



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

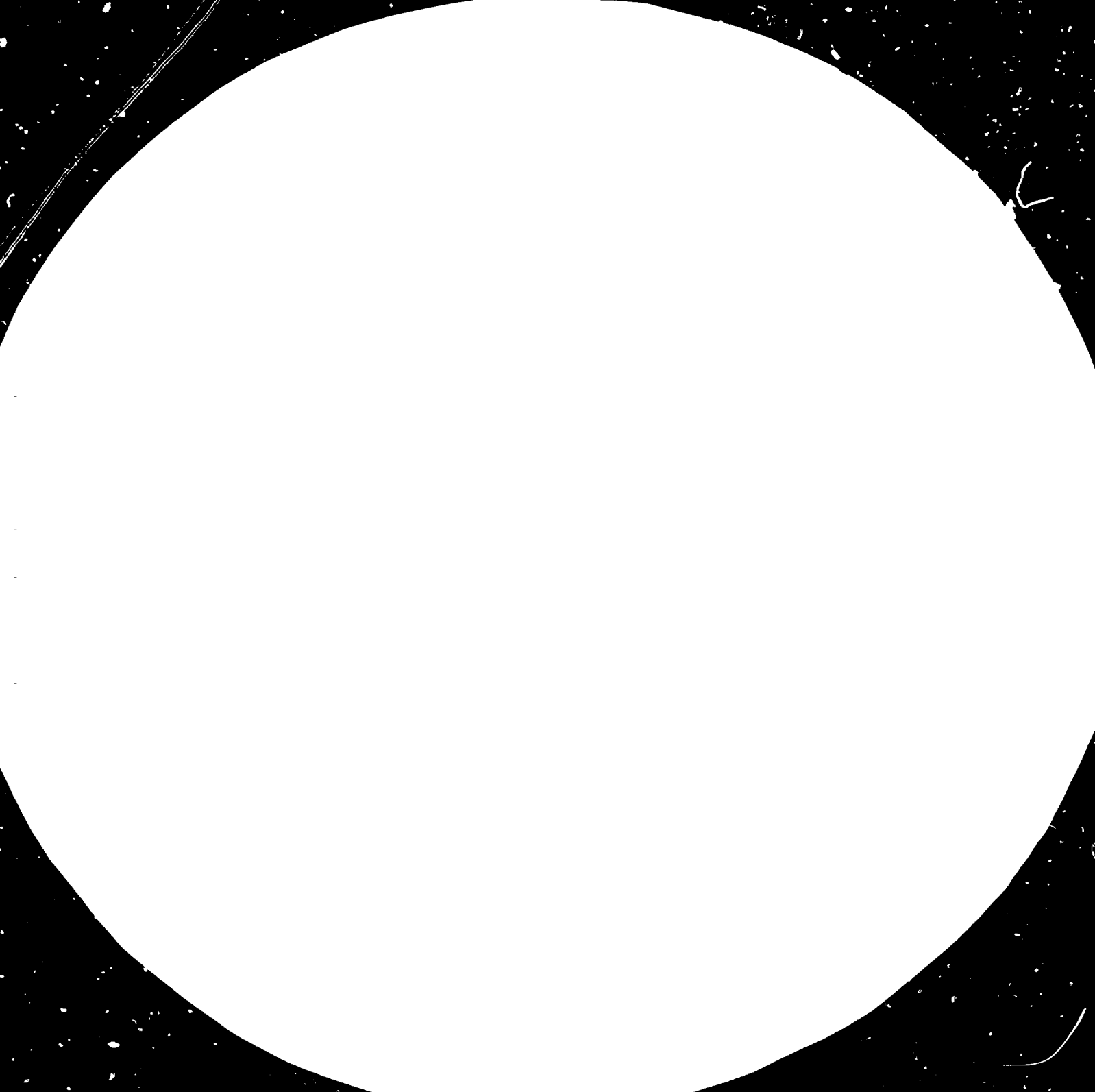
## FAIR USE POLICY

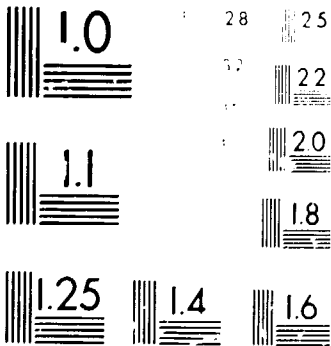
Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)





MICROSCOPY RESOLUTION TEST CHART

NATIONAL BUREAU OF STANDARDS

GAITHERSBURG, MARYLAND 20899

ASTM F 1963-80

11094-F

**CONCEPTION  
ET  
EVALUATION**

**Manuel des principes, règles et directives  
applicables aux projets et programmes  
exécutés par l'ONUDI**

**Volume I – PROJETS\***

Préparé par la  
Division de la coordination des politiques

\*Traduction d'un document n'ayant pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.

# **CONCEPTION ET EVALUATION**

**Manuel des principes, règles et directives  
applicables aux projets et programmes  
exécutés par l'ONUDI**

**Volume I – PROJETS**

Préparé par la  
Division de la coordination des politiques

## PREFACE

Les concepteurs du système d'évaluation interne de l'ONUDI ont conscience du lourd volume de travail et de nombreuses prescriptions qui s'imposent aux fonctionnaires du siège et des bureaux extérieurs. Ils ont donc cherché à rendre le système d'auto-évaluation des projets aussi simple et souple que possible en même temps que complémentaire des prescriptions du PNUD. Les résultats du système sont examinés chaque année pour supprimer les tâches inutiles ou mineures, préciser les instructions, perfectionner la formation à la conception et à l'évaluation des projets et apporter les améliorations nécessaires pour faire de l'évaluation un instrument de gestion plus efficace. Il n'en demeure pas moins que le développement n'est pas un processus simple ou réitératif et que les grands projets conçus spécialement pour amener des changements dans des conditions diverses et dynamiques sont des entreprises complexes et risquées qui exigent parfois des techniques de gestion raffinées et nécessitant beaucoup de temps. C'est pourquoi il faudra soigneusement peser toutes les variables pour décider combien de temps, de ressources et d'efforts devront être consacrés à la conception et à l'évaluation de chaque projet, dont les services du gouvernement coopérant. En tout état de cause, le personnel de l'ONUDI est tenu de se souvenir que le premier objet d'une bonne conception et d'une évaluation systématique est d'améliorer la probabilité de réussite du projet et son impact sur la population du tiers monde qui bénéficie de l'oeuvre de développement industriel.

## TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
PREFACE .....	ii
AVANT PROPOS .....	vii
Antécédent .....	vii
Objet .....	vii - viii
Mode d'emploi du Manuel .....	viii
Matière .....	viii - ix
CONCEPTION DES PROJETS ET PLANIFICATION DES TRAVAUX .....	<u>1 - 37</u>
1.0 Introduction .....	1 - 2
1.1 Définitions .....	1
1.2 Clé d'une gestion efficace .....	1
1.3 Nécessité de la conception pour l'évaluation .....	1 - 2
2.0 Principes .....	2 - 4
2.1 ONUDI .....	2 - 3
2.2 PNUD .....	3 - 4
3.0 Prescriptions et règles .....	4 - 5
3.1 ONUDI .....	4
Conception .....	4
Planification du travail .....	4 - 5
Directives .....	5
3.2 PNUD .....	5
4.0 Directives .....	5 - 33
4.1 Le cycle de gestion .....	5
Pièce 1 - Cycle de gestion .....	6
4.2 Stades du projet .....	5 - 7
4.3 Principaux éléments et niveaux de la logique de la conception .....	7-10
Pièce 2 - L'environnement d'un projet de l'ONUDI .....	11
4.4 Comment déterminer la fonction de projet .....	10 - 14
4.5 L'approche modulaire .....	14 - 17
Pièce 3 - Module de services .....	15
Pièce 4 - Produits .....	18
4.6 Exemples de ces produits .....	17 - 22
Pièce 5 - Etat pour les modules de services IB (en tant que produits) .....	9
4.7 Facteurs extérieurs .....	22
Pièce 6 - Matrice préliminaire .....	23
4.8 Mesures prédéterminées et mesures objectives .....	24 - 28
Types .....	24
Données de départ .....	25
Indicateurs d'avancement .....	25
Indicateurs d'accomplissement .....	25 - 26
Indicateurs de fin de projet .....	26
Mesures d'impact .....	26

	<u>Page</u>
Caractéristiques générales .....	26 - 27
<u>Pièce 7</u> - Le cadre "logique" d'un projet réalisé par l'ONUDI sur le terrain .....	28
4.9 Comment préparer un plan de travail .....	27 - 33
<u>Pièce 8</u> - Graphique de Gantt portant repères ...	31
5.0 Boucler la boucle .....	33 - 36
5.1 Le contexte de la conception .....	33 - 34
<u>Pièce 9</u> - Le contexte de la conception .....	35
5.2 Exécution .....	34
5.3 Retour d'information .....	34
5.4 Révisions .....	34 - 36
5.5 Matrice complète .....	36
<u>Pièce 10</u> - Matrice ONUDI de conception des projets .....	37
<b>SURVEILLANCE, EVALUATION ET EXAMEN</b> .....	<u>38 - 73</u>
6.0 Différences et analogies .....	38
<u>Pièce 11</u> - Présentation synoptique des modes de surveillance, d'examen et d'évaluation, avec leurs caractéristiques appliquées par l'ONUDI aux projets de coopération technique sur le terrain .....	39
6.1 Surveillance .....	38
6.2 Evaluation .....	38
6.3 Réunion d'examen tripartite .....	38
7.0 Principes .....	<u>38 - 41</u>
7.1 ONUDI .....	38 - 40
7.2 PNUD .....	40 - 41
8.0 Prescriptions et règles .....	41 - 50
8.1 Evaluation interne .....	41 - 48
8.1.1 Accomplissement .....	41 - 42
8.1.2 Evaluation finale .....	43 - 44
8.1.3 Evaluation approfondie .....	44
8.1.4 Formation en groupe .....	44
Définition et objet .....	44 - 45
Portée de l'évaluation .....	45
Domaine d'application .....	45 - 46
Auto-évaluation .....	46 - 47
8.1.5 Gestion du système .....	47
Fixation et respect des normes .....	47 - 48
Amélioration et appui .....	48
Utilité générale .....	48
8.2 Opérations tripartites .....	48 - 50
8.2.1 Surveillance .....	48
8.2.2 Evaluation approfondie .....	49
8.2.3 Examen tripartite .....	49
8.2.4 Evolution rétrospective .....	49 - 50
9.0 Directives de préparation et d'exécution des évaluations .....	50 - 73
9.1 Évaluations internes .....	50 - 66



	<u>Page</u>	
9.1.1	Caractéristiques générales .....	50 - 51
9.1.2	Comment opérer une évaluation d'accomplissement .....	51 - 56
	Conseiller technique principal ou coordonnateur national du projet .....	51 - 54
	Le conseiller industriel principal .....	54 - 55
	Le fonctionnaire technique ou d'appui ....	55
	Chef de service ou de section .....	55 - 56
	Le représentant résident .....	56
9.1.3	Comment opérer une évaluation finale .....	56 - 60
	Objet .....	56 - 57
	Conseiller technique principal, coordonnateur national, ou autre personnel extérieur .....	57 - 58
	Conseiller industriel principal .....	58
	Le fonctionnaire technique ou d'appui ....	58
	L'examen par le Chef de service ou de section .....	59
	Le représentant résident .....	59
9.1.4	Différences entre évaluation d'accomplissement et évaluation finale ...	60
9.1.5	Directives particulières à la formation en groupe .....	61 - 66
	Principaux éléments d'un projet de formation en groupe .....	61
	<u>Pièce 12</u> - Cadre logique d'un projet de formation de l'ONUDI .....	62
	Explication des échelons .....	61 - 63
	Auto-évaluation .....	63
	Évaluation approfondie .....	63 - 66
	<u>Pièce 13</u> - Effet déterminant de la formation .....	65
9.2	Examen tripartite .....	66 - 73
9.2.1	Participation à une réunion d'examen tripartite .....	66 - 69
	Innovations récentes .....	66 - 67
	Nouvelle optique .....	67
	Préparation .....	67
	Composition et conduite des réunions .....	67 - 68
	Présentation du rapport d'examen tripartite .....	68
	Matière .....	68 - 69
	Recommandation d'opérer une évaluation approfondie .....	69
9.2.2	Comment opérer une évaluation appro- fondie .....	69 - 73
	Antécédents .....	69 - 70
	Aménagement et préparation .....	70 - 72
	Conduite de l'évaluation .....	72 - 73
CONCOURS ADDITIONNELS .....		74 - 76
10.0	Les appendices du manuel .....	74
11.0	Autres sources .....	74
12.0	Orientation et formation .....	74

	<u>Page</u>
13.0 Services de consultation et d'appui .....	74 - 76
14.0 Demandes et suggestions .....	76

#### APPENDICES

I	Glossaire de la conception et de l'évaluation des projets
II	Division de la coordination des politiques Mémorandum interservices de la DCP en date du 20 mai 1982 et 28 juin 1982 Formulation et examen préalable des projets
III	Critères de conception et d'examen préalable des projets de coopération technique
IV	Liste récapitulative pour la conception et l'évaluation des projets de développement d'institutions
V	Les erreurs courantes dans la conception des projets et comment les éviter
VI	Système d'évaluation interne de l'ONUDI Rapport d'évaluation de projet Rapport d'accomplissement
VII	Système d'évaluation interne de l'ONUDI Rapport d'évaluation de projet - Rapport final
VIII	Système d'évaluation interne de l'ONUDI Rapport d'évaluation de projet - Rapport sur la formation en groupe
IX	Rapport d'accomplissement : examen et liste récapitulative
X	Liste récapitulative pour déterminer les facteurs d'accomplissement
XI	Evaluation d'un programme de formation en groupe
XII	a) Evaluation de certains projets en cours b) Modèle de mandat des missions spéciales d'évaluation c) Rapport de la mission d'évaluation
XIII	Bibliographie annotée relative à la conception et à l'évaluation des projets
XIV	Note du Service d'évaluation de l'ONUDI

## AVANT-PROPOS

### Antécédents

Le Secrétariat de l'ONUDI mène des évaluations depuis le début des années soixante-dix. L'étroite surveillance des projets sur le terrain a toujours fait partie intégrante de leur gestion. Cependant, depuis la promulgation des "Nouvelles dimensions" par le Conseil d'administration du Programme des Nations Unies pour le développement en 1975 et de directives analogues par le Conseil du développement industriel, un regain d'intérêt s'attache à la qualité et à la pertinence des résultats de la coopération technique. L'évaluation elle-même a pris dans ce contexte une importance nouvelle et, de même, une meilleure conception des projets.

Pour soutenir l'intérêt ainsi porté aux résultats, un Service chargé de l'évaluation a été créé en 1976 à l'ONUDI. Il a commencé les travaux préparatoires nécessaires à la mise au point d'un système d'évaluation interne qui soit un instrument de gestion et tienne compte des besoins et conditions propres à l'ONUDI. Dans le même esprit, le Corps commun d'inspection a diffusé, sous la cote JIU/REP/79/2, un document intitulé "Eléments d'orientation applicables aux systèmes d'évaluation interne des organismes des Nations Unies" et, sous la cote JIU/REP/78/5, un "Glossaire des termes relatifs à l'évaluation", qui ont contribué à harmoniser le système de l'ONUDI avec les autres systèmes d'évaluation des Nations Unies.

Le Comité permanent du Conseil du développement industriel s'est intéressé à l'évaluation des activités de l'ONUDI depuis sa création. Après avoir examiné plusieurs rapports du Secrétariat sur un système d'évaluation interne, le Comité, à sa quinzième session, a recommandé au Conseil du développement industriel de prier le Directeur exécutif d'organiser l'évaluation interne effective pour le printemps de 1982. A ce titre, un manuel sur l'évaluation a été élaboré et distribué.

De ce manuel (UNIDO/PC.31), revu et augmenté, la présente publication fait un Manuel des principes, règles et directives applicables à la conception et l'évaluation des projets qui, notamment, inclut les changements et améliorations apportés au système d'auto-évaluation des projets de l'ONUDI à la suite d'une année d'application pratique, dans l'intention expresse de le rattacher plus étroitement à la décision, c'est-à-dire à l'utilisation, par les responsables, des résultats de l'évaluation et, en même temps, de l'harmoniser avec les prescriptions imposées par le PNUD aux travaux sur le terrain. Sa matière est aussi étendue aux programmes de formation en groupe.

Le présent volume ne traite que de la coopération technique sur le terrain et des projets de formation en groupe. Le volume II, à préparer, donnera des instructions et directives analogues pour la conception et l'évaluation d'autres activités gérées par l'ONUDI, essentiellement à l'échelon des programmes.

### Objet

Les directives contenues dans le présent volume sur la conception et l'évaluation des projets ont été élaborées pour aider le personnel, au Secrétariat comme hors siège, à appliquer le système d'évaluation approuvé, y compris sa connexion avec la conception et dans le cadre tripartite, avec les objectifs spécifiques suivants :

- améliorer la qualité et l'utilité de la conception des projets en vue de leur gestion;

- accroître l'efficience et l'efficacité de l'exécution des projets en cours;
- définir les paramètres des responsabilités de l'ONUDI en matière d'exécution des projets;
- enregistrer les résultats des projets qui s'achèvent et déterminer la suite appropriée à leur donner;
- déterminer les mesures nécessaires pour assurer, soutenir ou accroître l'effet attendu des projets achevés.

