



Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement

Distr. générale
12 juin 2013
Français
Original: anglais

Conseil du commerce et du développement
Groupe de travail du cadre stratégique et du budget-programme
Soixante-cinquième session
Genève, 2-4 septembre 2013
Point 4 de l'ordre du jour provisoire
Évaluation des activités de la CNUCED

Évaluation des activités de la CNUCED: aperçu général

Rapport du Secrétaire général de la CNUCED

Introduction

1. Le présent rapport donne un aperçu général des activités d'évaluation externe des programmes et projets de la CNUCED menés en 2012. L'information est présentée de façon à permettre un compte rendu plus détaillé de toutes les activités d'évaluation, et s'inscrit dans une démarche visant à renforcer la responsabilité et l'exploitation des données d'expérience.

I. Résumé des résultats de l'évaluation

2. Les évaluations à la CNUCED sont menées en fonction des critères de pertinence, d'efficacité (notamment quant à l'impact), de qualité et de viabilité, conformément aux normes établies par le Groupe des Nations Unies chargé de l'évaluation. L'objectif des évaluations est de tirer des conclusions des activités menées, de recommander les améliorations à apporter et de dégager des enseignements. L'information ainsi obtenue peut être utile pour la conception, la planification et l'exécution des activités futures.

3. Pour l'essentiel, cinq évaluations ont été menées en 2012. Les paragraphes ci-après décrivent les principales conclusions, recommandations et données d'expérience qui sont ressorties de ces évaluations.

A. Évaluation du programme Empretec et du Programme de relations interentreprises

4. En 2012, le Gouvernement finlandais a commandé une évaluation externe du programme Empretec et du Programme de relations interentreprises de la CNUCED axée sur les activités menées dans la République-Unie de Tanzanie et en Zambie et financées par la Finlande. Il s'agissait principalement d'évaluer les résultats obtenus et de formuler

des recommandations visant à consolider le travail de la CNUCED dans ce domaine. L'évaluation avait aussi pour objet particulier de faciliter l'examen, par le Gouvernement finlandais, de ses futures contributions et d'examiner la synergie entre le programme et la coopération bilatérale finlandaise.

5. L'évaluation a permis de constater que les deux programmes avaient un grand intérêt pour les gouvernements bénéficiaires et les pays donateurs et qu'ils étaient conformes aux priorités de la CNUCED. L'évaluateur a noté que les programmes correspondaient parfaitement aux besoins de compétences et de développement commercial des micros, petites et moyennes entreprises de la République-Unie de Tanzanie et de la Zambie. Concernant l'efficacité du travail, il a constaté que la tâche avait été accomplie avec une «efficacité exceptionnelle» dans ces deux pays en particulier. Les sociétés participantes dans ces pays avaient tiré profit des programmes et enregistré une nette augmentation de l'emploi et des revenus. L'évaluateur a félicité la CNUCED de sa démarche consistant à agréer des formateurs nationaux afin d'abaisser le coût de la formation Empretec, assurant ainsi la viabilité de ses activités. Il a noté toutefois que l'on pouvait renforcer les programmes par une meilleure conception de leur matrice de planification, c'est-à-dire en établissant des objectifs, des cibles quantifiables et des indicateurs précis, mesurables, adaptés, réalistes et à échéance définie (SMART), afin d'apprécier les résultats du programme, et aussi en améliorant le contrôle de l'exécution et l'évaluation à l'échelon des pays. Certains éléments montraient que le mode de financement des programmes provoquait des retards d'exécution et compromettait leur efficacité. L'évaluateur a comparé les projets menés dans deux pays avec le Programme de relations interentreprises en Ouganda, qui faisait l'objet d'engagements de financement pour quatre ans qui apportaient des avantages appréciables aux entreprises participantes et qui garantissaient une meilleure viabilité des activités. Il y avait aussi matière à améliorer la concordance et la synergie des programmes avec d'autres initiatives et priorités.

