilatérales (MOPAN) et en tire parti. Récemment, l'ACDI était représentée au sein du groupe de travail mis sur pied par le MOPAN pour concrétiser l'approche commune améliorée en 2009.

Les entrevues menées auprès des organisations multilatérales ont permis de confirmer que l'ACDI fait une promotion soutenue et efficace de l'augmentation des investissements dans les systèmes en vue d'améliorer la gestion axée sur l'efficacité, notamment les systèmes de GR, d'évaluation et de rapports sur l'efficacité, aux niveaux des résultats et des impacts.

¹ La DGSPI est la direction générale de l'ACDI qui entretient le plus de liens avec les organisations multilatérales, mais elle n'a pas l'exclusivité à cet égard. Par exemple, la Direction générale de l'Europe, du Moyen-Orient et du Maghreb (DGEMM) assume la responsabilité des relations avec la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) et l'Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient (UNRWA).

L'ACDI a également participé à la définition et à l'approbation de décisions prises par les conseils d'administration des organisations multilatérales exigeant de ces dernières qu'elles améliorent leurs systèmes de gestion axée sur l'efficacité.

Par contre, nombre d'employés des organisations multilatérales interrogés par l'équipe d'examen ont dit ne pas être au courant de l'existence d'un plan ou d'une stratégie de l'ACDI concernant l'évolution future de leur organisation. Ils ont reconnu le rôle joué par l'ACDI dans la promotion de l'amélioration des systèmes de GR, d'évaluation et d'établissement de rapports sur l'efficacité, mais n'ont pas été en mesure d'associer ce soutien à une stratégie de l'ACDI (ou du Canada) visant l'organisation en tant que telle.

Recommandations

À la lumière des constatations et des conclusions générales, l'équipe responsable de l'examen de l'efficacité du mécanisme multilatéral de prestation de l'aide de l'ACDI fait les recommandations suivantes à l'ACDI :

1. Définir une stratégie concise pour chaque organisation multilatérale qui reçoit un important financement, afin que l'organisation ait une meilleure idée des buts et des attentes de l'ACDI. En tant que principal intervenant de l'ACDI responsable des relations avec les partenaires multilatéraux, la Direction générale des secteurs et des partenariats internationaux pourrait élaborer de telles stratégies. Celles-ci devraient en outre promouvoir une plus grande cohésion entre les directions générales et les bureaux de l'ACDI quant aux priorités que cette dernière devrait se donner;
2. Explorer, avec d'autres organismes donateurs d'aide bilatérale, la possibilité d'effectuer un examen similaire d'évaluations en vue de déterminer l'efficacité des différentes organisations multilatérales. Toute méthode proposée en ce sens devrait s'appuyer sur les travaux entrepris dans le cadre de l'approche commune du MOPAN, qui est présentement mise à l'essai;
3. Continuer d'insister, auprès des organisations multilatérales, sur l'importance de l'amélioration des systèmes et processus de gestion axée sur l'efficacité, y compris les systèmes de GR, d'évaluation et d'établissement de rapports;
4. Encourager les organismes de l'ONU à renforcer leur capacité en matière d'assurance de la qualité et d'assistance technique afin d'améliorer la qualité des évaluations réalisées par les bureaux de pays et à l'échelon régional;
5. Partant du fait que sa capacité à influencer sur la teneur et l'orientation des programmes des organisations multilatérales dépend entre autres de la forme de soutien fournie (financement de base, financement d'une initiative ou financement multi-bilatéral) et que les possibilités seront limitées dans les cas où un financement de base est accordé, l'ACDI devrait mettre l'accent sur les facteurs de programmation qui favorisent le plus l'amélioration de

l'efficacité lorsqu'elle offre un financement de base, un financement pour des initiatives précises ou un soutien multi-bilatéral. Par exemple :

- i. Insistance sur l'harmonisation, la prise en charge par les pays et les principes de la Déclaration de Paris;
- ii. Soutien efficace et constant du développement des capacités des institutions nationales et des collectivités locales pour la planification et l'établissement des priorités, mais aussi pour l'exploitation et le maintien des infrastructures ainsi que la prestation des services une fois le programme terminé;
- iii. Participation accrue des organisations de la société civile et du secteur privé à la planification et à l'établissement des priorités, de même qu'à l'exécution des programmes;
- iv. Ciblage clair et uniforme des services rattachés aux programmes;
- v. Analyse coûts-avantages et analyse de la viabilité économique lors de la conception des programmes, utilisation des ressources locales et recours accru aux partenariats public-privé. De manière générale, les évaluations préconisent une plus grande insistance sur la rentabilité lors de la conception et de l'évaluation des programmes.

1.0 Objectifs de l'examen

L'examen de l'efficacité du mécanisme multilatéral de prestation de l'aide de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) visait les objectifs suivants :

- Établir le profil d'utilisation du mécanisme multilatéral par l'ACDI;
- Formuler des constatations claires et justifiables sur l'efficacité de ce mécanisme;
- Cerner et évaluer ce qu'ont fait les principaux partenaires multilatéraux de l'ACDI pour améliorer la gestion axée sur l'efficacité (y compris les rapports sur l'efficacité, la gestion axée sur les résultats ainsi que le suivi et l'évaluation) au cours de la période visée par l'examen;
- Décrire le rôle de l'ACDI pour ce qui est d'offrir une aide ou de donner des conseils aux principales organisations multilatérales dans le but d'améliorer l'efficacité du mécanisme;
- Formuler quelques recommandations touchant l'amélioration de l'efficacité du mécanisme multilatéral;
- Aider l'ACDI à répondre à la demande exprimée par le Secrétariat du Conseil du Trésor relativement à l'examen du mécanisme multilatéral.

2.0 Le mécanisme multilatéral

2.1 Portée de l'examen

L'examen a porté sur les divers types d'organisations multilatérales par l'entremise desquelles l'ACDI investit des ressources, ainsi que sur les différents modes de financement utilisés (financement de base, financement d'initiatives particulières et financement multi-bilatéral). Pour les besoins de l'examen, le financement d'initiatives particulières s'entend du financement multilatéral affecté par l'ACDI à une initiative donnée réalisée par une organisation multilatérale, tandis que le financement multi-bilatéral s'entend de l'utilisation d'un financement bilatéral pour soutenir les activités d'organisations multilatérales dans un pays ou une région en développement quelconque.

L'examen portait sur une période de six ans, soit de 2001-2002 à 2006-2007, car on souhaitait obtenir les meilleures données possibles sur l'efficacité.

2.2 Investissements de l'ACDI dans le mécanisme multilatéral

Toutes formes de financement confondues, l'ACDI a versé 7,6 milliards de dollars par l'entremise d'organisations multilatérales entre 2001-2002 et 2006-2007, somme qui est répartie comme suit : 5,5 milliards de dollars (72 p. 100) versés par la DGSPI (autrefois la Direction générale des programmes multilatéraux); 2,1 milliards de dollars (28 p. 100) sous forme de financement multi-bilatéral acheminé dans le cadre des programmes-pays et des programmes régionaux. Le financement multi-bilatéral s'est accru par rapport à l'ensemble des investissements multilatéraux de l'ACDI, passant de 15,4 p. 100 en 2001-2002 à 40,7 p. 100 en 2006-2007.

Le financement fourni par la DGSPI est demeuré relativement stable (tous programmes et types de financement confondus); il est essentiellement destiné à un petit groupe d'organisations.

Dans le cadre de l'examen, l'ACDI a surtout voulu évaluer le rendement d'un noyau d'organisations multilatérales. Une analyse des données sur les organisations qui reçoivent le plus de financement a permis de cibler 23 organisations multilatérales, qui ont reçu une aide financière totalisant 6,8 milliards de dollars, soit 89,7 p. 100 de l'ensemble du financement versé par le mécanisme multilatéral de l'ACDI au cours de la période à l'étude. La liste des principales organisations visées par l'examen figure au tableau 2.1, avec la somme totale accordée à chacune par l'ACDI de 2001-2002 à 2006-2007.

Tableau 2.1 : Fonds versés par l'ACDI aux 23 organisations multilatérales, de 2001 à 2006-2007

Rang	Organisation multilatérale	Financement total
1	Banque mondiale – y compris la Société financière internationale (IFC) et la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD)	974 977 333 \$
2	Programme alimentaire mondial (PAM)	795 449 307 \$
3	Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)	694 850 945 \$
4	Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF)	606 626 431 \$
5	Banque asiatique de développement (BASD)	581 899 723 \$
6	Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme (GFATM)	528 528 249 \$
7	Banque africaine de développement (BAfD)	498 067 344 \$
8	Organisation mondiale de la santé (OMS) – y compris le Partenariat Halte à la tuberculose	479 884 338 \$
9	Fonds pour l'environnement mondial (FEM)	302 401 001 \$
10	Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (UNHCR)	195 130 663 \$
11	Alliance GAVI – UNICEF	188 000 000 \$
12	Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP)	179 573 827 \$
13	Comité international de la Croix-Rouge (CICR)	145 638 200 \$
14	Fonds international de développement agricole (FIDA)	124 255 749 \$
15	Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient (UNRWA)	111 484 246 \$
16	Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI)	80 620 000 \$
17	Fonds du Commonwealth pour la coopération technique (CFTC)	76 565 000 \$
18	Service de l'action antimines des Nations Unies (UNMAS)	53 226 000 \$
19	Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD)	52 470 726 \$
20	Bureau de la coordination des affaires humanitaires (BCAH)	44 092 000 \$
21	Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (IFRC)	42 265 570 \$
22	Organisation des États américains (OEA)	40 842 468 \$
23	Fiducie d'aide internationale Croix-Rouge du Canada	30 240 399 \$
	Total	6 827 089 519 \$

L'Annexe 1 montre le profil des investissements faits par l'ACDI par l'intermédiaire des organisations multilatérales de 2001-2002 à 2006-2007, par type de financement.

3.0 Méthodologie, partie 1 : Examen des évaluations

L'équipe a examiné systématiquement les rapports d'évaluation rendus publics qui portaient sur l'efficacité du travail sur le terrain des 23 organisations multilatérales figurant dans le tableau 2.1. Les évaluations suivantes devaient être examinées :

- Évaluations menées par et pour les organismes de l'ONU sur la liste;
- Évaluations menées par et pour les IFI sur la liste;
- Évaluations de programmes institutionnels et internationaux menées pour le compte de plus d'un organisme donateur, l'ACDI y prenant une part active;
- Évaluations de programmes et projets multi-bilatéraux appuyés par l'ACDI.

3.1 Échantillonnage

Une recherche en ligne des évaluations accessibles en mai 2008 a permis de déterminer que plus de 300 rapports d'évaluation étaient accessibles ou pouvaient être obtenus sur demande par l'équipe d'examen. Mentionnons entre autres de nombreux rapports d'évaluation de projet qui, en raison de leur portée limitée, ne permettaient que de mesurer l'efficacité sur le terrain d'éléments à l'échelle locale. La liste a donc été ramenée à un peu plus de 200 rapports d'évaluation qui portaient sur :

- Une institution multilatérale dans son ensemble (comme l'*Évaluation externe indépendante du Fonds international de développement agricole*);
- Un programme sectoriel mondial ou régional mis en œuvre par une des 23 organisations;
- Un programme-pays de grande envergure mis en œuvre par une des 23 organisations.

Une équipe de quatre analystes, dirigée par le chef de l'équipe d'examen, a finalement analysé un échantillon représentatif de 117 rapports d'évaluation rendus publics entre avril 2004 et avril 2008. L'échantillon comprenait les évaluations suivantes :

- 34 évaluations d'IFI et de leurs programmes, notamment la Banque mondiale, la BAsD, la BAfD, le FIDA et la BERD;
- 66 évaluations des organismes de l'ONU et de leurs programmes, notamment le PNUD, l'UNICEF, le GFATM, l'OMS, l'Alliance GAVI, la FAO, le FNUAP, l'UNHCR, le GCRAI, l'UNMAS et le BCAH;
- 17 évaluations d'autres organisations, y compris de grandes organisations comme

l'OEA et des organisations ou programmes de plus petite envergure qui reçoivent des fonds multi-bilatéraux : la Banque de céréales vivrières du Canada, le Centre international Kofi Annan de formation au maintien de la paix, le Programme de solidarité nationale en Afghanistan et le Programme de développement des entreprises en Asie du Sud.

Trois facteurs importants expliquent le nombre élevé d'évaluations touchant des organismes des Nations Unies :

- Le fait que 13 des 23 organisations sont des organismes de l'ONU;
- La nécessité d'inclure des évaluations de programmes multi-bilatéraux, lesquels sont souvent réalisés par l'intermédiaire d'organismes de l'ONU;
- La volonté d'inclure des évaluations effectuées par un groupe de donateurs ou par les pays et soutenues par l'ACDI, lesquelles visaient souvent des organismes de l'ONU.

Parmi les 117 évaluations retenues, 19 étaient des évaluations conjointes largement appuyées ou dirigées par l'ACDI et 14 portaient sur l'utilisation par l'ACDI du mécanisme multi-bilatéral (là où elle confie la mise en œuvre d'une partie de son programme bilatéral dans un pays à une institution multilatérale).

La liste complète des évaluations est fournie à l'Annexe 2 du rapport.

3.2 Critères et notation

Les constatations issues de chaque évaluation ont été passées en revue en fonction de cinq critères précis et de leurs composantes, décrits au tableau 3.1.

Tableau 3.1 : Critères d'examen des évaluations

Critère principal	Composantes
1. Pertinence	1.1 Programmes et projets de développement de l'organisation allant dans le sens des objectifs de développement nationaux et internationaux. 1.2 Activités d'aide humanitaire de l'organisation coordonnées avec celles d'autres organisations et allant dans le sens des priorités nationales. 1.3 Participation de l'organisation aux activités des organes locaux de planification et de coordination.
2. Aspects de la gestion interne	2.1 Efficacité de la planification stratégique et de l'établissement des priorités au sein de l'organisation. 2.2 Efficacité des systèmes de gestion axée sur les résultats. 2.3 Fiabilité et utilité des systèmes et processus d'évaluation des programmes. 2.4 Efficacité des systèmes et processus de gestion des connaissances.
3. Atteinte des objectifs	3.1 Degré de réalisation des objectifs des programmes et projets de développement et d'aide humanitaire.
4. Rentabilité	4.1 Rentabilité des programmes et projets de l'organisation.
5. Durabilité	5.1 Maintien des avantages pour les participants après la fin du programme ou du projet. 5.2 Programmes et projets de l'organisation tenant compte de la capacité des institutions locales relativement au maintien des résultats. 5.3 Programmes et projets de l'organisation prévoyant des ressources humaines et autres adéquates (y compris les ressources du gouvernement hôte).

Les constatations issues de chaque évaluation ont ensuite été classées selon une échelle à quatre échelons (très insatisfaisant, insatisfaisant, satisfaisant, très satisfaisant). De plus, chaque analyste a inclus des commentaires associés à chaque évaluation au sujet des facteurs qui ont déterminé le classement et qui pourraient avoir contribué à l'attribution d'une cote satisfaisante ou insatisfaisante. La grille de cotation est présentée à l'Annexe 3.

Les constatations touchant la gestion interne ont ensuite été analysées parallèlement aux analyses des entrevues et de la documentation (voir la section 4).

3.3 Processus et assurance de la qualité

L'équipe d'examen a d'abord établi une grille de cotation sommaire (voir l'Annexe 3), laquelle comporte une description détaillée (un paragraphe) de chaque niveau de notation associé à chacun des critères secondaires. À partir de la grille et du guide connexe, l'équipe a analysé une évaluation à titre d'essai afin d'apporter les correctifs nécessaires à la notation. De plus, le chef de l'équipe a comparé les grilles d'évaluation aux constatations énoncées dans les rapports d'évaluation à diverses étapes du processus. Enfin, il a passé en revue les 117 fiches d'évaluation remplies pour vérifier la cohérence de l'interprétation des critères d'examen et des commentaires. Dans de rares cas, des changements mineurs ont été apportés pour garantir l'uniformité du travail des différents analystes.

Les résultats de la méta-évaluation sont présentés aux sections 5.0 et 6.0. L'Annexe 4 renferme les résultats détaillés.

3.4 Limites

L'équipe a pu examiner un échantillon convenable d'évaluations représentant environ la moitié de tous les rapports rendus publics qui satisfaisaient aux critères de sélection (publié, démontrant l'indépendance, répondant aux critères de notation de la qualité et portant sur des programmes institutionnels, internationaux, régionaux ou nationaux), mais ce genre de méta-examen comporte tout de même certaines limites :

- Dans l'ensemble, le nombre d'évaluations est raisonnable, mais il diminue lorsqu'on compare les résultats de différents types d'organisations (IFI et organismes de l'ONU, par exemple);
- La taille de l'échantillon ne permet pas d'évaluer le rendement d'organisations données ni de recenser les organisations multilatérales affichant un excellent rendement et celle dont le rendement laisse à désirer (ce n'était d'ailleurs pas l'objectif visé). Les résultats ne sont significatifs que pour les organisations visées par l'évaluation en tant que groupe et pour certains sous-groupes et certains enjeux (p. ex. les IFI et les organismes de l'ONU);
- Les évaluations ne portaient pas nécessairement sur l'ensemble des critères définis pour l'examen. La rentabilité, par exemple, n'était visée que dans 67 des 117 évaluations. Par ailleurs, seulement quelques-uns des facteurs ayant une incidence sur la rentabilité relèvent des organisations;
- Comme pour toute méta-évaluation, la définition précise d'un critère donné dépend en

grande partie de la définition utilisée dans chaque évaluation. Dans le cadre de l'examen, on a d'abord évalué la qualité globale des rapports, puis on a déterminé si un critère quelconque avait été inclus, avant de classer les constatations;

- Afin de garantir l'uniformité du classement des constatations relatives à chaque critère et sous-critère, l'équipe a utilisé des définitions très précises des données nécessaires pour chaque cote d'efficacité (très insatisfaisant, insatisfaisant, satisfaisant, très satisfaisant), et ce, pour les divers critères.

L'équipe d'examen a pris soin de présenter le nombre d'évaluations pertinentes à l'appui de chaque constatation formulée. Lorsque le nombre (N) ne permet pas de formuler des constatations, une mention à cet égard est faite.

4.0 Méthodologie, partie 2 : Autres sources

4.1 Entrevues

Pour étayer les constatations de la méta-évaluation et comprendre l'état actuel de la gestion axée sur l'efficacité du développement dans les organisations multilatérales, l'équipe d'examen a interrogé des représentants de 21 organisations multilatérales importantes, dont le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA) et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) qui, bien qu'ils ne figurent pas dans le tableau 2.1, sont d'importants partenaires multilatéraux de l'ACDI. Les organisations suivantes, qui font partie des 23 organisations mentionnées dans le tableau 2.1, n'ont pas été incluses dans le processus d'entrevue : l'UNRWA, le GCRAI, l'UNMAS et la Fiducie d'aide internationale Croix-Rouge du Canada.

Dans chaque cas, l'équipe d'examen a rencontré les responsables des systèmes de gestion axée sur les résultats de l'aide au développement et de l'aide humanitaire et les responsables du suivi et de l'évaluation.

De plus, l'équipe s'est réunie à plusieurs reprises avec des employés de l'ACDI responsables de la gestion de la coopération avec les organisations multilatérales, à l'administration centrale et dans les missions (Genève, Londres, New York, Rome, Washington), afin de discuter de leurs rapports avec ces organisations en ce qui a trait à la gouvernance et au soutien.

Les entrevues avec le personnel de l'ACDI ont porté en particulier sur les efforts déployés par l'Agence pour améliorer l'efficacité des institutions clés qui font partie du mécanisme

multilatéral. Les réponses obtenues ont été comparées aux opinions exprimées par le personnel des organisations visées.

4.2 Analyse documentaire

Outre la méta-évaluation décrite à la section 3.0, l'équipe d'examen a réuni et analysé des documents internes qui exposent la façon dont les organisations multilatérales définissent l'efficacité de l'aide au développement et en rendent compte, y compris les rapports annuels sur les résultats du développement, les rapports présentés à leurs organes directeurs ainsi que les documents et lignes directrices stratégiques sur les systèmes et approches en matière de gestion axée sur l'efficacité du développement. Ces documents ont servi à contre-vérifier les résultats des entrevues et à illustrer de manière concrète certaines des percées et des réformes réalisées par les organisations qui ont été mentionnées lors des entrevues.

4.3 Limites

Compte tenu de l'envergure du mécanisme multilatéral et du temps/des ressources dont disposait l'équipe, ni les entrevues ni les analyses documentaires ne peuvent être considérées comme exhaustives. Au sein de chaque organisation multilatérale, l'équipe a interrogé des professionnels qui sont directement chargés de l'évaluation et de la GR, ou qui contribuent à ces activités, mais seulement à l'administration centrale. Dans certaines organisations, l'équipe a également rencontré des employés responsables des relations avec les donateurs et des employés chargés de la planification stratégique et des relations avec l'organe directeur. Dans un petit nombre d'organisations, cependant, l'équipe n'a pu rencontrer qu'un employé (généralement affecté à l'évaluation ou à la GR).

De même, l'analyse documentaire, qui était relativement élaborée, n'incluait pas tous les rapports accessibles portant sur l'efficacité de l'aide au développement et de l'aide humanitaire des différentes organisations. L'équipe d'examen a forcément choisi les documents clés les plus récents qui décrivaient les systèmes de gestion axée sur l'efficacité de chaque organisation, et les principaux rapports annuels sur l'efficacité.

Les limites des entrevues et de l'analyse documentaire sont particulièrement importantes dans le contexte de l'interprétation des constatations concernant la gestion axée sur l'efficacité au sein des organisations multilatérales, présentés à la section 6.1.

Lors des entrevues et de l'analyse documentaire, l'équipe a porté attention à trois systèmes clés de gestion interne : la gestion axée sur les résultats (GR), l'évaluation des programmes et projets

et les rapports sur l'efficacité. Ces systèmes ont été choisis parce qu'ils sont directement liés à la gestion axée sur l'efficacité de l'aide au développement. L'équipe d'examen n'a pas évalué d'autres systèmes de gestion interne et de gouvernance, comme les systèmes de planification et d'approbation des projets, de gouvernance organisationnelle, de gestion financière ou de gestion des ressources humaines.

5.0 Résultats, partie 1 : Examen des évaluations

5.1 Efficacité globale

L'examen portait sur quatre critères, auxquels a été soumis l'échantillon représentatif de 117 évaluations, à savoir l'atteinte des objectifs, la pertinence, la rentabilité et la probabilité de durabilité (voir le tableau 5.1). Aux fins d'examen, l'efficacité globale du développement est définie comme l'obtention des résultats attendus qui sont pertinents, qui sont vraisemblablement durables et dont le coût est raisonnable.

À partir des 117 évaluations examinées et d'une mesure globale (c'est-à-dire une moyenne des cotes attribuées pour les critères suivants : atteinte des objectifs, pertinence, rentabilité et durabilité), l'équipe d'examen a coté les programmes des organisations multilatérales : 69 p. 100 des programmes ont obtenu la cote « très satisfaisant » (3 p. 100) ou « satisfaisant » (66 p. 100) en ce qui a trait à l'efficacité de l'aide au développement et de l'aide humanitaire; 30 p. 100 des programmes évalués ont été cotés insatisfaisants et 1 p. 100, très insatisfaisants.