#### Mode d'emploi du Manuel

Dans le système d'évaluation interne de l'ONUDI, l'auto-évaluation a été conçue pour donner la plus grande souplesse au temps, aux ressources et aux efforts requis. Elle ajoute aussi une nouvelle dimension à la conception de la gestion en s'attachant aux résultats des projets et à leur utilisation. Ses limites ont été néanmoins reconnues, et une attention particulière a été apportée au rôle essentiel du personnel de terrain, y compris les conseillers industriels principaux, qui est le plus proche de la réalisation. Les instructions concernant la préparation des rapports d'évaluations (REP) sont destinées à faciliter aussi bien l'auto-évaluation que l'examen de ses résultats. Les parties essentielles consacrées à la conception et à l'évaluation ont été rédigées de façon à comprendre les principes, les prescriptions et règles en vigueur et les directives. Les autres chapitres et les annexes figurent pour aider les responsables des projets, non seulement à l'auto-évaluation, mais aussi à expliquer pourquoi ce nouveau système a été élaboré, comment il s'insère dans le cycle de gestion et comment il est destiné à fonctionner. Une table des matières détaillée doit faciliter la référence et l'emploi. Il est suggéré, surtout aux membres du personnel nouvellement recruté, d'étudier, avant de se servir de ce Manuel, le glossaire des termes de conception et d'évaluation des projets qui forme l'appendice I.

#### Matière

Le volume I, qui s'attache aux projets de coopération technique, traite d'abord de la conception et du plan des travaux. Il est extrêmement difficile, sans connaître la méthodologie de sa conception, de concevoir un bon projet, ou de le faire approuver. Mal conçu, un projet est exposé à être mal géré, impropre à une surveillance et à une évaluation objectives et risque davantage l'échec. Une bonne conception, celle qui correspond aux prescriptions et normes en vigueur, permet la surveillance et l'évaluation avec de plus grandes chances de succès. Les principes de l'ONUDI et du PNUD concernant la conception, ainsi que les prescriptions et règles à respecter, sont présentés de façon concise et concentrée. Suivent les directives applicables à la conception d'un projet conformément au concept de cadre logique commun aujourd'hui à tout le système des Nations Unies. Ses principaux éléments sont présentés et expliqués (apports, activités d'exécution, produits, objectif du projet et objectif de développement). Une section est consacrée à la façon de préparer un plan de travail.

La seconde partie du volume traite de la surveillance, de l'évaluation et de l'examen, avec leurs différences et leurs analogies. Y sont récapitulés les principes, prescriptions et règles applicables à ces trois fonctions. La matière a été étendue aux projets de formation en groupe. Plusieurs sections intitulées "Comment opérer" traitent de l'auto-évaluation des accomplissements, préparatoire à l'examen tripartite, à l'évaluation finale et à l'évaluation approfondie.

Une section expose les "examens" de projet selon le système tripartite. Les directives existantes, jugées assez importantes pour retenir l'attention des concepteurs ou des évaluateurs, mais trop détaillées pour entrer dans le corps du Manuel, se trouvent dans les appendices et peuvent aussi servir aux cours de formation. Les appendices contiennent aussi les instructions et directives sur la formulation des projets, leur examen préalable et leur estimation, des modèles de rapports d'évaluation et une documentation auxiliaire analogue.

Le volume II, à préparer, traitera des programmes gérés ou exécutés par l'ONUDI et proposera des règles, instructions et directives applicables à leur auto-évaluation par les responsables. L'évaluation interne s'étendra ainsi à toutes les activités de coopération technique auxquelles se livre l'ONUDI et fournira aux responsables du Secrétariat un système d'évaluation interne complet et intégré, répondant à leurs besoins.

## CONCEPTION DES PROJETS ET PLANIFICATION DES TRAVAUX

### 1.0 Introduction

La première section du Manuel traite de la façon de concevoir les projets et d'en planifier les travaux. Plutôt que de reproduire des textes dont dispose déjà le personnel de l'ONUDI, elle se borne à récapituler ce qui figure ailleurs, en s'attachant aux éléments de la conception des projets et de la planification des travaux qui présentent le plus d'importance pour leur exécution et leur évaluation ultérieures.

### 1.1 Définitions

1.1.1 Un projet de coopération technique est tout effort organisé consenti par un gouvernement pour tenter d'atteindre quelque objectif de développement économique et social avec l'assistance de l'ONUDI. C'est un ensemble d'activités liées entre elles qui fait l'objet d'une seule et même gestion et qui vise à atteindre un ou plusieurs objectifs spécifiques avec des ressources et dans des délais donnés. Il peut s'agir d'un ensemble d'activités complexes, ou bien d'un effort unique, comme la formation d'un seul groupe d'individus.

1.1.2 La conception du projet est le terme qui s'applique au plan ou à la méthode proposés pour atteindre une fin donnée (ou objectif). C'est la logique de ce projet, la mise en ordre délibérée et méthodique de ses détails. Elle traite des apports et des activités au moyen desquels on attend du projet qu'il fournisse les produits nécessaires pour atteindre son objectif. La conception indique comment on compte utiliser ses résultats pour atteindre, à un niveau plus élevé, l'objectif de développement auquel il se rapporte. Elle donc partie intégrante des différents stades de formulation, examen préalable, approbation et exécution du projet.

### 1.2 Clé d'une gestion efficace

La conception s'est révélée un facteur décisif. D'elle dépendent non seulement l'approbation et l'exécution, mais la valeur finale de son concours à la réalisation de l'objectif de développement. La conception comprend le plan de travail, description détaillée des activités à accomplir pour obtenir les moyens permettant d'atteindre les fins. En d'autres termes : de changer les ressources ou apports (crédits, main-d'oeuvre et matériaux) en résultats ou produits. Avec une bonne gestion, le suivi constant de ces activités, c'est-à-dire la surveillance, assurera que les travaux ou tâches à accomplir à un moment donné s'exécutent effectivement à ce moment-là. En insérant dans le plan de travail des témoins (par exemple repères) attestant que s'accomplissent effectivement les événements désirés, cette surveillance devient relativement aisée. En insérant dans le reste de la conception d'autres témoins (ou indicateurs) attestant que les produits ont été obtenus, que l'objectif du projet a été atteint, etc., il devient possible aux responsables de s'assurer si le plan prévu pour le projet dans sa conception initiale se réalise. C'est là ce que l'on entend par évaluation. Ainsi, conception, plan de travail, rapports, surveillance et évaluation sont interdépendants. Le présent Manuel en traite séparément, mais tous font partie du grand ensemble : la gestion des projets.

### 1.3 Nécessité de la conception pour l'évaluation

Le présent Manuel traite à la fois de la conception et de l'évaluation parce qu'une bonne conception est une condition indispensable d'une évaluation

systematique et suffisamment objective. La conception est un plan et l'évaluation indique s'il s'est exécuté ou s'exécute comme prévu. La conception est une prédiction et l'évaluation indique si elle se réalise. La conception est un instrument analytique servant au progrès et à l'appréciation d'un grand effort de développement. Elle trace le cadre d'analyse des relations causales, tandis que l'évaluation indique quels effets ont eus ces causes. La bonne conception d'un projet est donc la condition sine qua non de son évaluation.

## 2.0 Principes

### 2.1 ONUUDI

2.1.1 L'ONUUDI attribue une grande importance à la bonne conception d'un projet. Pour qu'il atteigne son objectif de façon effective, son rôle ou objet doit être clairement compris dès le début et ses activités doivent se rapporter directement aux résultats escomptés. Celles-ci doivent être décrites de façon suffisamment détaillées pour permettre des devis et un examen préalable qui prévoient de façon réaliste les ressources et le temps requis ainsi que l'échelonnement de ces travaux. Enfin, la conception doit comprendre des renseignements appropriés sur les conditions existant lors du démarrage du projet (données de départ), ainsi que les conditions prévues à sa fin (indicateurs de fin de projet), qui serviront de base pour mesurer la réussite (efficacité) de sa réalisation.

2.1.2 Les principales règles de l'ONUUDI <sup>1/</sup> relatives à la conception des projets peuvent se résumer comme suit :

- a) étant donné l'importance de la conception du projet pour sa réussite et son efficacité finales, il convient d'accorder la priorité à l'établissement et au maintien de normes acceptables pour tous les projets de coopération technique, quelle que soit l'origine des fonds;
- b) pour maintenir des normes de haute qualité et aussi pour contribuer à l'harmonisation du système des Nations Unies, la notion de cadre logique doit servir d'outil d'analyse pour préciser et présenter les principaux éléments de la conception du projet;
- c) il y a lieu d'éviter les objectifs multiples à l'échelon des projets;
- d) il convient d'utiliser, chaque fois qu'il échet, des plans de travail axés sur la production et utilisant des repères comme indicateurs d'avancement pour la surveillance, les rapports et l'évaluation ultérieurs;
- e) dans les projets de grande envergure, un délai approprié doit être prévu pour définir les produits, déterminer les données de départ et élaborer les plans de travail détaillés au moyen d'une assistance préalable ou d'une phase première;

---

<sup>1/</sup> Sources : a) Memoranda interservices de la Division de la coordination des politiques relatifs à l'élaboration et à l'évaluation des projets, en date des 20 mai et 28 juin 1982 (voir appendice II); b) UNIDO/PC.42, Directives de l'ONUUDI pour la conception et l'examen préalable des projets de coopération technique, 28 juin 1982; et c) mémorandum interservices de la DCP sur la planification du travail et les indicateurs, en date du 4 octobre 1982.

f) l'oeuvre de conception doit assimiler les leçons de l'expérience, y compris les résultats de projets précédents, ainsi que les évaluations thématiques ou évaluation des programmes;

g) la conception doit englober des évaluations en profondeur ou à des fins particulières, qui seront financées au titre du projet en tant que de besoin.

## 2.2 PNUD

Depuis l'adoption des "Nouvelles dimensions" par le Conseil d'administration du Programme des Nations Unies pour le développement, les résultats obtenus dans la conception, la réalisation et l'évaluation des projets de coopération technique financés par le PNUD suscitent un regain d'intérêt 2/. Récemment, le PNUD a apporté quelques modifications aux formulaires et directives de base, dans le souci d'améliorer la conception des projets, de rationaliser les procédures et d'accroître l'efficacité. En particulier, ces changements tendent à un usage plus explicite de la matrice (cadre logique) 3/.

2.2.1 Les principes du PNUD qui concernent la fonction et l'importance de la conception des projets dans le cycle peuvent se résumer comme suit 4/ :

a) améliorer la conception des projets et simplifier les documents qui s'y rapportent est une préoccupation constante du PNUD et se rapporte directement à une série de résolutions de l'Assemblée générale et du Conseil d'administration;

b) des efforts renouvelés s'imposent pour assurer le respect et l'application de normes de qualité à la conception des projets;

c) l'amélioration de la conception des projets se rapporte au cycle dans son ensemble et se traduira par des changements correspondants, par exemple une révision de la réglementation des rapports, fondée sur les produits;

d) conformément aux débats sur les nouvelles dimensions et l'obtention de l'autonomie, la coopération technique a pour fin ultime de constituer des capacités de réalisation, qui doit se traduire dans le choix et la conception des approches;

e) la conception et l'exécution de chaque projet doivent s'attacher à son objectif et à ses produits et les définir de telle façon qu'on puisse effectivement l'évaluer;

2/ Article 3410, Le projet : une vue conceptuelle, Manuel des politiques et procédures (MPP) du PNUD.

3/ Lettre de M. G.A. Brown, avec pièces jointes, adressée à tous les organismes d'exécution et datée du 22 novembre 1982, sur L'amélioration du document de projet et sa nouvelle présentation.

4/ Sources (outre ce qui précède) : a) DP/1983/ICW/6, note de l'Administrateur; b) UNDP/PROG/96, Surveillance, évaluation et durée des projets; et c) rapport du Directeur général à l'Assemblée générale sur Les activités opérationnelles en vue du développement, A.37/445.



f) chaque nouveau projet sera conçu de telle façon que son objectif (immédiat) soit atteint dans un délai ne dépassant pas cinq ans;

g) chaque projet aura la souplesse nécessaire pour permettre d'inclure des éléments additionnels dans sa conception et pour l'adapter aux besoins particuliers des divers secteurs et aux divers types de projets et activités;

h) pour les projets complexes, on pourra préparer, au stade de la formulation, un plan de travail provisoire, un plan détaillé étant préparé au premier stade de la réalisation;

i) une évaluation appropriée sera prévue dans le descriptif original du projet au stade de la conception.

### 3.0 Prescriptions et règles

#### 3.1 ONUDI

3.1.1 La disposition à adopter pour tous les projets financés par d'autres fonds que ceux du PNUD/CIP suit la même logique que le descriptif du projet exposé dans les Directives du PNUD sur la formulation des projets (G3400-2). Présentation et directives ont été adaptées de façon à satisfaire aux prescriptions de programmation propres à l'ONUDI. Les instructions et directives pour la préparation des propositions de projets non financés par les CIP, diffusées en décembre 1977, restent en vigueur, mais plusieurs légères révisions en ont été faites en mai et juin 1982 (voir appendices).

3.1.2 Les prescriptions actuelles de l'ONUDI en matière de formulation et d'examen préalable des projets figurent dans deux memoranda interservices de la DCP reproduits à l'appendice II. Les points les plus notables de toutes les prescriptions applicables comprennent :

##### 3.1.2.1 Conception

a) adopter une présentation type comprenant une description appropriée de chaque grand élément de la conception, à savoir objectif de développement, objectif du projet, produits, activités et apports;

b) énoncer l'objectif de développement ou objectif supérieur en termes précis et en relation manifeste avec l'objectif du projet;

c) n'attribuer qu'un seul objectif (immédiat) susceptible d'être atteint dans les cinq ans, à tout projet exécuté par l'ONUDI qui a une fin ou fonction nettement prédominante (par exemple développement d'institutions) et préciser les indicateurs de fin de projet;

d) rapporter directement les activités et apports à chaque produit et, pour les projets d'une durée supérieure à six mois, énoncer les indicateurs d'accomplissement (par exemple, préciser la nature, la qualité et l'ampleur),

e) soumettre les projets au système d'auto-évaluation. L'évaluation approfondie s'impose pour tous les projets pluriannuels d'un montant égal ou supérieur à 1 million de dollars E.-U., et pour tous ceux qui requièrent pareille évaluation aux fins de gestion.

##### 3.1.2.2 Planification du travail

a) des plans de travail axés sur les produits et utilisant des repères (grands événements) s'imposent pour tous les projets d'envergure d'une durée supérieure à six mois et d'un montant égal ou supérieur à 400 000 dollars E.-U. pour ceux financés par les CIP et à 150 000 dollars E.-U. pour ceux financés

par l'ONUDI. Des plans de travail peuvent être établis pour des projets moindres quand les conditions le justifient;

b) durant l'élaboration, l'examen préalable et l'approbation, le plan de travail annexé se réduira d'ordinaire à une version abrégée qui montre que l'approche (hypothèse), y compris le temps nécessaire et le montant général des ressources requises est raisonnable et réalisable;

c) pour les grands projets pluriannuels, il convient, soit par assistance préparatoire ou lors de la phase initiale de planification, de prévoir des délais et des ressources appropriés pour préparer un plan de travail détaillé et fixer des indicateurs spécifiques après l'arrivée de l'effectif initial;

d) le plan de travail doit comprendre un graphique de Gantt portant les repères visés, pour compléter et non remplacer son exposé.

### 3.1.2.3 Directives

L'annexe III présente des directives et critères additionnels pour la formulation (y compris la conception) et l'examen préalable des projets de coopération technique.

## 3.2 PNUD

Les prescriptions ci-dessus de l'ONUDI s'accordent ou s'ajoutent à celles du PNUD pour la conception des projets et la planification du travail qui, par exemple, comprennent : l'utilisation d'un descriptif détachant les principaux éléments du cadre logique; la limitation de la durée à cinq ans; une présentation du plan de travail incluant des repères; et l'utilisation d'une liste récapitulative pour la formulation. Aux articles 3410,, 3411 et 3427 de son MPP, le PNUD détaille davantage ses propres prescriptions et procédures en matière de conception des projets et de planification du travail, dont certaines figurent aussi dans le Manuel du conseiller technique principal (UNIDO/IO.222/Rev.3).