6. En fonction de ses constatations, l'évaluateur a fait des recommandations concernant les éléments suivants: a) amélioration de la conception des programmes; b) amélioration du contrôle de l'exécution et de l'évaluation; c) amélioration de la communication avec toutes les parties prenantes avant et pendant l'exécution; d) amélioration des synergies et des complémentarités avec d'autres initiatives de l'ONU, eu égard notamment au principe du bureau unique des Nations Unies; e) maintien du cycle pluriannuel de financement des deux programmes.

B. Évaluation des projets financés par la sixième tranche du Compte des Nations Unies pour le développement

7. Une évaluation extérieure a été faite aussi pour quatre projets financés par la sixième tranche du Compte pour le développement: a) projet AC: Renforcement des politiques visant la science, la technologie et l'innovation au service du développement en Amérique latine; b) projet L6: Renforcement de la compétitivité des petites et moyennes entreprises dans le secteur du tourisme de six pays en développement de la sous-région de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest; c) projet M6: Appui à la prise de décisions et à la formulation d'orientations sur l'investissement étranger direct tenant compte des objectifs du Millénaire pour le développement et du Consensus de Monterrey; d) projet O6: Renforcer la participation effective des pays en développement aux secteurs dynamiques et nouveaux du commerce international.

1. **Projet AC: Renforcement des politiques visant la science, la technologie et l'innovation au service du développement en Amérique latine**

8. Le projet AC, intitulé «Renforcement des politiques visant la science, la technologie et l'innovation au service du développement en Amérique latine», a été exécuté de 2009 à 2012. Il visait à aider les pays en développement de la région à renforcer leurs capacités en matière de science, technologie et innovation (STI), afin que le programme national de STI devienne un instrument venant renforcer les volets correspondants du programme de développement global. Le projet consistait à mener des examens de la politique de STI, qui ont nécessité des visites sur le terrain pour la collecte de données et l'organisation d'ateliers à l'intention des parties prenantes, et à publier les rapports STIP pour El Salvador, le Pérou et la République dominicaine.

9. L'évaluateur a confirmé l'utilité de ce travail, faisant observer que les activités et résultats du projet correspondaient aux attentes et que la réaction favorable des participants des pays montrait que la conception du projet, le choix des activités et le résultat final correspondaient bien aux besoins des bénéficiaires. Concernant la viabilité et l'impact, deux des trois pays bénéficiaires avaient placé en tête de leur programme politique quelques-unes des recommandations faites; des éléments d'information préliminaire donnaient à penser que certaines recommandations avaient été mises à exécution ou le seraient à moyen terme, encore qu'il fût trop tôt pour évaluer l'impact réel du projet. Plusieurs des personnes ayant répondu à l'enquête de l'évaluateur avaient estimé que les études STIP dans les trois pays avaient eu ou allaient avoir de fortes retombées dans les domaines institutionnel, juridique et économique. Concernant l'efficacité, l'engagement actif de la CNUCED auprès de ses homologues dès le début de la conception du projet était jugé utile pour répondre aux besoins des bénéficiaires et contribuer à l'obtention des résultats prévus. L'évaluateur a reconnu que les STIP jouaient un grand rôle de sensibilisation et facilitaient la formation de consensus dans les pays bénéficiaires. Concernant le bon usage des ressources, l'évaluateur avait été informé que les fonds du projet étaient perçus comme ayant été utilisés de façon très judicieuse; avec une quantité de ressources limitée, on avait obtenu des résultats de qualité puisque chaque étude comportait une collecte de données complètes et de nombreuses consultations. L'évaluateur a noté que le projet avait subi des retards dus en grande partie à un manque de moyens et à des événements survenus dans les pays. Il a constaté que le projet n'était pas un succès total pour ce qui était de l'utilisation d'outils de communication modernes prévue à l'origine pour encourager l'échange d'informations et le partage de bonnes pratiques.