Tableau 5.1 : Répartition des initiatives évaluées, par cote de rendement

Critères	Pourcentage par cote					
	N	TI	I	S	TS	Total
Atteinte des objectifs	114	1 %	28 %	68 %	4 %	100 %
Pertinence	113	0 %	12 %	83 %	5 %	100 %
Rentabilité	67	0 %	43 %	54 %	3 %	100 %
Probabilité de durabilité	106	3 %	39 %	59 %	0 %	100 %
Efficacité de l'aide au développement et de l'aide humanitaire		1 %	30 %	66 %	3 %	100 %

N = Nombre d'évaluations en faisant état, TI = Très insatisfaisant, I = Insatisfaisant, S = Satisfaisant, TS = Très satisfaisant.

5.2 Pertinence

Dans les trois sous-critères de la pertinence, les organisations multilatérales ont obtenu de très bonnes cotes.

Sous-critère 1.1 : alignement sur les objectifs de développement nationaux et internationaux – dans 88 p. 100 des évaluations qui portaient sur cet élément, l’organisation a obtenu la cote « satisfaisant » ou « très satisfaisant ». Fait intéressant, les cotes des organismes de l’ONU étaient légèrement supérieures à celles des IFI, soit 92 p. 100 par rapport à 82 p. 100.

Tableau 5.2 Alignement des programmes sur les objectifs de développement nationaux et internationaux

Cote	IFI	ONU	Autre	N total	%
Très insatisfaisant	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0	0,0 %
Insatisfaisant	17,6 %	8,1 %	11,8 %	13	11,5 %
Satisfaisant	76,5 %	87,1 %	82,4 %	94	83,2 %
Très satisfaisant	5,9 %	4,8 %	5,9 %	6	5,3 %
Total	100,0 %	100,0 %	100,0 %	113	100,0 %

Le sous-critère 1.2, qui porte sur la coordination des activités d’aide humanitaire de l’organisation avec celles d’autres organisations, et leur alignement sur les priorités nationales, était traité dans un plus petit nombre d’évaluations (83), mais les résultats sont similaires : dans 88 p. 100 des évaluations qui ont traité de cet élément, les programmes et projets étaient jugés satisfaisants ou très satisfaisants.

Le sous-critère 1.3 (tableau 5.3) portait sur la participation des organisations aux activités des organes locaux de planification et de coordination, par exemple les groupes de travail des partenaires du développement, qui réunissent des représentants d’organisations de développement multilatérales et bilatérales et d’organes gouvernementaux de chaque pays. Cet élément a produit de moins bons résultats que les deux précédents. Seulement 56 p. 100 des évaluations de programmes des IFI ont attribué la cote « satisfaisant » à cet égard; dans le cas des programmes de l’ONU, 65 p. 100 ont obtenu cette cote. Si on tient compte des résultats de l’ensemble des organisations, dans 68 p. 100 des évaluations, on a attribué la cote « satisfaisant » aux programmes et dans 32 p. 100, la cote « insatisfaisant ».

Tableau 5.3 Participation de l'organisation aux activités des organes locaux de planification et de coordination

Cote	IFI	ONU	Autre	N total	%
Très insatisfaisant	0,0 %	1,7 %	0,0 %	1	0,9 %
Insatisfaisant	43,8 %	33,3 %	0,0 %	34	31,5 %
Satisfaisant	56,3 %	65,0 %	100,0 %	73	67,6 %
Très satisfaisant	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0	0,0 %
Total	100,0 %	100,0 %	100,0 %	108	100,0 %

Si l'on prend les trois sous-critères dans leur ensemble, les évaluations examinées donnent à entendre que, globalement, les programmes des organisations multilatérales sont pertinents. Ils vont essentiellement dans le sens des objectifs de développement nationaux et internationaux et obtiennent une bonne cote pour ce qui est de la coordination des activités d'aide humanitaire.

Les facteurs importants qui contribuent à la pertinence des programmes et des projets des organisations multilatérales ont été notés dans la majorité des évaluations examinées. Les facteurs suivants sont ceux qui revenaient le plus fréquemment :

- L'importance reconnue des Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) pour les gouvernements des pays en développement, les organismes donateurs bilatéraux et les organisations multilatérales;
- L'évolution constante des stratégies nationales de réduction de la pauvreté, qui établissent un cadre solide sur lequel toutes les organisations peuvent s'appuyer pour adapter leurs programmes aux priorités nationales;
- L'influence des exigences qu'impose la Déclaration de Paris aux organisations multilatérales et aux gouvernements hôtes, c'est-à-dire qu'il faut accorder la priorité à l'appropriation nationale (la prise en charge) et à l'alignement sur les objectifs nationaux;
- L'émergence de tribunes de coordination, par exemple les groupes de travail sectoriels (santé, éducation, VIH/sida, etc.) de partenaires du développement (donateurs), dans de nombreux pays;
- L'intérêt accru des institutions multilatérales (et une plus grande acceptation par les gouvernements nationaux des pays en développement) à l'égard de la participation des organisations de la société civile au dialogue sur les priorités sectorielles et des programmes.

Dans les cas où la pertinence des programmes était moins satisfaisante, surtout en ce qui a trait à la coordination, les évaluations faisaient parfois état de facteurs exerçant une influence. Les programmes ont tendance à être moins pertinents dans les cas suivants :

- Lorsque les administrations locales et nationales du pays hôte ne sont pas associées assez étroitement à la planification et à l'élaboration des programmes et projets soutenus par les organisations multilatérales;
- Lorsque les activités de développement des capacités ne permettent pas aux organismes locaux et nationaux de participer de manière efficace à la planification et à l'élaboration des programmes;
- Lorsque, parfois, les organisations multilatérales ne sont pas en mesure de s'adapter à la tendance actuelle observée dans de nombreux pays, à savoir le transfert des responsabilités à l'égard des programmes et des projets aux pouvoirs publics provinciaux et locaux;
- Lorsqu'on ne prévoit pas un accès adéquat et une participation efficace des organisations de la société civile, dans les pays en développement, à la planification et à la gestion des programmes soutenus par des organisations multilatérales, ce qui constitue le plus grand inconvénient en ce qui a trait à la pertinence des programmes et à la coordination efficace.

Il serait raisonnable de faire valoir que, dans le cas du dernier élément, la participation adéquate de la société civile relève des gouvernements qui reçoivent un soutien des organisations multilatérales, puisque ce sont eux qui dirigent les processus nationaux de planification du développement. Quoi qu'il en soit, les évaluations montrent qu'il est important d'obtenir cette participation pour que le soutien des organisations multilatérales soit efficace.

5.3 Atteinte des objectifs de développement

Le critère le plus important pour l'évaluation de l'efficacité du mécanisme multilatéral à l'ACDI consiste peut-être à déterminer si les programmes et projets mis en œuvre ou appuyés par des organisations multilatérales atteignent les objectifs d'aide au développement ou d'aide humanitaire visés. Comme cela a déjà été mentionné, dans 71 p. 100 des 114 évaluations qui intégraient ce critère, on a accordé la cote « satisfaisant » ou « très satisfaisant » aux organisations multilatérales, tandis que dans 28 p. 100 des cas, le rendement était considéré insatisfaisant et dans 1 p. 100 des cas, très insatisfaisant.

Fait intéressant, les organismes de l'ONU et les IFI ont obtenu des cotes similaires : 71 p. 100 des évaluations des programmes des IFI ont abouti à la cote « satisfaisant » ou « très satisfaisant », tandis que, dans le cas des organismes de l'ONU, la proportion est de 67 p. 100. Pour ce critère, les organisations autres que celles de l'ONU et les IFI (par exemple le CICR et l'IFRC) ont obtenu la cote « satisfaisant » ou « très satisfaisant » dans 88 p. 100 des évaluations de leurs programmes. Par contre, dans 17 des 144 évaluations, il faut interpréter ce résultat avec prudence.

Tableau 5.4 Atteinte des objectifs

Cote	IFI	ONU	Autre	N total	% global
Très insatisfaisant	3,0 %	0,0 %	0,0 %	1	0,9 %
Insatisfaisant	27,3 %	32,8 %	11,8 %	32	28,1 %
Satisfaisant	69,7 %	65,6 %	70,6 %	77	67,5 %
Très satisfaisant	0,0 %	1,6 %	17,6 %	4	3,5 %
Total	100,0 %	100,0 %	100,0 %	114	100,0 %

Les évaluations examinées ont mis en évidence certains facteurs importants qui auraient une incidence favorable sur l'atteinte des objectifs, à savoir :

- Le fait que certaines organisations multilatérales acceptent de décentraliser partiellement l'établissement des priorités des programmes, de manière qu'elles reflètent les conditions locales du développement et de l'aide humanitaire;
- Un engagement à long terme pris à l'égard du renforcement des capacités, de sorte que les partenaires nationaux et locaux dans les pays en développement peuvent accroître l'efficacité de la conception et de la mise en œuvre des programmes soutenus par les organisations multilatérales;
- Les efforts faits par les organisations multilatérales pour renforcer leurs propres capacités dans les bureaux de pays ont aidé certains de ces bureaux à améliorer la qualité de la conception des programmes et projets et à participer plus activement au dialogue stratégique;
- Comme dans le cas du critère relatif à la pertinence, le fait que l'efficacité soit plus grande lorsque les organisations de la société civile et le secteur privé peuvent participer à l'élaboration et à la mise en œuvre des programmes, ce que quelques évaluations ont souligné;
- Des mesures claires et cohérentes adoptées pour cibler les services (notamment les services sociaux dans les secteurs de la santé, de l'éducation et de la sécurité alimentaire) en faveur des membres de groupes vulnérables.

En effet, le ciblage efficace et un engagement clair à l'égard du développement à long terme des capacités des institutions des pays en développement sont les deux facteurs qui ont été le plus fréquemment cités comme éléments contribuant à l'atteinte des objectifs.

Les facteurs suivants ont été jugés nuisibles à l'atteinte des objectifs :

- La non-intégration des programmes soutenus par des organisations multilatérales à la structure institutionnelle globale des gouvernements des pays en développement;
- La participation inadéquate des divers intervenants, dont les organisations de la société civile, à la planification des programmes;

- Des liens insuffisants entre les intrants des programmes et projets et les fournisseurs de services sur le terrain;
- L'incapacité de certaines organisations à définir leurs avantages comparatifs en tant qu'organismes d'aide au développement ou d'aide humanitaire, et à se concentrer sur ces avantages;
- L'absence d'une définition claire des bénéficiaires des programmes, et des efforts insuffisants pour que l'aide profite aux groupes vulnérables;
- Le fait que l'on n'accorde pas toujours la même importance au renforcement des capacités institutionnelles parmi les organismes des pays en développement.

Si le ciblage efficace et l'engagement à l'égard du développement des capacités sont les éléments mentionnés le plus souvent à l'appui de l'atteinte des objectifs, le fait de négliger ces éléments donne souvent lieu à la cote « insatisfaisant ».

5.4 Rentabilité

La rentabilité est le critère qui a reçu le moins d'attention dans les évaluations examinées. Seulement 67 des 117 évaluations traitaient de cet aspect en détail, et 57 p. 100 de celles-ci attribuaient la cote « satisfaisant » (54 p. 100) ou « très satisfaisant » (3 p. 100) aux programmes des organisations multilatérales sous ce rapport. La comparaison des IFI et des organismes de l'ONU sur le plan de la rentabilité n'était pas jugée valable, compte tenu du petit nombre d'observations formulées pour chaque groupe.

De façon générale, dans les 67 évaluations qui traitaient de cet élément, deux grandes leçons sont à retenir en ce qui a trait à l'amélioration de la rentabilité des programmes et projets :

- La nécessité d'inclure une analyse coûts-avantages ou une analyse de la viabilité économique lors de la conception et de l'approbation des programmes;
- La nécessité de se procurer des ressources clés, comme les services de spécialistes de la formation, de l'équipement et des fournitures, dans le pays où les programmes et projets soutenus par des organisations multilatérales sont mis en œuvre.

La liste des facteurs qui ont tendance à nuire à la rentabilité des programmes et projets soutenus par des organisations multilatérales est beaucoup plus longue, et seulement certains de ces facteurs relèvent des organisations. Si on prend les mesures voulues, ces facteurs négatifs peuvent se transformer en stratégies susceptibles d'améliorer la rentabilité. Les facteurs suivants sont mentionnés dans les évaluations parmi les éléments qui nuisent à la rentabilité :

- Le fait que les organismes locaux et nationaux qui reçoivent un soutien se fient trop au financement externe, de sorte qu'ils ne peuvent pas combler le manque à gagner lorsqu'il y a interruption du financement;
- Les conditions rattachées aux intrants acheminés par l'intermédiaire des organisations multilatérales, imposées par les gouvernements nationaux qui les fournissent, plus particulièrement en ce qui concerne l'assistance technique, l'équipement et les fournitures;
- Les délais excessivement longs pour la préparation et l'approbation des programmes et des projets;
- L'imposition, par les organisations multilatérales et les donateurs bilatéraux, de processus d'approvisionnement trop complexes, qui font double emploi;
- Le versement à des moments inopportuns des fonds fournis par l'intermédiaire des organisations multilatérales aux institutions nationales et locales des pays en développement, que ce soit en raison de problèmes internes des organisations multilatérales ou par suite d'interruptions et de cycles budgétaires conflictuels des divers donateurs bilatéraux.

Ce dernier élément est celui qui est le plus souvent mis en cause dans les évaluations pour justifier l'attribution de la cote « insatisfaisant » relativement à la rentabilité. Les retards et l'interruption des versements font augmenter le coût des programmes, car des employés sont mis à pied puis réengagés, et les travaux de construction sont interrompus puis repris. Par ailleurs, ces interruptions entraînent une réduction des avantages associés à de nombreux projets et, dans certains cas, constituent la principale raison pour laquelle les objectifs ne sont pas atteints.

5.5 Durabilité

L'aspect le plus important et le plus concret de la durabilité est le maintien des avantages associés au programme ou au projet une fois que celui-ci est terminé. À cet égard, plus de la moitié des évaluations examinées (58,5 p. 100) faisaient état de résultats satisfaisants et 41,5 p. 100, de résultats soit insatisfaisants, soit très insatisfaisants. Les évaluations des projets et programmes de l'ONU ont fait état de meilleurs résultats (56,4 p. 100 cotés satisfaisants) que celles des programmes des IFI (48,6 p. 100 cotés satisfaisants). Les organisations incluses dans la catégorie « Autre », généralement plus petites, étaient beaucoup plus susceptibles d'obtenir une cote supérieure; dans 87,5 p. 100 des évaluations de leurs programmes, la durabilité a obtenu la cote « satisfaisant ».

Tableau 5.5 Maintien des avantages après la fin du programme

Cote	IFI	ONU	Autre	N total	% global
Très insatisfaisant	5,7 %	0,0 %	6,3 %	3	2,8 %
Insatisfaisant	45,7 %	43,6 %	6,3 %	41	38,7 %
Satisfaisant	48,6 %	56,4 %	87,5 %	62	58,5 %
Très satisfaisant	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0	0,0 %
Total	100,0 %	100,0 %	100,0 %	106	100,0 %

Comme cela a déjà été mentionné, selon de nombreuses évaluations, le manque d'attention accordée au développement des capacités a nui à l'atteinte des objectifs. On s'étonnera donc moins de constater que, dans 61 p. 100 des évaluations, les programmes étaient cotés insatisfaisants en ce qui a trait au critère relatif à la capacité des institutions locales de maintenir les résultats. À cet égard, les IFI ont obtenu de meilleurs résultats (taux de satisfaction de 44 p. 100) que les organismes des Nations Unies (taux de satisfaction de 32 p. 100).

L'insuffisance perçue des ressources humaines, financières et matérielles fournies à l'appui des programmes et projets mis en œuvre par le truchement des organisations multilatérales peut expliquer en grande partie la faiblesse sur le plan de la durabilité. Dans 68 p. 100 des 106 évaluations qui ont traité de cet élément, on y a attribué la cote « insatisfaisant » ou « très insatisfaisant ».

Dans l'ensemble, les facteurs qui sont le plus souvent associés à un rendement supérieur en matière de durabilité sont les suivants :

- Le gouvernement du pays en développement est bien au fait du programme ou du projet, ce qui favorise l'affectation de ressources humaines et financières durant et après le programme;
- On a recours à des partenariats public-privé pour assurer le maintien des infrastructures et d'autres aspects clés du programme, une fois celui-ci terminé;
- On assure la formation et le renforcement des capacités pour faciliter le maintien et l'exploitation des nouvelles infrastructures à l'échelon des collectivités locales;
- Il y a un investissement dans le renforcement des capacités des institutions nationales et locales responsables des infrastructures et de la prestation des services une fois le programme terminé.

Comme on pouvait s'y attendre, les facteurs qui nuisent à la durabilité sont souvent la contrepartie de ceux qui viennent d'être énumérés :

- L'intérêt et l'investissement à l'égard du renforcement des capacités font défaut;
- Les gouvernements nationaux et les organisations multilatérales ont accès à des

ressources humaines limitées;

- Les organisations multilatérales n'ont pas la capacité de fournir une assistance technique adéquate;
- Le roulement du personnel des organisations multilatérales affecté à l'étranger est important;
- On n'alloue pas suffisamment de temps à la mise en œuvre des programmes de même qu'à la conception et à la mise à l'essai de modèles de prestation de services durable.

6.0 Gestion axée sur l'efficacité : Organisations multilatérales

6.1 Résultats de l'examen des évaluations

À la lumière des évaluations récentes de l'efficacité des institutions multilatérales et de l'évolution des travaux du Réseau d'évaluation du rendement des organisations multilatérales (MOPAN), un cinquième critère a été ajouté à l'examen des évaluations publiées : la gestion interne. Ce critère visait à évaluer la capacité des systèmes des organisations multilatérales à améliorer l'efficacité des programmes d'aide au développement et d'aide humanitaire, c'est-à-dire :

- Planification stratégique et établissement de priorités qui permettent à l'organisation de déterminer les résultats attendus au niveau institutionnel;
- Gestion axée sur les résultats, qui devrait favoriser une définition plus précise des résultats attendus, l'établissement de rapports plus utiles sur les résultats et, avec le temps, une efficacité accrue;
- Évaluation de programme, qui devrait servir de méthode objective de vérification des résultats des systèmes de suivi et de rapports relatifs au rendement et qui devrait contribuer à l'apprentissage et à l'amélioration de l'efficacité;
- Systèmes de gestion des connaissances, qui devraient faciliter la communication des leçons retenues à l'interne et entre les principales organisations partenaires, afin de favoriser une plus grande efficacité.

Dans les évaluations que nous avons examinées, les systèmes de gestion interne comptent parmi les éléments ayant obtenu les cotes les plus faibles. Comme le montre le tableau 6.1, lorsqu'on fait la moyenne des quatre critères, seulement 31 p. 100 des programmes évalués ont obtenu la cote « satisfaisant » ou « très satisfaisant ». L'efficacité des systèmes pour ce qui est de la fiabilité

et de l'utilité de l'évaluation des programmes obtient une cote inférieure aux trois autres sous-critères; seulement 23 p. 100 des évaluations font état de résultats satisfaisants ou très satisfaisants.

Tableau 6.1 : Cotes par critère : Systèmes de gestion interne

Critères	Pourcentage par cote de rendement					Total
	N	TI	I	S	TS	
Efficacité de la planification stratégique et de l'établissement des priorités	115	3 %	50 %	46 %	2 %	100 %
Efficacité du système de gestion axée sur les résultats	82	16 %	61 %	22 %	1 %	100 %
Fiabilité et utilité de l'évaluation des programmes	104	5 %	71 %	22 %	2 %	100 %
Efficacité de la gestion des connaissances	92	3 %	67 %	28 %	1 %	100 %
Moyenne des critères relatifs à la gestion interne		7 %	62 %	30 %	1 %	100 %

N = Nombre d'évaluations en faisant état, TI = Très insatisfaisant, I = Insatisfaisant, S = Satisfaisant, TS = Très satisfaisant.

Les systèmes de planification stratégique et d'établissement des priorités des IFI ont obtenu la cote « satisfaisant » ou « très satisfaisant » dans une plus grande proportion que ceux des organismes de l'ONU (57 p. 100 comparativement à 44 p. 100).

Les résultats relatifs aux systèmes de GR étaient davantage similaires : 22 p. 100 des évaluations des IFI donnaient la cote « satisfaisant », comparativement à 21 p. 100 pour les organismes de l'ONU. Le classement des systèmes d'évaluation de programme était similaire : 22 p. 100 des évaluations des IFI et 26 p. 100 des évaluations des programmes de l'ONU attribuaient la cote « satisfaisant » ou « très satisfaisant ».

Enfin, la gestion des connaissances était cotée satisfaisante dans 38 p. 100 des évaluations des IFI et dans 24 p. 100 des évaluations des programmes des organismes de l'ONU.

Ces constatations peu favorables touchant les systèmes de gestion utilisés pour améliorer l'efficacité de l'aide au développement ont étonné les membres de l'équipe d'examen, qui savent pertinemment que d'importants efforts ont été faits récemment pour améliorer le système multilatéral, efforts qui visaient précisément ces systèmes.

Le faible taux de satisfaction en ce qui a trait aux systèmes de gestion interne peut être attribuable aux facteurs suivants :

- L'étendue de la période couverte par les évaluations (de 2003 à 2008), car un grand nombre des évaluations récentes font état des efforts déployés dernièrement pour

améliorer les systèmes d'évaluation et de GR;

- Des problèmes au sein des institutions multilatérales relativement à la qualité des évaluations effectuées dans les bureaux de pays, qui ne bénéficient pas du soutien technique et du contrôle de la qualité voulus de la part de l'administration centrale;
- La difficulté, pour les organisations multilatérales qui participent à des activités d'aide humanitaire, à définir et à mettre en œuvre des méthodes d'évaluation en temps réel.

Les évaluations font état de certains facteurs qui ont nui à l'amélioration des systèmes en faveur de la gestion axée sur l'efficacité de l'aide au développement, c'est-à-dire :

- Fait pour certaines organisations de tenir très peu compte des résultats des évaluations et du suivi, ce qui ne favorise pas l'amélioration de la GR et des systèmes d'évaluation;
- Retards dans l'opérationnalisation des systèmes de suivi des résultats et de gestion des connaissances au sein de certaines organisations, ce qui affaiblit le soutien interne;
- Décentralisation des fonctions de suivi et d'évaluation au sein de nombreuses organisations, associée à un soutien technique et à des services d'assurance de la qualité inadéquats fournis aux bureaux de pays par l'administration centrale et les bureaux régionaux;
- Problèmes liés au partage des responsabilités et au fait que les organisations multilatérales soutiennent des programmes et projets qui relèvent des gouvernements nationaux;
- Nécessité d'améliorer les programmes nationaux de collecte et d'analyse de données pouvant servir à évaluer l'efficacité des programmes;
- Insuffisance des investissements dans le renforcement des capacités et du soutien technique susceptibles d'améliorer les systèmes nationaux de données;
- Complexité, chevauchement et double emploi des systèmes de suivi et d'évaluation exigés par les organismes donateurs bilatéraux et les organisations multilatérales pour les mêmes programmes nationaux;
- Manque de ressources, ce qui limite les investissements nécessaires dans la gestion axée sur les résultats, le suivi et l'évaluation ainsi que la gestion des connaissances.