## 4.0 Directives

### 4.1 Le cycle de gestion

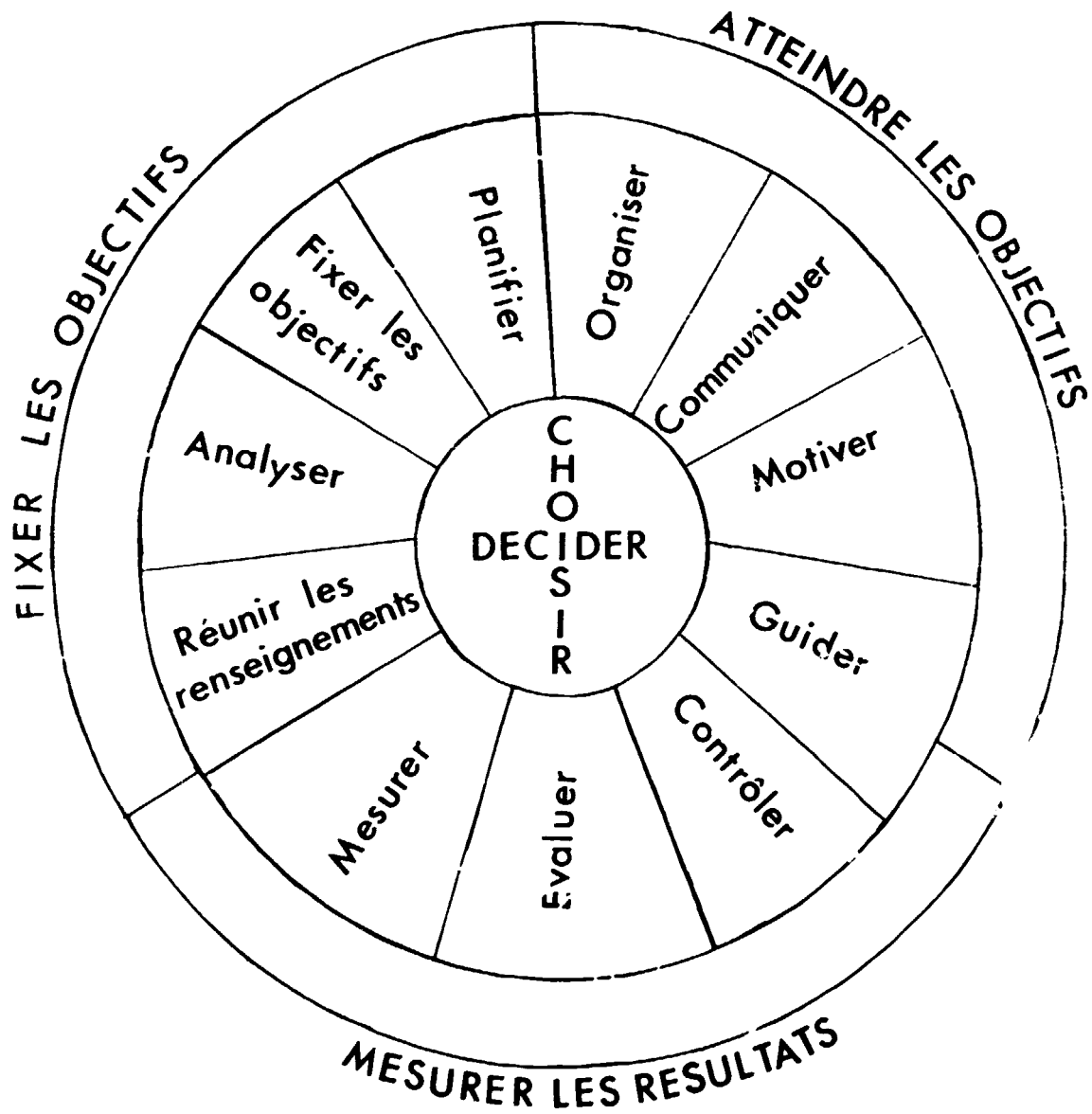
La conception du projet, la planification du travail, la surveillance et l'évaluation sont autant de parties du cycle complet de gestion du projet (voir pièce 1). La gestion par l'ONUDI se fonde sur le principe de la "direction par objectif" : en d'autres termes, le système s'attache aux résultats et à leur utilisation en vue du développement. Dans tout le présent Manuel, la conception et l'évaluation visent essentiellement l'objectif du projet et, par objectif, on entend : le but, la cible, le progrès, la fin vers quoi tend le projet.

### 4.2 Stades du projet

4.2.1 Avant de concevoir un projet, il convient de constater un problème et de convenir d'une démarche appropriée de coopération technique entre l'ONUDI et le gouvernement intéressé. Le "problème" est d'ordinaire un obstacle qui empêche d'atteindre quelque objectif de développement énoncé dans le plan national. L'ensemble d'activités conçu comme un effort organisé pour résoudre ce problème constitue le projet même. En conséquence, un projet passe par un certain nombre de stades, par exemple :

a) constatation et énoncé du problème. Au cours de cette phase, on constate que l'objectif de développement ou objectif supérieur se heurte à un problème, que le programme approuvé pour le pays considéré prévoit de résoudre.

## CYCLE DE GESTION



Avec l'accord des pouvoirs publics, est esquissée une solution, qui indique approximativement l'effort et les activités qu'elle requiert, ainsi que le montant des apports financiers que le projet peut nécessiter;

b) formulation, examen préalable et approbation du projet. La préparation du projet commence par sa formulation, qui en définit la conception, procède à son examen préalable et se termine par la rédaction du descriptif. Ce document indique comment le projet, parmi d'autres mesures ou programmes, aidera à atteindre l'objectif de développement; quel est l'objectif du projet, avec les autres éléments de sa conception (produits, plan de travail, apports, suppositions critiques concernant les facteurs extérieurs, etc.) qui forment l'approche. Le descriptif (ou son équivalent) doit être officiellement "approuvé" par le gouvernement et les organismes des Nations Unies concernés. L'élaboration d'une telle conception, y compris la décision prise au sujet de l'objet ou de la fonction du projet, est déterminante à ce point. Elle n'est toutefois par synonyme de rédaction du descriptif complet, qui comprend aussi des indications ne se rapportant pas directement à la conception (voir appendice III);

c) réalisation du projet. Par là, il s'agit essentiellement chaque jour de fournir les apports et d'exécuter les travaux ou tâches nécessaires pour obtenir les produits prévus, c'est-à-dire les résultats des activités du projet;

d) évaluation du projet. A l'ONU elle s'opère d'ordinaire sur une base sélective durant le stade de réalisation. Une évaluation finale ayant lieu dans tous les cas à l'achèvement d'un projet;

e) achèvement et suite à donner. Les opérations se terminent quand on a obtenu tous les produits prévus, mais parvenir à l'objectif (immédiat) peut demander plus de temps, notamment pour des mesures de suivi par une ou plusieurs des parties en cause.

#### 4.3 Principaux éléments et niveaux de la logique de la conception

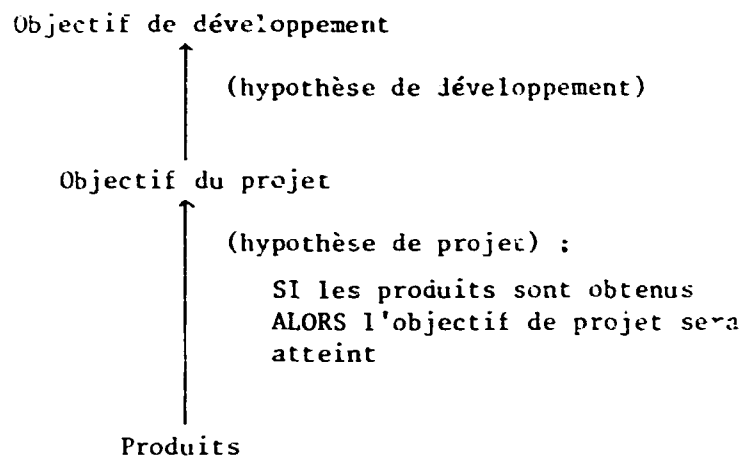
4.3.1 Pour tout projet conçu pour aider à atteindre un objectif particulier de développement inscrit au plan national ou au programme du pays, nous appliquons une théorie non éprouvée qui devrait se vérifier, mais dans des conditions de grande incertitude. C'est là une hypothèse, dite hypothèse de développement, qui s'énonce ainsi :

Si l'objectif du projet est atteint,  
ALORS l'objectif de développement sera atteint.

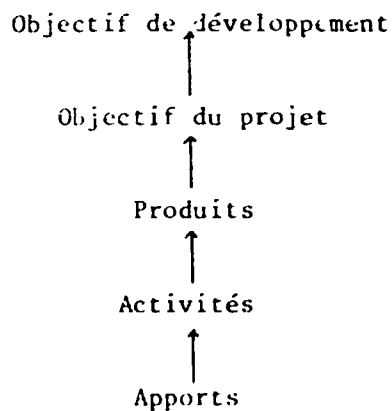
A noter que la "logique" implicite dans cet énoncé lie la fin  
aux moyens :

SI nous usons des moyens appropriés,  
ALORS nous parviendrons à la fin cherchée.

4.3.2 Pour accroître la probabilité d'atteindre l'objectif du projet (que le PNUD appelle "immédiat"), nous devons nous assurer que le projet donne les résultats qu'on en attendait. Dans la terminologie du PNUD comme de l'ONUDI, ces résultats s'appellent des produits. Comme là encore nous ne pouvons être certain que tous les produits étant obtenus, ils auront l'effet ou le résultat attendu sous forme des progrès désirés exprimés au niveau de l'objectif (auquel se rapportent aussi des facteurs extérieurs), le lien logique ou relation causale entre produits et objectif du projet n'est aussi qu'une hypothèse. C'est l'hypothèse de projet (ou approche). La "logique" se présente alors comme suit :

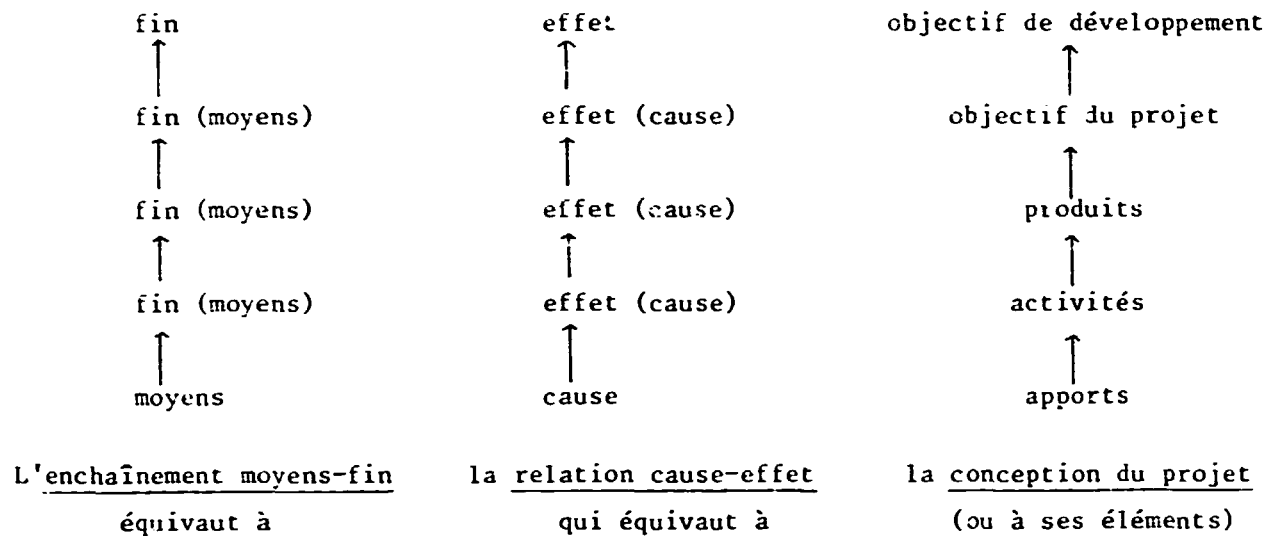


4.3.3 Pour accroître les chances d'obtenir en temps voulu des produits du genre, de la quantité et de la qualité spécifiée, nous planifions soigneusement un ensemble d'activités qui, bien gérées, convertiront les ressources attribuées au projet en produits dans les délais convenus. L'ensemble ainsi élaboré d'activités ou de tâches s'appelle plan de travail et les ressources fournies (fonds, effectif, bourses, matériel, etc.) s'appellent les apports. Les principaux éléments de notre projet se présentent alors ainsi :



4.3.4 Cette "logique" ou "conception" du projet s'élabore normalement par choix d'une fin à atteindre dans un secteur ou une branche de l'industrie, accompagné de la question de savoir "COMMENT ?" atteindre l'objectif de développement ou objectif supérieur. Parmi les divers moyens qui peuvent y contribuer, on choisit un objectif de projet. La question de savoir "COMMENT ?" (ou par quels moyens ?) atteindre cet objectif se pose alors de nouveau, et divers moyens ou approches se proposent. Ces moyens en vue de la fin (appelée l'objectif du projet) consistent en produits ou résultats escomptés. Si on se demande de nouveau "COMMENT ?" (par quels moyens obtenir ces produits ?), la série des activités ou tâches à accomplir selon le plan de travail (pour obtenir les produits) apporte l'une des réponses. La question du "COMMENT ?"

peut encore se poser (par quels moyens réaliser ces tâches ?), la réponse venant de la mise en oeuvre des ressources (les apports). L'enchaînement moyens-fins peut ainsi s'établir d'en bas jusqu'en haut en posant chaque fois la question du COMMENT ?". En redescendant le long de la chaîne, on peut "éprouver" la logique :



4.3.5 Les connexions entre les moyens et les fins à chaque échelon deviennent les liens logiques ou relations causales dans le raisonnement qui soutient la conception complète, comme suit :

- |   |   |
|---|---|
| SI l'objectif du projet est atteint,..... | ALORS, l'objectif du développement est susceptible de l'être. |
| SI les produits sont obtenus, .....       | ALORS, l'objectif de projet est susceptible d'être atteint.   |
| SI les activités sont entreprises ..      | ALORS, les produits seront obtenus.                           |
| SI on dispose des apports, .....          | ALORS, on peut entreprendre les activités.                    |

Ces connexions ou liens logiques sont des hypothèses puisqu'il s'agit d'idées non prouvées reposant sur un certain nombre de suppositions. Ce sont des relations de cause à effet à vérifier dans le monde réel à cause de l'incertitude qui les entache. Nul ne peut être sûr que la conception ou le plan initialement approuvés se réalisera avec le temps, particulièrement dans le milieu dynamique et en évolution rapide, caractéristique du développement industriel. La conduite du projet, avec les adaptations nécessaires au cours de sa réalisation, est la pierre de touche de ces hypothèses et le critère du

succès.

4.3. Prémisses fondamentales, les réalisations et conditions énoncées pour chaque échelon de l'enchaînement des causes et des effets doivent être non seulement nécessaires mais suffisantes pour atteindre l'échelon immédiatement supérieur. Chaque lien causal (entre facteurs, activités, produits, etc.) doit être conçu de façon à assurer qu'à tout échelon, les conditions nécessaires non seulement existent, mais suffisent pour atteindre le suivant. Dans presque tous les cas, ce lien n'est pas assez solide (c'est-à-dire qu'il est insuffisant ou incomplet) si des facteurs extérieurs n'influencent aussi sur le projet dans le sens souhaité. A défaut, la chaîne de causalité ne s'établit pas et le projet échoue. La pièce 2 indique certains de ces facteurs extérieurs (indépendants de la volonté du personnel de gestion) pour un projet de l'ONUDI (voir aussi section 4.7).

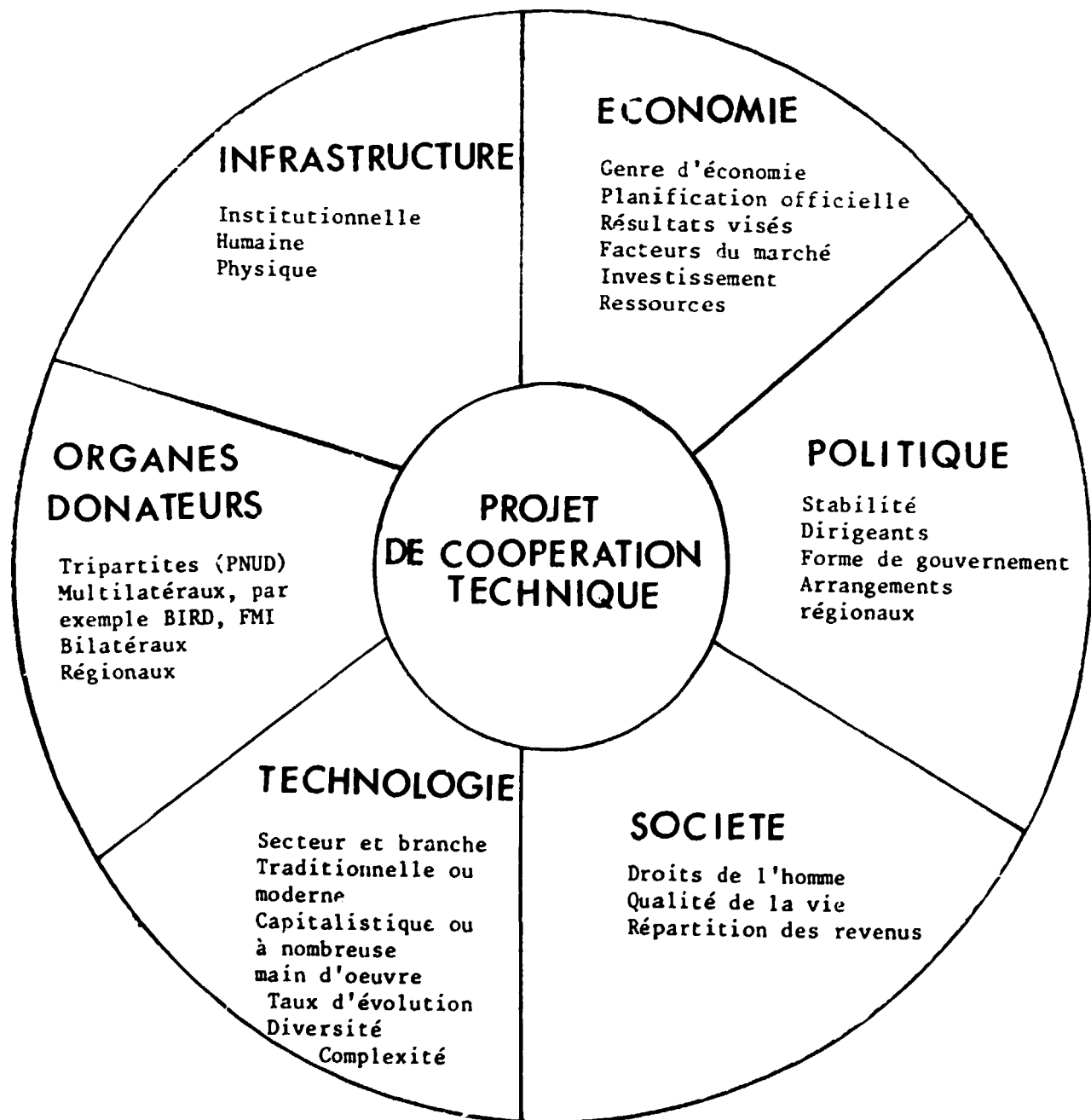
#### 4.4 Comment déterminer la fonction du projet

4.4.1 La fonction (objet) donne le premier mode d'action par lequel un projet atteint son objectif (immédiat). Elle détermine la nature des produits à obtenir ou est déterminée par elle. Alors que maints projets peuvent permettre une combinaison de modes, l'ONUDI, aux fins de conception et de gestion, préfère une fonction unique. Si ce n'est pas possible ou souhaitable, les produits doivent être groupés par fonctions primaires et secondaires.