10. Les observations de l'évaluateur visaient en grande partie à améliorer la conception et l'exécution du projet afin de renforcer sa viabilité et de lui donner plus d'impact. Il a recommandé à la CNUCED de fixer des règles claires et simples pour guider la présentation et l'examen des demandes d'études STIP, notamment pour assurer la représentation de toutes les parties prenantes dans la composition de l'équipe nationale de contrepartie. Afin d'optimiser les missions sur le terrain servant à la collecte de données, l'évaluateur a engagé vivement la CNUCED à tout mettre en œuvre pour assurer une préparation minutieuse afin d'améliorer la collecte d'informations. Il a préconisé d'intensifier la collaboration interinstitutions en vue de faciliter l'application des recommandations découlant des études STIP. L'évaluateur a recommandé à la CNUCED d'établir des mécanismes intégrés pour contrôler l'application des recommandations, en vue d'améliorer la viabilité et l'impact du projet.

2. Projet L6: Renforcement de la compétitivité des petites et moyennes entreprises dans le secteur du tourisme de six pays en développement de la sous-région de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest

11. Le projet L6, intitulé «Renforcement de la compétitivité des petites et moyennes entreprises dans le secteur du tourisme de six pays en développement de la sous-région de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest», a été exécuté de 2009 à 2011. Il était destiné à contribuer au développement économique à l'échelon régional, national et local, en renforçant les moyens d'optimiser les bénéfices du secteur du tourisme. Le projet devait répondre aux problèmes de développement communs à l'échelon national tout en contribuant au développement régional: a) faibles retombées de la chaîne de valeur du tourisme (envoi des bénéfices à l'étranger); b) mauvaises politiques de gestion du réseau de destinations et du commerce électronique; c) faible degré de coopération et de concertation entre les participants des secteurs public et privé. Les principales activités du projet étaient des ateliers, élaborés autour de quatre modules pédagogiques, d'une formation technique et de l'initiation au maniement d'un logiciel libre et organisés dans six pays de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest.

12. L'équipe d'évaluation a reconnu que le projet avait atteint son objectif: faire mieux comprendre aux décideurs l'intérêt des techniques de l'information et de la communication (TIC) pour le développement du tourisme, la nécessité de structurer l'offre touristique, la nécessité de développer le tourisme par une démarche intégrée faisant intervenir des parties prenantes de tous les secteurs, et la nécessité de nouer des partenariats public-privé. L'équipe d'évaluation a confirmé le niveau d'efficacité atteint grâce à des économies de coût dans l'exécution du projet, qui avaient permis d'organiser six formations et séances d'information techniques additionnelles, non prévues à l'origine. La plupart de ceux qui avaient répondu à l'enquête ont indiqué que les ateliers étaient bien adaptés aux besoins propres du pays, ce qui attestait de la pertinence des activités. Néanmoins, l'équipe d'évaluation a demandé si l'on pouvait améliorer le projet en révisant les critères d'admission des pays bénéficiaires.

13. L'évaluation a permis de constater que certains facteurs comme les changements dans l'équipe dirigeante du projet en cours d'exécution, une faible collaboration avec les programmes locaux de renforcement des capacités et avec d'autres initiatives touristiques, et un faible suivi ultérieur au projet en avaient compromis l'efficacité, l'impact et la viabilité. Les évaluateurs ont estimé que l'impact demeurait limité, en grande partie à cause de la brièveté du délai imparti pour procéder à l'évaluation, mais aussi parce qu'ils avaient le sentiment que les six pays ne constituaient pas une destination touristique attrayante. L'équipe a reconnu que le projet prévoyait pourtant la conception de stratégies de suivi et elle a noté que des liens avaient été noués avec l'Union économique et monétaire ouest-africaine en vue d'un financement complémentaire et d'un suivi avec l'Organisation mondiale du tourisme visant à construire une stratégie sous-régionale de développement.

14. Sur la base des conclusions de l'évaluation, les recommandations suivantes ont été faites: a) lors de la planification du projet, la CNUCED devrait éviter d'étaler les ressources de façon trop superficielle et circonscrire avec plus de précision l'envergure de chaque projet en fonction d'un volume de financement permettant de produire un impact sur les bénéficiaires; b) la CNUCED devrait aller au-delà du stade de l'action de sensibilisation pour passer à des réalisations plus concrètes; c) la CNUCED devrait soutenir les pays les moins avancés dans le développement des TIC et les aider à réduire la fracture numérique avant de pouvoir appliquer des outils TIC au tourisme; d) il est nécessaire de définir et de concrétiser les synergies possibles entre les divisions/sections.