Pour l'ACDI, le recours au mécanisme multilatéral pour obtenir des résultats aux chapitres de l'aide au développement et de l'aide humanitaire ne se limite pas au soutien financier des projets. Le personnel de l'ACDI discute régulièrement avec les représentants des institutions multilatérales lors des réunions de leurs organes directeurs, de consultations sur le financement (y compris la reconstitution des ressources des IFI) et d'entretiens sur les budgets des projets, des programmes et des institutions, et sur les programmes de travail. Le personnel de l'ACDI

s'entretient également avec les représentants des institutions multilatérales au sujet de l'utilité de leurs systèmes pour la gestion axée sur l'efficacité, y compris les systèmes de GR ou de suivi et d'évaluation des programmes et les rapports sur l'efficacité du développement présentés aux organes directeurs et aux organismes donateurs.

Entre 2004 et 2008, soit la période au cours de laquelle les évaluations examinées ont été rendues publiques, le personnel de l'ACDI et des chercheurs externes dont les services ont été retenus par l'ACDI ont constaté que les institutions multilatérales avaient fait des efforts considérables pour améliorer leurs systèmes de gestion axée sur l'efficacité.

Il est donc d'autant plus étonnant de constater que les évaluations examinées considéraient souvent que ces systèmes étaient insatisfaisants. Les systèmes de GR et d'évaluation ont en effet été jugés insatisfaisants dans plus de 75 p. 100 des évaluations examinées.

6.2 Examen des systèmes de gestion interne

En plus de l'examen des évaluations publiées, l'équipe s'est penchée sur les systèmes de gestion axée sur l'efficacité de l'aide au développement. Elle s'est appuyée sur les entrevues menées auprès d'employés responsables de la GR et de l'évaluation, et parfois de ceux qui participent à la planification stratégique ou sont responsables des relations extérieures. Elle a ensuite examiné les documents stratégiques et les rapports sur l'évaluation et la GR présentés aux organes directeurs, les rapports annuels sur l'efficacité ainsi que les sommaires annuels des activités d'évaluation et des résultats obtenus.

À partir de ces deux sources, l'équipe d'examen a utilisé un système de pointage (0, 0,5 ou 1 point) pour coter chacun des trois éléments clés des systèmes utilisés pour gérer en fonction de l'efficacité (GR, évaluation de programmes et rapports sur l'efficacité globale)². Une institution multilatérale pouvait donc, en principe, obtenir une cote globale située entre 0 et 3.0.

L'équipe d'examen a évalué l'utilité globale des systèmes de gestion axée sur l'efficacité, de même que la tendance en ce qui a trait à l'amélioration de ces systèmes. Lorsque de nouveaux systèmes étaient mis en place grâce à un investissement important de ressources et au soutien de la haute direction, ou lorsqu'on investissait dans l'assurance de la qualité pour améliorer les systèmes existants ou qu'on créait des liens avec la gestion des programmes, l'équipe concluait à une tendance positive.

² L'attribution d'une cote donnée à chaque système examiné procédait d'une règle très simple : aucun point n'était attribué lorsqu'on estimait que le système ne fonctionnait pas ou était grandement affaibli, 0,5 point dans le cas d'un système qui fonctionnait, mais qui ne comportait pas tous les éléments nécessaires pour assurer une efficacité maximale et 1,0 point lorsque le système produisait clairement des résultats fiables et était utilisé à l'interne et par des intervenants de l'extérieur.

Lorsque les systèmes existants de gestion axée sur l'efficacité étaient tenus à jour et utilisés de manière raisonnable, l'équipe attribuait la cote « neutre ». Par contre, si les systèmes existants bénéficiaient de peu d'attention et de ressources ou n'étaient plus utilisés pour la gestion organisationnelle et les processus de gouvernance, elle concluait à une tendance négative.

Il convient de souligner que les cotes attribuées par l'équipe d'examen reflètent uniquement l'évaluation des membres de l'équipe. Elles ont été établies à partir des commentaires des membres du personnel de chacune des organisations, mais ne peuvent aucunement être associées à ces personnes. Il importe également de mentionner que l'analyse ne visait pas à mettre en évidence des forces ou des faiblesses particulières au sein des différentes organisations, mais plutôt à évaluer l'amélioration des systèmes dans l'ensemble des organisations.

6.2.1 Gestion axée sur les résultats, évaluation et rapports sur l'efficacité

Comme le montre le tableau 6.2, les conclusions globales qu'a tirées l'équipe d'examen à propos des systèmes de GR, d'évaluation et d'établissement de rapports sur l'efficacité utilisés par les organisations et les constatations relatives à l'efficacité des systèmes de gestion interne formulées dans les évaluations examinées sont diamétralement opposées.

Sur les 21 organisations multilatérales examinées, 11 ont obtenu une cote combinée très élevée, soit 2,0 ou plus, et 7 ont obtenu une cote combinée de 1,5, soit le minimum fixé par l'équipe pour attribuer la cote « satisfaisant ». Enfin, trois organisations ont obtenu une cote globale de 1,0 ou moins.

Tableau 6.2 : Cotes des organisations pour la GR, l'évaluation et le suivi de l'efficacité³

Organisation multilatérale	GR	Évaluation	Rapports sur l'efficacité	Cote combinée	Tendance
Banque européenne pour la reconstruction et le développement	1,0	1,0	1,0	3,0	Positive
Banque mondiale	1,0	1,0	1,0	3,0	Positive
Organisation mondiale de la santé	1,0	1,0	1,0	3,0	Positive
Banque asiatique de développement	0,5	1,0	1,0	2,5	Positive
Fonds international de développement agricole	0,5	1,0	1,0	2,5	Positive
Programme des Nations Unies pour le développement	0,5	1,0	1,0	2,5	Positive
Alliance GAVI	0,5	1,0	0,5	2,0	Positive
Fonds pour l'environnement mondial	0,5	1,0	0,5	2,0	Positive
Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme	0,5	1,0	0,5	2,0	Positive
Fonds des Nations Unies pour l'enfance	0,5	1,0	0,5	2,0	Neutre
Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida	0,5	1,0	0,5	2,0	Positive
Banque africaine de développement	0,5	0,5	0,5	1,5	Positive
Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture	0,5	0,5	0,5	1,5	Positive
Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge	0,5	0,5	0,5	1,5	Positive
Comité international de la Croix-Rouge	0,5	0,5	0,5	1,5	Positive
Bureau de la coordination des affaires humanitaires	0,5	0,5	0,5	1,5	Neutre
Fonds des Nations Unies pour la population	0,5	0,5	0,5	1,5	Positive
Programme alimentaire mondial	0,5	0,5	0,5	1,5	Négative
Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés	0,0	0,5	0,5	1,0	Négative
Secrétariat pour les pays du Commonwealth	0,0	0,5	0,0	0,5	Négative
Organisation des États américains	0,5	0,0	0,0	0,5	Négative

Institutions financières internationales

Il est étonnant de constater que quatre des cinq organisations qui obtiennent les cotes les plus élevées sont des IFI (la BERD, la Banque mondiale, la Banque asiatique de développement et le FIDA). Cette situation reflète en partie les avantages structurels de ces organisations multilatérales. Les IFI sont souvent plus centralisées que les organismes de l'ONU, et elles sont en mesure de contrôler plus directement la qualité des processus d'établissement des objectifs, de détermination des résultats ainsi que de suivi et d'évaluation du rendement. Cet état de choses peut également s'expliquer par le fait que les IFI sont en mesure de concentrer leurs efforts sur la

³ Comme le mentionne la section sur les limites, l'équipe d'examen a attribué ces cotes sur la base d'un petit nombre d'entrevues et d'une analyse documentaire limitée. Elles sont moins utiles pour établir des comparaisons entre les organisations que pour évaluer les tendances et les orientations parmi les organisations multilatérales en tant que groupe.

gestion axée sur le rendement des projets de prêt ou d'investissement, qui sont relativement indépendants et permettent aisément l'évaluation des résultats.

Cela étant, les avantages des IFI illustrés dans le tableau 6.2 ne sont pas uniquement associés à leur structure de base. En tant que groupe, les IFI ont établi des systèmes et des processus de gestion axée sur les résultats de développement qui ont en commun les grandes caractéristiques suivantes :

- Détermination claire des responsabilités des gestionnaires de programme en ce qui a trait à l'auto-évaluation des projets (qui prend généralement la forme de rapports de fin de projet, résumés dans les examens annuels du portefeuille) et de celles d'une unité centrale indépendante chargée d'examiner la fiabilité de ce genre d'évaluation et de présenter des rapports à ce sujet;
- Publication régulière de tout écart entre les cotes attribuées aux projets par les gestionnaires de programme et celles données par l'unité centrale chargée de l'assurance de la qualité;
- Normes définissant clairement la proportion des rapports de fin de projet et examens de portefeuille à évaluer, y compris la confirmation de ces normes par un groupe d'évaluation indépendante;
- Normes similaires relatives aux programmes organisationnels devant faire l'objet d'évaluations indépendantes, qu'il s'agisse d'évaluations de projets ou de programmes-pays, ou encore d'évaluations sectorielles ou thématiques;
- Groupe d'évaluation manifestement distinct de l'équipe de gestion du programme (y compris les directions générales des politiques), et qui relève de l'organe directeur, soit directement, soit par l'entremise du directeur général de l'organisation;
- Lien évident entre le processus de détermination des résultats, de suivi et de rapports et les processus utilisés par l'organisation pour définir, concevoir et exécuter les programmes et projets;
- Ressources financières et professionnelles adéquates affectées à la gestion des évaluations complexes et au recours à des consultants externes, s'il y a lieu;
- Prise en compte du rôle et du professionnalisme du personnel de l'organisation qui participe à l'établissement et à l'exploitation des systèmes d'évaluation et de GR.

Il convient de mentionner qu'une seule des IFI visées par l'examen a obtenu une cote inférieure à 2,0. En effet, la BAfD a investi dans des systèmes similaires à ceux qui viennent d'être décrits, mais elle n'a vérifié que peu de rapports, notamment en ce qui a trait aux rapports de fin de projet et d'examen de portefeuille, ce qui s'explique en partie par le déménagement d'urgence de son siège à Tunis. La BAfD fait des efforts notables pour arriver à vérifier un nombre raisonnable de

rapports sur son portefeuille actuel de prêts et faire en sorte que ses rapports soient davantage axés sur les résultats.

Organismes des Nations Unies

Dans l'ensemble, les cotes attribuées aux organismes de l'ONU sont plus diversifiées que celles des IFI. L'Organisation mondiale de la santé (OMS), par exemple, compte parmi les organismes les mieux cotés (3,0). Cette cote est attribuable à une importante initiative de l'OMS visant à mettre en œuvre un système exhaustif de planification stratégique, de définition des résultats, de présentation de rapports sur les résultats et d'évaluation, lié directement à la gestion des programmes et des projets, à savoir le système global de gestion.

Le système de l'OMS, qui est instauré graduellement depuis 2001, inclut la définition des résultats aux niveaux des extrants, des effets et des objectifs à long terme, et ce, pour les treize objectifs stratégiques figurant dans le plan stratégique à moyen terme 2008-2013. Chaque bureau dresse des rapports électroniques sur l'utilisation des budgets et les résultats attendus et les envoie directement aux gestionnaires par voie électronique. Un comité externe indépendant examine la qualité des rapports sur les résultats de chaque programme.

Le bureau d'évaluation de l'OMS participe à ce processus en présentant un rapport bisannuel de suivi du rendement, en évaluant des éléments du programme de travail et du budget et en évaluant le rendement des pays. Le rapport annuel 2008-2009 de l'OMS sur le rendement sera le premier à intégrer des données complètes sur l'utilisation du système.

Le PNUD obtient également une cote élevée (2,5), grâce aux systèmes très efficaces utilisés pour l'établissement des rapports annuels et les évaluations (Annexe 5). Le PNUD fournit également une quantité appréciable de données sur ses programmes dans ses rapports annuels sur le développement, dressés par l'unité d'évaluation centrale, qui portent sur ses programmes-pays.

Le PNUD devrait obtenir une cote de 3,0 une fois que son nouveau cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats sera pleinement opérationnel. L'organisation a défini une méthode de cotation équilibrée visant 18 sites différents et leurs évaluations du rendement, et tout le personnel a accès par voie électronique aux rapports sur les résultats. En 2009, on établira un lien entre cette méthode et le système de budgétisation fondé sur les résultats ainsi que les évaluations du rendement du personnel, pour créer un système complet de gestion du rendement.

Un grand nombre d'organismes de l'ONU se classent au milieu de la grille du tableau 6.2, car elles affichent des cotes de 1,5 ou 2,0 pour ce qui est des systèmes de GR, de l'évaluation et des rapports sur l'efficacité (le plus souvent, présentation de rapports annuels sur l'efficacité à leurs

organes directeurs) et font preuve d'un engagement marqué à l'égard de l'amélioration de ces systèmes.

Un seul organisme de l'ONU (le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés) compte parmi les trois organisations les moins bien cotées. La cote attribuée résulte du fait que les rapports portent sur les activités plutôt que sur les résultats en général, que les liens entre l'évaluation et le suivi des résultats sont ténus et que l'effectif de l'unité d'évaluation a été réduit récemment; cette unité pourrait être intégrée à une division de programme.

La cote attribuée au Programme alimentaire mondial (PAM) tient compte de la réduction récente de l'effectif affecté à la GR, qui est passé de treize agents à un seul, en plus d'un analyste du risque. Cette décision est justifiée par la volonté d'intégrer la GR à l'échelle organisationnelle. Il reste à voir si les gains réalisés par le PAM au cours de la dernière décennie relativement à la GR peuvent être maintenus sans le soutien technique du service central.

Il convient de mentionner que les organismes de l'ONU sont aux prises avec d'importantes difficultés en ce qui a trait à la gestion axée sur l'efficacité du développement reposant sur la GR, l'évaluation des programmes et des rapports unifiés sur l'efficacité. Ces difficultés sont les suivantes :

- Structures organisationnelles décentralisées, y compris l'attribution aux bureaux de pays de la responsabilité des évaluations; ces bureaux effectuent la majorité du travail d'évaluation, mais ne bénéficient pas d'un soutien technique et de services d'assurance de la qualité adéquats de la part de l'administration centrale ou des bureaux régionaux;
- Mandats universels de la majorité des organismes et programmes de l'ONU, qui exigent le maintien des activités dans les pays, peu importe la politique sur le développement ou le contexte en matière de sécurité. Cela limite leur capacité d'affecter des ressources aux pays ou aux programmes qui affichent un rendement relativement élevé;
- Grand nombre d'organismes de l'ONU qui participent à d'importantes opérations de secours humanitaire dans des situations d'urgence complexes (y compris les conflits armés) et à la suite de catastrophes naturelles. Il est difficile de déterminer d'avance les résultats attendus de ces opérations; celles-ci présentent par ailleurs des difficultés particulières sur les plans du suivi et de l'évaluation.

Les organismes de l'ONU qui jouent un important rôle dans l'action humanitaire (BCAH, PAM et UNHCR) ont également tendance à se retrouver dans la tranche centrale inférieure du tableau 6.2.

Cela peut être le reflet de leur culture organisationnelle et du fait qu'elles accordent la priorité aux mesures concrètes et aux opérations plutôt qu'aux systèmes d'évaluation et d'examen. Par contre, il ne faudrait pas surestimer cet élément. L'UNICEF, qui joue un rôle important en matière de secours humanitaire, est parmi les organisations les mieux cotées selon le tableau 6.2. Le classement de l'UNHCR et du PAM est également attribuable à des circonstances bien particulières.

Enfin, il est clair que de nombreux organismes de l'ONU sont déterminés à améliorer leurs systèmes de définition des résultats à tous les niveaux de l'organisation, de suivi du rendement en fonction de ces résultats, d'évaluation et d'établissement de rapports internes et externes.

Autres organisations

L'équipe d'examen a classé trois grands groupes d'organisations dans cette catégorie :

- Les programmes mondiaux qui sont souvent associés à l'ONU, mais qui possèdent leurs propres structures de gestion et d'évaluation (Alliance GAVI, FEM, GFATM, ONUSIDA);
- Le groupe de la Croix-Rouge (le Comité international de la Croix-Rouge et la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge);
- Les organisations politiques (le Secrétariat pour les pays du Commonwealth et l'Organisation des États américains).

Sur le plan de la gestion axée sur l'efficacité (du moins comme l'illustre la robustesse des systèmes de GR, d'évaluation et d'établissement de rapports sur l'efficacité), les programmes mondiaux obtiennent une cote assez élevée (2,0 ou supérieure). Cela peut s'expliquer par le fait que la majorité d'entre eux ont été mis sur pied récemment et font l'objet d'une attention soutenue de la part des organismes participants, des gouvernements qui les soutiennent et des bailleurs de fonds privés. En outre, il s'agit généralement d'organisations qui comptent un effectif restreint, ont une mission assez bien définie et ont une culture organisationnelle axée sur l'obtention de résultats, surtout au niveau des extrants.

Les deux organismes de la Croix-Rouge ont des structures organisationnelles très différentes : l'un (CICR) est très centralisé, tandis que l'autre (IFRC) est décentralisé et s'en remet aux bureaux régionaux pour l'assurance de la qualité de la gestion axée sur les résultats. S'ils se trouvent au centre de l'échelle de classement, ils s'attachent tous deux à améliorer leurs systèmes de GR, d'évaluation et d'établissement de rapports sur l'efficacité.

Enfin, les deux organisations politiques (le Secrétariat pour les pays du Commonwealth et l'OEA) sont les moins bien cotées du groupe. Elles ne suivent pas systématiquement les résultats des programmes et projets et, si elles font certaines évaluations thématiques, ou bien leur capacité d'évaluation est très limitée ou bien elles n'ont aucun groupe central d'évaluation. Dans aucun de ces deux cas l'équipe d'examen n'a trouvé de preuve confirmant la volonté de fournir des ressources pour améliorer ces fonctions, ni le soutien de la haute direction en ce sens. Il convient cependant de mentionner que l'entente de financement pluriannuel intervenue entre l'ACDI et l'OEA comprend un apport financier visant à aider l'OEA à améliorer et à utiliser ses systèmes et mécanismes d'évaluation et de suivi.

6.2.2 Tendances positives pour la majorité des organisations

L'équipe d'examen a observé une forte tendance positive quant aux efforts déployés par les principaux partenaires multilatéraux de l'ACDI pour améliorer de manière notable les systèmes de gestion axée sur l'efficacité du développement.

Sur les 21 organisations examinées, 15 ont été bien notées pour ce qui est de l'affectation des ressources et des progrès réalisés dans plusieurs des secteurs suivants :

- Énoncer plus clairement les résultats attendus de l'organisation et des programmes;
- Améliorer les systèmes d'établissement de rapports sur les résultats (y compris l'assurance de la qualité par un tiers);
- Améliorer la qualité, la portée et l'indépendance des activités d'évaluation;
- Présenter des rapports à des autorités internes et externes sur les effets importants des programmes;
- Dans quelques cas, établir des liens plus étroits entre l'information produite et la définition, la conception, la mise en œuvre et l'établissement du budget des programmes et projets, et même les systèmes d'évaluation du rendement du personnel.

Seulement quatre des organisations examinées affichent une tendance négative pour ce qui est de l'engagement et du soutien à l'égard de la GR, de l'évaluation et des rapports sur l'efficacité.

À la lumière de cette forte tendance, on serait en droit de s'attendre à ce que les évaluations faites à partir de 2009 reflètent les améliorations apportées aux systèmes de gestion interne, et que les cotes « très satisfaisant » ou « satisfaisant » soient beaucoup plus fréquentes.

6.3 Autres initiatives

Comme cela a déjà été mentionné, de nombreuses organisations multilatérales ont investi dans la consolidation de leurs systèmes de gestion interne en vue d'assurer l'efficacité du développement. Les mesures prises individuellement par les organisations qui font partie du système multilatéral auquel l'ACDI a accès ont été complétées par des efforts collectifs visant à améliorer l'évaluation et les rapports sur l'efficacité. Les plus importants ont consisté à établir l'UNEG, parmi les organismes de l'ONU, l'ECG pour les IFI et le COMPAS, utilisé par les banques multilatérales de développement (BMD).

6.3.1 Groupe des Nations Unies sur l'évaluation

Les organismes des Nations Unies avaient créé le Groupe de travail interinstitutions sur l'évaluation, qui a été actif de 1984 à 2002. En 2003, on a entrepris la redynamisation et l'actualisation des travaux de ce groupe et, en 2004, le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation (UNEG) tenait sa première assemblée générale annuelle à Bonn. Le Groupe compte actuellement 29 membres, dont tous les organismes de l'ONU énumérés au tableau 2.1, le FIDA (qui, bien qu'il s'apparente à une banque de développement, demeure un organisme de l'ONU) et la Banque mondiale.

L'énoncé de mission de l'UNEG, adopté lors de l'assemblée générale annuelle d'avril 2007, vise clairement le renforcement de la fonction d'évaluation :

L'UNEG a pour mission d'améliorer l'objectivité, l'efficacité et la visibilité de la fonction d'évaluation dans le système des Nations Unies et de montrer l'importance de l'évaluation pour l'apprentissage, la prise de décisions et l'obligation de rendre des comptes⁴.

Pour s'acquitter de sa mission, l'UNEG travaille dans les trois grands secteurs suivants :

- Professionnalisation de la fonction d'évaluation grâce à la formation et à la définition d'un ensemble de compétences de base communes à tous les évaluateurs professionnels qui font partie du système de l'ONU;

⁴ PNUD, « Nouvelles électroniques de l'évaluation », http://stone.undp.org/undpweb/eo/evalnet/eo_news/issue1-fr.html.

- Soutien direct des systèmes et processus d'évaluation des organismes de l'ONU, c'est-à-dire :
 - Publication de normes régissant la fonction d'évaluation aux Nations Unies, y compris en ce qui a trait à l'indépendance organisationnelle;
 - Établissement de lignes directrices sur l'intégration des droits de la personne et des principes de l'égalité entre les femmes et les hommes dans les évaluations;
 - Soutien de la fonction d'évaluation grâce à des examens par les pairs, des directives à l'appui d'une évaluation éthique et un soutien à l'évaluation des impacts. De manière générale, les travaux de l'UNEG à cet égard visent à renforcer et à promouvoir le rôle bien distinct de l'évaluation dans le système des Nations Unies.
- Mesures visant à faire en sorte que la fonction d'évaluation soit un élément central de la réforme des Nations Unies (plus précisément, l'évolution du cadre de développement des Nations Unies et l'initiative « Unité d'action des Nations Unies »).

L'UNEG a apporté une importante contribution à la réforme de l'ONU en définissant des principes et en proposant un modèle d'évaluation conjointe, dirigée par les pays, pour les programmes menés par l'ONU à l'échelon national. En 2008, l'UNEG a fourni un soutien à l'évaluation conjointe de l'Afrique du Sud, qui porte sur l'ensemble des activités de l'ONU; cette évaluation est réalisée sous la direction du gouvernement de l'Afrique du Sud.

L'UNEG est également responsable de la coordination de l'évaluation des projets pilotes dans les pays qui participent à l'initiative « Unité d'action des Nations Unies », et évalue actuellement le rôle de certains organismes de l'ONU dans l'évaluation commune du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement au niveau des pays.