4.4.2 La fonction du projet ou son objet principal (défini par le PNUD et adopté par l'ONUDI) est déterminée par le concepteur en réponse à la question : Quel genre de résultats doit donner ce projet pour entraîner un changement qui aide de la façon la plus efficace à atteindre l'objectif supérieur ?

# L'ENVIRONNEMENT D'UN PROJET DE L'ONUDI

(facteurs extérieurs)





Si la réponse est :	la fonction doit être	et les résultats (ou produits) seront :
a) création ou renforcement dans le pays d'un organisme viable dont le personnel est autochtone, ou institution ou ensemble institutionnel chargés d'exécuter un programme déterminé ou bien	a) développement d'institutions	a) accroissement des capacités
b) une solution technique pour accroître la productivité dans une usine donnée; ou une étude de faisabilité pour fournir des renseignements sur lesquels fonder les décisions d'investir ou bien	b) appui direct	b) produits ou services fournis
c) un personnel mieux qualifié ou mieux formé pour mieux s'acquitter d'une tâche ou en entreprendre une nouvelle ou bien	c) formation directe	c) accroissement des qualifications ou connaissances
d) confirmation ou infirmation d'une ou plusieurs des hypothèses d'étude : par exemple, essai d'un nouveau procédé utilisant des matières premières du pays ou bien	d) expérimentale (recherche, développement)	d) vérification de l'hypothèse de recherche ou élaboration d'un prototype
e) conclusions et gouverne précisant si certains procédés, certaines techniques ou tâches déjà essayées au banc pourront se pratiquer dans les conditions d'exploitation ou à plus grande échelle	e) pilote	e) données opérationnelles, techniques et économiques

4.4.3 Parfois, la bonne réponse à la question de savoir quels résultats contribueront le plus au changement désiré ou escompté dépend des circonstances. Si le besoin à satisfaire ne doit se manifester qu'une seule fois, il n'y a aucune raison de créer une institution capable d'y pourvoir à maintes reprises pendant une longue période. Pour ce besoin unique, on concevra un projet d'appui direct et non de développement d'une institution. En revanche, s'il s'agit de rendre un pays capable de satisfaire ce besoin par lui-même et de façon constante, alors le projet sera conçu avec le développement d'une institution pour fonction première. (Veuillez noter que, selon l'alinéa 2.2.1 d), développer les institutions, c'est-à-dire conduire à l'autonomie, est le mode préféré de la coopération technique.)

4.4.4 Parfois, un projet combine plus d'une fonction : mais le mieux est de ne s'attacher qu'à une seule, sans quoi on pourrait avoir plus d'un objectif, alors qu'un seul est souhaité 5/. Mieux vaut aussi déterminer la fonction première dès le tout début de la conception, car c'est cette fonction qui détermine les autres paramètres; et les autres échelons (apports, activités et produits) se lient ou s'enchaînent de façon à atteindre cet objectif. Les différents modes d'action déterminent :

- . la nature des produits à obtenir;
- . la façon de concevoir les activités du projet;
- . la façon d'utiliser les ressources disponibles (apports) pour exercer ces activités.

4.4.5 Sauf pour le développement des institutions et l'appui direct, les fonctions sont relativement aisées à reconnaître 6/.

a) Si un projet doit dispenser à une ou plusieurs personnes une formation ad hoc, sa fonction est de formation directe. De tels projets ont pour objet premier d'améliorer les connaissances, compétences ou dispositions d'esprit par un apprentissage en groupe, spécial ou à court terme, ou des bourses personnelles, en vue de faire quelque chose de mieux ou de nouveau. Les produits de ces projets consistent en accroissements déterminés des compétences ou connaissances.

b) Si le projet doit élaborer un nouveau produit ou procédé, ou conduire une opération pilote, ses fonctions s'énoncent presque d'elles-mêmes comme expérimentales ou pilotes :

- . les projets expérimentaux, ou de recherche et développement, ont pour fonction première d'établir des conclusions sur la validité d'une ou plusieurs hypothèses, par exemple un principe technique différent, un nouveau procédé, ou le prototype d'un nouveau produit. Leurs produits sont les résultats d'essais de la RD, obtenus d'ordinaire au banc, ou autres justificatifs.

- . les projets pilotes se rapportent d'ordinaire à de petites installations de production qui servent essentiellement à essayer de s'assurer

---

5/ Voir alinéa 2.1.2 c).

6/ Voir dans le MPP du PNUD, l'article 3412 sur les types fonctionnels de projets.

d'un fonctionnement technique et économique à plus large échelle. Leurs produits sont d'ordinaire des rapports contenant des données opérationnelles, techniques, commerciales et économiques.

c) Les projets d'appui direct ont pour fonction ou objet de livrer directement un produit à l'utilisateur final ou de fournir directement un service à un client prédéterminé. Il peut s'agir de rédiger des études de faisabilité, d'exécuter des enquêtes sur les ressources, de préparer des stratégies, plans ou programmes de développement, ou de fournir sur des questions de fond des avis techniques qui serviront à opérer des choix ou prendre des décisions. Les produits de ces projets présentent les caractéristiques de produits ou services économiques.

d) Les projets de développement d'institutions ont pour objet la création ou le renforcement d'institutions de recherche, organisations de formation ou de services ou parties d'entre elles, ou organismes officiels et autres nécessaires pour aménager et réaliser des programmes déterminés de développement industriel. Parfois, de tels projets comprennent la fourniture de services directs, soit à titre provisoire, soit comme moyen de communiquer des connaissances. Attribuer cette fonction à un projet, c'est vouloir, en atteignant son objectif, qu'il élabore ou renforce quelque capacité autochtone, matérielle ou humaine, d'accomplir quelque chose pour un client déterminé, par exemple ministère ou branche d'activité (préparer des études, dispenser une formation, assurer des services de réparation et d'entretien, élaborer une nouvelle technologie industrielle, etc.). Pour faciliter la conception d'un tel projet dans tous ses aspects complexes, mieux vaut utiliser les "modules de services" décrits ci-après 7/.

#### 4.5 L'approche "modulaire"

4.5.1 Pour améliorer la conception et la documentation des projets, réalisés pour le compte de l'industrie ou de l'Etat, qui ont pour fonction principale de développer des institutions, l'ONUDI a élaboré une méthode type de description de leurs produits. Le PNUD la prescrit maintenant pour de tels projets (voir les notes consultatives de programme sur les institutions de recherche et de services industriels, c'est-à-dire IRSI et projets pour l'industrie textile). La notion de "module de services" et sa méthode peuvent et doivent servir en application générale à tout projet de développement d'institutions dans l'industrie. L'approche étant neuve et assez différente des errements précédents, le Service chargé de l'évaluation se tient à disposition pour fournir des directives sur son application à des projets déterminés (voir pièce 3).

4.5.2 Comme il est dit plus haut, tous les projets qui tentent de créer ou de renforcer une aptitude autochtone, matérielle ou humaine, à faire quelque chose (préparer des études, dispenser une formation, assurer des services de réparation et d'entretien, etc.) de façon continue ont pour fonction première le développement d'institutions, même si, ce faisant, ils procurent des services directs à l'industrie ou à l'Etat. De tels projets doivent avoir un objectif qui s'énonce comme suit :

---

7/ (Voir à l'appendice IV la liste récapitulative pour la conception et l'évaluation de tels projets).

MODULE DE SERVICES

- . APTITUDE OPERATIONNELLE A ASSURER UN ENSEMBLE DE TACHES OU SERVICES, DE VOLUME ET QUALITE DETERMINES, UNIS PAR UN LIEN FONCTIONNEL
- . FREQUEMMENT QUALIFIE D'UNITE ORGANIQUE
- . DEFINI PAR SES TACHES, SON PERSONNEL, SES METHODES, INSTALLATIONS ET MATERIEL, SON MARCHE ET SA COMMERCIALISATION AINSI QUE PAR SA GESTION
- . SERVANT DE BASE POUR DEFINIR LES PRODUITS DE TOUS LES PROJETS DE DEVELOPPEMENT D'INSTITUTIONS

Création ou renforcement de ... (institut, centre de services, division dans un ministère, service de formation, etc.) ... pour fournir des services déterminés ... à l'usage de ... (préciser les clients prévus).

4.5.3 Le problème de développement dont traite le projet doit être défini dans l'énoncé de l'objectif de développement. Les mesures de l'impact montreront que s'est produit le changement voulu dans les conditions qui existaient lors de l'approbation du projet, c'est-à-dire que les services prévus sont utilisés par les clients aux fins escomptées, par exemple accroître la productivité, améliorer la qualité, ce qui, à son tour, relèvera les recettes d'exportation.

4.5.4 Les produits de ce type de projet doivent être présentés sous forme des capacités matérielles ou humaines de faire certaines choses nouvelles, ou d'en faire en plus grande quantité, de meilleure qualité ou au moyen d'une technique plus perfectionnée, mais non sous forme des services effectifs à fournir par l'organisme créé ou renforcé. Les données relatives à ces services effectifs aux clients, dites indicateurs de fin de projet (IFP), servent à mesurer l'efficacité ou le succès par rapport à l'objectif, à signaler que l'objectif est atteint et à en vérifier l'hypothèse (approche).

4.5.5 La méthode du "module de services" classe tous les services, fonctions ou attributions d'un module en groupes ou catégories comme les suivants, établis pour un IRSI à fonctions multiples :

#### Catégories de services ou de fonctions

##### Services d'appui (sur place)

- . essais et analyse
- . études de préinvestissement
- . collecte et diffusion de renseignements techniques
- . contrôle de la qualité
- . normes

##### Services de vulgarisation (fournis aux clients)

- . dépannage
- . amélioration des procédés
- . rationalisation et organisation des procédés
- . amélioration de la qualité

##### Recherche et développement (sur place ou ailleurs)

- . mise au point de produits
- . mise au point ou amélioration de procédés
- . matières

##### Formation (sur place ou ailleurs)

- . techniques existantes
- . technique nouvelle

4.5.6 Souvent, plusieurs de ces services ou fonctions peuvent s'associer en groupes analogues ou identiques aux sections ou départements internes de l'organisation de contrepartie. De toute façon, pour tous les projets de développement d'institutions, chaque produit doit être décrit par (voir pièce 4) :

- . les services (ou fonctions au sein de l'institution) à fournir avec leurs destinataires;
- . un état du personnel et des compétences requises pour fournir les services;
- . les procédés et méthodes de travail;
- . les installations;
- . l'équipement;
- . le marché (pour les services et la commercialisation des services);
- . les besoins spéciaux en matière de gestion et de finance.

#### 4.6 Exemples de ces produits

4.6.1 Fonctions à remplir. Au moyen d'un état tel que celui de la pièce 5, nous pouvons donner des renseignements sur la nature des services détaillés à fournir, leur nombre annuel et leurs destinataires.

4.6.1.1 Par exemple, pour des études de préinvestissement : la section des études de préinvestissement accomplira d'ici 1986 les tâches suivantes :

Etudes d'opportunité : une par an couvrant une province, pour reconnaître au moins 20 idées de projet viables à soumettre au gouvernement provincial et au ministère du Plan d'ici 1985.

Etudes préalables de faisabilité : une dizaine par an, fondées principalement sur les études d'opportunité visées ci-dessus, à soumettre au ministère du Plan d'ici 1986.

Etudes de faisabilité (sous-traitées) : cinq par an environ d'ici 1987. Cette fonction comprendra la préparation du mandat du sous-traitant, des appels d'offres, le choix de l'adjudicataire, les rapports d'examen préalable, la mise au point de solutions de rechange, les recommandations concernant le personnel, etc.

Ou bien, pour des services de formation :

La section de formation dirigera les stages suivants d'ici 1985 :

Stages de formation de deux semaines pour le personnel d'exécution, organisés quatre fois par an à partir de 1984, réunissant chacun une vingtaine de nouveaux agents et portant sur les sujets suivants ..... (à préciser).

Stages de quatre semaines pour le personnel d'encadrement, organisés deux fois par an à partir de 1985 et réunissant chacun 15 à 20 cadres ayant au moins deux ans d'expérience. Ils porteront sur les sujets suivants .....

PRODUITS

OBJECTIF DE DEVELOPPEMENT

OBJECTIF (IMMEDIAT) DU PROJET

PRODUITS

- . MODULE DE SERVICES "1" AVEC LES ELEMENTS SUIVANTS :  
SERVICES, PERSONNEL, REGLES, LOCAUX ET INSTALLATIONS, EQUIPEMENT ET FOURNITURES, MARCHE ET COMMERCIALISATION, GESTION ET FINANCEMENT
- . MODULE DE SERVICES "2" AVEC LES ELEMENTS SUIVANTS :  
SERVICES, PERSONNEL, ....
- . MODULE DE SERVICES "3" AVEC LES ELEMENTS SUIVANTS :  
SERVICES, PERSONNEL, .... (ET AINSI DE SUITE)

ACTIVITES

APPORTS

ETAT POUR LES MODULES DE SERVICES IB (EN TANT QUE PRODUITS)

MODULE DE SERVICES : \_\_\_\_\_

Eléments	Spécifications	
	Données de départ : situation au début du projet ou de son extension	Situation ou capacité prévue à la fin du projet */
1. Services fonctionnels à fournir : explication du genre, de l'ampleur et de la qualité, y compris clients ou usagers finals		
2. Composition du personnel		
3. Méthodes et pratiques de travail		
4. Locaux et installations		
5. Equipement et fournitures		
6. Marché et commercialisation des services		
7. Gestion et financement		

\*/ Total de la capacité initiale et de la capacité additionnelle obtenue par suite des réalisations du projet. Ensemble, elles sont destinées à satisfaire la demande de services prévue à la fin du projet.



4.6.1.2 Il convient de noter que si un expert, en aidant à mettre sur pied une unité, donne un cours de formation ou rédige une étude préalable de faisabilité, ces activités ne sont pas considérées comme des produits du projet, mais comme des activités ou travaux nécessaires pour obtenir le produit "développement d'institutions", c'est-à-dire la capacité requise. Le nombre d'agents formés par lui n'est donc pas une mesure du produit, mais un moyen de l'obtenir. De même les services de formation fournis par l'unité nouvellement créée ne sont pas en soi des produits du projet, mais des indicateurs du fait que le produit lui-même, c'est-à-dire la capacité de dispenser une formation de la qualité voulue, en quantité requise et au moment imposé, a été obtenu comme prévu et s'utilise.

4.6.1.3 Ces indications - c'est-à-dire la nature exacte des services à fournir, leurs bénéficiaires, ainsi que l'ampleur et la qualité requise - sont la clé de la logique de l'ensemble du projet. Si on ne dispose pas de ces indications de programme et, notamment, des données sur la situation au départ du projet et les objectifs qu'on envisage d'atteindre, les autres éléments de la conception et, notamment, les délais et ressources nécessaires, ne peuvent être indiqués que par conjoncture. En pareil cas, il pourrait falloir envisager une assistance préparatoire ou une phase de planification pour obtenir ces données cruciales, d'ordinaire par une étude des besoins de l'industrie et de la demande potentielle.

4.6.2 Composition du personnel. La composition du personnel ainsi que la répartition des compétences devront être indiquées en effectif, type et niveau technique (en se fondant sur le genre et le volume prévus et définis du travail à accomplir : voir aussi "commercialisation").

Dans le premier exemple, ce sera :

- . un chef de service : économiste industriel 10 ans d'expérience (doctorat)
- . un analyste financier (maîtrise) 5 ans "
- . deux économistes industriels (maîtrise) 5 ans "
- . un analyste de marché (licence) 5 ans "
- . deux ingénieurs des méthodes :
  - un ingénieur mécanicien (licence) 5 ans "
  - un ingénieur spécialiste de l'agro-industrie (licence) 5 ans "
- . quatre secrétaires
- . un chauffeur

4.6.3 Procédés de travail. Méthodologie de la recherche, procédés de travail, manuels, etc., requis pour le bon fonctionnement du module. Dans le premier exemple, on pourrait citer le Manuel de l'ONUDI pour l'élaboration des études de faisabilité 8/, ainsi que le logiciel nécessaire, le plan à suivre pour chaque type d'étude, la présentation des rapports, etc.

4.6.4 Installations. Locaux et installations nécessaires pour le fonctionnement à plein régime : nombre de bureaux et/ou superficie des laboratoires, avec tous autres moyens tels qu'installations de démonstration ou usines pilotes, pièces climatisées, etc. Certes, ces locaux doivent être dotés d'installations complètes : eau, électricité, voies d'accès, etc.

4.6.5 Équipement et fournitures. Équipement et fournitures nécessaires au fonctionnement du module. Il sera renvoyé à une annexe si leur liste est longue. Elle devrait comprendre tous matériel, équipement de bureau, équipement du laboratoire et de l'usine pilote, véhicules, etc., de même que les fournitures renouvelables requises pour le fonctionnement normal.

4.6.6 Commercialisation. Cette rubrique couvre l'exposé de la demande potentielle ou projetée ainsi que de la commercialisation des produits ou services à fournir aux clients visés. Elle précise :

- . les bénéficiaires des services (type et taille de la branche d'industrie, par exemple petites manufactures d'instruments scientifiques) ainsi que la demande prévue des services rapportée à la demande actuelle;
- . la méthode utilisée pour déterminer le besoin et la demande et pour la mise à jour périodique;
- . la façon dont les liaisons avec les clients potentiels seront établies et maintenues de façon que la demande escomptée se concrétise ou persiste.

L'exposé devra également indiquer comment et où sera obtenue l'information en retour, c'est-à-dire l'appréciation portée par les clients sur l'opportunité, la pertinence et la qualité des services fournis. Si le marché est captif (c'est-à-dire si l'utilisation de services tels qu'essais, homologation, etc., est obligatoire), il convient de le spécifier.