3. **Projet M6: Appui à la prise de décisions et à la formulation d'orientations sur l'investissement étranger direct tenant compte des objectifs du Millénaire pour le développement et du Consensus de Monterrey**

15. Le projet M6, intitulé «Appui à la prise de décisions et à la formulation d'orientations sur l'investissement étranger direct tenant compte des objectifs du Millénaire pour le développement et du Consensus de Monterrey», a été exécuté de 2008 à 2011. Il visait à renforcer l'aptitude des pays en développement à analyser et formuler des politiques relatives à l'investissement étranger direct (IED) et aux sociétés transnationales pour atteindre leurs objectifs de développement global. Le projet a consisté principalement à dresser une liste d'indicateurs de base à l'intention des décideurs pour la formulation de politiques d'IED, à organiser 17 ateliers nationaux et quatre ateliers régionaux sur les statistiques d'IED et de sociétés transnationales et sur la sensibilisation à ces questions, et à rédiger un manuel de formation aux statistiques d'IED et au fonctionnement des sociétés transnationales.

16. L'évaluateur a confirmé l'utilité et l'importance de la participation de la CNUCED au projet et salué sa collaboration avec les partenaires régionaux qui avaient assumé une bonne part des coûts, coorganisé les activités et assuré le suivi après l'intervention de la CNUCED. La focalisation du projet sur le Marché commun de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe (COMESA) était judicieuse, dans la mesure où ce groupement économique était le plus grand d'Afrique (19 États membres) et recevait un gros apport d'IED. Concernant l'efficacité, l'évaluateur a noté qu'à l'échelle régionale, l'aide de la CNUCED avait abouti à la formulation d'un règlement du COMESA sur le rassemblement et la communication de données relatives à l'IED. En outre, la publication du (premier) rapport du COMESA sur l'investissement était une réalisation imputable au soutien de la CNUCED, et le projet avait suscité des initiatives analogues dans d'autres pays avec l'utilisation des mêmes matériaux. Le projet avait déclenché 11 enquêtes menées dans 11 pays, dont huit étaient jugées réussies et approfondies. En outre, l'évaluateur a noté que les ateliers avaient produit un important résultat sous forme d'un meilleur travail en réseau entre les parties prenantes tant à l'échelon des pays qu'à l'échelle régionale, formule propice au partage de données d'expérience et à l'apprentissage.

17. Sur le plan de l'efficacité, l'évaluateur a apprécié le fait que, malgré un budget limité, le projet avait permis d'atteindre de nombreux pays et régions, mais il a posé la question de savoir si cette méthode était vraiment préférable à une démarche plus circonscrite (moins de pays mais un meilleur suivi dans les pays après le premier atelier de sensibilisation), conformément à l'objectif de renforcement des capacités qui était celui du projet. Par ailleurs, les synergies entre le projet et les autres travaux menés par la division responsable auraient pu être plus étroites. L'évaluateur a noté qu'il était nécessaire de revoir la conception des ateliers pédagogiques; il a suggéré de prévoir un tronc commun aux statisticiens et aux utilisateurs des données (les décideurs), suivi par des séances distinctes pour chaque groupe afin d'examiner leurs différents rôles et leurs besoins spécifiques. En matière d'impact, l'évaluateur n'était pas en mesure de juger dans quelle mesure la qualité des données avait été vraiment améliorée grâce aux activités de sensibilisation car il aurait fallu procéder à une évaluation indépendante dans chaque pays pour comparer la qualité des données avant (données de référence) et après les ateliers. Concernant la viabilité, l'évaluateur a estimé que la constitution d'une équipe nationale chargée de l'enquête annuelle dans chaque pays était un moyen de contribuer à une action durable pour organiser ce genre d'enquête et en rendre compte conformément à des méthodes de bonne pratique.