L'équipe d'examen a constaté que l'UNEG avait largement contribué à la professionnalisation et à la mise en valeur de la fonction d'évaluation au sein d'organisations avec lesquelles l'ACDI travaille en étroite collaboration dans le cadre du mécanisme multilatéral. Des hauts responsables de l'évaluation au sein de certaines de ces organisations ont souligné que les normes de l'UNEG aidaient à convaincre les cadres supérieurs et les organes directeurs de distancer les services d'évaluation de la gestion des programmes, et d'affecter les ressources humaines et les budgets voulus à l'évaluation.

6.3.2 Groupe de coopération sur l'évaluation

Le Groupe de coopération sur l'évaluation (ECG) a été mis sur pied en 1996 par les chefs de l'évaluation d'un groupe de BMD pour :

- Améliorer le recours à l'évaluation afin d'accroître l'efficacité et la responsabilisation;
- Mettre en commun les leçons tirées des évaluations et faciliter leur diffusion;
- Harmoniser les indicateurs de rendement et les méthodes d'évaluation;
- Contribuer à professionnaliser la fonction d'évaluation au sein des BMD et collaborer avec les responsables des unités d'évaluation des organisations de développement bilatérales et multilatérales;
- Faciliter la participation des pays emprunteurs à l'évaluation et améliorer leurs capacités en matière d'évaluation.

L'ECG a défini des normes de bonnes pratiques régissant les évaluations des divers types de prêts menées par ses membres (p. ex. investissement du secteur public, prêts à l'appui de réformes et prêts d'aide aux pays). L'ECG effectue par ailleurs des études comparatives sur une base régulière, afin d'évaluer l'application de ces normes par ses membres.

6.3.3 COMPAS

Le Système commun d'évaluation des performances (COMPAS) a été créé en 2004 par le groupe de travail des BMD chargé de la gestion axée sur les résultats, pour permettre la présentation de rapports conjoints sur le rendement, fondés sur des données communes. Les organisations suivantes ont présenté conjointement le rapport de 2007 :

- La Banque africaine de développement;
- La Banque asiatique de développement;
- La Banque interaméricaine de développement;
- La Banque islamique de développement;
- Le Groupe de la Banque mondiale.

Le FIDA sera intégré au COMPAS pour le cycle de rapport 2009.

Grâce au COMPAS, les BMD participantes rendent compte de leurs capacités et de leur rendement en ce qui a trait à l'adoption d'une méthode de gestion axée sur les résultats dans le cadre de leurs processus opérationnels. Les données sont recueillies au niveau des pays, mais ne portent pas sur le rendement des gouvernements hôtes. On cherche plutôt à déterminer la mesure dans laquelle les BMD aident les gouvernements nationaux dans les secteurs clés de la gestion axée sur le développement.

Le plus récent rapport porte sur les principaux indicateurs de rendement dans les huit catégories suivantes :

1. Capacité du pays à gérer en fonction des résultats de développement.
2. Stratégies par pays.
3. Affectation de ressources assorties de conditions.
4. Projets.
5. Apprentissage découlant de l'expérience opérationnelle.
6. Ressources humaines axées sur l'atteinte de résultats.
7. Harmonisation entre les organismes de développement.
8. Activités du secteur privé.

Les rapports du COMPAS sont établis sur une base annuelle et, chaque année, on adapte la méthodologie et le contenu. Le rapport de 2007 se distinguait du précédent en ce que certains indicateurs étaient différents, qu'on avait ajouté des indicateurs relatifs aux activités du secteur privé, qu'on avait inclus la Banque islamique de développement et que des groupes d'évaluation indépendants au sein des BMD avaient fourni des données essentielles.

Le rapport 2007 du COMPAS fait état d'efforts plus soutenus faits par les BMD dans le domaine de la GR, plus précisément : augmentation du nombre de pays auxquels les BMD ont fourni un soutien pour le renforcement des capacités de gestion axée sur les résultats; amélioration des stratégies par pays des BMD; cadres de résultats plus efficaces; supervision améliorée des projets.

6.4 Sommaire

Les constatations faites par l'équipe d'examen relativement à la GR, à l'évaluation et aux rapports sur les résultats en ce qui a trait au mécanisme multilatéral vont en sens inverse des conclusions négatives signalées à la section 6.1 au sujet de certains aspects de la gestion interne, telles qu'elles figurent dans les rapports d'évaluation publiés. Selon ces rapports, le pourcentage des initiatives multilatérales évaluées qui ont obtenu des cotes satisfaisantes est très faible : 23 p. 100 pour la GR, 24 p. 100 pour l'évaluation et 29 p. 100 pour la gestion des connaissances.

Or, à la suite des entrevues et de l'examen des documents stratégiques et des rapports sur l'efficacité, l'équipe d'examen a attribué une cote satisfaisante à 17 des 21 principaux partenaires multilatéraux de l'ACDI, et une cote supérieure à plus de la moitié des partenaires. Qui plus est, l'équipe a établi que 15 des 21 organisations affichaient une tendance positive, comme en font foi l'augmentation des ressources, l'amélioration du profil organisationnel et un engagement plus soutenu de la direction à l'égard des éléments de la gestion axée sur les résultats de

développement.

Cette tendance très positive, qui n'est évidemment pas universelle, donne à entendre qu'il faudra examiner à nouveau les évaluations publiées à l'avenir, pour savoir si les efforts faits récemment pour améliorer la gestion axée sur les résultats de développement (surtout au sein de l'OMS et de la FAO, par exemple) produisent de meilleurs résultats.

Deux facteurs importants peuvent expliquer l'écart entre les conclusions des évaluations publiées et celles de l'évaluation effectuée directement par l'équipe d'examen.

1. Dans de nombreux cas, les évaluations portaient sur les systèmes et processus de GR et d'évaluation décentralisés, tandis que l'équipe d'examen a utilisé une perspective centralisée (administration centrale);
2. Certaines des évaluations examinées étaient antérieures à la période visée par l'examen (2004) et portaient sur les systèmes et processus utilisés à l'époque, et même cinq ans avant la date de publication des résultats d'évaluation. Elles ne font donc pas état des efforts considérables qu'un grand nombre d'organisations ont déployés ces dernières années pour améliorer ces systèmes.

Il est donc d'autant plus important de faire un nouvel examen pour savoir si les améliorations escomptées dans le domaine de la gestion axée sur l'efficacité de l'aide au développement seront confirmées dans les évaluations indépendantes qui auront été faites à compter de 2008.

L'amélioration des systèmes d'évaluation, de suivi de l'efficacité et d'établissement de rapports connexes ne se limite pas à des organisations multilatérales données. Les organismes de l'ONU et les banques multilatérales de développement ont également investi dans des efforts collectifs depuis 2004 pour améliorer l'évaluation de l'efficacité et les rapports sur la question. Parallèlement à cela, les pays donateurs, dont le Canada, se sont attachés à renforcer et à peaufiner leur méthode de suivi conjoint de l'efficacité des organisations multilatérales.

7.0 Gestion axée sur l'efficacité : Rôle de l'ACDI

7.1 Suivi de l'efficacité organisationnelle

7.1.1 Systèmes internes de l'ACDI

Sondage sur l'efficacité des organisations multilatérales effectué sur le terrain

Récemment, la Direction générale des secteurs et des partenariats internationaux (DGSPI) a fait des sondages annuels auprès d'agents affectés aux missions de l'ACDI à l'étranger, afin de se faire une idée éclairée du rendement des organisations multilatérales. Chaque année, on a demandé aux missions de certains pays (qui variaient d'une année à l'autre) de fournir de l'information sur un groupe, également différent, d'organisations multilatérales. Au cours de chacune des trois dernières années, on a sondé de 20 à 25 missions et obtenu des taux de réponse variables (14 missions ont répondu en 2005, 22 en 2006 et 18 en 2007). Le sondage annuel effectué sur le terrain est résumé dans un rapport, qui est transmis aux agents de la DGSPI responsables de la programmation faisant intervenir les organisations visées.

Le sondage sur le terrain vise à alimenter l'évaluation de l'efficacité et de la pertinence des institutions multilatérales (MERA) réalisée par la DGSPI, de portée plus vaste.

Évaluation de l'efficacité et de la pertinence des institutions multilatérales (MERA)

La MERA est un outil d'évaluation mis au point par la DGSPI de l'ACDI. En 2006, elle a été mise à l'essai pour 22 organisations multilatérales, évaluées selon un cycle précis. Les agents de projet de la DGSPI ont procédé aux évaluations selon la MERA en s'appuyant sur les documents disponibles, c'est-à-dire :

- Rapports établis par les agents de la DGSPI à la suite des réunions du conseil d'administration et des réunions annuelles des organisations;
- Rapports (y compris les rapports d'évaluation) des organisations multilatérales;
- Évaluations commandées par l'ACDI ou effectuées conjointement avec d'autres donateurs;
- Sondage sur le terrain concernant les organisations multilatérales;
- Données tirées d'enquêtes menées par d'autres donateurs;
- Résultats du sondage du MOPAN.

Chaque évaluation est examinée et approuvée par le Groupe de gestion de la Direction générale. Les rapports de la MERA de 2006 attribuaient une cote à chaque organisation multilatérale dans trois domaines : pertinence, résultats et gestion.

Lorsque l'équipe d'examen a comparé les résultats des MERA à sa propre évaluation des organisations multilatérales, elle a conclu que les deux systèmes d'évaluation étaient généralement cohérents. Dans les deux cas, la Banque mondiale et le CICR ont obtenu une cote élevée, tandis que l'UNHCR et le Secrétariat pour les pays du Commonwealth se sont classés au bas de la liste. On a noté une exception : le PAM a obtenu une meilleure cote à la suite de la MERA qu'à la suite de l'examen.

Cette différence pourrait s'expliquer par la décision prise récemment par les responsables du PAM d'intégrer la GR à ses activités courantes et de réduire l'effectif de l'unité responsable du soutien de la GR dans l'ensemble de l'organisation. Ce changement, qui est le principal facteur expliquant la faible cote attribuée par l'équipe d'examen, est survenu après la MERA.

Depuis 2008, les rapports individuels préparés en vue de l'examen des programmes multilatéraux n'incluent plus de cotes numériques pour les quatre catégories. Ils décrivent par contre les occasions où le Canada pourrait agir comme chef de file au sein de chaque organisation.

Examen des programmes multilatéraux, 2008

En mai 2008, la DGSPI de l'ACDI a entrepris un examen systématique des programmes multilatéraux pour appuyer la prise de décisions sur le financement de programmes. L'équipe d'examen a passé en revue le financement de base accordé aux institutions multilatérales, à partir des documents suivants : rapports annuels et publications des institutions; rapports d'évaluations et de vérifications indépendantes; documents du MOPAN et ceux qui sont liés au COMPAS; sondages menés auprès d'agents de l'ACDI à l'administration centrale et sur le terrain (processus de MERA amélioré et plus rigoureux).

Le financement de base que l'ACDI accorde à chaque organisation a été évalué en fonction de quatre critères :

- conformité aux priorités du Canada;
- efficacité institutionnelle;
- résultats sur le plan du développement;
- respect des principes de l'efficacité de l'aide.

Chaque organisation a reçu une cote – élevé, moyen, moyen-faible ou faible – pour chacun des critères. Aux fins d'analyse, les organisations ont été divisées en quatre catégories : organisations multilatérales de développement; institutions financières internationales (IFI); organisations humanitaires; Commonwealth/Francophonie.

L'examen des programmes multilatéraux de 2008, qui n'est pas encore terminé, vise précisément à fournir à la ministre les données les plus récentes que possède l'ACDI sur les rôles ainsi que sur les forces et faiblesses comparatives des organisations qui font partie du mécanisme multilatéral.

En bref, l'examen montre que la DGSPi fait un effort concerté en vue de fournir des données qui peuvent servir à établir un lien entre le rendement des organisations et les décisions qui seront prises au sujet de l'affectation des ressources.

7.1.2 Soutien offert par l'ACDI au MOPAN

Le MOPAN a été mis sur pied en 2002. Il s'agit d'un réseau de pays donateurs dont l'intérêt consiste à mettre en commun de l'information et à tirer des enseignements de l'expérience collective en matière de suivi du rendement des organisations multilatérales. Les pays suivants font actuellement partie du MOPAN : Allemagne, Australie, Autriche, Canada, Corée du Sud, Danemark, Espagne, Finlande, France, Irlande, Norvège, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède et Suisse.

Les résultats des évaluations du MOPAN s'appuient sur un sondage annuel auprès du personnel d'organismes bilatéraux de développement. Chaque sondage porte sur 3 organisations présentes dans 8 à 10 pays et vise à établir l'efficacité des organisations multilatérales qui travaillent en collaboration avec des intervenants de chaque pays (gouvernements, société civile et secteur privé).

En 2006, les membres du MOPAN ont reconnu la nécessité d'obtenir davantage d'information sur le rendement des organisations multilatérales que ce que fournit le sondage annuel. Ils ont donc convenu de définir une méthode commune pour évaluer l'efficacité des organisations multilatérales, méthode qui a recours à une carte de pointage équilibrée fondée sur des indicateurs clés de rendement.

En août 2008, les membres du MOPAN ont ainsi lancé un projet pour mettre à l'essai un nouvel outil d'évaluation du rendement, appelé « approche commune ». Selon cette approche, l'efficacité s'entend de la mesure dans laquelle une organisation multilatérale arrive à produire les résultats attendus. L'approche commune permet d'aller au-delà des perceptions du personnel des organismes bilatéraux et d'inclure des preuves documentaires de l'efficacité des processus et

systemes. Elle suppose la collecte de données sur les indicateurs clés de rendement dans quatre domaines et treize sous-domaines.

1. Gestion stratégique;
 - gouvernance de l'organisation,
 - stratégie de l'organisation,
 - stratégies (pays, région, thème).
2. Gestion opérationnelle;
 - utilisation des données sur le rendement,
 - gestion des ressources financières,
 - gestion des ressources humaines,
 - gestion de portefeuille.
3. Gestion des relations;
 - prise en charge,
 - alignement,
 - harmonisation.
4. Gestion des connaissances;
 - suivi et évaluation du rendement,
 - rapports sur le rendement,
 - application des leçons retenues.

L'approche commune est actuellement mise à l'épreuve et devrait être finalisée en 2009. Chaque pays membre du MOPAN assure à tour de rôle les services de secrétariat (le Danemark actuellement). Pour la mise en œuvre de l'approche commune, le secrétariat bénéficiera de l'appui d'une équipe de consultants dont les services ont été retenus récemment à la suite d'un appel d'offres lancé à l'échelle internationale.

Un groupe de travail composé de représentants du Canada, du Danemark, de la France, des Pays-Bas, de la Norvège, de la Suède et du Royaume-Uni a été mis sur pied pour donner forme à l'approche commune. Le Canada, qui est représenté par la DGSPi de l'ACDI, appuie sans réserve le MOPAN depuis sa création.

Même si elle n'est qu'à l'essai, l'approche commune représente un important effort de concertation de la part des pays donateurs en vue d'améliorer l'outil commun qu'ils utilisent pour évaluer l'efficacité des organisations multilatérales.

7.2 Promotion et soutien de la gestion axée sur l'efficacité

Le Canada peut tirer parti de multiples occasions de renforcer les systèmes qui aident les organisations multilatérales à améliorer la gestion axée sur l'efficacité. Au cours de l'examen, les membres de l'équipe ont rencontré de nombreux fonctionnaires du gouvernement du Canada qui ont des contacts réguliers avec les principales organisations multilatérales bénéficiant du soutien de l'ACDI, c'est-à-dire :

- administrateurs pour le Canada au sein des IFI;
- ambassadeurs du Canada assumant des responsabilités au sein d'organismes de l'ONU;
- membres du personnel de l'ACDI en poste dans des ambassades et des missions permanentes de l'ONU;
- membres du personnel de l'ACDI qui représentent le Canada au sein des organes directeurs des organisations;
- employés de la DGSP (et d'autres directions générales de l'ACDI) responsables de la gestion des relations entre l'Agence et les organisations multilatérales.

Toutes ces personnes ont décrit ce qu'ils font pour promouvoir l'amélioration des systèmes et processus de gestion axée sur l'efficacité dans les organisations dont ils s'occupent. Dans la majorité des cas, il s'agit de chercher à définir avec plus de précision, dans les programmes d'activité et les budgets, les résultats visés par l'organisation et à améliorer les rapports sur l'efficacité établis en fonction de ces résultats souhaités. En outre, les représentants de l'ACDI qui participent aux réunions des organes directeurs encouragent l'amélioration de l'efficacité des bureaux et des systèmes de GR et d'évaluation.

La DGSP a également fourni des exemples de décisions prises par les conseils d'administration d'organismes de l'ONU auxquelles le Canada a contribué (rédaction, participation à l'établissement du libellé ou négociation), décisions qui exhortaient les organismes en question à renforcer leurs systèmes d'évaluation et de rapports sur l'efficacité. Mentionnons par exemple :

- La décision du conseil d'administration en réponse au rapport annuel sur l'évaluation du PNUD de 2008;
- La décision du conseil d'administration relative au suivi de l'évaluation de la mise en œuvre de la politique de l'UNICEF sur l'égalité entre les sexes (2009);
- La décision du conseil d'administration en réponse à l'évaluation du PNUD dans les pays contributeurs nets des pays arabes (2008);

- La décision du conseil d'administration reconnaissant les modifications apportées au plan stratégique du PNUD pour 2008-2011;
- La décision du conseil d'administration concernant l'amélioration de la surveillance et de la vérification internes au PNUD, au FNUAP et à l'UNOPS – Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (2008);
- La décision du conseil d'administration concernant la nouvelle politique d'évaluation de l'UNICEF (2008).

LA DGSPi a également fourni des exemples de cas où le Canada a su amener les conseils d'administration à se prononcer en faveur du renforcement des systèmes et processus favorisant la rentabilité institutionnelle aux chapitres des coûts de soutien des programmes, des budgets bisannuels et de la gestion des ressources humaines.

Surtout, lors des entrevues, les employés des organisations multilatérales ont confirmé aux membres de l'équipe d'examen que l'ACDI présente toujours une position canadienne cohérente et cherche sans cesse à obtenir un engagement plus ferme à l'égard de la gestion axée sur l'efficacité. Les gestionnaires responsables de l'évaluation et de la GR au sein des organisations multilatérales s'entendaient généralement pour dire que l'ACDI est un joueur important qui fait valoir l'importance de l'efficacité de ces systèmes pour le maintien de l'aide des donateurs.

Ces mêmes gestionnaires ont affirmé que le point de vue de l'ACDI est partagé par d'autres organismes. L'Agence unit souvent ses efforts à ceux d'organismes donateurs des pays nordiques, en plus des Pays-Bas, de l'Australie et des États-Unis, pour promouvoir l'importance des investissements dans la GR, l'évaluation et les rapports sur les résultats. Les gestionnaires interrogés ont néanmoins affirmé que l'ACDI est un des plus ardents défenseurs d'une gestion davantage axée sur l'efficacité du développement et de l'aide humanitaire.

7.3 Gouvernance et programmation : Stratégies organisationnelles

Les employés des organisations multilatérales qui ont été interrogés par l'équipe d'examen ont eu plus de difficulté à décrire ou cerner l'orientation stratégique globale de l'ACDI à l'endroit de leur organisation. Ils ont mentionné la constance des priorités suivantes de l'ACDI en matière d'aide au développement et d'aide humanitaire :

- Respect des Objectifs du Millénaire pour le développement et contribution de l'organisation à leur réalisation;

- Importance de la réduction de la pauvreté;
- Nécessité d'offrir une aide humanitaire efficace, de manière responsable;
- Promotion de la bonne gouvernance dans les pays en développement;
- Prise en compte de l'égalité entre les femmes et les hommes;
- Volonté de respecter les engagements pris par toutes les parties à la Déclaration de Paris au sujet de l'harmonisation, de l'alignement et de l'appropriation (prise en charge locale);
- Volonté de soutenir la réforme des Nations Unies.

Les entrevues menées auprès d'employés de la DGSPI ont confirmé que le personnel de l'ACDI évoque souvent ces priorités lors des discussions portant sur les organisations multilatérales, leur programme d'activité et leur budget.

De nombreux employés de ces organisations ont pour leur part dit qu'ils n'étaient pas au courant de l'existence d'un plan ou d'une stratégie de l'ACDI expliquant les orientations que leur organisation devrait adopter. Ils ont reconnu que l'ACDI plaide sans cesse en faveur de l'amélioration des systèmes de GR, d'évaluation et d'établissement de rapports sur l'efficacité, mais n'ont pas été en mesure d'associer ce soutien à une stratégie globale de l'ACDI (ou du Canada) visant l'organisation.

L'examen des programmes multilatéraux mené par la DGSPI en 2008 montre que, lorsque l'ACDI a défini une mesure prioritaire et une stratégie pour une organisation multilatérale donnée, elle a été en mesure d'exercer une grande influence, par exemple en faveur de l'amélioration de la surveillance, de la responsabilisation et des résultats au sein de la nouvelle structure du Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale. Cet examen révèle également que, là où l'ACDI n'a pas défini de stratégie claire ou lorsqu'elle a dû compter sur l'appui d'autres ministères, les résultats étaient moins satisfaisants.

L'ACDI pourrait se donner une stratégie à l'égard des organisations multilatérales, exposée dans un énoncé concis. Cette stratégie faciliterait les décisions sur l'affectation des fonds et l'établissement d'objectifs en ce qui a trait à la transformation organisationnelle, qui ferait l'objet d'un suivi. Elle favoriserait par ailleurs la cohésion des approches employées par les différents bureaux et directions générales de l'ACDI pour gérer les relations avec les institutions.

L'évaluation externe indépendante du FIDA menée en 2004 est un très bel exemple du travail important que peut accomplir l'ACDI à l'appui du changement stratégique. Après cette évaluation, les responsables du FIDA se sont engagés à donner suite à un plan d'action visant à opérer une importante restructuration, qui touchait les aspects suivants : planification stratégique;

gestion des ressources humaines; définition, conception, assurance de la qualité et mise en œuvre des programmes et projets; supervision des programmes; gestion axée sur l'efficacité du développement. En 2008, l'ACDI et les ministères des Affaires étrangères de la Norvège et des Pays-Bas ont évalué l'avancement du plan d'action et formulé d'importantes recommandations en vue de consolider et d'accélérer les changements.

8.0 Conclusions et recommandations

8.1 Conclusions

8.1.1 Efficacité de l'aide au développement et de l'aide humanitaire

À partir des 117 évaluations examinées et d'une mesure globale (c'est-à-dire une moyenne des cotes attribuées pour les critères suivants : atteinte des objectifs, pertinence, rentabilité et durabilité), l'équipe d'examen a coté les programmes des organisations multilatérales : 69 p. 100 des programmes ont obtenu la cote « très satisfaisant » (3 p. 100) ou « satisfaisant » (66 p. 100) en ce qui a trait à l'efficacité de l'aide au développement et de l'aide humanitaire; 30 p. 100 des programmes évalués ont été cotés insatisfaisants et 1 p. 100, très insatisfaisants.

Répartition des initiatives évaluées, par cote de rendement

Critères	Pourcentage par cote					Total
	N	TI	I	S	TS	
Atteinte des objectifs	114	1 %	28 %	67,5 %	3,5 %	100 %
Pertinence	113	0 %	12 %	83 %	5 %	100 %
Rentabilité	67	0 %	43 %	54 %	3 %	100 %
Probabilité de durabilité	106	3 %	39 %	59 %	0 %	100 %
Efficacité de l'aide au développement et de l'aide humanitaire		1 %	30 %	66 %	3 %	100 %

N = Nombre d'évaluations en faisant état, TI = Très insatisfaisant, I = Insatisfaisant, S = Satisfaisant, TS = Très satisfaisant.