4.6.7 Gestion. Comment est ou sera financé le "module" ? Ce financement doit s'entendre et se définir pour un fonctionnement continu et non pas limité à la durée d'exécution du projet, avec les sommes nécessaires pour remplacer les gros équipements. Les ressources disponibles pourront provenir de la rémunération totale ou partielle des services, de subventions officielles, de contrats et de contributions de l'industrie. Inclure une brève description de tout problème ou système spécial de gestion lié à ce module particulier. Si le projet comprend plus d'un module pour une institution à plusieurs fonctions, un module de "gestion" sera joint comme produit séparé.

4.6.8 Services communs d'appui. Fréquemment, certains sous-éléments, tels que locaux, commercialisation des services et administration sont identiques pour tous les modules qu'une organisation prévoit de créer. Dans ce cas, il suffit d'une seule description, à laquelle renvoient les autres définitions des produits.

#### 4.6.9 Mesures des réalisations

4.6.9.1 Données de départ. Les données ci-dessus suffisent lorsque le projet et l'institution partent de zéro. Si une assistance technique ou longue a été précédemment fournie pour un ou plusieurs des éléments ci-dessus, ou si une partie du module de services fonctionne déjà, ce qui est d'ordinaire le cas lors de la deuxième ou de la troisième phase d'un projet, la situation à son commencement (données de départ) doit être spécifiée de la même façon, afin de montrer clairement la nature et le volume des résultats attendus du projet même ou de sa phase suivante, et de pouvoir les mesurer à son achèvement. On peut généralement procéder point par point, c'est-à-dire que, pour l'exemple cité au paragraphe 4.6.2 ci-dessus, on pourrait ajouter la phrase suivante : "Au début du projet, le chef de service et l'analyste de marché, transférés d'un autre département ministériel, étaient déjà en poste."

4.6.9.2 Activités et indicateurs. Le plan de travail devra indiquer, pour chaque produit et étape par étape, comment le "projet même" fournira les produits décrits ci-dessus, qui exerce telle activité, quand, etc. Il devra également comprendre des "indicateurs d'avancement", c'est-à-dire des

données telles qu'événements, repères, etc., qui permettent de mesurer objectivement l'avancement réalisé. Il convient de noter que le personnel affecté au projet comprend à la fois des experts recrutés sur le plan international et le personnel local (personnel de l'unité de services). Le plan de travail devra également contenir la description et le calendrier de la formation du personnel, mentionner qui élabore les directives, procédés, etc., préciser quand, comment et en quelle quantité il est prévu de fournir des services à l'industrie pendant la durée du projet au titre de la formation en cours d'emploi, comment ces activités permettront d'optimiser la formation, comment des liens seront établis avec l'industrie, etc. (Voir la section 4.8 sur les mesures objectives et les indicateurs et la section 4.9 sur la planification du travail pour plus ample informé.)

#### 4.7 Facteurs extérieurs

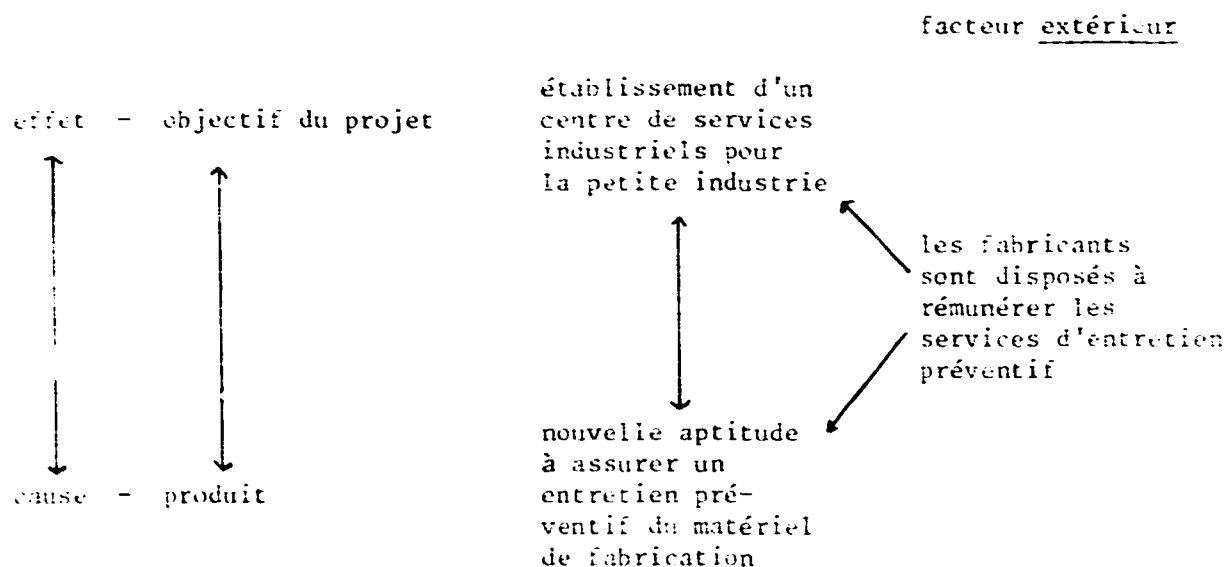
4.7.1 Un projet n'existe pas dans le vide, mais dans un environnement complexe; et de très nombreux facteurs, indépendants de la volonté de l'équipe qui le dirige, peuvent influencer sur son succès ou son échec final. L'ampleur et le sens de ces facteurs sont dénommés "suppositions critiques", car ils peuvent en définitive conditionner la réussite. Dans la conception, il y a donc lieu d'énoncer explicitement les facteurs sociaux, économiques, institutionnels, techniques et humains susceptibles d'influer sur les relations causales, par exemple mesures officielles, décision parlementaire au sujet de telle législation, fluctuations de prix, demande des consommateurs, demande par l'industrie d'un service déterminé, traitements de la fonction publique ou du secteur privé, etc. Bien que les responsables du projet soient toujours hors d'état d'intervenir ou d'agir dans ces domaines, ils doivent les suivre attentivement, signaler aux autorités tripartites les changements devenus évidents dans les suppositions et proposer des rectifications pendant la durée d'exécution du projet (par exemple dans sa conception). Le projet achevé, ces facteurs peuvent également servir à expliquer pourquoi le résultat diffère des attentes.

4.7.2 Si on dresse un diagramme ou matrice de la conception à ce stade, on obtient le modèle de la pièce 6 :

Matrice préliminaire

LOGIQUE DU PROJET	FACTEURS EXTERIEURS ET LIANSONS CAUSALES
<p><u>Objectif(s) de développement/programme ou de niveau supérieur</u> : Quelle est la raison d'être du projet, l'objectif sectoriel plus large ou à plus long terme, le problème ou but vers lequel tend le projet ? Pourquoi le projet est-il entrepris, qui est le groupe cible, quels sont le changement, résultat ou impact recherchés ?</p>	<p><u>Liens entre objectif du projet et objectif(s) de niveau supérieur</u> : Quelles sont les variables ou actions complémentaires influant sur l'impact du projet ? Quelles sont celles d'importance critique pour la pertinence du projet, c'est-à-dire l'impact sur l'objectif de niveau supérieur</p>
<p><u>Objectif et fonction du projet</u> : Si le projet est mené à bien, quels changements ou améliorations peut-on escompter pour le groupe, l'organisation ou le domaine cible ? Ou bien quelle est l'hypothèse ou le procédé à vérifier ? Quelle réalisation spécifique attend-on du projet ? Quel est le mode d'action du projet (développement d'institutions, appui direct, etc ?)</p>	<p><u>Liens entre produits et objectif du projet</u> : Quels sont les événements, conditions ou décisions indépendants de la volonté des responsables du projet qui sont nécessaires pour que les produits obtenus puissent servir à atteindre l'objectif immédiat du projet ?</p>
<p><u>Produits/résultats du projet</u> : Compte tenu de l'objet et de la durée du projet et des ressources disponibles, quels sont les résultats, escomptés ou attendus, des activités du projet, qui devront être obtenus pour que l'objectif du projet soit atteint ?</p>	<p><u>Liens entre plan de travail (activités) et produits</u> : Quels sont, le cas échéant, les événements, conditions ou décisions indépendants de la volonté des responsables du projet qui sont nécessaires pour que la bonne exécution des activités entraîne l'obtention prévue des produits de chaque projet ?</p>
<p><u>Activités/plan de travail du projet</u> : Quelles activités ou tâches faut-il entreprendre pour obtenir chacun des grands produits ?</p>	<p><u>Liens entre apports et plan de travail</u> : Quels sont, le cas échéant, les événements, conditions ou décisions indépendants de la volonté des responsables du projet qui sont nécessaires pour que les apports soient livrés et utilisés conformément au programme ?</p>
<p><u>Apports au projet</u> : Quels biens et services, c'est-à-dire experts, formation, matériel, personnel, installations, etc., doivent fournir a) le gouvernement, b) l'ONUDI, c) d'autres organismes de financement et d) d'autres donateurs, pour permettre d'entreprendre les activités requises par le plan de travail ?</p>	

4.7.3 Un exemple de la chaîne de causalité ainsi que des facteurs extérieurs à la fois nécessaires et suffisants serait le suivant :



4.7.4 Dans l'exemple ci-dessus, l'attitude des fabricants fait l'objet d'une supposition, car ce facteur, qui échappe aux responsables, influe sur le projet. Si les fabricants sont disposés à rémunérer les services, notamment l'entretien préventif, l'objectif du projet sera très probablement atteint. Sinon, les nouveaux moyens du centre ne serviront pas et le projet échouera en tout ou partie. En d'autres termes, la nouvelle possibilité qu'il offre de fournir des services d'entretien préventif est nécessaire, mais non suffisante, pour que ces services soient offerts et utilisés. Il faut encore que les fabricants soient disposés à les payer : facteur extérieur également requis, mais indépendant. (C'est là le genre de question à étudier avant de décider s'il convient même de lancer le projet et à suivre ensuite pendant sa réalisation).

#### 4.8 Mesures prédéterminées et mesures objectives

4.8.1 Types. Pour compléter la conception, il reste à y inclure les mesures ou indicateurs qui faciliteront l'établissement des rapports, la surveillance et l'évaluation ultérieurs. La prochaine étape, en supposant l'existence de données de départ, consiste à établir : les indicateurs d'avancement, pour montrer que se réalisent les grands événements prévus au plan de travail; les indicateurs d'accomplissement qui montrent que sont obtenus les produits spécifiés; les indicateurs de fin de projet, pour montrer que l'objectif a été atteint; et les indicateurs d'impact, pour montrer que le développement industriel s'est réalisé. Ces indicateurs doivent être formulés de telle façon que quiconque puisse convenir qu'il y a eu ou non avancement ou réalisation, conformément au plan. Les indicateurs préétablis et objectivement vérifiables contribuent à centrer les débats ultérieurs sur les faits et non sur des opinions divergentes. Chacune de ces mesures - données de départ, indicateurs d'avancement, indicateurs de résultats, indicateurs de fin de projet et mesures d'impact - sera expliquée à sa place.

4.8.2 Données de départ. Ce sont des renseignements réunis avant le démarrage d'un projet ou peu après pour décrire la situation existant lors de sa formulation. Ils fournissent une base tant pour la planification que pour les comparaisons ultérieures lors de l'appréciation des résultats. On les appelle parfois indicateurs de début de projet, car ils seront comparés à ceux de fin de projet. Ces données de départ fournissent la base à partir de laquelle l'avancement sera mesuré, rapporté et surveillé. Dans l'état actuel des connaissances au sujet du développement industriel, on ne peut en mesurer le progrès qu'en mesurant deux fois la même chose à des moments différents, pour constater si la seconde mesure est supérieure, inférieure ou égale à la première. Pour déterminer le progrès ou l'avancement de l'industrialisation apporté par un projet exécuté par l'ONUDI, on cherche à dégager une différence notable entre les conditions existant lors de sa fin et celles qui existaient avant son lancement.

4.8.3 Indicateurs d'avancement. Appelés parfois jalons, événements ou repères, ils sont choisis parmi les "actualités" d'un plan de travail, car ils servent à signaler le point atteint dans l'obtention des produits prévus. Un plan de travail définit séparément chaque grande activité à exécuter pour obtenir chaque produit et, pour chacune de ces activités, ses éléments constitutifs. Le moment exact où un événement doit se produire doit être clairement indiqué, de façon qu'on puisse l'enregistrer ensuite et déterminer s'il est précoce, tardif ou ponctuel. Il convient de distinguer clairement entre les activités qui concernent le fond même du projet et celles qui ne se rapportent qu'à la fourniture et à la livraison des apports. Une autre distinction s'impose entre les activités destinées à fournir les produits et les activités institutionnelles courantes de l'organisation dont le projet doit assurer le développement. Par exemple, "l'achèvement en juin 1985 de trois bâtiments à usage de laboratoires" serait un événement ou repère indiquant le produit obtenu, avec la date et la façon, grâce aux activités du projet. "L'installation et l'exploitation dès août 1986 de tout le matériel d'analyse chimique" en serait un autre. En revanche, la "fourniture de seize analyses chimiques à l'industrie privée" ne serait qu'un indicateur des services assurés par l'activité de l'institution, non une mesure de sa capacité de les fournir.

4.8.4 Indicateurs d'accomplissement. Ils donnent la mesure ou la spécification précises des résultats escomptés quand le projet devient productif. Ils doivent être explicites et concrets, et non consister en une impression subjective. Ils peuvent être quantitatifs, qualitatifs, ou les deux. Comme les autres indicateurs, ils présentent plusieurs caractéristiques qui aident à décrire les éléments surveillés ou mesurés :

- a) type ou genre de l'objet de la mesure (Quel est-il ?);
- b) volume ou quantité de l'objet de la mesure (Combien ?);
- c) qualité nécessaire ou souhaitée du produit.

S'ils sont bons, ils indiquent avec précision la qualité, le volume et la date du produit auxquels ils se rapportent. Ils doivent aussi être un signe crédible de ce qu'ils représentent. Ils doivent être impartiaux, tangibles ou objectifs (et non pas subjectifs et fondés sur l'opinion) de façon que d'autres puissent le vérifier. Ils doivent être indépendants, séparés ou distincts des indicateurs utilisés à d'autres niveaux de la conception. Par exemple, les repères sont des indicateurs d'avancement qui mesurent les

activités et le point atteint par elles dans l'obtention des produits. Il ne faut pas les confondre avec les indicateurs d'accomplissement, qui mesurent le degré d'obtention des produits du projet.

4.3.5 Indicateurs de fin de projet. Il s'agit d'un indicateur particulier qui se rapporte à la situation existant lorsque le projet a été mené à bien. Il témoigne que quelque chose est arrivé du fait du projet. Il donne de cette situation une description objectivement vérifiable qui indique le point où l'on peut considérer que l'objectif du projet a été atteint. Ainsi, à titre d'exemple de tels indicateurs (ici d'accomplissement et de viabilité) pour un projet de création d'un institut de recherche et de services industriels :

- . un budget annuel de X millions de dollars E.-U. subventionné par un don du ministère de l'Industrie;
- . 50 pour cent des opérations financées par des clients de l'industrie privée et des marchés de l'Etat;
- . des demandes d'échanges de personnel émanant d'autres institutions (consécration par les pairs);
- . une demande persistante, par l'industrie, de services IRSI au niveau prévu ou au-dessus;
- . plus de 50 abonnements souscrits dans 25 autres pays à la revue mensuelle publiée par l'IRSi (consécration par les pairs).

De tels indicateurs peuvent servir, lors de la réalisation du projet, à surveiller les progrès vers l'objectif quand, si l'environnement change rapidement, il importe de s'assurer que l'approche reste valable. Ils peuvent certes servir aussi lors des évaluations finales et rétrospectives pour apprécier l'efficacité du projet.

4.8.6 Les mesures d'impact servent pour l'objectif de développement. On les cite ici, encore que la majeure partie du personnel de l'ONUDI doive rarement s'en servir. Ce sont aussi des indicateurs, servant essentiellement lors d'une évaluation rétrospective à indiquer si l'objectif de développement a été ou non atteint. Ils n'ont pas encore servi systématiquement dans le système des Nations Unies, mais le PNUD envisage de les adopter de façon limitée. Une évaluation rétrospective s'opère d'ordinaire bien après, parfois plusieurs années, l'achèvement d'un projet. Elle s'efforce de déterminer les effets qu'il a pu avoir sur l'industrie ou sur ses bénéficiaires, c'est-à-dire de vérifier l'hypothèse de développement. Les mesures d'impact peuvent être directes ou indirectes. Si la mesure directe n'est pas possible, il peut être nécessaire d'utiliser quelque indicateur en remplacement. De toute façon, les variables ainsi que les facteurs extérieurs qui interviennent à cet échelon rendent longue et coûteuse la collecte des données et malaisée la vérification des relations causales en termes quantitatifs ou spécifiques.

4.8.7 Caractéristiques générales. Enfin, les indicateurs choisis doivent être 9/ :

- . spécifiques - les indicateurs doivent être précis dans l'expression de la grandeur et du temps. Des expressions telles que "un nombre accru" présentent peu d'intérêt, car elles ne précisent pas l'importance de l'accroissement annoncé. Par ailleurs, s'il s'agit d'augmentation chiffrée,

---

9/ Source : Procedures for the Design and Evaluation of ILO Projects, Vol. II, Technical co-operation, mai 1981.