18. En fonction de ses constatations et conclusions, l'évaluateur a formulé les recommandations suivantes: a) les modalités de coopération avec les partenaires de développement comme le Fonds monétaire international et l'Organisation de coopération et de développement économiques devaient, dans l'idéal, être définies en détail au stade de la

conception du projet, et non au cours de son exécution; b) la CNUCED devait encourager une plus étroite coopération Sud-Sud en faisant intervenir dans la prochaine série d'activités de sensibilisation des spécialistes de régions ou de pays plus avancés en matière de statistiques sur l'IED et les sociétés transnationales; c) la CNUCED devait proposer une formation mieux adaptée au profil des participants (par exemple, en faisant une distinction dans le contenu de la formation destinée à ceux qui recueillent et compilent les données, d'une part, et à ceux qui analysent et utilisent ces données, d'autre part); d) étant donné les contraintes de financement et de temps affectant chaque projet, le Bureau du développement des capacités pouvait envisager d'utiliser les fonds du Compte pour le développement comme financement de départ (pour l'élaboration des projets, l'action de sensibilisation et promotion, etc.) et non pour financer des activités de coopération technique visant à renforcer les capacités.

4. Projet O6: Renforcer la participation effective des pays en développement aux secteurs dynamiques et nouveaux du commerce international

19. Le projet O6, intitulé «Renforcer la participation effective des pays en développement aux secteurs dynamiques et nouveaux du commerce international», a été exécuté de 2008 à 2011. Il s'agissait d'aider les pays à se doter de nouvelles capacités d'offre compétitive à l'aide de méthodes novatrices de développement, de commerce, de perfectionnement professionnel et de partage de l'information, dans le sens d'un développement économique durable des pays bénéficiaires. Le projet a consisté principalement dans les activités suivantes: rédaction de trois études nationales destinées à trois pays en développement, organisation de trois ateliers nationaux et de trois ateliers régionaux, organisation d'un voyage d'étude, élaboration d'un module de formation, établissement d'un cadre d'analyse, élaboration d'une base de données sur les indices d'intensité factorielle révélée (RFII), en tant qu'instrument de mesure permettant de déceler les secteurs/produits/marchés offrant le plus gros potentiel d'exportation.

20. Les constatations de l'équipe d'évaluation ont confirmé que la conception du projet était très pertinente et qu'elle répondait à la disposition de l'Accord d'Accra selon laquelle «la CNUCED devrait ... aider à renforcer la participation des pays en développement aux secteurs nouveaux et dynamiques du commerce mondial». Le projet avait été mené avec souplesse, avait répondu aux demandes soulevées au cours de son exécution et débouché sur de bons résultats. En revanche, cette souplesse aurait pu être mieux appliquée dans la matrice de planification. Celle-ci aurait pu être plus pragmatique dans sa conception étant donné les contraintes de temps et de ressources du projet, avec une meilleure utilisation des indicateurs SMART. D'après le rapport d'évaluation, les objectifs du projet étaient trop généraux et risquaient d'aboutir à un financement trop superficiel qui le rendait moins efficace. À cet égard, s'il fallait se féliciter des résultats obtenus dans le cas de l'aide au Pérou, on aurait pu s'attacher davantage à créer des réseaux secteur public-secteur privé et à définir des produits dynamiques ou nouveaux à l'intention des bénéficiaires. Sur le plan de l'efficacité, la coordination du projet avait imposé un gros volume de travail à la personne chargée de l'exécuter, notamment pour établir une synergie avec d'autres unités ou organisations du système des Nations Unies.

21. Sur la base de ces constatations, l'équipe d'évaluation a fait les recommandations suivantes: a) la conception des projets devrait garantir la logique interne des interventions et une concordance entre les moyens disponibles et l'ampleur des activités; les indicateurs SMART de résultat et d'impact devraient être définis de façon plus précise; b) des ressources humaines devraient être prévues afin que le coordonnateur de projet bénéficie du soutien lui permettant de s'acquitter de ses tâches ordinaires tout en surveillant la bonne exécution du projet et en faisant des rapports analytiques; c) dans la planification du projet, la CNUCED pourrait envisager des activités bien délimitées à l'échelon d'un pays et éviter d'éparpiller ses ressources de façon trop superficielle; d) l'équipe de projet ne devait pas

négliger l'exécution des activités de partage informatisé des connaissances qui étaient prévues par le projet, et en particulier le module de formation relatif à l'utilisation des RFII devrait être mis au point et téléchargé dès que le site Web de la CNUCED serait restructuré; e) les questions intersectorielles d'équité entre les sexes et de responsabilité environnementale devraient être incorporées dans l'élaboration du projet dès le début.