Les programmes des organismes de l'ONU et des IFI ont obtenu des résultats à peu près semblables (satisfaisants et très satisfaisants) pour la majorité des critères pris en compte dans l'examen. C'est le cas de 82 p. 100 des programmes des IFI et de 92 p. 100 des programmes des organismes de l'ONU en ce qui a trait à la pertinence. Pour ce qui est de l'atteinte des objectifs, la cote « satisfaisant » ou « très satisfaisant » a été attribuée à 70 p. 100 des programmes des IFI et à 67 p. 100 des programmes des organismes de l'ONU.

Sur le plan de la durabilité, les résultats étaient plus souvent satisfaisants pour les programmes des organismes de l'ONU (56 p. 100) que pour les programmes des IFI.

En ce qui concerne la rentabilité, 57 p. 100 des programmes évalués ont été jugés satisfaisants ou très satisfaisants. Cependant, compte tenu du petit nombre d'évaluations traitant de cet aspect, il a été difficile de faire des comparaisons pour les divers types d'organisations.

La plupart des évaluations examinées exposaient les facteurs qui ont favorisé l'obtention de résultats positifs du point de vue de l'efficacité de l'aide au développement et de l'aide humanitaire. Voici les plus importants :

Pertinence :

- Engagement des organisations multilatérales en faveur de l'alignement sur les priorités nationales et de la prise en charge des programmes par les gouvernements des pays en développement;
- Participation des organisations multilatérales aux activités des organes de coordination des pays en développement, dont les groupes de travail sectoriels;
- Volonté de mettre à contribution les organisations de la société civile dans la planification et l'établissement des priorités;
- Mesures efficaces de renforcement des capacités pour aider les organisations nationales et locales à participer à la planification et à la mise en œuvre des programmes.

Atteinte des objectifs :

- Engagement à long terme des organisations multilatérales en faveur de l'aide au renforcement des capacités des organisations partenaires nationales et locales;
- Capacité des organisations multilatérales à intervenir de manière efficace dans les pays;
- Participation accrue de la société civile et du secteur privé;
- Mesures claires et cohérentes pour faire en sorte que les services profitent aux groupes vulnérables.

Rentabilité :

- Analyse de la viabilité économique et analyse coûts-avantages intégrées aux processus de conception et d'approbation des programmes;
- Achat des intrants clés dans le pays où est exécuté un programme;
- Financement stable du gouvernement national, de sorte que les programmes ne soient pas excessivement tributaires du soutien de l'organisation multilatérale;

- Déliement des intrants fournis par les organismes bilatéraux qui sont acheminés par le biais des programmes multilatéraux;
- Pour la passation de marchés, exigences simplifiées reposant sur les systèmes nationaux dans toute la mesure du possible;
- Décaissement des fonds en temps opportun, qu'ils proviennent des ressources de base des organisations ou qu'ils soient affectés à des initiatives précises par les donateurs bilatéraux, pour éviter l'interruption coûteuse de la mise en œuvre des programmes.

Durabilité :

- Soutien continu (ressources humaines et financières) du gouvernement hôte pendant et après un programme;
- Recours aux partenariats public-privé pour maintenir en place les infrastructures après l'achèvement d'un programme;
- Formation et renforcement des capacités des membres de la collectivité pour qu'ils puissent maintenir les infrastructures instaurées grâce au programme;
- Investissement général dans l'aide au renforcement des capacités des institutions nationales et locales qui devront exploiter et maintenir les infrastructures et assurer la prestation des services après l'achèvement d'un programme.

8.1.2 Gestion axée sur l'efficacité : Organisations multilatérales

Dans l'ensemble, les conclusions de la méta-analyse des évaluations publiées sont plutôt négatives en ce qui a trait à la qualité des systèmes de gestion interne des organisations multilatérales. Par exemple, seulement 48 p. 100 des programmes multilatéraux examinés ont été jugés satisfaisants ou très satisfaisants aux points de vue de la planification stratégique et de l'établissement des priorités. Le constat était encore plus défavorable pour ce qui est de la GR (23 p. 100) et des services d'évaluation (24 p. 100). Par contre, dans le cas de la gestion des connaissances, les résultats étaient légèrement plus encourageants : 31 p. 100 des programmes évalués étaient jugés satisfaisants ou très satisfaisants.

Ces constatations négatives peuvent être attribuables au fait que certaines des évaluations examinées portaient sur des programmes et des projets antérieurs à 2004. Elles peuvent également illustrer le fait que la fonction d'évaluation est décentralisée au sein de nombreuses organisations multilatérales et la difficulté connexe de faire respecter les normes d'évaluation et d'appliquer les procédures d'assurance de la qualité.

L'équipe d'examen a réalisé sa propre analyse des systèmes de GR, d'évaluation et d'établissement de rapports sur l'efficacité des 21 principaux partenaires multilatéraux de l'ACDI, et est arrivée à des conclusions bien différentes de celles des évaluations.

Plus de la moitié des organisations examinées (11 sur 21) ont obtenu une cote élevée (2,0 sur un maximum de 3,0), et plus des trois quarts (17 sur 21) ont obtenu une cote acceptable, soit 1,5. Seulement trois des organisations multilatérales examinées ont obtenu une cote de 1,0 ou inférieure, ce qui est nettement insatisfaisant. Selon le système de cotation utilisé par l'équipe d'examen, les IFI ont obtenu les cotes les plus élevées et les organisations politiques, les plus faibles.

Les organismes de l'ONU ont obtenu en général une cote moyenne pour ce qui est des systèmes de GR, d'évaluation et de rapports sur les résultats, mais rien dans leur structure ne les empêche de faire mieux. En effet, l'OMS a obtenu la cote la plus élevée (3,0) et on s'attend à ce que le PNUD obtienne la même cote une fois que son nouveau cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats sera pleinement opérationnel.

Surtout, on observe une tendance marquée au sein des organisations multilatérales en faveur de l'amélioration des systèmes de GR, d'évaluation et de rapports sur les résultats, comme de l'établissement de liens plus étroits entre ces systèmes et les processus de conception et de mise en œuvre des programmes. Sur les 21 organisations examinées, 15 se sont bien classées pour ce qui est des efforts faits en matière d'affectation des ressources, de définition des résultats, de présentation de rapports sur les résultats, d'évaluation indépendante et objective ainsi que d'établissement d'une corrélation entre l'information sur le rendement et les programmes et budgets.

Globalement, les organismes de l'ONU et les IFI ont pris des mesures considérables pour améliorer les évaluations et les rapports sur les résultats. Le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation (UNEG), par exemple, a réalisé d'importants progrès depuis 2004 dans les domaines suivants :

- promotion du professionnalisme des évaluateurs de l'ONU;
- définition et communication de normes d'évaluation pour préserver et améliorer l'indépendance et la pertinence de la fonction;
- adoption de mesures pour que l'évaluation joue un rôle important dans la réforme de l'ONU.

Le Groupe de coopération sur l'évaluation (ECG) joue un rôle similaire auprès des IFI. Il a défini des normes de bonnes pratiques applicables aux évaluations des différents types de prêts qui sont

effectuées par ses membres (investissements du secteur public, prêts à l'appui des réformes et prêts pour l'aide aux pays, par exemple). Par ailleurs, l'ECG effectue régulièrement des études comparatives pour évaluer le respect de ces normes par les organisations.

Au cours de la période en question ici, les IFI ont également participé à l'élaboration et à l'exploitation du Système commun d'évaluation des performances (COMPAS), qui vise essentiellement à rendre compte de l'efficacité organisationnelle en ce qui a trait à la gestion axée sur l'efficacité du développement dans les pays.

En résumé, l'examen a révélé que les organisations multilatérales investissent massivement dans l'amélioration des systèmes permettant la gestion axée sur l'efficacité, notamment les systèmes de GR, d'évaluation et de rapports sur les résultats. Ces investissements sont faits par les organisations à titre individuel (sauf quelques exceptions notables) et à l'échelle systémique. L'ACDI et les autres donateurs devront trouver des façons de suivre l'évolution de ces investissements pour savoir s'ils permettent d'améliorer l'efficacité de l'aide au développement et de l'aide humanitaire.

8.1.3 Gestion axée sur l'efficacité : Rôle de l'ACDI

La DGSPi de l'ACDI, en collaboration avec les autres directions générales travaillant avec les organisations multilatérales, a déployé des efforts considérables au chapitre du suivi de l'efficacité des organisations multilatérales. Elle a notamment amélioré ses processus internes de suivi, y compris les sondages sur l'efficacité de l'aide multilatérale et la MERA. Récemment, pour améliorer la MERA, la Direction générale a entrepris un exercice rigoureux, l'examen des programmes multilatéraux, en vue de fournir à la ministre de l'information sur le rendement global du mécanisme multilatéral et de pouvoir comparer le rendement des diverses organisations.

En plus des examens périodiques qu'elle mène et de ses systèmes de suivi internes, l'ACDI contribue au MOPAN et en tire parti. Récemment, l'ACDI était représentée au sein du groupe de travail mis sur pied par le MOPAN pour concrétiser l'approche commune améliorée en 2009.

Les entrevues menées auprès des organisations multilatérales ont permis de confirmer que l'ACDI fait une promotion soutenue et efficace de l'augmentation des investissements dans les systèmes en vue d'améliorer la gestion axée sur l'efficacité, notamment les systèmes de GR, d'évaluation et de rapports sur l'efficacité, aux niveaux des résultats et des impacts.

L'ACDI a également participé à la définition et à l'approbation de décisions prises par les conseils d'administration des organisations multilatérales exigeant de ces dernières qu'elles

améliorent leurs systèmes de gestion axée sur l'efficacité.

Par contre, selon les interlocuteurs des organisations multilatérales consultés par l'équipe d'examen, l'ACDI ne semble pas disposer d'une stratégie claire à l'égard des organisations; ils reconnaissent cependant que l'ACDI fait preuve de constance dans les priorités qu'elle appuie en matière de développement et d'aide humanitaire.

8.2 Recommandations

À la lumière des constatations et des conclusions générales, l'équipe responsable de l'examen de l'efficacité du mécanisme multilatéral de prestation de l'aide de l'ACDI fait les recommandations suivantes à l'ACDI :

1. Définir une stratégie concise pour chaque organisation multilatérale qui reçoit un important financement, afin que l'organisation ait une meilleure idée des buts et des attentes de l'ACDI. En tant que principal intervenant de l'ACDI responsable des relations avec les partenaires multilatéraux, la Direction générale des secteurs et des partenariats internationaux pourrait élaborer de telles stratégies. Celles-ci devraient en outre promouvoir une plus grande cohésion entre les directions générales et les bureaux de l'ACDI quant aux priorités que cette dernière devrait se donner;
2. Explorer, avec d'autres organismes donateurs d'aide bilatérale, la possibilité d'effectuer un examen similaire d'évaluations en vue de déterminer l'efficacité des différentes organisations multilatérales. Toute méthode proposée en ce sens devrait s'appuyer sur les travaux entrepris dans le cadre de l'approche commune du MOPAN, qui est présentement mise à l'essai;
3. Continuer d'insister, auprès des organisations multilatérales, sur l'importance de l'amélioration des systèmes et processus de gestion axée sur l'efficacité, y compris les systèmes de GR, d'évaluation et d'établissement de rapports;
4. Encourager les organismes de l'ONU à renforcer leur capacité en matière d'assurance de la qualité et d'assistance technique afin d'améliorer la qualité des évaluations réalisées par les bureaux de pays et à l'échelon régional;
5. Partant du fait que sa capacité à influencer sur la teneur et l'orientation des programmes des organisations multilatérales dépend entre autres de la forme de soutien fournie (financement de base, financement d'une initiative ou financement multi-bilatéral) et que les possibilités seront limitées dans les cas où un financement de base est accordé, l'ACDI devrait mettre l'accent sur les facteurs de programmation qui favorisent le plus l'amélioration de l'efficacité lorsqu'elle offre un financement de base, un financement pour des initiatives précises ou un soutien multi-bilatéral.

Par exemple :

- i. Insistance sur l'harmonisation, la prise en charge par les pays et les principes de la Déclaration de Paris;
- ii. Soutien efficace et constant du développement des capacités des institutions nationales et des collectivités locales pour la planification et l'établissement des priorités, mais aussi pour l'exploitation et le maintien des infrastructures ainsi que la prestation des services une fois le programme terminé;
- iii. Participation accrue des organisations de la société civile et du secteur privé à la planification et à l'établissement des priorités, de même qu'à l'exécution des programmes;
- iv. Ciblage clair et uniforme des services rattachés aux programmes;
- v. Analyse coûts-avantages et analyse de la viabilité économique lors de la conception des programmes, utilisation des ressources locales et recours accru aux partenariats public-privé. De manière générale, les évaluations préconisent une plus grande insistance sur la rentabilité lors de la conception et de l'évaluation des programmes.

9.0 Réponse de la direction

De nombreux enjeux de développement exigent une intervention mondiale. Les organisations multilatérales permettent aux États membres de mettre en commun leurs ressources, leurs connaissances et leur savoir-faire pour s'attaquer à certains problèmes d'envergure internationale. C'est le cas notamment du Fonds pour l'environnement mondial, du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme, du Programme alimentaire mondial (aide alimentaire) et des IFI (grands projets d'infrastructure). Plusieurs de ces organisations, notamment le PNUD, sont dotées des moyens nécessaires pour exécuter les mandats qui leur sont confiés dans les États fragiles, où elles peuvent favoriser une intervention coordonnée et harmonisée. Les organisations comme la Banque mondiale peuvent donner des conseils sur des questions délicates, par exemple les programmes de réforme économique, là où les donateurs bilatéraux hésitent à agir seuls. En outre, puisque les organisations multilatérales doivent recourir aux appels d'offres internationaux, leur aide est déliée, ce qui évite certaines pertes d'efficacité souvent associées à l'aide bilatérale liée.

Une autre particularité de l'aide multilatérale est sa portée planétaire. En effet, les organisations multilatérales sont mandatées pour intervenir dans tous les pays en développement. À mesure que les programmes bilatéraux, comme ceux du Canada, seront concentrés sur un nombre réduit de pays, l'aide multilatérale continuera d'être acheminée aux pays où les donateurs bilatéraux ne

sont plus présents. Il est donc essentiel que les organisations multilatérales deviennent plus efficaces et qu'elles soient en mesure d'arriver à d'excellents résultats dans les pays.

Le Canada peut influencer les priorités et le rendement des organisations multilatérales de multiples façons. Puisqu'il fournit un financement de base aux organisations multilatérales de développement, il joue un rôle au sein de leurs organes directeurs. C'est pourquoi les organisations multilatérales ne doivent pas être vues uniquement comme des tiers indépendants qui bénéficient de nos fonds d'aide; ce sont plutôt des organisations dont le Canada est membre et à l'égard desquelles il assume une responsabilité avec d'autres États en ce qui concerne la gestion et, en fin de compte, les résultats de l'organisation. De fait, c'est principalement par son rôle dans les organes directeurs que l'ACDI assume son obligation de rendre compte du financement de base consenti aux institutions. La tâche centrale est alors de s'assurer que les organisations disposent des moyens nécessaires pour s'acquitter de leur mandat de développement ou d'action humanitaire et pour obtenir des résultats concrets. L'ACDI profite du fait qu'elle a droit au chapitre pour influencer l'orientation stratégique des organisations et collabore avec d'autres donateurs en vue de l'amélioration des résultats. L'ACDI utilise également les résultats des évaluations du rendement des organisations qu'elle mène pour définir les domaines dans lesquels une organisation doit se renforcer. Au fil des ans, l'ACDI a fait activement la promotion des réformes en faveur de la gestion axée sur les résultats, des politiques sur l'égalité entre les femmes et les hommes et d'une fonction plus rigoureuse de vérification et d'évaluation au sein des organisations multilatérales.

L'examen de l'efficacité du mécanisme multilatéral de prestation de l'aide de l'ACDI soulève des préoccupations importantes au sujet du rendement des organisations multilatérales et des systèmes qu'elles ont mis en place pour s'auto-évaluer. Il constitue donc une bonne base pour comprendre les initiatives et les efforts menés ces dernières années par les organisations multilatérales et par l'ACDI afin de suivre et de documenter l'efficacité de l'aide multilatérale et de cerner les domaines dans lesquels des améliorations s'imposent. Par exemple, l'ACDI joue un rôle de premier plan, aux côtés d'autres donateurs bilatéraux, dans l'élaboration d'une approche commune de l'évaluation de l'efficacité des organisations multilatérales au sein du MOPAN. Le MOPAN est un regroupement informel de 15 pays donateurs. Le Canada (par le biais de l'ACDI) est l'un des six pays membres du MOPAN qui font partie du groupe de travail responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre de l'approche commune.

L'objectif de l'approche commune est de réduire le dédoublement des initiatives de mesure du rendement des différents donateurs concernant les organisations multilatérales et d'augmenter le volume et la portée des informations disponibles sur l'efficacité de ces institutions. L'approche commune du MOPAN s'appuie sur une carte de pointage équilibrée, qui permet d'évaluer l'efficacité des organisations dans quatre catégories : gestion stratégique, gestion opérationnelle,

gestion des relations et gestion des connaissances. Chaque catégorie est ensuite évaluée au moyen d'une série d'indicateurs clés de rendement. L'approche commune a été mise à l'essai auprès de deux organisations multilatérales en 2008; elle sera appliquée au début de 2009 pour évaluer six organisations multilatérales par année.

L'examen de l'efficacité du mécanisme multilatéral a par ailleurs permis de constater une tendance positive marquée parmi les organisations multilatérales en faveur de la gestion axée sur les résultats de développement, et a mis en lumière les investissements importants faits par ces organisations dans les systèmes d'évaluation et de rapports. L'examen fait un constat positif pour ce qui est de l'atteinte des objectifs de développement multilatéral et de la pertinence des programmes multilatéraux (y compris l'alignement sur les priorités nationales et la participation aux travaux des organes locaux de planification et de coordination). Par contre, il fait état d'un rendement moins satisfaisant pour ce qui est de la rentabilité globale et de la durabilité à long terme des activités financées par l'intermédiaire des organisations multilatérales.

La direction prend note des limites définies dans l'examen et est consciente du fait que la prudence s'impose dans l'interprétation des conclusions. Comme le précise le rapport, « Les conclusions [...] s'appuient sur l'examen d'un échantillon d'évaluations publiées et sont utiles pour l'évaluation de l'efficacité des organisations multilatérales, en tant que groupe, ou de sous-groupes importants [...]. Elles ne portent pas cependant sur l'évaluation de l'efficacité de chacune des organisations. » De même, au sujet de l'état des systèmes de gestion axée sur les résultats dans les organisations multilatérales, les auteurs du rapport d'examen soulignent ce qui suit : « Certaines des évaluations examinées étaient antérieures à la période visée par l'examen (2004) [...]. Elles ne font donc pas état des efforts considérables qu'un grand nombre d'organisations ont faits ces dernières années pour améliorer ces systèmes. »

Recommandations

De manière générale, la direction accepte le fondement des recommandations de l'équipe d'examen. Celles-ci cadrent avec les efforts déployés pour améliorer l'efficacité globale du programme canadien d'aide au développement.

Le tableau ci-après expose les engagements pris par la direction, qui soutient tout particulièrement la recommandation visant à définir des stratégies pour guider nos relations avec nos partenaires multilatéraux et déterminer notre niveau d'engagement à leur égard.

<i>Recommandations</i>	<i>Engagements et mesures</i>	<i>Centre de responsabilité</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Progrès</i>
<p>1. Définir une stratégie concise pour chaque organisation multilatérale qui reçoit un important financement, afin que l'organisation ait une meilleure idée des buts et des attentes de l'ACDI. En tant que principal intervenant de l'ACDI responsable des relations avec les partenaires multilatéraux, la Direction générale des secteurs et des partenariats internationaux pourrait élaborer de telles stratégies. Celles-ci devraient en outre promouvoir une plus grande cohésion entre les directions générales et les bureaux de l'ACDI quant aux priorités que cette dernière devrait se donner.</p>	<p>La direction accepte cette recommandation.</p> <p>La DGSPI définira une stratégie pour chacun de ses 15 principaux partenaires institutionnels. Les stratégies incluront les objectifs à court et à moyen terme en ce qui a trait aux relations qu'entreprendra l'ACDI avec chaque institution, et aideront l'Agence à appliquer une approche cohérente à l'égard des organisations multilatérales.</p> <p>Ces stratégies détermineront également les forces de chaque institution et les éléments à améliorer. Elles incluront les mesures concrètes qui seront prises par l'ACDI pour aider les organisations à améliorer leur rendement ou les mesures à prendre si la volonté d'apporter des améliorations fait défaut.</p>	<p>Directeur général – Direction des institutions multilatérales de développement</p>	<p>Automne 2009</p>	
<p>2. Explorer, avec d'autres organismes donateurs d'aide bilatérale, la possibilité d'effectuer un examen similaire d'évaluations en vue de</p>	<p>La direction accepte cette recommandation.</p> <p>Des discussions sur la possibilité d'effectuer un examen similaire</p>	<p>Directeur - Direction de l'évaluation, Direction générale</p>	<p>Mars 2010</p>	

<i>Recommandations</i>	<i>Engagements et mesures</i>	<i>Centre de responsabilité</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Progrès</i>
<p>déterminer l'efficacité des différentes organisations multilatérales. Toute méthode proposée en ce sens devrait s'appuyer sur les travaux entrepris dans le cadre de l'approche commune du MOPAN, qui est présentement mise à l'essai.</p>	<p>d'évaluations ont été amorcées au sein du Groupe de travail du CAD sur l'évaluation de l'aide. La direction reconnaît que ce type d'examen doit compléter les activités du MOPAN et porter sur la pertinence, l'atteinte des objectifs, la rentabilité, la durabilité et les résultats du développement obtenus par chaque organisation multilatérale, c'est-à-dire sur les éléments d'évaluation qui ne sont pas examinés par le MOPAN. L'approche commune du MOPAN vise à examiner la structure des organisations multilatérales en ce qui concerne la gestion et le leadership, l'utilisation des ressources, les systèmes et processus – y compris la GR et l'évaluation – ainsi que les relations nouées avec les partenaires pour améliorer les résultats.</p>	<p>des politiques stratégiques et du rendement (DGPSR), en collaboration avec directeur – Direction de la planification stratégique et de l'analyse (DGSPI)</p>		
<p>3. Continuer d'insister, auprès des organisations multilatérales, sur l'importance de l'amélioration des systèmes et processus de gestion axée sur l'efficacité, y compris les systèmes</p>	<p>La direction accepte cette recommandation. La DGSPI continuera d'insister sur l'importance de l'amélioration des systèmes de gestion axée sur l'efficacité,</p>	<p>Directeur général – Direction des institutions multilatérales de développement et</p>	<p>Continu</p>	