Il importe d'indiquer combien d'unités existaient au début du projet (données de départ). Le temps nécessaire pour obtenir le changement importe aussi;

• Indépendants - tous les niveaux ou éléments importants de la conception d'un projet, à savoir objectif de développement, objectif du projet et produits, doivent avoir leurs propres jeux d'indicateurs. Comme l'objectif du projet différerait des produits et comme ces derniers différeront les uns des autres, le même indicateur ne peut normalement servir pour plus d'un produit;

• Objectifs - chaque indicateur devrait se référer à un fait objectivement vérifiable et non à une impression subjective. Il devrait avoir le même sens pour un partisan du projet que pour un sceptique bien informé;

• Viables et pertinents - pris dans leur ensemble, les indicateurs devraient traduire les incidences des activités du projet et non les facteurs extérieurs et être clairement soutenables, c'est-à-dire plausibles. En d'autres termes, les indicateurs doivent mesurer un changement qui varie en fonction directe des progrès accomplis dans l'obtention des produits prévus;

• Fondés sur des données vérifiables : les indicateurs devraient être établis à partir de données vérifiables, qu'il est facile d'obtenir, ou qui seront recueillies au titre des activités du projet.

NOTE : La pièce 7 trace le cadre logique d'un projet bien conçu, avec ses principaux éléments et leurs liaisons causales. Se reporter à l'appendice V au sujet des directives permettant d'éviter les erreurs communes dans la conception des projets. Voir aussi aux rubriques 10 à 13 les concours supplémentaires.

#### 4.9 Comment préparer un plan de travail

4.9.1 Le glossaire des termes relatifs à la conception des projets, la planification des travaux et l'évaluation donne la définition officielle de l'expression "plan de travail" par l'ONUDI :

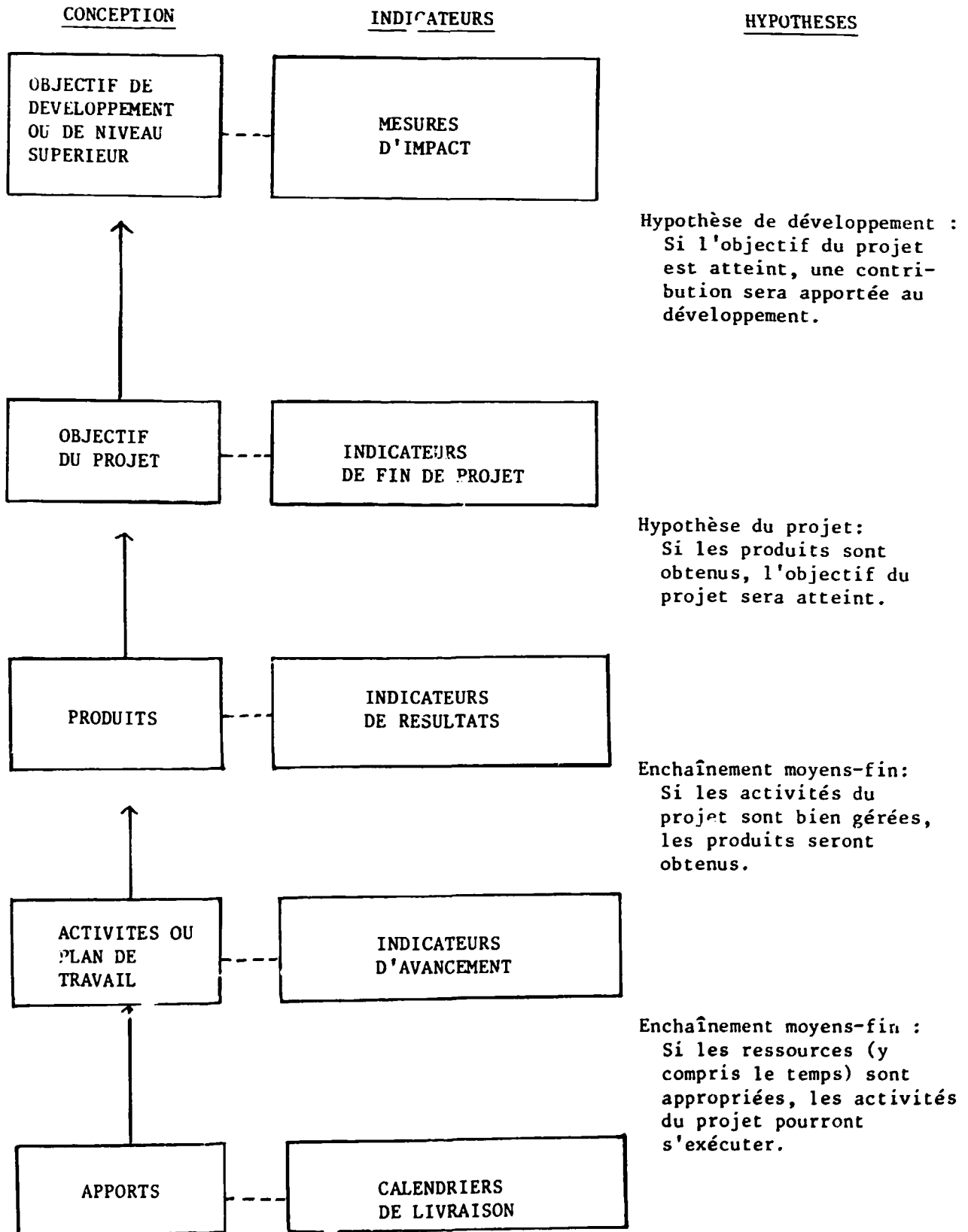
"Le PLAN DE TRAVAIL (ou programme de travail) est un instrument de gestion servant à organiser l'exécution des activités ou des tâches d'un projet de façon efficiente et coordonnée. Il définit et échelonne les travaux techniques et administratifs nécessaires pour transformer les apports (ressources) en produits (résultats) et comprend les jalons, repères ou indicateurs de l'avancement réalisé dans l'obtention des produits, permettant ainsi la surveillance et la gestion."

4.9.2 Dans les instructions de l'ONUDI (voir appendice II) concernant "La formulation et l'examen préalable des projets", on trouve l'explication ci-après de l'annexe I concernant le plan de travail du projet :

Si un plan de travail détaillé peut être établi au moment de l'élaboration du projet, on le joindra en annexe I à la proposition de projet; si les renseignements dont on dispose sont insuffisants, on commencera la réalisation du projet par l'élaboration du plan de travail. Il est extrêmement important que le programme de travail soit aussi réaliste que possible en ce qui concerne le calendrier de livraison des apports et de production des résultats. Dans la mesure du possible et du raisonnable, lier les apports et les activités à chaque résultat séparément pour permettre au lecteur de comprendre comment les apports peuvent mener aux résultats souhaités.



Le cadre "logique" d'un projet réalisé par l'ONUDI sur le terrain



Si l'exécution du projet doit dépasser six mois, déterminer des repères (événements matériels importants) qui pourront servir d'indicateurs pour 1) enregistrer et surveiller les progrès dans la production des résultats et 2) déterminer lorsqu'un résultat a été obtenu.

4.9.3 Il s'ensuit que le plan de travail d'un projet de coopération technique est non pas simplement un réseau ou un graphique à barre de dates types de livraison des apports, mais un plan de transformation des apports (matériaux, crédits, connaissances, etc.) en produits, c'est-à-dire en résultats à obtenir par une série de tâches ou activités liées. A ce titre, il doit contenir une description de l'oeuvre à accomplir, notamment des précisions concernant le temps nécessaire aux activités (en vue de l'établissement de calendriers) et les indicateurs qui, par la désignation de certains événements utilisés comme jalons, mesurent les progrès accomplis ou signalent si les résultats sont inférieurs à l'attente, aux fins de rapport et de surveillance. Le plan de travail est essentiellement une narration succincte qui doit permettre à un lecteur profane de comprendre comment s'obtiennent les produits prévus, si les apports et les calendriers proposés sont suffisants et raisonnables et quel est l'état d'avancement des travaux.

4.9.4 Le plan de travail doit être concis et contenir des informations sur les éléments suivants :

- énoncé de chaque produit et de ses grandes subdivisions, en particulier, nature, grandeur et qualité;
- description des principaux travaux, tâches ou activités techniques et d'appui à exécuter par le personnel du projet pour obtenir chaque produit. (A noter que les activités absorbent du temps et des ressources.) On peut mentionner ici les mesures qui, sans être prises par ce personnel, s'imposent pour atteindre le résultat désiré (par exemple, facteurs extérieurs indépendants de la volonté des responsables);
- définition par catégorie des principales activités, exprimée en réalisations et événements significatifs (qui n'absorbent en soi ni temps ni ressources),
- choix de grands événements (c'est-à-dire actualités) comme "repères" pour indiquer les progrès accomplis dans l'obtention de chaque grand produit;
- estimation du temps que prend chaque activité ou groupe d'activités et dates d'achèvement pour chaque produit, c'est-à-dire établissement d'un calendrier.

4.9.5 Présentation du calendrier et des principaux éléments du plan de travail. Certains traits du plan de travail peuvent en être extraits et résumés pour être présentés et communiqués, d'ordinaire sous forme de graphique. Le plus commode à utiliser et le plus courant est celui de Gantt <sup>10/</sup>. Ce graphique, qui se rapporte à une activité déterminée, indique les dates de son début et de sa fin. En y ajoutant des événements cibles, on comprend mieux les plans et l'avancement. De grands événements ou repères, choisis à l'avance, peuvent aussi servir aux fins de rapport et d'examen. Si le projet présente une complexité inhabituelle ou contient un grand nombre d'activités qui dépendent

<sup>10/</sup> Du nom de son créateur.

de l'achèvement de quelque autre tâche et si le temps y joue un rôle essentiel, on peut se servir d'une technique de réseau qui fait ressortir l'interdépendance des activités et montre l'effet, sur une grande activité, du retard pris par une autre. Toutefois, les projets de coopération technique exécutés sur le terrain exigeront rarement le recours à la CPM et à la PERT 11/, qui sont des techniques de réseau particulièrement raffinées, élaborées pour traiter des quantités de données diverses qui évoluent rapidement. Un graphique comme le simple modèle de la pièce 8 conviendra d'ordinaire davantage. Les données sur les activités et les événements qui y figurent peuvent certes être codées pour fournir des renseignements supplémentaires.

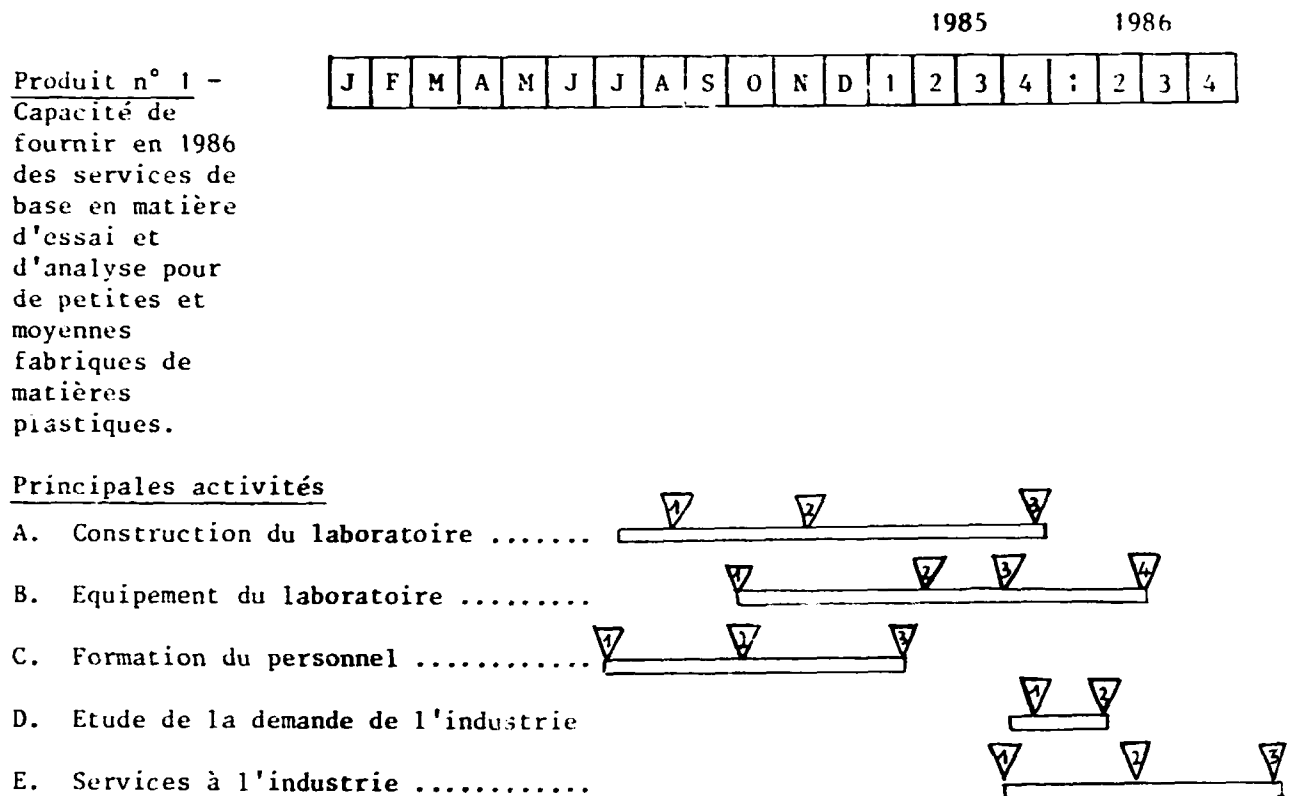
4.9.6 Détails requis dans un plan de travail. Alors que l'objectif et la fonction d'un projet, ainsi que les produits attendus de ses activités, devraient être déterminés au moment de la formulation et de l'examen préalable, le degré de détail du plan de travail dépendra à ce moment-là de la taille, de la durée et du type du projet ainsi que du nombre de ses produits prévus. Il va de soi qu'un petit projet de courte durée demandera beaucoup moins de détails qu'un grand projet pluriannuel ou plus risqué. D'autre part, pour un tel projet, tenter de prévoir des activités deux, trois ou quatre ans à l'avance est souvent un exercice futile. Il est préférable et parfois nécessaire que le Conseiller technique principal ou le coordinateur national, en collaboration avec ses homologues, prépare le plan de travail détaillé sur les lieux mêmes, mais dans le cadre des principaux éléments de la conception figurant dans la description du projet ou un document équivalent.

---

11/ Méthode du chemin critique et technique d'évaluation et d'examen des projets.

Pièce 8

## Graphique de Gantt portant repères



Produit n° 2 - titre ...

Activités

A. etc.

B. etc.

= repères (événements choisis pour surveiller l'avancement d'après les principaux événements)

A.1 - Achèvement de l'étude de site, avril 1984

A.2 - Achèvement du gros oeuvre, juillet 1984

A.3 - Achèvement de l'intérieur, 1er décembre 1984

B.1 - Commande de l'équipement du laboratoire, mai 1984

B.2 - Achèvement des modifications de l'intérieur, 1er septembre 1984

B.3 - Installation du matériel, 1er novembre 1984

B.4 - Achèvement des essais finals, troisième trimestre 1985

C.1 - Achèvement de la formation dans un pays tiers, fin février 1984

C.2 - Méthodes d'essai et d'analyse apprises en cours d'emploi, 1er juin 1984

C.3 - Examen final des connaissances et qualifications, 1er septembre 1984

D.1 - Rédaction des questionnaires, 1er décembre 1984

D.2 - Distribution des questionnaires, deuxième trimestre 1985

D.3 - etc.

E.1 - etc.

E.2 - etc.

E.3 - etc.

4.9.7 Pour les raisons qu'on vient de donner, il est souvent utile, dans les grands projets, d'établir un plan de travail et les indicateurs, soit par le moyen d'une assistance préparatoire ou lors de la phase initiale de planification, après que le personnel initial a été recruté et que l'on dispose d'assez de temps et de ressources pour élaborer un plan réaliste et détaillé. Il en résulte qu'au stade de la formulation et de l'examen préalable, on ne peut rien exiger d'autre qu'un plan de travail abrégé, établi à titre indicatif et démontrant le caractère raisonnable de l'approche du projet, y compris le calendrier et l'importance générale des ressources à mettre à sa disposition.

4.9.8 Une clause de style figure donc d'ordinaire dans les descriptifs de projet élaborés au siège de l'ONUDI : elle énonce que le plan de travail détaillé sera dressé par les directeurs du personnel national et international. Le conseiller technique principal ou le coordonnateur national du projet rédige d'ordinaire l'annexe I à ce descriptif, intitulée "Plan de travail détaillé", mais les activités qui y figurent présentent tant d'importance pour une bonne exécution, pour la surveillance et pour l'évaluation ultérieure qu'on trouvera dans quelques directives générales. Il doit toutefois être clair dès l'abord que les activités inscrites dans les plans de travail sont en grande partie des tâches techniques à confier à des spécialistes hautement qualifiés. Donc, maintes activités touchant au fond du projet rendront les plans de travail très différents d'un projet à un autre.

4.9.9 Néanmoins, quelques directives communes peuvent faciliter la planification du travail <sup>13/</sup> :

- Utiliser toute présentation qui semble appropriée. S'il y a maintes connexions critiques, dresser des graphiques à barre ou des réseaux pour représenter graphiquement le plan de travail.
- S'assurer que le plan de travail s'accorde avec le cadre des moyens et des fins tracé aux objectifs, activités et apports indiqués dans la conception du projet.
- Noter que le calendrier ou le graphique à barre des activités et produits figurant dans le corps du descriptif ne constitue pas une obligation, à la différence du délai ou de la durée d'ensemble impartis au projet.
- S'il est nécessaire de modifier le calendrier ou le graphique à barre figurant dans le descriptif du projet, en préparer un nouveau qui embrasse les travaux tels qu'ils sont prévus pour le temps restant à courir.
- Au début de la réalisation du projet, dresser un plan de travail détaillé portant au moins sur les douze premiers mois.
- Mettre le plan initial de travail à jour tous les six mois, en prévoyant les travaux à réaliser au cours des douze mois suivants. Autant que possible, opérer cette mise à jour aussitôt après les examens tripartites et les auto-évaluations prévues, de façon que les participants à ces examens aient la possibilité d'étudier la dernière version et de présenter des observations et suggestions appropriées.