II. Enseignements tirés de l'évaluation

22. À partir des évaluations qui précèdent, les paragraphes ci-après présentent des questions ou des éléments dont les directeurs de programme et les administrateurs de projet pourraient tenir compte dans leur travail.

A. Conception des projets

23. Les enseignements tirés d'un projet devraient figurer obligatoirement dans le rapport d'exécution. L'examen de projets ou d'activités de projet antérieurs comparables avant la conception de nouveaux projets ou avant les phases ultérieures d'un programme de travail permettent de tirer les leçons de l'expérience et d'éviter de reproduire les erreurs. Trop souvent cet examen est insuffisant, voire inexistant, de sorte que l'on «réinvente la roue» en faisant les mêmes erreurs. Les divisions du secrétariat doivent veiller à organiser des discussions pour améliorer les programmes et faire rapport à la direction. Autre solution, on pourrait organiser des exposés sur les succès obtenus et les échecs subis, dans le cadre du Comité d'examen des projets. Lorsque les leçons de l'expérience et les réussites sont communiquées, il y a moins de risques de faire les mêmes erreurs.

24. Le descriptif de projet a plusieurs fonctions; c'est un outil de planification et de programmation, il sert aussi d'outil de gestion, de contrôle de l'exécution et d'évaluation et enfin d'outil de communication. Dans la rédaction du descriptif, tous ces facteurs doivent entrer en ligne de compte.

25. Les responsables de la conception du projet (puis de sa gestion et de son exécution) doivent s'attacher à mettre en marche des «moteurs d'impact» dès le début, par exemple les suivants:

a) Une analyse détaillée de la situation générale, notamment un organigramme des principales parties prenantes et des relations institutionnelles dans les domaines concernés par le projet;

b) Une analyse approfondie des parties prenantes: quelles capacités va-t-on renforcer, celles des particuliers, des institutions ou de la société? Une analyse définissant clairement les déficits/besoins de capacité pour chaque partie prenante est de nature à faciliter beaucoup l'évaluation/l'impact du projet;

c) L'établissement d'une matrice de planification claire, comprenant des données de base appropriées, des objectifs correspondant à des résultats que l'on peut raisonnablement atteindre et mesurer, et des indicateurs SMART de méthode et de résultat;

d) La fourniture d'informations sur les travaux menés par d'autres entités dans le domaine, et une description des complémentarités et des synergies à créer.

26. Des critères clairs et transparents doivent être fixés pour sélectionner et choisir les pays bénéficiaires et les secteurs d'intervention cibles (en fonction des besoins exprimés et de la logique de l'intervention). Le défaut de présence sur le terrain est un obstacle à une meilleure compréhension des situations propres à chaque pays. Il serait donc utile d'élaborer un cadre clairement structuré dans lequel les pays candidats pourraient présenter officiellement une demande d'évaluation des besoins, en apportant la preuve du ferme engagement de leur gouvernement vis-à-vis du projet, au cours de l'étude de faisabilité.

27. Les projets doivent s'accompagner d'une stratégie de désengagement comprenant un dialogue sur les grandes orientations et un soutien par une action de sensibilisation, afin de promouvoir la viabilité des résultats et un impact plus étendu. La stratégie de désengagement devrait toujours être formulée dès la conception du projet ou envisagée assez tôt pour pouvoir être adoptée formellement.

28. Si une action de suivi est prévue, par exemple une aide pour l'application des recommandations figurant dans le rapport, il convient d'envisager explicitement et systématiquement de travailler avec le gouvernement à définir des partenaires possibles pour le financement des mesures de suivi.

29. La question du genre doit être incorporée dans la conception du projet afin que l'intervention ait un impact équilibré et durable dans le programme de développement.