<i>Recommandations</i>	<i>Engagements et mesures</i>	<i>Centre de responsabilité</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Progrès</i>
de GR, d'évaluation et d'établissement de rapports.	c'est-à-dire : 1) en faire une priorité dans les stratégies visant les institutions en cours d'élaboration, 2) continuer de soulever cette question aux réunions des organes directeurs des institutions et lors des discussions avec chacune d'elles, 3) lorsqu'elle collaborera avec d'autres donateurs, et dans le cadre des activités du MOPAN. Outre le sondage annuel, l'approche commune du MOPAN comprendra une évaluation des méthodes de gestion axée sur les résultats utilisées par une organisation choisie chaque année (parmi les organisations qui présentent des lacunes à cet égard selon les résultats de l'approche commune).	directeur – Direction de la planification stratégique et de l'analyse (DGSPI)		
4. Encourager les organismes de l'ONU à renforcer leur capacité en matière d'assurance de la qualité et d'assistance technique afin d'améliorer la qualité des évaluations réalisées par les bureaux de pays et à l'échelon régional.	La direction accepte cette recommandation. La DGSPI continuera d'insister auprès des organismes de l'ONU pour qu'ils améliorent leurs fonctions d'évaluation aux niveaux des pays et des régions, par les moyens suivants : 1) en faire une priorité dans les stratégies visant les	Directeur – Division des programmes des Nations Unies et du Commonwealth, Direction des institutions multilatérales de développement	Continu	

<i>Recommandations</i>	<i>Engagements et mesures</i>	<i>Centre de responsabilité</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Progrès</i>
	<p>institutions en cours d'élaboration, 2) continuer de soulever cette question aux réunions des conseils d'administration et lors des discussions avec chaque organisme de l'ONU, 3) travailler en collaboration avec le personnel de l'ACDI sur le terrain pour faire valoir ce point auprès des organismes de l'ONU sur le terrain, surtout dans les pays où l'ACDI soutient les projets pilotes de l'initiative « Unité d'action des Nations Unies ».</p>			
<p>5. Mettre l'accent sur les facteurs de programmation qui favorisent le plus l'amélioration de l'efficacité lorsqu'elle offre un financement de base, un financement pour des initiatives précises ou un soutien multi-bilatéral. Par exemple :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Insistance sur l'harmonisation, la prise en charge par les pays et les principes de la Déclaration de Paris; 2. Soutien efficace et constant du 	<p>La direction accepte cette recommandation.</p> <p>Les mesures qui seront prises varieront en fonction des trois types d'accords de financement que l'ACDI négocie avec les institutions multilatérales (financement de base, financement destiné à une initiative en particulier et financement multi-bilatéral), étant donné que certains facteurs de programmation s'appliquent davantage à certains types de financement qu'à d'autres.</p>	<p>DGSPI, en collaboration avec les directions générales de programmes géographiques</p>	<p>Continu</p>	

<i>Recommandations</i>	<i>Engagements et mesures</i>	<i>Centre de responsabilité</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Progrès</i>
<p>développement des capacités des institutions nationales et des collectivités locales pour la planification et l'établissement des priorités, mais aussi pour l'exploitation et le maintien des infrastructures ainsi que la prestation des services une fois le programme terminé;</p> <p>3. Participation accrue des organisations de la société civile et du secteur privé à la planification et à l'établissement des priorités, de même qu'à l'exécution des programmes;</p> <p>4. Ciblage clair et uniforme des services rattachés aux programmes;</p> <p>5. Analyse coûts-avantages et analyse de la viabilité économique lors de la conception des programmes, utilisation des ressources locales et recours accru aux partenariats public-privé. De manière générale, les évaluations préconisent une</p>	<p><u>Financement de base</u> : Par l'intermédiaire de ses représentants au sein des organes directeurs et de divers comités de direction, la DGSPI insistera davantage sur le suivi des évaluations dans les organisations multilatérales, afin que les enseignements tirés soient pris en compte dans les nouveaux programmes. En ce qui a trait aux éléments de programmation mentionnés dans la recommandation, la DGSPI accordera la priorité aux principes de la Déclaration de Paris relatifs à l'efficacité de l'aide et à une participation accrue de la société civile et du secteur privé à l'établissement des priorités.</p> <p><u>Financement destiné à une initiative précise</u> : Dans le cadre de discussions sur la possibilité de financer une initiative thématique ou sectorielle donnée, la DGSPI mettra l'accent sur les préoccupations relatives à l'efficacité de l'aide, dont le renforcement des capacités et l'utilisation de l'analyse coûts-avantages. Lorsque l'ACDI finance</p>			

<i>Recommandations</i>	<i>Engagements et mesures</i>	<i>Centre de responsabilité</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>	<i>Progrès</i>
<p>plus grande insistance sur la rentabilité lors de la conception et de l'évaluation des programmes.</p>	<p>la deuxième phase d'une activité, elle veillera à ce que les conclusions de l'évaluation soient prises en compte lors de l'élaboration des programmes.</p> <p><u>Financement multi-bilatéral</u> : Comme ce type de financement vise un pays ou un groupe de pays, la Direction générale des programmes géographiques mettra l'accent sur les facteurs liés à l'efficacité qui sont les plus pertinents au niveau du pays. Il s'agit notamment des principes de la Déclaration de Paris, du développement des capacités locales et du ciblage précis des services rattachés aux programmes.</p>			

Annexe 1 : Décaissements de l'ACDI par mode de financement (de 2001-2002 à 2006-2007)

Rang	Organisation multilatérale	Total	Fin. de base	Initiative précise	Multi-bilatéral
1	Banque mondiale (y compris l'IFC et la BIRD)	974 977 333 \$	-	211 373 845 \$	763 603 488 \$
2	Programme alimentaire mondial	795 449 307 \$	144 672 785 \$	627 506 347 \$	23 270 174 \$
3	Programme des Nations Unies pour le développement	694 850 945 \$	270 000 000 \$	74 881 736 \$	349 969 209 \$
4	UNICEF	606 626 431 \$	85 500 000 \$	328 840 025 \$	192 286 406 \$
5	Banque asiatique de développement	581 899 723 \$	521 344 610 \$	7 986 563 \$	52 568 550 \$
6	GFATM	528 528 249 \$	528 528 249 \$	-	-
7	Banque africaine de développement	498 067 344 \$	463 578 477 \$	5 350 000 \$	29 138 867 \$
8	Organisation mondiale de la santé (y compris Halte à la tuberculose)	479 884 338 \$	-	411 838 401 \$	68 045 937 \$
9	Fonds pour l'environnement mondial	302 401 001 \$	296 401 001 \$	6 000 000 \$	-
10	Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés	195 130 663 \$	70 039 778 \$	112 905 885 \$	12 185 000 \$
11	Alliance GAVI – UNICEF	188 000 000 \$	188 000 000 \$	-	-
12	Fonds des Nations Unies pour la population	179 573 827 \$	89 350 000 \$	2 500 000 \$	87 723 827 \$
13	Comité international de la Croix-Rouge	145 638 200 \$	28 000 000 \$	117 638 200 \$	-
14	Fonds international de développement agricole	124 255 749 \$	119 019 770 \$	2 800 000 \$	2 435 979 \$
15	UNRWA	111 484 246 \$	-	53 625 000 \$	57 859 246 \$
16	Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale	80 620 000 \$	78 420 000 \$	2 200 000 \$	-
17	Fonds du Commonwealth pour la coopération technique	76 565 000 \$	76 060 000 \$	50 000 \$	455 000 \$
18	Service de l'action antimines des Nations Unies	53 226 000 \$	2 000 000 \$	11 976 000 \$	39 250 000 \$
19	Banque européenne pour la reconstruction et le développement	52 470 726 \$	-	-	52 470 726 \$
20	Bureau de la coordination des affaires humanitaires	44 092 000 \$	6 100 000 \$	35 677 000 \$	2 315 000 \$
21	Féd. int. des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge	42 265 570 \$	-	42 265 570 \$	-
22	Organisation des États américains	40 842 468 \$	-	625 000 \$	40 217 468 \$
23	Fiducie d'aide internationale Croix-Rouge du Canada	30 240 399 \$	-	30 240 399 \$	-

Annexe 2 : Échantillon d'évaluations

	Titre de l'évaluation	Type d'évaluation	Type d'organisation
1	Évaluation portant sur la Banque de céréales vivrières du Canada	Dirigée par l'ACDI ou conjointe	Autre
2	Service de l'action antimines des Nations Unies : résumé de six évaluations de pays	Dirigée par l'ACDI ou conjointe	Autre
3	Examen par les pairs de la fonction d'évaluation du Fonds des Nations Unies pour l'enfance	Dirigée par l'ACDI ou conjointe	Autre
4	Évaluation portant sur le fonds canadien pour la gestion des services de consultants (Canadian Consultant Management Fund)	Dirigée par l'ACDI ou conjointe	Autre
5	Évaluation de la participation canadienne à la Francophonie pour la période 2000 à 2006	Dirigée par l'ACDI ou conjointe	Autre
6	Troisième bilan global du Fonds pour l'environnement mondial	Dirigée par l'ACDI ou conjointe	Autre
7	Evaluation of the International Trade Centre UNCTAD/WTO	Dirigée par l'ACDI ou conjointe	Autre
8	Solutions locales à des défis mondiaux : vers un partenariat efficace en éducation de base	Dirigée par l'ACDI ou conjointe	Autre
9	Évaluation conjointe de l'efficacité et de l'impact de la politique <i>Favoriser le développement</i> du Programme alimentaire mondial (PAM)	Dirigée par l'ACDI ou conjointe	Autre
10	BCAH : OCHA Humanitarian Response Review	Dirigée par l'ACDI ou conjointe	ONU
11	Peace and Security IMPACS Evaluation	Dirigée par l'ACDI ou conjointe	ONU
12	OCHA Common Humanitarian Fund	Dirigée par l'ACDI ou conjointe	ONU
13	Méta-évaluation du programme de subventions en faveur du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) 2004-2007	Dirigée par l'ACDI ou conjointe	ONU
14	Examen de l'Initiative de recherche en santé mondiale	Dirigée par l'ACDI ou conjointe	Autre
15	BAfD : Revue de l'efficacité de l'assistance de la Banque au secteur de la santé	IFI 104	IFI
16	Évaluation de l'efficacité du développement du Fonds africain de développement (FAD)	IFI 147	IFI
17	Ouganda : Revue de l'assistance du Groupe de la Banque au secteur de l'agriculture et du développement rural	IFI 148	IFI
18	BERD : Country Strategy Evaluation for Mongolia	IFI 156	IFI
19	BERD : Extractive Industry Review	IFI 165	IFI
20	Évaluation conjointe du cycle des activités du FEM et des modalités applicables	IFI 187	IFI
21	Évaluation de la stratégie régionale du FIDA pour l'Asie et le Pacifique – (EVEREST)	IFI 214	IFI
22	BAfD : 2007 Annual Evaluation Review: The Challenge of Capacity Development	IFI 22	IFI
23	Évaluation au niveau institutionnel du programme pilote de supervision directe	IFI 223	IFI
24	Évaluation thématique de la performance et de l'impact du FIDA dans un contexte de décentralisation : l'exemple de l'Éthiopie, de l'Ouganda et de la République-Unie de la Tanzanie	IFI 224	IFI
25	Development Results in Middle-Income Countries – An Evaluation of the World Bank's Support	IFI 241	IFI
26	L'action menée dans les transports depuis dix ans : Évaluation de l'aide de la Banque mondiale dans le secteur des transports, 1995-2005	IFI 244	IFI
27	Banque mondiale : From Schooling Access to Learning Outcomes: An Unfinished Agenda	IFI 249	IFI
28	Efficacité de l'appui de la Banque mondiale au développement de proximité et au développement mené par la communauté	IFI 272	IFI
29	Special Evaluation on the Involvement of Civil Society Organizations in ADB Operations	IFI 32	IFI
30	Special Evaluation on ADB's Fisheries Policy	IFI 33	IFI

	Titre de l'évaluation	Type d'évaluation	Type d'organisation
31	Banque mondiale – Viabilité de l'environnement : Évaluation de l'aide du Groupe de la Banque mondiale	IFI 348	IFI
32	BA&D : SPECIAL EVALUATION STUDY ON URBAN SECTOR STRATEGY AND OPERATIONS	IFI 35	IFI
33	IFC : Financing Micro, Small, and Medium Enterprises An Independent Evaluation of IFC's Experience with Financial Intermediaries in Frontier Countries	IFI 351	IFI
34	Commonwealth : EVALUATION OF THE COMMONWEALTH MEDIA DEVELOPMENT FUND	IFI 391	IFI
35	BA&D : Selected ADB Interventions on Nutrition and Food Fortification	IFI 63	IFI
36	Éthiopie : Revue de l'assistance du Groupe de la Banque au secteur de l'agriculture et du développement rural	IFI 98	IFI
37	Évaluation de l'appui de la Banque aux services urbains d'adduction d'eau et d'assainissement des pays membres régionaux en matière de renforcement des capacités	IFI 137	IFI
38	Évaluation du soutien du FEM à la prévention des risques biotechnologiques	IFI 185	IFI
39	FEM : Étude du programme « biodiversité » 2004	IFI 194	IFI
40	World Bank Assistance to Agriculture in Sub-Saharan Africa – An IEG Review	IFI 243	IFI
41	Hazards of Nature, Risks to Development – An IEG Evaluation of WB Assistance for Natural Disasters	IFI 250	IFI
42	Improving the WB's Development Effectiveness	IFI 282	IFI
43	L'appui de la Banque mondiale au renforcement des capacités en Afrique : Une évaluation par l'OED	IFI 284	IFI
44	Extractive Industries and Sustainable Development – An Evaluation of World Bank Group Experience (IFC)	IFI 362	IFI
45	Evaluation of the Commonwealth Secretariat's Strategy for Gender Equality and Gender Mainstreaming	IFI 388	IFI
46	Special Evaluation Study on ADB policy for the Health Sector	IFI 39 (remplace IFI 13)	IFI
47	IFC : IFC Assistance to Magadan SEMS	Multi-bilatéral 33	IFI
48	BRAC Educational Program	Multi-bilatéral 55	Autre
49	KOFI ANNAN INTERNATIONAL PEACEKEEPING TRAINING CENTRE – SUPPORT FOR CAPACITY DEVELOPMENT ...	Multi-bilatéral 12	Autre
50	Évaluation du projet du PNUD sur la chaîne pénale	Multi-bilatéral 25	ONU
51	Government of Egypt and UNICEF Program of Cooperation 2002-2006	Multi-bilatéral 27	ONU
52	Banque mondiale – Mid-Term Review of the National Solidarity Program (NSP) Afghanistan (le rapport voulu n'a pas été trouvé; rapport de remplacement)	Multi-bilatéral 3	Autre
53	Multi-bilatéral : Programme d'aide publique au développement en Europe centrale	Multi-bilatéral 35	Autre
54	FNUAP et Banque mondiale : Bangladesh Health and Population Reform Programme: Historical Review and Lessons Learned 2003	Multi-bilatéral 37	ONU
55	Mid-Term Review of the Microfinance Sector and MISFA in Afghanistan	Multi-bilatéral 4	Autre
56	Retrospective and Prospective Evaluation of Canada/Cuba Cooperation in the Field of Modernization of the Economy	Multi-bilatéral 50	Autre
57	Multi-bilatéral : IUCN-ROSA ZAMBEZI BASIN WETLANDS PROJECT PHASE II	Multi-bilatéral 56	Autre
58	SEAL Project Evaluation	Multi-bilatéral 7	Autre
59	Evaluacion del Programa Nacional de Salud Sexual y Reproductiva en el Ministerio de Salud	Multi-bilatéral 8	Autre
60	Mid-Term Review of the South Asia Enterprise Development Facility (SEDF)	Multi-bilatéral 19	Autre
61	Le Fonds central de l'intervention d'urgence – Résultats de l'évaluation de la première année d'activité	Dirigée par l'ACDI ou conjointe	ONU
62	Réponse multilatérale au tsumani dans l'océan Indien	Dirigée par l'ACDI ou conjointe	ONU
63	Rapport de l'Évaluation externe indépendante de la FAO	Dirigée par l'ACDI ou conjointe	ONU

	Titre de l'évaluation	Type d'évaluation	Type d'organisation
64	Micronutrient Initiative Interim Report	Dirigée par l'ACDI ou conjointe	Autre
65	Évaluation externe indépendante du FIDA	Dirigée par l'ACDI ou conjointe	IFI
66	UNICEF : Evaluation of United Nations-supported pilot projects for the prevention of mother-to-child transmission of HIV	ONU 110	ONU
67	Thematic Evaluation of the WFP School Feeding in Emergency Situations	ONU 123	ONU
68	PAM : Full Report of the Thematic Review of Targeting in WFP Relief Operations	ONU 138	ONU
69	Thematic Review of WFP Food Aid for Nutrition: Mother and Child Nutrition	ONU 139	ONU
70	Thematic Evaluation of the Protracted Relief and Recovery Operation (PRRO) Category (WFP)	ONU 148	ONU
71	UNHCR : Évaluation en temps réel de la participation du HCR aux opérations pour les déplacés internes en République démocratique du Congo	ONU 162	ONU
72	Evaluation of the Department of International Protection's Protection Information Section (PIS)	ONU 171	ONU
73	UNHCR : Sur la route de la santé et de l'Afghanistan	ONU 174	ONU
74	UNHCR : Evaluation of the UNHCR Medical Service	ONU 186	ONU
75	Alliance GAVI : An evaluation of GAVI's Immunisation Services Support	ONU 2	ONU
76	Evaluation of the ICRC Emergency Operation in Lebanon, 2006	ONU 20	ONU
77	OMS : Report on the Evaluation of the WHO Multi-country Family Health Nurse Pilot	ONU 200	ONU
78	Évaluation externe du programme africain de vaccins contre le sida	ONU 208	ONU
79	Evaluation of the DFID-WHO Partnership	ONU 211	ONU
80	CICR : Evaluation of the ICRC Action in Favour of the Missing and Their Families in the Balkans	ONU 22	ONU
81	Travail de l'OMS avec les centres collaborateurs	ONU 235	ONU
82	Quelques aspects de l'activité du Département de la santé publique et de l'environnement	ONU 236	ONU
83	An Evaluation of UNFPA Support for Preventing the Spread of HIV/AIDS	ONU 244	ONU
84	UNMAS : Evaluation of the Framework for Mine Action Planning and Rapid Response	ONU 246	ONU
85	Évaluation du programme de l'action antimines au Soudan	ONU 249	ONU
86	UNDP Support to Conflict-Affected Countries	ONU 269	ONU
87	Évaluation du rôle du PNUD dans le processus des DSRP	ONU 277	ONU
88	UNICEF : Évaluation des résultats des activités de développement en Colombie	ONU 286	ONU
89	Assessment of Development Results Evaluation of UNDP's Contribution: Ethiopia	ONU 288	ONU
90	Country Evaluation: Assessment of Development Results: Bangladesh	ONU 293	ONU
91	Évaluation du Fonds humanitaire commun pour la RDC et le Soudan	ONU 32	ONU
92	BCAH : Inter-agency Real-Time Evaluation of the Humanitarian Response to the Darfur Crisis	ONU 39	ONU
93	GFATM : The Five Year Evaluation of the Global Fund: STUDY AREA 1 – GLOBAL FUND ORGANIZATONAL EFFICIENCY...	ONU 4	ONU
94	Evaluation of the Response to the 2002-03 Emergency in Ethiopia, October 2004, Peter Simkin, Ato Teferi Bekele, Ato Daba Gabissa, Angela Raven-Roberts, John Graham et Lyle Bastin	ONU 42	ONU
95	IFRC : ÉVALUATION DE L'UNITÉ PANAMÉRICAINNE D'INTERVENTION EN CAS DE CATASTROPHE (PADRU)	ONU 47	ONU
96	Evaluation of the HIV/AIDS Global Program 2002-2005	ONU 52	ONU
97	2008 Global: Evaluation of Gender Policy Implementation in UNICEF	ONU 59	ONU
98	2007 Global: Review of UNICEF's Partnerships with Civil Society Organizations	ONU 61	ONU

	Titre de l'évaluation	Type d'évaluation	Type d'organisation
99	UNICEF : 2006 Global: The 2004 Indian Ocean Tsunami Disaster: Evaluation of UNICEF's Response (Synthesis Report)	ONU 62	ONU
100	Country Programme Evaluation Government of the Transitional Islamic State of Afghanistan	ONU 66	ONU
101	UNHCR Evaluation of the Department of International Protection's Protection Information Section (PIS)	ONU 67	ONU
102	Evaluation of the Innocenti Research Centre	ONU 75	ONU
103	Changing Lives of Girls: Evaluation of the African Girls' Education Initiative (UNICEF)	ONU 86	ONU
104	2003 Global: Education as a Preventive Strategy Against Child Labour: Evaluation of UNICEF Global Child Labour Programme	ONU 109	ONU
105	Évaluation de la politique et des activités du PAM en faveur du renforcement des capacités	ONU 116	ONU
106	Évaluation de l'aide du PAM à la Chine (1979-2005)	ONU 137	ONU
107	UNHCR's age and gender mainstreaming pilot project 2004	ONU 176	ONU
108	Independent External Evaluation of the Global Stop TB Partnership	ONU 195	ONU
109	Évaluation de la contribution de l'OMS à l'initiative « 3 millions d'ici 2005 »	ONU 204	ONU
110	Addressing the Reproductive Health Needs and Rights of Young People since ICPD, The Contribution of UNFPA and IPPF	ONU 237	ONU
111	Evaluation of UNICEF's Support to Mine Action	ONU 265	ONU
112	The CGIAR at 31: An Independent Meta-Evaluation of the Consultative Group on International Agricultural Research	ONU 266	ONU
113	Evaluation of Results-Based Management at UNDP: Achieving Results	ONU 267	ONU
114	Evaluation of Gender Mainstreaming in UNDP	ONU 273	ONU
115	Real time evaluation of the drought response in the Horn of Africa	ONU 37	ONU
116	Evaluation of ICRC's Sub-Regional "Unaccompanied Children (UAC) Tracing Programme" in West Africa	ONU 15	ONU
117	Évaluation à mi-parcours du programme de pays – Inde (2003-2007)	ONU 27	ONU

Annexe 3 : Tableau de cotation des évaluations

Critère	Non démontré	Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant
<u>Pertinence</u>					
Programmes et projets de l'organisation allant dans le sens des objectifs de développement nationaux et internationaux.	Le document ne fait pas mention des objectifs de développement nationaux.	Les programmes et projets de l'organisation n'accordent aucune considération ou sont défavorables aux objectifs et priorités de développement nationaux.	Les programmes et projets de l'organisation ne vont qu'à l'occasion dans le sens des buts et objectifs nationaux.	Les programmes et projets de l'organisation vont généralement dans le sens des buts et objectifs nationaux dans les secteurs pertinents.	Les programmes et projets de l'organisation vont entièrement dans le sens des buts et objectifs nationaux dans les secteurs pertinents, conformément à la stratégie nationale de réduction de la pauvreté.
Activités d'aide humanitaire de l'organisation coordonnées avec celles d'autres organisations et allant dans le sens des priorités nationales.	Le document ne fait pas mention des activités humanitaires.	L'organisation se distance des autres organisations et n'accorde aucune considération aux priorités humanitaires nationales.	Les activités de l'organisation ne sont coordonnées qu'à l'occasion avec celles d'autres organisations humanitaires et vont parfois dans le sens des priorités nationales.	L'organisation consulte des organisations humanitaires internationales et les pouvoirs publics locaux dans le cadre de toutes ses activités humanitaires.	L'organisation collabore avec les organisations humanitaires internationales et intègre les priorités locales dans toutes ses activités humanitaires.
Participation de l'organisation aux activités des organes locaux de planification et de coordination.	Le document ne fait pas mention des capacités locales.	L'organisation ne fait aucun effort pour participer aux activités des organes locaux de planification et de coordination.	L'organisation participe rarement aux forums locaux et utilise rarement les procédures et systèmes locaux.	L'organisation participe à certains forums sectoriels locaux et utilise les procédures et systèmes locaux.	L'organisation participe à tous les forums sectoriels locaux et utilise les procédures et systèmes locaux.
<u>Qualité de la gestion interne</u>					
Efficacité de la planification stratégique et de l'établissement des priorités au sein de l'organisation.	Le document ne fait pas mention de la planification stratégique.	L'évaluation traite des systèmes de planification stratégique et constate qu'ils ont de graves lacunes ou qu'ils sont inexistants.	L'organisation possède des systèmes internes de planification stratégique, d'établissement de priorités et de conception de programmes et projets; cela dit, ces systèmes sont imparfaits ou ne peuvent être adaptés au changement.	L'organisation a mis en œuvre des systèmes internes utiles de planification stratégique, d'établissement des priorités et de conception des programmes et projets, mais qui ne comprennent pas toujours l'assurance de la qualité.	L'organisation a mis en œuvre des systèmes internes utiles de planification stratégique, d'établissement des priorités et de conception des programmes et projets, qui incluent l'assurance de la qualité.