---

<sup>13/</sup> Voir le Manuel du conseiller technique principal, paragr. F, ou les Directives du PNUD relatives à l'exécution des projets (G3400-4), paragr. 100, en date du 5 septembre 1976.

- . Dans le plan de travail, définir chaque activité au titre du projet, ainsi que chacune de ses subdivisions séparément pour chaque produit. En même temps, bien préciser si l'exécution d'une activité pour un produit dépend des activités à assurer grâce à un ou plusieurs autres produits. Si tel est le cas, indiquer aussi la date exacte où se produit cette dépendance.
- . Indiquer aussi, à propos de chaque activité, la date prévue d'obtention d'un produit dans son intégralité.
- . Pour chaque activité, préciser les jalons de son exécution, en estimant combien de ces éléments seront achevés à telle date. Ces jalons, événements ou repères sont des indicateurs qui peuvent être qualitatifs, quantitatifs, ou les deux.
- . Quant au perfectionnement du personnel, le cas échéant, indiquer la date où commencent et finissent les bourses de formation à l'étranger (dates de départ et de retour des stagiaires), ainsi que tous renseignements sur le lieu et le genre des études ou de la formation, avec les connaissances ou qualifications à acquérir.
- . Indiquer si des apports déterminés sont nécessaires ou prévus pour chaque produit, activité et subactivité. Les apports qui seront communs à deux ou plusieurs produits devront être désignés comme tels au moyen de symboles appropriés ou de notes de bas de page. S'assurer que les livraisons sont convenablement coordonnées et conformes au calendrier d'activité.
- . Ne retenir comme activités du projet que celles qu'exécutera le personnel lui-même afin d'obtenir les produits spécifiés. S'assurer que les activités qui font partie des tâches courantes de l'institution ne sont pas désignées comme activités du projet. Elles ne peuvent figurer que si elles s'exécutent initialement au titre de la formation en cours d'emploi.
- . Bien distinguer aussi entre les activités du projet et les actions qui se rapportent à la livraison des apports.

## 5.0 Boucler la boucle

### 5.1 Le contexte de la conception

5.1.1 On a déjà souligné que tout projet se réalise dans un milieu dynamique et complexe (pièce 2) et qu'il est nécessaire de reconnaître les facteurs extérieurs (section 4.7) qui, indépendants de la volonté des responsables, sont décisifs pour le succès final. Le développement industriel n'est pas un processus simple ou réitératif et les grands projets, conçus spécialement pour amener des changements dans des conditions diverses, sont des entreprises difficiles et risquées qui exigent parfois des techniques de gestion complexes et nécessitent beaucoup de temps.

5.1.2 La conception de ces projets doit représenter, lors de son approbation, l'estimation ou projection la "meilleure" de la façon dont l'environnement aura changé à la date de l'achèvement ou parfois après et de la façon dont de notables changements dans ces suppositions peuvent influer sur les hypothèses de développement et de projet, leurs liens de causalité et les divers niveaux de la conception (voir pièces 6 et 7). Dès le début, nous devons

reconnaître qu'en réalité nous ne savons avec quelque certitude que trois choses au sujet du futur : 1) il ne sera pas comme aujourd'hui; 2) il changera plus vite qu'on ne pense et 3) finalement, il différera de ce que nous pensons. De telles conditions ne diminuent pas l'intérêt d'une bonne planification et d'une bonne conception. Au contraire, il importe d'autant plus que la conception serve de cadre à une adaptation constante pendant que se déroule la réalisation. La pièce 9 traduit ce concept de souplesse et de rétroaction.

5.2 Exécution. Des changements interviennent presque constamment dans nos anticipations initiales lors de l'exécution d'un projet pluriannuel. Il peut s'agir d'un changement de priorité (et de l'attribution correspondante de ressources) dû à un retournement à l'échelon ministériel, à une baisse de la demande prévue pour un produit, une marchandise ou un service, ou d'une pénurie de personnel qualifié faute de candidats compétents. Tantôt certaines activités seront simplement différées et recevront d'autres dates dans le plan de travail si une livraison tarde pour des raisons imprévues, tantôt il s'agira d'une révision fondamentale.

5.3 Retour d'information. On entend souligner ici que l'objet premier des rapports, de la surveillance, de l'évaluation et des examens, qui font l'objet du chapitre suivant, est de fournir, à l'organisateur ou directeur comme aux garants du projet, tout un courant de renseignements sur ce qui s'est passé, ce qui se passe et ce qui se passera le plus probablement quant aux activités opérationnelles et au contexte du projet. Pourvue de ce genre de renseignements, la direction d'un projet dispose d'un outil supplémentaire, essentiel à ses décisions dans une situation dynamique. Il peut en résulter un rééchelonnement des apports et activités; un changement dans le nombre, le genre, le volume et/ou la qualité des produits; une reformulation de l'approche; un changement dans l'objectif et/ou la fonction du projet; le passage à la phase suivante; la cessation du projet; OU BIEN la réaffirmation de la validité de la conception initiale ou de la conception la plus récemment approuvée.

#### 5.4 Révisions

5.4.1 Les prescriptions qui régissent la révision des projets dépendent dans une certaine mesure de l'élément ou du niveau de conception dont il s'agit. Les plans de travail, par exemple, se voient normalement au moins chaque année, d'ordinaire à l'occasion d'un examen tripartite, à titre officieux ou officiel. Un changement à un ou plusieurs des éléments de la conception du projet, plus précisément à l'échelon du produit ou de l'objectif, intervient plus rarement. Cette situation tient en partie : 1) à la difficulté d'amender formellement un descriptif de projet; 2) à la primauté traditionnelle donnée aux apports et aux activités, à l'exclusion d'autres considérations; 3) à de vagues énoncés de ces éléments et parfois à des descriptions englobant d'autres niveaux.

5.4.2 A mesure que s'améliorent la qualité de la conception, que la portée des examens tripartites s'élargit pour comprendre les produits, les facteurs extérieurs déterminants et l'efficacité potentielle du projet, et que l'auto-évaluation de même que l'évaluation tripartite se préoccupent davantage du maintien de la validité du cadre logique, la nécessité s'affirme d'adapter la conception du projet à mi-parcours. Elle peut se borner à redéfinir ou quantifier de nouveau un seul élément de la conception, par exemple à définir un produit de façon plus concrète, ou bien préciser la fonction et l'objectif du projet et reformuler toute l'approche. Dans le premier cas, un changement peut être proposé aux fins de gestion à l'échelon d'exécution, pour être ensuite

# LE CONTEXTE DE LA CONCEPTION





approuvé officieusement lors de l'examen tripartite. Dans le second cas, il est plus probable qu'il faille en définitive amender formellement le descriptif du projet ou de son équivalent. De toute façon, l'ONUDI, chargée de l'exécution, a le devoir et le droit (de même que ses deux autres partenaires) de déclarer que des changements à la conception et au plan de travail s'imposent pour assurer une réalisation efficace et efficiente.

#### 5.5 Matrice complète

Il est maintenant possible de préparer, au titre de la formulation et de l'approbation du projet, une matrice complète, qui propose un cadre logique entièrement élaboré, tel qu'il se présente au début des opérations. L'ONUDI en a élaboré une version pour servir aux concepteurs de moyen de simulation permettant de préciser les divers échelons ou principaux éléments de la conception, ainsi que d'exposition sommaire. Elle figure ici, avec ses notations explicatives, comme pièce 10.

MATRICE ONUDI DE CONCEPTION DES PROJETS

(présentée à titre explicatif)

Pays/programme : \_\_\_\_\_ Titre du projet : \_\_\_\_\_

LOGIQUE DU PROJET	INDICATEURS DE PROGRES	SUPPOSITIONS CRITIQUES ET FACTEURS EXTERIEURS DETERMINANTS
<p><u>Objectif de développement/programme</u> ou de niveau supérieur : Quelle est la <u>raison d'être</u> du projet, l'<u>objectif sectoriel</u> plus large ou à plus long terme, le <u>problème</u> ou but vers lesquels tend le projet ? Pourquoi le projet est-il entrepris, <u>quel</u> est le groupe cible, <u>quel</u> est le changement, le résultat ou l'<u>impact</u> recherché ?</p>	<p><u>Mesures de l'impact</u> : Peut-on identifier un lien de <u>causalité</u> (en termes quantitatifs ou qualitatifs) avec l'objectif ou problème de développement ou de niveau supérieur ? Quels sont les <u>moyens directs</u> ou indirects de <u>vérification</u>, c'est-à-dire <u>comment</u> et <u>quand</u> l'ONUDI, le gouvernement hôte, etc. Savent-ils ou reconnaissent-ils qu'un projet achevé a apporté la contribution espérée (hypothèse de développement) ?</p>	<p><u>Liens entre objectif du projet et objectifs de niveau supérieur</u> : Quelles sont les <u>variables</u> ou actions complémentaires, influant sur l'impact attendu du projet et <u>comment</u> les surveiller ? Quelles sont celles qui sont <u>déterminantes</u> pour la pertinence du projet, c'est-à-dire l'impact sur l'objectif de niveau supérieur ?</p>
<p><u>Objectif (immédiat) et fonction du projet</u> : Quelle est la <u>fonction</u> du projet, développement d'institutions, appui direct ... ? Dans ces termes, si le projet est mené à bien, quels <u>changements</u> ou <u>améliorations</u> peut-on escompter pour le groupe, l'organisation ou le domaine cible ? Ou bien quelle est l'hypothèse, ou processus, à vérifier ? Quelle réalisation spécifique attend-on du projet ?</p>	<p><u>Situation en fin de projet</u> : Quelles sont les conditions existant au début des activités, c'est-à-dire les <u>données de départ</u> ? Quels sont les <u>faits</u>, <u>mesures</u> ou <u>indicateurs</u> qui confirmeront que l'objectif du projet a été atteint ? <u>Qui</u> se chargera de cette confirmation, <u>quand</u> et <u>comment</u> ?</p>	<p><u>Liens entre produits et objectif du projet</u> : Quels sont, le cas échéant, les <u>événements</u>, conditions ou décisions <u>indépendants</u> de la volonté des responsables, qui sont nécessaires, outre l'obtention des produits, pour atteindre l'objectif du projet ? Le lien de causalité (approche du projet) est-il <u>plausible</u>, étant donné les contraintes et suppositions, ou faut-il moins attendre du projet ?</p>
<p><u>Produits/résultats du projet</u> : Compte tenu du projet, de sa durée et des ressources dont il dispose, quels en sont les principaux produits (c'est-à-dire les résultats attendus de ses activités) à <u>obtenir</u> pour que l'objectif du projet soit atteint ?</p>	<p><u>Délais et quantités fixés pour les produits</u> : Quelle est la quantité de <u>chacun</u> des principaux produits à obtenir, la qualité ou les capacités prévues et les <u>délais fixés</u> ? Dispose-t-on de <u>données de départ</u> ? Sinon, comment les réalisations et les progrès seront-ils mesurés ou reconnus comme résultant des activités du projet ?</p>	<p><u>Liens entre programme de travail et produits</u> : Quels sont, le cas échéant, les <u>événements</u>, conditions et décisions <u>indépendants</u> de la volonté des responsables qui sont nécessaires pour <u>convertir</u> les activités en produits prévus ?</p>
<p><u>Activités/programme de travail du projet</u> : Quelles activités faut-il entreprendre pour produire <u>chacun</u> des grands produits ?</p>	<p><u>Repères et événements</u> : Quels sont les repères ou grands événements matériels, qui influenceront sur la tâche requise pour obtenir chaque produit et à <u>quelles dates</u> sont-ils prévus ?</p>	<p><u>Liens entre apports et programme de travail</u> : Quels sont, le cas échéant, les <u>événements</u>, conditions ou décisions <u>indépendants</u> de la volonté des responsables qui sont nécessaires pour que les produits soient livrés et utilisés comme prévu pour chaque programme de travail conçu pour obtenir les produits ?</p>
<p><u>Apports au projet</u> : Quels sont les biens et services (experts, formation, matériel, personnel, installations, etc.) à fournir a) par le gouvernement, b) par l'ONUDI, c) par d'autres organismes de financement ou d) par d'autres donateurs pour que l'on puisse entreprendre les activités du projet en vue de <u>produire</u> les résultats prévus ?</p>	<p><u>Budget et calendrier</u> : Pour chaque grand produit ou événement, quelle est la quantité, la qualité et la date de livraison des apports requis pour respecter le programme de travail et les dates fixées d'un <u>commun accord</u> par les fournisseurs d'apports, par exemple l'ONUDI et le gouvernement ?</p>	

## SURVEILLANCE , EVALUATION ET EXAMEN

L'un des plaisants propres de l'homme est son aptitude à  
s'évertuer sans trop s'inquiéter des résultats",  
John K. Galbraith.

6.0 Différences et analogies. L'objet et les règles de la surveillance, de l'évaluation et de l'examen, ainsi que des opérations connexes, ayant quelques points communs, la présentation schématique de la pièce II vise à préciser ce qu'on entend par chacun de ces termes.

6.1 La surveillance consiste à suivre quotidiennement les activités inscrites au plan de travail, de même qu'à s'assurer de la livraison des apports et de prévoir les obstacles éventuels en veillant aux facteurs extérieurs. Elle consiste à suivre l'obtention des produits en se préoccupant des jalons, repères ou grands événements attendus à des dates précises dans le calendrier de travail et à noter les écarts.

6.2 L'évaluation peut être interne, c'est-à-dire opérée par l'ONUDI et le personnel chargé du projet, ou bien tripartite, c'est-à-dire avec représentation officielle du gouvernement, du PNUD ou des autres organismes de financement. Elle peut s'opérer pendant la durée d'exécution du projet, à son achèvement ou bien après sa fin. Elle peut être globale, approfondie ou sélective (par exemple, axée sur les produits). Les caractéristiques propres à chacune sont exposées ci-après, mais toutes ont deux traits communs : a) elles s'attachent aux résultats; b) elles analysent les données et proposent des mesures à l'examen des dirigeants.

6.3 La Réunion d'examen tripartite n'est pas destinée à remplacer la surveillance ou l'évaluation : c'est un mécanisme officiel qui réunit périodiquement les trois parties chargées de diriger le projet (ONUDI, PNUD, gouvernement) pour en examiner l'avancement ainsi que les problèmes relatifs à la réalisation. Pour ces examens, on peut disposer d'une ou plusieurs sources de renseignements, par exemple rapports semestriels d'exécution, rapports des vérificateurs aux comptes, rapports d'auto-évaluation, rapports d'évaluation approfondie, rapports de mission, etc., complétées par des exposés oraux des dirigeants et d'autres. L'examen tripartite s'attache désormais aux résultats. Il se préoccupe moins de la livraison des apports, sauf s'ils affectent les activités prévues au plan de travail. Il s'occupe de l'avancement du programme de travail dans son rapport avec l'obtention des produits. D'autre part, il débat des facteurs extérieurs qui ont pu poser des problèmes déterminés et décide des correctifs à apporter.

### 7.0 Principes

#### 7.1 ONUDI

7.1.1 Jusqu'à une date récente, le système traditionnel de gestion des projets de l'ONUDI s'attachait principalement aux approbations, à la livraison des apports et aux dépenses. Les systèmes de surveillance et d'examen déjà mis en place sont largement satisfaisants à cet effet. La récente primauté donnée aux résultats, c'est-à-dire à la direction par objectif, suscite toutefois chez toutes les parties un regain d'intérêt pour la qualité, la pertinence, l'utilisation et l'impact des résultats des activités de coopération technique. Le système d'évaluation interne est destiné à assurer à la direction de l'ONUDI un relevé régulier de ces éléments à seule fin d'améliorer l'efficacité et l'impact définitif. Il ne constitue pas un instrument de vérification

Présentation synoptique des modes de surveillance, d'examen et d'évaluation, avec leurs caractéristiques, appliqués par l'ONUDI aux projets de coopération technique sur le terrain

Mode	Responsable	Objet	Destinataires	Moment	Sujets	Nature du renseignement	Qui renseigne	Fonction	Résultats escomptés	Caractéristiques	Coût et difficulté
Vérification comptable	Interne/ externe	Financier ou réglementaire	Administration centrale	Périodique ou ad hoc	Apports et activités	Essentielle- ment financier	Vérificateurs aux comptes	Contrôle administratif	Respect plus strict des règlements	Réglementaires	Faibles à moyens
Rapport et surveillance	Responsable du projet	Connaître l'actualité	Institut coopérant et ONUDI (RET)	Semestriel ou trimestriel	Apports et activités	Avancement de l'exécution du plan de travail	Responsable du projet	Contrôle de la gestion (efficacité)	Résumé de la situation	Usage passif des indicateurs d'avancement	Faibles
Evaluation d'accomplissement <sup>a/</sup>	Responsable du projet	Connaître la raison des événements (ou de leur absence)	Rep. Res./ donateur/ ONUDI (RET)	Annuel	Activités, produits, facteurs extérieurs, liaisons	Avancement et obstacles	Responsable du projet/ CIP/ Rep. res.	Responsable du projet	Correctifs par exemple révision du plan de travail, redéfinition des produits	Auto-évaluation semi-rigoureuse. Utilise les indicateurs d'accomplissement	Faibles
Evaluation approfondie	Tripartite	Réaffirmation de la valeur du cadre logique	Gouvernement, PNUD; donateur/ ONUDI (RET)	Automatique ou en tant que de besoin	Produits, objectifs du projet/ ONS, hypothèses, facteurs extérieurs	Progrès, changements des suppositions critiques, questions prédéterminées	Responsable du projet/ CIP/ Rep. Res., gouvernement, équipe chargée de l'évaluation	Responsable du projet (efficacité)	Décisions sur la poursuite du projet, etc.	Rigoureuses et objectives	Moyens
Evaluation finale <sup>a/</sup>	Responsable du projet	Enregistrer les résultats. En répondre. Utiliser les produits	ONUDI/PNUD/ donateur (RET)	Dans l'année suivant la fin des opérations	Produits, objectif du projet	Réalisations et leur emploi	Responsable du projet/ CIP/ Rep. res.	Responsable du projet (efficacité)	Définir les actions de suivi, vérifier l'hypothèse du projet	Auto-évaluation semi-rigoureuse. Utilise les indicateurs de fin de projet	Faibles
Evaluation rétrospective	Gouvernement et/ou donateur	Déterminer les effets du projet sur le développement	Gouvernement	Assez longtemps après l'achèvement pour observer les effets	Liens entre projet et objectif de développement ou problème	Avantages revenant aux bénéficiaires visés	Institution extérieure en collaboration avec les dirigeants	Direction (pertinence et impact)	Vérifier l'hypothèse de développement; déterminer les mesures de soutien ou de renforcement	Objectif de recherche semi-rigoureuse en sciences sociales; utilise les indicateurs de début de projet	Elevés

NOTE : La Réunion d'examen tripartite (REP) ne sert pas en soi à réunir et analyser les renseignements. C'est un mécanisme formel servant à examiner les renseignements prévus ci-dessus (avant l'évaluation rétrospective) aux fins de décision.