30. Il convient d'établir un calendrier clair répertoriant les différentes étapes du projet et faisant ressortir les activités préalables importantes et les goulets d'étranglement possibles, afin que l'équipe de projet et le pays bénéficiaire connaissent bien les domaines qui exigeront une surveillance et un suivi minutieux. En outre, dans la conception d'un projet, les administrateurs doivent tenir compte des lenteurs de la communication et de la prise de décisions, et prévoir un délai raisonnable pour les domaines sujets à des retards.

31. En raison de leurs limites de financement et des restrictions apportées à l'utilisation des fonds, à des activités nationales/à l'échelon des pays qu'à des activités à plus grande échelle ou d'envergure régionale, les projets financés par le Compte des Nations Unies pour le développement paraissent mieux convenir.

32. L'association des parties prenantes locales (y compris à l'échelon de la communauté) au processus de prise de décisions favorise l'appropriation du projet et l'adhésion au projet et contribue à sa viabilité.

B. Méthodes d'exécution

33. La CNUCED doit faire en sorte que du personnel et du temps suffisants soient prévus dès le début du cycle de planification des projets. La responsabilité de gestion de projet doit figurer et être évaluée dans le plan ePAS et l'évaluation du comportement professionnel afin de reconnaître le travail supplémentaire qu'elle représente et aussi comme moyen de gérer l'exécution des projets.

34. La rotation des fonctionnaires ayant un rôle clef dans le projet, source de retards et d'autres défauts dans l'exécution du projet, est un risque qu'il faut gérer. On peut atténuer ce risque par les moyens suivants:

- a) Prévoir un effectif suffisant de personnel capable de prendre le relais;
- b) Prévoir une procédure de transfert de fonction en bonne et due forme en cas de rotation du personnel;
- c) Élaborer des descriptifs de projet bien conçus, riches en information à jour.

35. La structure de l'équipe nationale de contrepartie devrait être indiquée très clairement dans le projet, qu'il s'agisse d'un service d'un ministère ou d'une équipe de fonctionnaires et de représentants de plusieurs ministères, des milieux universitaires, de la société civile et d'un secteur professionnel. La filière hiérarchique et le mécanisme de prise de décisions doivent être définis clairement dans le mémorandum d'accord ou le descriptif de projet afin d'assurer une bonne communication et une bonne prise de décisions.

36. Il ne s'ensuit pas nécessairement qu'une bonne préparation suffira à conduire automatiquement à l'assimilation de l'information et des connaissances. C'est un processus qui demande du temps et qui s'appuie sur la pratique et la répétition. Une approche combinée du renforcement des capacités, dans laquelle l'apprentissage empirique est associé à une formation sur le tas, facilite l'obtention des résultats attendus du projet.

C. Contrôle de l'exécution et évaluation

37. Il convient d'accorder une attention particulière dans le descriptif de projet à la conception du système de contrôle de l'exécution et d'évaluation. Une étude initiale devrait figurer dans tous les projets en tant qu'élément de la phase préparatoire afin que le processus de contrôle et d'évaluation soit mieux orienté vers l'impact souhaité. Des crédits suffisants doivent être affectés à ce processus et à l'établissement du rapport dont il fait l'objet, et une date limite doit être fixée pour la présentation du rapport.

38. Les rapports intérimaires annuels pourraient être utilisés de façon plus efficace comme outil de contrôle d'exécution et d'évaluation. À cette fin, ils devraient comprendre: a) une évaluation en fonction des indicateurs de la matrice de planification; b) une analyse plus approfondie de l'état d'avancement du projet et des changements apportés à la logique de l'intervention. Tout changement de ce genre devrait être incorporé dans la matrice, les indicateurs de résultat étant ajustés en conséquence. En particulier, pour les projets financés par le Compte des Nations Unies pour le développement, le rapport final devrait présenter une évaluation qualitative des réalisations par rapport aux objectifs (ou des possibilités d'atteindre les objectifs) aux échelons supérieurs de la logique de l'intervention. Enfin, le rapport de suivi des projets devrait comprendre des statistiques ventilées par sexe.