Efficacité des systèmes de gestion axée sur les résultats.	Le document ne fait pas mention de la gestion axée sur les résultats (GR).	L'organisation ne possède pas de système de GR.	Les techniques de GR de l'organisation sont presque totalement inefficaces; leur influence sur la conception des programmes et projets est négligeable.	Des systèmes de GR sont en place et ils influencent souvent la conception des programmes et projets.	Le système de GR de l'organisation améliore de manière fiable la conception des programmes et projets.
Fiabilité de l'évaluation des programmes.	Le document ne fait pas mention de l'évaluation des programmes.	L'organisation ne possède pas de système utile d'évaluation des programmes.	Un système d'évaluation des programmes est en place, mais il est jugé faible ou n'est pas suffisamment indépendant.	Le système d'évaluation des programmes ne comprend pas nécessairement un groupe indépendant d'évaluation qui relève du président ou de l'organe directeur, mais il comprend des procédures efficaces et suffisantes d'évaluation des programmes.	Le système d'évaluation des programmes comprend un groupe indépendant d'évaluation qui relève du président ou de l'organe directeur.
Efficacité de la gestion des connaissances.	Le document ne fait pas mention de la gestion des connaissances.	L'organisation n'a pas de stratégie en matière de gestion des connaissances.	L'organisation n'a pas de système utile pour mettre à profit les leçons retenues et les communiquer au personnel et aux partenaires; l'organisation n'encourage pas l'innovation dans sa programmation.	L'organisation possède un système utile pour mettre à profit les leçons retenues et les communiquer; l'organisation fait parfois (mais rarement) intervenir l'innovation dans la conception des programmes ou projets.	L'organisation a mis en œuvre une stratégie efficace de gestion des leçons retenues; elle a mis en place un processus adéquat pour tirer profit des leçons retenues et les diffuser; elle fait preuve d'innovation à l'occasion.
Efficacité					
Atteinte des objectifs.	Le document ne fait pas mention de la capacité de l'organisation à atteindre les objectifs de développement.	Les programmes et projets de l'organisation atteignent très peu des objectifs de développement énoncés dans les cadres de référence ou documents conceptuels, voire aucun.	Les programmes et projets de l'organisation atteignent quelques-uns des objectifs énoncés dans les cadres de référence ou documents conceptuels.	Les programmes et projets de l'organisation atteignent la majorité des objectifs énoncés dans les cadres de référence ou documents conceptuels.	Les programmes et projets de l'organisation atteignent tous les objectifs énoncés dans les cadres de référence ou documents conceptuels.

Rentabilité					
Rentabilité des programmes et projets de l'organisation.	Le document ne fait pas mention de la rentabilité.	Les programmes et projets de l'organisation gaspillent des ressources et produisent peu d'avantages, à un coût considérable.	Les avantages découlant des programmes et projets de l'organisation ne justifient pas leur coût.	Les avantages découlant des programmes et projets de l'organisation justifient leur coût.	Les programmes et projets de l'organisation font plus que compenser leur coût.
Durabilité					
Maintien des avantages pour les participants après la fin du programme ou du projet.	Le document ne fournit aucune indication quant à la probabilité du maintien des avantages.	La probabilité du maintien des avantages est nulle ou négligeable.	La probabilité du maintien des avantages est faible ou modeste.	La probabilité du maintien des avantages est élevée; le maintien des résultats est probable.	La probabilité du maintien des avantages est très élevée; le maintien des résultats est prévu.
Programmes et projets de l'organisation tenant compte de la capacité des institutions locales relativement au maintien des résultats.	Le document ne fait pas mention des capacités locales.	L'organisation ne fait aucun effort pour renforcer les capacités locales.	L'organisation contribue quelque peu à renforcer les capacités; les institutions locales auront besoin d'une aide extérieure pour fonctionner.	L'organisation contribue à développer des capacités fiables; les institutions locales peuvent fonctionner sans intervention extérieure.	L'organisation contribue à développer de solides capacités; les institutions locales peuvent prendre de l'expansion sans intervention extérieure.
Programmes et projets de l'organisation prévoyant des ressources humaines, financières et matérielles adéquates (y compris les ressources du pays hôte).	Le document n'indique rien sur le fait que les ressources humaines, financières et matérielles soient suffisantes ou non.	La plupart des activités de l'organisation échouent en raison du manque de ressources.	Les activités de l'organisation sont régulièrement entravées par le manque de ressources.	Les activités raisonnables de l'organisation sont rarement entravées par le manque de ressources.	Les ressources de l'organisation sont supérieures aux besoins en général, ce qui permet aux responsables des projets ou programmes de mener des activités spécialisées, ambitieuses ou coûteuses.

Annexe 4 : Résultats détaillés de l'examen des évaluations

1.1 Programmes et projets de l'organisation allant dans le sens des objectifs de développement nationaux et internationaux

Cote	Total	%
Très insatisfaisant	0	0,0 %
Insatisfaisant	13	11,5 %
Satisfaisant	94	83,2 %
Très satisfaisant	6	5,3 %
Total	113	100,0 %

1.2 Coordination des activités de l'organisation avec celles d'autres organisations et allant dans le sens des priorités nationales

Cote	Total	%
Très insatisfaisant	1	1,2 %
Insatisfaisant	17	20,5 %
Satisfaisant	64	77,1 %
Très satisfaisant	1	1,2 %
Total	83	100,0 %

1.3 Participation de l'organisation aux activités des organes locaux de planification et de coordination

Cote	Total	%
Très insatisfaisant	1	0,9 %
Insatisfaisant	34	31,5 %
Satisfaisant	73	67,6 %
Très satisfaisant	0	0,0 %
Total	108	100,0 %

2.1 Efficacité de la planification stratégique et de l'établissement des priorités au sein de l'organisation

Cote	Total	%
Très insatisfaisant	3	2,6 %
Insatisfaisant	57	49,6 %
Satisfaisant	53	46,1 %
Très satisfaisant	2	1,7 %
Total	115	100,0 %

2.2 Efficacité des systèmes de gestion axée sur les résultats

Cote	Total	%
Très insatisfaisant	13	15,9 %
Insatisfaisant	50	61,0 %
Satisfaisant	18	22,0 %
Très satisfaisant	1	1,2 %
Total	82	100,0 %

2.3 Fiabilité et utilité de l'évaluation des programmes

Cote	Total	%
Très insatisfaisant	5	4,8 %
Insatisfaisant	74	71,2 %
Satisfaisant	23	22,1 %
Très satisfaisant	2	1,9 %
Total	104	100,0 %

2.4 Efficacité de la gestion des connaissances

Cote	Total	%
Très insatisfaisant	3	3,3 %
Insatisfaisant	62	67,4 %
Satisfaisant	26	28,3 %
Très satisfaisant	1	1,1 %
Total	92	100,0 %

3.1 Degré de réalisation des objectifs

Cote	Total	%
Très insatisfaisant	1	0,9 %
Insatisfaisant	32	28,1 %
Satisfaisant	77	67,5 %
Très satisfaisant	4	3,5 %
Total	114	100,0 %

4.1 Rentabilité des programmes et projets de l'organisation

Cote	Total	%
Très insatisfaisant	0	0,0 %
Insatisfaisant	29	43,3 %
Satisfaisant	36	53,7 %
Très satisfaisant	2	3,0 %
Total	67	100,0 %

5.1 Maintien des avantages après la fin du projet ou du programme

Cote	Total	%
Très insatisfaisant	3	2,8 %
Insatisfaisant	41	38,7 %
Satisfaisant	62	58,5 %
Très satisfaisant	0	0,0 %
Total	106	100,0 %

5.2 Programmes et projets de l'organisation tenant compte de la capacité des institutions locales relativement au maintien des résultats

Cote	Total	%
Très insatisfaisant	2	1,9 %
Insatisfaisant	61	59,2 %
Satisfaisant	40	38,8 %
Très satisfaisant	0	0,0 %
Total	103	100,0 %

5.3 Programmes et projets de l'organisation prévoyant des ressources humaines, financières et matérielles adéquates (y compris celles du pays hôte)

Cote	Total	%
Très insatisfaisant	1	0,9 %
Insatisfaisant	71	67,0 %
Satisfaisant	34	32,1 %
Très satisfaisant	0	0,0 %
Total	106	100,0 %

1.1 Programmes et projets de l'organisation allant dans le sens des objectifs de développement nationaux et internationaux

Cote	IFI	%	ONU	%	Autres	%	Total	%
Très insatisfaisant	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
Insatisfaisant	6	17,6 %	5	8,1 %	2	11,8 %	13	11,5 %
Satisfaisant	26	76,5 %	54	87,1 %	14	82,4 %	94	83,2 %
Très satisfaisant	2	5,9 %	3	4,8 %	1	5,9 %	6	5,3 %
Total	34	100,0 %	62	100,0 %	17	100,0 %	113	100,0 %

1.2 Activités d'aide humanitaire de l'organisation coordonnées avec celles d'autres organisations et allant dans le sens des priorités nationales

Cote+	IFI	%	ONU	%	Autres	%	Total	%
Très insatisfaisant	0	0,0 %	1	2,0 %	0	0,0 %	1	1,2 %
Insatisfaisant	5	23,8 %	9	18,4 %	3	23,1 %	17	20,5 %
Satisfaisant	16	76,2 %	38	77,6 %	10	76,9 %	64	77,1 %
Très satisfaisant	0	0,0 %	1	2,0 %	0	0,0 %	1	1,2 %
Total	21	100,0 %	49	100,0 %	13	100,0 %	83	100,0 %

1.3 Participation de l'organisation aux activités des organes locaux de planification et de coordination

Cote	IFI	%	ONU	%	Autres	%	Total	%
Très insatisfaisant	0	0,0 %	1	1,7 %	0	0,0 %	1	0,9 %
Insatisfaisant	14	43,8 %	20	33,3 %	0	0,0 %	34	31,5 %
Satisfaisant	18	56,3 %	39	65,0 %	16	100,0 %	73	67,6 %
Très satisfaisant	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
Total	32	100,0 %	60	100,0 %	16	100,0 %	108	100,0 %

2.1 Efficacité de la planification stratégique et de l'établissement des priorités au sein de l'organisation

Cote	IFI	%	ONU	%	Autres	%	Total	%
Très insatisfaisant	1	3,0 %	2	3,0 %	0	0,0 %	3	2,6 %
Insatisfaisant	13	39,4 %	35	53,0 %	9	56,3 %	57	49,6 %
Satisfaisant	18	54,5 %	29	43,9 %	6	37,5 %	53	46,1 %
Très satisfaisant	1	3,0 %	0	0,0 %	1	6,3 %	2	1,7 %
Total	33	100,0 %	66	100,0 %	16	100,0 %	115	100,0 %

2.2 Efficacité des systèmes de gestion axée sur les résultats

Cote	IFI	%	ONU	%	Autres	%	Total	%
Très insatisfaisant	5	21,7 %	6	13,6 %	2	13,3 %	13	15,9 %
Insatisfaisant	13	56,5 %	29	65,9 %	8	53,3 %	50	61,0 %
Satisfaisant	5	21,7 %	9	20,5 %	4	26,7 %	18	22,0 %
Très satisfaisant	0	0,0 %	0	0,0 %	1	6,7 %	1	1,2 %
Total	23	100,0 %	44	100,0 %	15	100,0 %	82	100,0 %

2.3 Fiabilité et utilité de l'évaluation de programmes

Cote	IFI	%	ONU	%	Autres	%	Total	%
Très insatisfaisant	1	3,1 %	3	5,3 %	1	6,7 %	5	4,8 %
Insatisfaisant	24	75,0 %	39	68,4 %	11	73,3 %	74	71,2 %
Satisfaisant	6	18,8 %	14	24,6 %	3	20,0 %	23	22,1 %
Très satisfaisant	1	3,1 %	1	1,8 %	0	0,0 %	2	1,9 %
Total	32	100,0 %	57	100,0 %	15	100,0 %	104	100,0 %

2.4 Efficacité de la gestion des connaissances

Cote	IFI	%	ONU	%	Autres	%	Total	%
Très insatisfaisant	1	3,4 %	1	2,0 %	1	8,3 %	3	3,3 %
Insatisfaisant	17	58,6 %	38	74,5 %	7	58,3 %	62	67,4 %
Satisfaisant	11	37,9 %	11	21,6 %	4	33,3 %	26	28,3 %
Très satisfaisant	0	0,0 %	1	2,0 %	0	0,0 %	1	1,1 %
Total	29	100,0 %	51	100,0 %	12	100,0 %	92	100,0 %

3.1 Degré de réalisation des objectifs

Cote	IFI	%	ONU	%	Autres	%	Total	%
Très insatisfaisant	1	3,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	1	0,9 %
Insatisfaisant	9	27,3 %	21	32,8 %	2	11,8 %	32	28,1 %
Satisfaisant	23	69,7 %	42	65,6 %	12	70,6 %	77	67,5 %
Très satisfaisant	0	0,0 %	1	1,6 %	3	17,6 %	4	3,5 %
Total	33	100,0 %	64	100,0 %	17	100,0 %	114	100,0 %

4.1 Rentabilité des programmes et projets de l'organisation

Cote	IFI	%	ONU	%	Autres	%	Total	%
Très insatisfaisant	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
Insatisfaisant	9	36,0 %	17	60,7 %	3	21,4 %	29	43,3 %
Satisfaisant	16	64,0 %	9	32,1 %	11	78,6 %	36	53,7 %
Très satisfaisant	0	0,0 %	2	7,1 %	0	0,0 %	2	3,0 %
Total	25	100,0 %	28	100,0 %	14	100,0 %	67	100,0 %

5.1 Maintien des avantages après la fin du programme

Cote	IFI	%	ONU	%	Autres	%	Total	%
Très insatisfaisant	2	5,7 %	0	0,0 %	1	6,3 %	3	2,8 %
Insatisfaisant	16	45,7 %	24	43,6 %	1	6,3 %	41	38,7 %
Satisfaisant	17	48,6 %	31	56,4 %	14	87,5 %	62	58,5 %
Très satisfaisant	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
Total	35	100,0 %	55	100,0 %	16	100,0 %	106	100,0 %

5.2 Programmes et projets de l'organisation tenant compte de la capacité des institutions locales relativement au maintien des résultats

Cote	IFI	%	ONU	%	Autres	%	Total	%
Très insatisfaisant	2	6,3 %	0	0,0 %	0	0,0 %	2	1,9 %
Insatisfaisant	16	50,0 %	37	68,5 %	8	47,1 %	61	59,2 %
Satisfaisant	14	43,8 %	17	31,5 %	9	52,9 %	40	38,8 %
Très satisfaisant	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
Total	32	100,0 %	54	100,0 %	17	100,0 %	103	100,0 %

5.3 Programmes et projets de l'organisation prévoyant des ressources humaines, financières et matérielles adéquates (y compris celles du pays hôte)

Cote	IFI	%	ONU	%	Autres	%	Total	%
Très insatisfaisant	1	3,2 %	0	0,0 %	0	0,0 %	1	0,9 %
Insatisfaisant	22	71,0 %	42	72,4 %	7	41,2 %	71	67,0 %
Satisfaisant	8	25,8 %	16	27,6 %	10	58,8 %	34	32,1 %
Très satisfaisant	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
Total	31	100,0 %	58	100,0 %	17	100,0 %	106	100,0 %

Annexe 5 : Résultats de l'examen des organisations multilatérales

Organisation	Bureaux consultés	Constatations et évolution – Rapports sur l'efficacité	Constatations et évolution – GR	Constatations et évolution – Évaluation	Note sur l'efficacité de la gestion (maximum = 3)	Tendance (positive, neutre, négative)
BAfD	<ul style="list-style-type: none"> - Administrateur canadien - Directeur, Assurance-qualité et Résultats - Directeur, Évaluation des opérations - Vice-président, Programmes pays, régionaux et politiques 	<p>En raison du déménagement à Tunis, le rapport annuel sur les résultats a été abandonné; il est rétabli depuis peu. Le personnel est surchargé par les tâches de supervision; les rapports de fin de projet sont remplis de façon sporadique et incomplète. En général, la supervision vise davantage l'aspect financier que les résultats de développement.</p>	<p>Des rapports de fin de projet ont été établis pour moins de 30 p. 100 des projets menés à terme. La liste des projets à évaluer comprend des projets qui remontent à plus de dix ans. On s'efforce d'axer davantage sur les résultats les rapports de fin de projet des dernières années. Aucune structure n'encourage la présentation en temps opportun de rapports exacts sur les résultats des projets. Le Bureau des résultats et du suivi de la qualité a créé un poste pour s'attaquer à ce problème.</p>	<p>L'évaluation est centralisée et indépendante, mais elle dépend de la qualité et de l'exhaustivité des rapports de fin de projet, en ce qui concerne les évaluations des programmes au niveau des pays. Les problèmes de dotation ont limité l'efficacité du service de l'évaluation des opérations (OPEV), mais on s'affaire à régler ces problèmes. Le Comité pour l'efficacité du développement a exigé des évaluations indépendantes plus rigoureuses.</p>	<p>Rapports sur l'efficacité (0,5) GR (0,5) Évaluation (0,5) Total = 1,5</p>	Moyennement positive
Secrétariat pour les pays du Commonwealth	<ul style="list-style-type: none"> - Conseiller et chef de la section de l'évaluation 	<p>Les rapports de fin de projet sont rares. Cependant, des rapports annuels sur le rendement regroupent les leçons tirées des évaluations.</p>	<p>Il ne semble pas y avoir de principal responsable de la GR, même si des efforts ont été faits pour établir un système de gestion de l'information pouvant inclure des données sur le rendement. On présentera de nouvelles directives et de nouveaux outils en vue de l'établissement d'un système informatisé.</p>	<p>En raison de la déficience de l'information sur les projets et du nombre élevé de projets, on s'est concentré sur les évaluations thématiques ou de programmes, comme les programmes sur l'égalité entre les sexes, les cours de formation et l'aide au secteur du tourisme. Cependant, la direction fait peu pression en ce qui concerne les évaluations.</p>	<p>Rapports (0) GR (0) Évaluation (0,5) Total = 0,5</p>	Négative

Organisation	Bureaux consultés	Constatations et évolution – Rapports sur l'efficacité	Constatations et évolution – GR	Constatations et évolution – Évaluation	Note sur l'efficacité de la gestion (maximum = 3)	Tendance (positive, neutre, négative)
Banque européenne pour la reconstruction et le développement	<ul style="list-style-type: none"> - Évaluateur en chef - Gestionnaire du suivi de l'impact sur la transition 	Système fiable de suivi des projets et de mesure du rendement, accessible par le conseil d'administration. Le groupe responsable de l'évaluation, qui est nombreux, passe en revue presque tous les projets et fait rapport sur la qualité et les résultats.	Des activités de suivi de projets et de gestion du rendement sont en cours, dans le cadre du système de suivi de l'impact sur la transition (Transition Impact Monitoring System, ou TIMS). Les impacts surveillés sont liés aux changements organisationnels et comportementaux. Des modifications sont apportées pour inclure les impacts sociaux. Les rapports du TIMS sont envoyés au conseil d'administration; le service de l'évaluation fait un suivi des rapports du TIMS (20 par années).	La BERD est un membre actif de l'ECG des IFI. Elle évalue la plupart des projets, des grandes initiatives d'assistance technique et des études spéciales. Elle est dotée d'un effectif important (16 personnes). Son dernier rapport annuel a porté sur 50 évaluations de projet sélectionnées au hasard; 79 p. 100 des projets ont obtenu des notes satisfaisantes ou excellentes.	Rapports (1) GR (1) Évaluation (1) Total = 3	Positive
Alliance GAVI	<ul style="list-style-type: none"> - Bureau de l'équipe de soutien-pays (suivi) - Bureau de l'équipe de soutien-pays (santé) - Bureau de l'équipe technique et politique - Sous-secrétaire exécutif 	Le suivi des indicateurs clés de rendement est effectué principalement par les bureaux de pays. Il fait intervenir un suivi, une évaluation sur demande et une planification fondée sur des données factuelles.	Les rapports s'appuient sur les indicateurs clés dans trois domaines : <ul style="list-style-type: none"> - Portée. - Dépenses d'immunisation. - Indicateurs de renforcement du secteur de la santé. On est train de mettre la touche finale à un tableau de bord sur la GR.	Le cadre d'évaluation a été approuvé par le conseil d'administration en juin. La première phase de l'évaluation de l'Alliance GAVI est terminée, et la deuxième phase sera terminée en 2010.	Rapports (0,5) GR (0,5) Évaluation (1) Total = 2	Positive
Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme	<ul style="list-style-type: none"> - Bureau de l'évaluation de la performance et des politiques 	Les rapports portent principalement sur les décaissements et les objectifs en matière de portée. Il faut accroître les rapports sur les	Les résultats présentés sont explicitement liés aux décaissements et à l'atteinte des objectifs liés à la portée; tributaires de données nationales de qualité et	L'accent est mis sur la réalisation d'une évaluation quinquennale du Fonds. L'évaluation est coordonnée parmi les organisations membres par le Groupe technique de référence pour les questions d'évaluation (TERG).	Rapports (0,5) GR (0,5) Évaluation (1) Total = 2	Positive

Organisation	Bureaux consultés	Constatations et évolution – Rapports sur l'efficacité	Constatations et évolution – GR	Constatations et évolution – Évaluation	Note sur l'efficacité de la gestion (maximum = 3)	Tendance (positive, neutre, négative)
		résultats et sur l'intégration avec les systèmes de santé.	d'enquêtes démographiques et sanitaires connexes, ainsi que du PEPFAR (Plan d'urgence du président des États-Unis pour la lutte contre le sida).			
ONUSIDA	<ul style="list-style-type: none"> - Bureau de l'évaluation - Budget, Finances et Administration 	Les rapports portent sur l'efficacité globale, grâce à la surveillance des taux d'infection et des niveaux de traitement par antirétroviral. Trois évaluations étatiques portent maintenant sur les niveaux d'impact.	Le budget et le plan de travail unifiés sont à la base du suivi et de la présentation des résultats.	Le Groupe de référence pour le suivi et l'évaluation (MERG) fournit des examens externes des activités d'évaluation; le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme s'en est inspiré pour son propre TERG.	Rapports (0,5) GR (0,5) Évaluation (1) Total = 2	Positive
Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés	<ul style="list-style-type: none"> - Unité de l'évaluation et de l'analyse des politiques 	Le rapport annuel est présenté dans le rapport global de l'UNHCR. On essaie de ne pas se contenter de dresser une liste des activités, et d'établir des rapports limités sur les résultats.	Les liens entre la GR et l'évaluation seraient plutôt faibles. L'accent est mis sur la surveillance et une fonction de vérification assumée par le Bureau de l'inspecteur général.	L'évaluation a été améliorée après 1999 (suivant les recommandations d'un expert-conseil payé par l'ACDI). Cependant, la taille du bureau a été réduite récemment, et celui-ci pourrait relever du Bureau de la protection de l'UNHCR (proposition en date de septembre 2008).	Rapports (0,5) GR (0) Évaluation (0,5) Total = 1	Négative
Comité international de la Croix-Rouge	<ul style="list-style-type: none"> - Division des ressources externes - Unité de l'établissement des coûts et des rapports - Unité de la gestion de la performance - Division des finances et de l'administration 	Le CICR a amélioré ses rapports en fonction des normes internationales, et il présente les résultats par rapport aux cibles indiquées dans les appels. Il a constaté un problème au niveau de l'obtention et de la présentation des données sur l'efficacité, y compris la rentabilité.	Comme on l'a constaté, les efforts antérieurs portaient essentiellement sur les résultats financiers des appels et la fourniture des renseignements exigés par les donateurs. Mais depuis quelque temps, on s'efforce d'élargir les indicateurs pour y inclure des données sur les résultats. Le problème consiste à coordonner ces données entre de nombreux pays et de nombreux appels. Le meilleur suivi s'effectue au niveau des intrants et des extrants.	Le CICR compte une unité qui fait des évaluations indépendantes. Il possède une culture d'évaluation bien établie. L'unité d'évaluation centrale se concentre sur les évaluations touchant des thèmes précis et les enjeux transversaux. Elle travaille également avec des organisations de soutien des donateurs pour renforcer la fonction d'évaluation.	Rapports (0,5) GR (0,5) Évaluation (0,5) Total = 1,5	Positive

Organisation	Bureaux consultés	Constatations et évolution – Rapports sur l'efficacité	Constatations et évolution – GR	Constatations et évolution – Évaluation	Note sur l'efficacité de la gestion (maximum = 3)	Tendance (positive, neutre, négative)
Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge	<ul style="list-style-type: none"> - Unité du développement des relations - Unité de la planification, du suivi, des rapports et de l'évaluation (UPSRE) 	Le personnel fait état d'activités de suivi et de rapports efficaces, mais précise qu'il faut améliorer les rapports sur les résultats. Le siège de la Fédération élabore des outils, lignes directrices et manuels.	Les unités responsables de la planification, du suivi, des rapports et des évaluations (UPSRE) sont chargées de la GR à l'échelle régionale (fonction décentralisée); 186 structures nationales sont visées. On s'efforce d'instaurer un suivi à l'échelle de la Fédération.	Les UPSRE sont établies dans sept bureaux régionaux sur le terrain; la fonction est donc très décentralisée. Cinq des sept unités auraient de solides capacités d'évaluation, mais les deux autres doivent améliorer considérablement leurs capacités. La politique de 2005 n'est pas encore approuvée. L'amélioration de la qualité, qui est envisagée, constitue un défi.	Rapports (0,5) GR (0,5) Évaluation (0,5) Total = 1,5	Positive
Bureau de la coordination des affaires humanitaires (BCAH)	<ul style="list-style-type: none"> - Division de la coordination des interventions (Genève) - Section de l'évaluation et des études, Direction générale des études et de l'élaboration des politiques - Unité de la planification stratégique 	Le BCAH a établi un lien entre les objectifs organisationnels et les résultats, au niveau stratégique. Il compte également un système d'évaluation qui fonctionne plutôt bien, mais qui se concentre sur les évaluations externes. Il faut améliorer les indicateurs de résultats et systématiser l'évaluation des activités du BCAH.	Dans son cycle de programmes le plus récent, le BCAH a défini trois grands buts et 14 objectifs organisationnels; dans son rapport le plus récent (2008), il présente les résultats atteints relativement à ces objectifs. Le siège du BCAH et les bureaux sur le terrain dressent des rapports sur l'atteinte des objectifs. Des lignes directrices sur le suivi et la reddition de comptes ont été utilisées pour ces rapports. Le BCAH a défini des indicateurs au niveau de l'unité opérationnelle. Il travaille également avec le groupe de soutien des donateurs (Canada, DFID, groupe nordique) en vue d'améliorer la GR.	Le BCAH a fait des efforts considérables au niveau des évaluations de l'aide humanitaire sectorielle faisant intervenir de multiples organisations, dont le Fonds central d'intervention d'urgence (CERF) et les évaluations de l'aide humanitaire selon l'approche par groupe. Il a également participé à trois ou quatre évaluations en temps réel menées conjointement avec d'autres organisations, à la demande du Comité permanent interinstitutions. Même si l'effectif de l'administration centrale est raisonnable (sept personnes), il faudrait mener plus systématiquement des évaluations internes des activités du BCAH et évaluer davantage de programmes du Bureau.	Rapports (0,5) GR (0,5) Évaluation (0,5) Total = 1,5	Neutre
UNICEF	<ul style="list-style-type: none"> - Bureau de l'évaluation - Planification stratégique, Division des politiques et de 	Système à trois éléments incluant des rapports sur les résultats du développement/des programmes, un suivi des indicateurs clés de rendement touchant	Les rapports sur les résultats sont fondés sur les rapports annuels des bureaux de pays, les données institutionnelles internes sur le personnel, les finances et autres, ainsi que les données nationales des	Le Bureau de l'évaluation du siège de l'UNICEF a pour mandat d'effectuer des évaluations externes. Les évaluations décentralisées, menées dans les bureaux régionaux et de pays, posent des problèmes de qualité. Le programme de travail central du	Rapports (0,5) GR (0,5) Évaluation (1) Total = 2	Neutre

Organisation	Bureaux consultés	Constatations et évolution – Rapports sur l'efficacité	Constatations et évolution – GR	Constatations et évolution – Évaluation	Note sur l'efficacité de la gestion (maximum = 3)	Tendance (positive, neutre, négative)
	<p>la planification</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bureau des partenariats interorganisations et humanitaires (Genève) 	<p>l'efficacité de la gestion et un cadre d'évaluation et de suivi (2005). En mettant l'accent sur les résultats nationaux, on a été en mesure de régler le problème de l'attribution. Cependant, cela limite la responsabilité institutionnelle de l'UNICEF.</p>	<p>sondages auprès des ménages. Les résultats sont présentés surtout au chapitre de la portée, de l'accès et des résultats des services sociaux soutenus par l'UNICEF. Par ailleurs, 15 indicateurs ont été utilisés pour les OMD. L'approche est axée sur le suivi des résultats nationaux des pouvoirs publics, de l'UNICEF, de la société civile et d'autres intervenants.</p>	<p>Bureau doit être rattaché directement aux priorités stratégiques à moyen terme de l'UNICEF, exprimées dans le plan stratégique à moyen terme. Le Bureau de l'évaluation a été très actif dans l'élaboration des normes de l'UNEG. Des examens externes ont permis de constater qu'il respecte ces normes.</p>		
Organisation mondiale de la santé	<ul style="list-style-type: none"> - Partenariat Halte à la tuberculose - Planification, Coordination des ressources et Suivi de la performance - Évaluation 	<p>L'OMS possède le système le plus complet de définition, de suivi, de présentation et d'évaluation des résultats qu'ait vu l'équipe d'examen parmi les organismes de l'ONU – même si ce système est très récent et que sa mise en œuvre n'est pas terminée. Particulièrement, les résultats sont présentés par voie électronique aux gestionnaires à l'échelle de l'organisation, par le biais d'un système de gestion général.</p>	<p>Le cadre de GR est intégré de façon progressive depuis 2001. Plan stratégique à moyen terme : 2008-2013. Les résultats sont définis pour tous les programmes à trois niveaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Extrants (produits/services). - Résultats. - Objectifs à long terme. <p>Le niveau principal de reddition de comptes est celui des résultats. Les rapports dressés par les bureaux en fonction des budgets et des résultats sont recueillis et présentés par voie électronique aux gestionnaires (sur leur ordinateur) et à l'organe directeur. Le prochain rapport (2008-2009) indiquera les résultats du système, par programme vertical. Un groupe externe d'assurance de la</p>	<p>Le Bureau de l'évaluation contribue au rapport bisannuel de suivi du rendement, qui est rattaché au programme général de travail à long terme, au plan stratégique à moyen terme et au budget bisannuel. Le rôle du Bureau de l'évaluation est de compléter le suivi des 13 objectifs stratégiques associés au système de GR en menant des évaluations thématiques et programmatiques (externes) et en évaluant le plan de travail sous quatre aspects :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planification. - Organisation. - Mise en œuvre. - Suivi. <p>Il effectue également des vérifications du rendement dans les pays.</p>	<p>Rapports (1) GR (1) Évaluation (1) Total = 3</p>	Positive

Organisation	Bureaux consultés	Constatations et évolution – Rapports sur l'efficacité	Constatations et évolution – GR	Constatations et évolution – Évaluation	Note sur l'efficacité de la gestion (maximum = 3)	Tendance (positive, neutre, négative)
			qualité examine la qualité des rapports sur les résultats présentés par les programmes et bureaux. Les résultats prévus sont passés de 201 à 93 durant le cycle de planification actuel.			
OMS – Halte à la tuberculose	- Secrétariat du Partenariat	Pour ce programme appuyé par de multiples organisations, l'accent est mis sur le suivi de la prévalence et les taux de traitement au niveau national.	Le suivi est effectué par l'intermédiaire de la surveillance épidémiologique. Il est axé sur le taux de traitement et les examens externes d'un comité d'évaluation technique. On fait appel à des surveillants externes dans les pays à incidence élevée.	L'examen du programme est souvent réalisé par l'OMS, en particulier en ce qui a trait aux visites de suivi dans les pays. Le programme ne fait pas encore l'objet d'une l'évaluation thématique de l'OMS.	Sans objet	Sans objet
Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)	- Bureau du programme, du budget et de l'évaluation - Unité de l'évaluation - Bureau de la planification stratégique - Comité de la Conférence pour le suivi de l'évaluation externe indépendante	En réponse au rapport d'évaluation externe indépendante de 2007, on fait des efforts pour élaborer et mettre en œuvre un système amélioré de suivi et de présentation des résultats. Par ailleurs, l'indépendance du bureau de l'évaluation devrait être accrue par la restructuration récente. Le système de suivi sera mis en place en 2009.	En réponse à l'évaluation externe, on a mis sur pied un secrétariat chargé de superviser les réformes organisationnelles, dont la conception d'un système axé sur les résultats par les responsables des programmes. On s'affaire à rédiger des énoncés de résultats pour concrétiser trois objectifs globaux à l'échelle opérationnelle. Le plan à moyen terme comprendra un cadre de suivi intégral. Le système de suivi doit être mis en place en 2009. Processus de développement transparent, en cours.	Le programme de travail pour les principales évaluations a été accepté par l'organe directeur. La fonction d'évaluation sera transférée à la division chargée du programme de travail et du budget, et un nouveau chef sera sélectionné de façon transparente et professionnelle. Les résultats des évaluations et les réponses de la direction sont transmis à l'organe directeur. Tous les travaux sont évalués à l'intérieur d'un cycle de six à huit ans. Les normes de l'UNEG ont eu une très grande incidence sur la structure organisationnelle et la pratique.	Rapports (0,5) GR (0,5) Évaluation (0,5) Total = 1,5	Positive

Organisation	Bureaux consultés	Constatations et évolution – Rapports sur l'efficacité	Constatations et évolution – GR	Constatations et évolution – Évaluation	Note sur l'efficacité de la gestion (maximum = 3)	Tendance (positive, neutre, négative)
Programme alimentaire mondial (PAM)	<ul style="list-style-type: none"> - Bureau de l'évaluation - Agent de la GR organisationnelle 	La fonction d'évaluation est bien établie, mais le système de GR du PAM n'est pas aussi solide qu'avant, et cela serait évident dans la qualité des rapports annuels sur les résultats présentés à l'organe directeur.	Le service des opérations de GR ne compte plus qu'un agent de la GR et un agent chargé des risques, alors qu'il était auparavant constitué de 13 employés. La GR est bien intégrée mais elle s'est considérablement affaiblie ces dernières années, même si le conseil d'administration exige que le PAM soit doté d'un système de GR adéquat. Les membres du conseil ont constaté une baisse de la qualité des rapports sur les résultats entre 2005-2006 et 2007-2008.	Le Bureau de l'évaluation est bien établi; il compte deux employés de soutien et sept agents, dont le directeur. Ce bureau central mène des évaluations indépendantes régulières des programmes-pays du PAM en s'appuyant sur une approche normalisée. Les rapports annuels résument les rapports d'évaluation.	<p>Rapports (0,5) GR (0) Évaluation (1)</p> <p>Total = 1,5</p>	Négative (GR)
Fonds international de développement agricole (FIDA)	<ul style="list-style-type: none"> - Bureau de l'évaluation - Bureau de la planification stratégique et du budget 	Le FIDA fait preuve d'un engagement résolu en faveur des rapports sur l'efficacité, y compris en exploitant trois systèmes distincts mais interreliés. Rapports établis : RIDE (fondés sur les rapports de fin de projet), ARRI (fondés sur des évaluations indépendantes) et PPR (qui combinent les trois éléments).	Le rapport ARRI repose sur les évaluations indépendantes menées par la Direction de l'évaluation. Le rapport RIDE est fondé sur les rapports de fin de projet. Le rapport PPR (rapport sur le portefeuille de projets) résume l'information des rapports RIDE et ARRI, en plus des commentaires de la Direction de l'évaluation indépendante. L'efficacité de la gestion fait maintenant l'objet d'un suivi à partir des indicateurs clés sur le rendement de la gestion, liés aux rapports sur le rendement des cadres.	On évalue 12-13 projets chaque année. Bureau de l'évaluation jouissant d'une grande indépendance (central). Le rapport annuel ARRI repose strictement sur les évaluations externes indépendantes. La Direction de l'évaluation compte 20 employés.	<p>Rapports (1) GR (0,5) Évaluation (1)</p> <p>Total = 2,5</p>	Positive
Banque mondiale	<ul style="list-style-type: none"> - Groupe d'évaluation indépendante – GEI (Groupe de la Banque mondiale) 	Le système de suivi des résultats de développement (DOTS) aide l'IFC à établir des rapports sur les résultats.	Le principal système de suivi des résultats repose sur l'examen annuel de l'efficacité du développement, qui s'appuie sur les rapports de fin de projet	Le GEI est très indépendant et centralisé. Bureaux distincts du GEI pour l'IFC, l'IDA et le Groupe de la Banque mondiale.	<p>Rapports (1) GR (1) Évaluation (1)</p> <p>Total = 3</p>	Positive

Organisation	Bureaux consultés	Constatations et évolution – Rapports sur l'efficacité	Constatations et évolution – GR	Constatations et évolution – Évaluation	Note sur l'efficacité de la gestion (maximum = 3)	Tendance (positive, neutre, négative)
	<ul style="list-style-type: none"> - Groupe indépendant d'évaluation pour la Société financière internationale - Unité de l'efficacité du développement, Société financière internationale 	L'IFC vérifie et commente les rapports de fin de projet établis par les programmes.	contre-vérifiés et sur les évaluations thématiques, de projets et de programmes du GEI.	Le GEI surveille les écarts entre les rapports sur les résultats des projets établis par les programmes (chefs de projet) et ses propres conclusions.		
Banque asiatique de développement	<ul style="list-style-type: none"> - Unité de la gestion axée sur les résultats - Stratégie et Politiques 	Le rapport annuel porte sur les résultats du cadre stratégique à long terme et les résultats de l'examen du portefeuille, ainsi que sur les résumés des activités d'évaluation.	La BASD a rédigé des énoncés de résultats et défini des indicateurs au niveau de l'organisation (cadre stratégique à long terme), ainsi qu'au niveau de la stratégie sur les partenariats par pays. Elle rattache les résultats de ces stratégies aux résultats de la carte routière, qui sont également liés au cadre de conception et de suivi des projets. Les éléments sont en place et sont reliés. Excellent programme de formation destiné aux bureaux de pays et aux services des pays emprunteurs.	Le service de l'évaluation indépendante (IED) a délaissé les évaluations de projet au profit des évaluations stratégiques au niveau des pays et des secteurs. On met l'accent sur l'évaluation stratégique, l'harmonisation des indicateurs de rendement et le renforcement des capacités en matière d'évaluation. L'évaluation se fait à deux niveaux : auto-évaluation des projets, décentralisée et confiée aux services concernés, et évaluation indépendante menée par le Groupe d'évaluation des opérations. Les deux fonctions sont exécutées dans le cadre du système de gestion du rendement des projets. La surveillance est assurée par le Comité sur l'efficacité du développement qui relève du conseil d'administration.	Rapports (1) GR (1) Évaluation (1) Total = 3	Positive
Organisation des États américains	<ul style="list-style-type: none"> - Bureau des relations extérieures - Services budgétaires et financiers - Bureau de l'inspecteur général 	Les rapports annuels ne reposent pas sur un suivi systématique des résultats ni sur des évaluations indépendantes.	Il ne semble pas y avoir d'approche systématique de la définition et du suivi des indicateurs de rendement.	Un comité d'évaluation effectue un examen préalable des projets, mais il n'y a pas de processus systématique pour l'évaluation des projets ou programmes après coup. L'organisation ne compte pas de bureau d'évaluation central.	Rapports (0) GR (0,5) Évaluation (0) Total = 0,5	Négative

Organisation	Bureaux consultés	Constatations et évolution – Rapports sur l'efficacité	Constatations et évolution – GR	Constatations et évolution – Évaluation	Note sur l'efficacité de la gestion (maximum = 3)	Tendance (positive, neutre, négative)
Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)	<ul style="list-style-type: none"> - Bureau de l'évaluation - Mobilisation des ressources - Soutien des programmes 	<p>Les rapports annuels sont établis en deux volets :</p> <ul style="list-style-type: none"> - rapport annuel de la direction, fondé sur les évaluations des résultats menées par les bureaux de programme et sur les rapports de suivi s'y rattachant; - rapport annuel fondé sur les évaluations, dont les évaluations menées par l'administration centrale, et rapport sur les évaluations menées au niveau des pays. 	<p>Une importante initiative menée récemment a permis de préciser l'orientation de l'organisation. On a établi un cadre organisationnel de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats. Le système renseigne sur le nombre de pays qui présentent des rapports sur les résultats et sur les conclusions des évaluations des résultats.</p> <p>Le système utilise une carte de pointage équilibrée et intègre 18 sources de données différentes dans l'organisation; tous les employés y ont accès. Mise en œuvre d'un système de budgétisation axé sur les résultats en 2009. Le système intégré de suivi de la performance sera également lié à l'évaluation du rendement du personnel.</p>	<p>Les évaluations des résultats relèvent de la responsabilité des programmes; ces évaluations s'appuient sur les plans. Les évaluations des programmes-pays et les évaluations thématiques relèvent de la responsabilité du siège du PNUD. On recense 18 rapports annuels sur le développement au niveau des pays cette année (une hausse) – l'objectif visé est de 75 p. 100 du programme bisannuel.</p> <p>À chaque période de planification du PNUD, on s'efforce d'évaluer :</p> <ul style="list-style-type: none"> - tous les thèmes de la stratégie; - 60-70 programmes-pays; - près de 200 évaluations des résultats. <p>Un examen indépendant de la politique d'évaluation est prévu en 2009. Le PNUD continue de jouer un rôle déterminant à l'UNEG.</p>	<p>Rapports (1) GR (0,5) Évaluation (1)</p> <p>Total = 2,5</p>	Positive
Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP)	<ul style="list-style-type: none"> - Direction de l'analyse environnementale et de la planification - Bureau de l'évaluation 	<p>Le FNUAP fait présentement l'objet d'une restructuration très importante qui comprend la réaffectation de la fonction d'évaluation à l'extérieur du bureau de la surveillance (JOS). Les principaux documents annuels permettant de rendre des comptes sont le rapport annuel du directeur exécutif, ainsi que l'aperçu statistique et</p>	<p>En réponse à un examen du système de GR effectué en 2007, la direction a demandé :</p> <ul style="list-style-type: none"> - une révision du plan stratégique pour l'axer sur les résultats; - l'élaboration d'un cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats; - l'adoption de méthodes de 	<p>Les évaluations des programmes-pays sont menées par les pays et les rapports connexes sont présentés au moyen de la fiche de rendement du programme-pays. Elles sont vérifiées par le bureau de la surveillance, qui mène les vérifications des programmes-pays. L'examen des évaluations des programmes-pays montre qu'un peu moins du tiers de ces évaluations respectent les normes du CAD. La direction de l'organisation reconnaît peu à peu la nécessité d'établir un lien entre les fonctions</p>	<p>Rapports (0,5) GR (0,5) Évaluation (0,5)</p> <p>Total = 1,5</p>	Positive

Organisation	Bureaux consultés	Constatations et évolution – Rapports sur l'efficacité	Constatations et évolution – GR	Constatations et évolution – Évaluation	Note sur l'efficacité de la gestion (maximum = 3)	Tendance (positive, neutre, négative)
		le rapport périodique sur les évaluations.	mesure et l'attribution crédible des résultats aux programmes du FNUAP. Le budget axé sur les résultats a été instauré en 2007.	d'évaluation et de GR.		
Fonds pour l'environnement mondial (FEM)	- Unité de l'évaluation	Le FEM fait rapport de ses résultats et de son efficacité dans trois types de documents : 1. Examen du portefeuille, un rapport de suivi annuel préparé par la direction; 2. Rapport annuel sur le rendement, indiquant la cote attribuée aux organisations membres du FEM par le Bureau d'évaluation du PNUD; 3. Rapport global sur le rendement de l'organisation, tous les quatre ans.	Officiellement, le FEM utilise un système fondé sur le rendement pour affecter les ressources aux programmes et pays. Néanmoins, la fonction de GR ayant été retirée à l'unité de l'évaluation et confiée au secrétariat du programme, on ne sait pas au juste comment le FEM s'y prendra pour utiliser efficacement la GR. Cela est dû, dans une certaine mesure, aux multiples divisions du FEM. On a tendance à se fier à la capacité des organisations membres en matière de GR.	L'unité de l'évaluation et du suivi a été créée en 2002-2003. Le chef de l'unité relève directement du conseil d'administration du FEM. Au départ, la fonction d'évaluation était liée au suivi, mais conformément aux normes de l'UNEG, ces deux fonctions ont été séparées et rattachées aux programmes. La nouvelle politique du FEM en matière d'évaluation a été approuvée en 2006, et le Bureau d'évaluation indépendant a été reconnu. Le secrétariat du programme est maintenant chargé du suivi. Au cours des quatre dernières années, le Bureau de l'évaluation : - A été reconnu en tant qu'instance indépendante; - A doublé son effectif; - A doublé son budget.	Rapports (0,5) GR (0,5) Évaluation (1) Total = 2	Positive (évaluation), négative (GR)