<sup>a/</sup> Fait partie du système d'évaluation interne de l'ONUDI.

comptable, d'inspection ou de notation du personnel. L'auto-évaluation que comprend le système fait partie de la gestion d'ensemble et intégrée du projet qui a notamment été conçue pour fournir en temps opportun à tous les échelons de la gestion une analyse des réalisations et des problèmes ainsi que des correctifs requis.

7.1.2 Ce système permet d'apprécier les résultats des projets de l'ONUDI et de les améliorer si besoin est en même temps que d'en justifier les dépenses budgétaires. Grâce à lui, on peut définir les correctifs, enregistrer les résultats et soutenir l'impact sur le développement. L'ONUDI emploie ce système comme moyen de gestion pour optimiser l'exécution efficace et effective des grands projets en cours. De plus, il trace les limites de sa responsabilité dans le cadre bilatéral des arrangements tripartites concernant les activités de coopération technique.

7.1.3 Les principes et règles d'évaluation de l'ONUDI sont destinés à compléter ceux du PNUD et à s'harmoniser avec ceux des autres organismes d'exécution des Nations Unies. En particulier, son système a été remodelé pour aider plus efficacement à préparer les réunions d'examen tripartite d'où sortent les décisions et à y participer.

7.1.4 Depuis mai 1982, tous les projets exécutés par l'ONUDI, quel que soit leur financement, sont assujettis aux prescriptions du système d'auto-évaluation, qui suffiront dans la plupart des cas. En 1984, le système a été étendu aux projets de formation en groupe à leur achèvement. L'auto-évaluation de ces projets s'attache à la réaction et à l'apprentissage qu'ils suscitent (voir rubrique 8.1.4).

7.1.5 Toutefois, devant les limites de l'auto-évaluation et conformément aux prescriptions du PNUD ou du donateur et à la politique de l'ONUDI, certains projets seront tenus de financer et de réaliser, vers le milieu du parcours, une évaluation approfondie, confiée non aux responsables du projet, mais faisant appel à des représentants de toutes les parties intéressées, y compris le gouvernement coopérant, et conforme aux règles, normes et méthodes normalement utilisées par le système des Nations Unies. En pareil cas, le Service d'évaluation, au Bureau du Directeur de la Division de la coordination des politiques, devrait, au sujet de cette évaluation et de ses conditions préalables, être consulté lors de la rédaction du descriptif du projet ou de son équivalent, ainsi qu'au stade préparatoire à l'évaluation elle-même.

## 7.2 PNUD

7.2.1 Dans un récent rapport adressé au Comité intersessions du Conseil d'administration plénier du PNUD 14/, l'Administrateur a exposé un certain nombre de principes :

- . l'évaluation doit servir de moyen de connaissance et de gestion orienté vers l'action, de même que pour améliorer la planification et les décisions futures;
- . elle consiste à déterminer la pertinence, l'efficacité et l'impact du projet;

---

14/ DP/1983/ICW/6, en date du 22 décembre 1982.

- . bien qu'elle absorbe des ressources humaines et financières, ses avantages l'emportent sur son coût;
- . évaluation automatique et évaluation externe doivent s'équilibrer;
- . des efforts soutenus s'imposent pour améliorer l'intégration de la conception, de l'examen préalable, des rapports et de l'évaluation dans le cycle du projet.

7.2.2 En bref, l'évaluation, au PNUD, doit fournir l'un des principaux moyens d'améliorer les résultats du programme, en d'autres termes :

- . relever la qualité des activités en cours;
- . fournir un important moyen de décider à l'avenir;
- . fournir un système global d'information sur les réalisations.

7.2.3 Le Conseil d'administration du PNUD a aussi pris pour principes :

- . d'étendre la formation systématique de tous les exécutants à la pratique et à l'utilisation des évaluations;
- . en étroite collaboration avec les organismes d'exécution et le Corps commun d'inspection, d'assurer un développement harmonieux de l'évaluation dans le système des Nations Unies et d'éviter les doubles emplois inutiles;
- . d'aider les gouvernements bénéficiaires à accroître leurs capacités en matière d'évaluation;
- . de diffuser les résultats des évaluations pour fournir sur le programme de meilleurs renseignements concrets aux gouvernements, aux corps législatifs et au public.

## 8.0 Prescriptions et règles

### 8.1 Evaluation interne

#### 8.1.1 Accomplissement

8.1.1.1 Une auto-évaluation d'accomplissement en cours d'exécution, s'attachant aux progrès réalisés et aux problèmes rencontrés pour obtenir les produits, est prescrite chaque année pour tous les projets exécutés par l'ONUDI, quel que soit leur financement, dont le budget dépasse 400 000 dollars E.-U. et la durée dépasse un an, comme pour ceux dont le descriptif ou son équivalent la prévoit. Normalement, l'évaluation s'entend sur le terrain environ deux mois avant l'examen tripartite (RET) pour laisser le temps : a) d'examiner le rapport d'évaluation du projet (REP) au siège; b) de fixer les questions pertinentes à débattre à la RET; c) de retourner le REP complété avant la réunion. Si aucune réunion n'est prévue dans l'année, l'ONUDI n'en exige pas moins qu'un nouveau REP soit présenté environ douze mois après le précédent ou après le début des opérations du projet. Il ne doit pas être différé même si les opérations n'ont pas progressé. Les services centraux de l'ONUDI en proposeront la date, à respecter à moins qu'une RET ne suive pas dans les deux mois: En ce cas, on informera le Service d'évaluation par l'intermédiaire du bureau du Conseiller industriel principal ou du PNUD en proposant une autre date, de façon à devancer le plus possible ladite réunion.

8.1.1.2 Une évaluation d'accomplissement complète se déroule comme suit 15/ :

a) Le personnel chargé du projet, sous la conduite et le couvert du Conseiller technique principal (CTP), du Coordonnateur national du projet (CNP) ou de l'expert supérieur (à défaut, le conseiller industriel principal, l'administrateur adjoint ou le fonctionnaire chargé des programmes au PNUD), évalue les progrès réalisés à ce jour dans l'obtention des produits et vers la réalisation de l'objectif et rend compte des résultats sur l'imprimé dont l'appendice VI donne le modèle. L'original dûment signé ainsi qu'un double sont transmis pour examen et observation au conseiller industriel principal, à l'administrateur adjoint ou au fonctionnaire du PNUD chargé des programmes en poste dans le pays. Le deuxième double reste au dossier.

b) Le conseiller industriel principal (l'administrateur adjoint ou le fonctionnaire chargé des programmes au PNUD) complète et signe la partie V. Un exemplaire peut rester au dossier. L'original est transmis directement au chef du Service d'évaluation (PC/EVAL) au siège de l'ONUDI (toute autre voie pourrait retarder l'examen et le retour par le siège).

c) Le Service d'évaluation enregistre le REP à réception et prépare des observations appropriées pour aider à l'examiner et à maintenir les normes d'évaluation. Le REP, avec lesdites observations, est transmis dans les trois jours au service ou section d'appui technique.

d) Le fonctionnaire d'appui technique et le chef de service ou section examinent les analyses et recommandations du CTP, du CNP et du conseiller industriel principal et préparent les observations appropriées (partie VI A et B). Dans les trois semaines, le REP est retourné au Service d'évaluation pour diffusion. Le circuit de l'auto-évaluation d'accomplissement aboutit à consigner et à communiquer en retour aux exécutants les réactions du siège, de même qu'à déterminer les questions recommandées pour la prochaine réunion d'examen tripartite, y compris, la vis du siège sur la nécessité ou l'opportunité de sa participation.

e) Normalement, le REP a pour destinataires :

- . les responsables du projet (qui ont préparé les parties I à IV), par l'intermédiaire du conseiller industriel principal ou du représentant résident;
- . le conseiller industriel principal, l'administrateur adjoint ou le fonctionnaire chargé des programmes au PNUD (qui a préparé la partie V);
- . le service ou section d'appui technique (qui a préparé la partie VI);
- . le Service d'évaluation au siège;
- . le Représentant résident du PNUD (pour préparer la RET);
- . le siège du PNUD ou de l'organisme qui finance (par exemple FNUDI);
- . le Bureau d'enregistrement de l'ONUDI.

Le bureau du conseiller industriel principal ou du PNUD assure la distribution au CTP et au CNP et, si elle est requise ou souhaitée, aux services officiels compétents.

---

15/ Des instructions additionnelles figurent dans la formulaire à utiliser pour les REP.

### 8.1.2 Evaluation finale

8.1.2.1 Une auto-évaluation finale, s'attachant aux résultats obtenus et à la suite à donner, est prescrite pour tous les projets exécutés par l'ONUDI, quels que soit leur montant, leur durée ou leur financement. Elle doit de préférence avoir lieu aussitôt avant ou après l'achèvement des opérations. S'il était nécessaire d'attendre pour observer le bon emploi des résultats obtenus, elle pourrait être différée. Elle n'en doit pas moins avoir lieu dans les six ou douze mois suivant l'achèvement des opérations selon qu'il s'agit de projets d'un montant inférieur ou supérieur à 400 000 dollars E.-U.

8.1.2.2 Une évaluation finale complète se déroule comme suit 16/ :

a) Le personnel chargé du projet, s'il est encore présent, ou le Coordonnateur national du projet (à défaut le conseiller industriel principal, l'administrateur adjoint, le fonctionnaire chargé des programmes au PNUD ou le fonctionnaire d'appui technique envoyé par le siège), enregistre l'état final du projet, c'est-à-dire les produits effectivement obtenus, les compare avec les prévisions initiales et estime si l'objectif du projet est effectivement ou probablement atteint. Les résultats sont consignés sur le modèle imprimé (PER/T) prévu à cet effet (voir appendice VII). L'original dûment signé et un double, y compris la moitié supérieure de la partie I, sont transmis pour examen et observation au conseiller industriel principal, administrateur adjoint ou fonctionnaire du PNUD chargé des programmes en poste dans le pays. Le deuxième double peut rester au dossier.

b) Le conseiller industriel principal (administrateur adjoint ou fonctionnaire chargé des programmes au PNUD) complète et signe la partie V. Un exemplaire peut rester au dossier. L'original est transmis directement le rapport au chef du Service d'évaluation (PC/EVAL).

c) Le Service d'évaluation enregistre le REP à réception et prépare des observations appropriées pour aider à l'examiner au siège et à maintenir les normes d'évaluation. Le REP, avec lesdites observations, est transmis au service ou section d'appui technique dans les cinq jours.

d) Le fonctionnaire d'appui technique et le chef de service ou section examinent les analyses et recommandations du CTP, du CNP et du Conseiller industriel principal et préparent les observations appropriées (partie VI A et B). Dans les quatre semaines, le REP est retourné au Service d'évaluation pour diffusion. Le circuit de l'auto-évaluation finale aboutit à consigner et à communiquer au PNUD et au gouvernement les opinions du siège, avec l'indication de la suite qu'il y a lieu de donner et du concours que l'ONUDI propose d'y apporter éventuellement.

e) Normalement, le REP final a pour destinataire :

- les responsables du projet (qui ont préparé les parties I à IV) par l'intermédiaire du conseiller industriel principal ou du représentant résident;
- le conseiller industriel principal, l'administrateur adjoint ou le fonctionnaire chargé des programmes au PNUD (qui a préparé la partie V);

---

16/ Des instructions additionnelles figurent au verso du formulaire à utiliser pour les REP.



- . service ou section d'appui technique (qui a préparé la partie VI);
- . le Service d'évaluation au siège;
- . le Représentant résident du PNUD;
- . le siège du PNUD ou de l'organisme qui finance;
- . le Bureau d'Enregistrement à l'ONUDI.

Le bureau du conseiller industriel principal ou du PNUD assure la distribution à l'organe coopérant et aux autres services officiels pertinents, en tant que de besoin.

### 8.1.3 Evaluation approfondie 17/

8.1.3.1 Comme il est dit à l'alinéa 7.1.4 et en dépit de la portée globale du système d'auto-évaluation, dans certains cas relatifs à des projets non financés grâce aux CIP, une évaluation plus poussée, approfondie ou objective, peut être soit requise au titre du système d'évaluation interne de l'ONUDI, soit demandée par un donateur (FNUDI) ou le gouvernement coopérant (Fonds d'affectation spéciale).

8.1.3.2 Si, dans la plupart des cas, il suffit de l'un des modes d'auto-évaluation susmentionnés ou des deux, dans tous les projets pluriannuels, dont la réalisation complète est estimée dépasser 1 000 000 de dollars E.-U. quelles qu'en soient les phases ou qui, de l'avis de la Division qui les exécute, de la DCP ou d'un donateur direct, exigent une évaluation d'accomplissement approfondie à cause de leur importance névralgique, de leur caractère unique, de leur complexité, de leur longue durée ou de leur grand risque qui nécessite un examen poussé par les responsables et le siège, une telle évaluation se fera, indépendamment des responsables, quand approche le mi-parcours ou le besoin de décisions importantes.

8.1.3.3 Cette évaluation suppose la représentation de toutes les parties intéressées, y compris le gouvernement coopérant, et se conforme aux normes et à la méthode servant normalement au système des Nations Unies. A cet effet, on suivra l'approche servant aux évaluations tripartites approfondies, expliquée ci-après aux alinéas 8.2.2 et 9.2.2, adaptée en tant que de besoin selon les prescriptions afférentes au projet ou émanant du donateur. En pareil cas, le Service d'évaluation devrait, au sujet de cette évaluation et de ses conditions préalables, être consulté lors de la rédaction de la proposition du descriptif de projet (ou de son équivalent), ainsi qu'au stade préparatoire à l'évaluation elle-même.

### 8.1.4 Formation en groupe

8.1.4.1 Définition et objet. L'évaluation des projets de formation en groupe consiste en un examen critique, par l'organisme de stage et l'ONUDI, d'un programme soit en cours soit achevé : sa conception, son exécution, ses résultats et l'utilisation potentielle, en vue de l'industrialisation,

---

<sup>17/</sup> Source : Mémoire interservices de la Division de la coordination des politiques, en date du 28 juin 1982, relatif à "L'élaboration et à l'évaluation des projets", paragr. 4 d) (appendice II).

des connaissances et qualifications acquises par les participants <sup>18/</sup>. A ce titre, elle sert de moyen de gestion et de programmation à l'organisme de stage, aux gouvernements participants, au donateur et à l'ONUDI. Par là, elle diffère de l'évaluation des projets de coopération technique réalisés sur le terrain et requiert une démarche spéciale. Elle s'attache aux progrès réalisés par un individu ou un groupe grâce à un programme de formation destiné à modifier son comportement par l'acquisition de nouvelles connaissances, qualifications et dispositions. Néanmoins, l'objet est analogue et peut se résumer comme fournissant la base permettant :

- . de définir et de prendre des mesures correctives ou nouvelles pour améliorer la qualité et la pertinence de la formation ainsi dispensée;
- . de préparer une synthèse de l'expérience acquise grâce aux divers projets de formation, pour aider à améliorer la conception, l'exécution et l'efficacité des programmes de formation analogues ou ultérieurs.

8.1.4.2 Portée de l'évaluation. L'évaluation d'un programme de formation en groupe comprend d'ordinaire :

- . un réexamen de l'objet ou objectif du programme de formation et du concours escompté au développement industriel;
- . une appréciation du progrès effectivement réalisé par rapport à l'objectif de la formation et aux qualifications initiales des stagiaires;
- . une appréciation de l'utilisation de la formation dans la situation propre au pays;
- . la détermination et l'analyse des facteurs qui aident à bien atteindre l'objectif ou qui y sont contraires;
- . une évaluation de l'impact effectif de la formation sur le développement.

Cette portée embrasse toute la gamme des types ou niveaux d'évaluation, qui se rapportent normalement à la réaction des stagiaires, à leur instruction, à leur comportement et à leur fonction (voir à la rubrique 9.1.5 l'explication de ces termes).

8.1.4.3 Domaine d'application. Les activités de formation confiées par l'ONUDI diffèrent beaucoup par leur coût, leur durée, leur ampleur, leur répétition, etc. : aussi ne serait-il pas avantageux de prescrire une évaluation de tous les projets ou à tous les niveaux. L'ONUDI a donc décidé que :

- a) son système d'auto-évaluation s'appliquerait à tous les projets de formation en groupe réalisés par un tiers mais ne s'attacherait qu'à la réaction des stagiaires et à leur instruction et, dans la mesure du possible, à leur comportement;

---

<sup>18/</sup> Comprend la formation dans l'entreprise, les journées d'étude, séminaires et autres modes de formation en groupe dispensée par des organismes extérieurs à l'ONUDI.

- b) des évaluations approfondies de ces projets auront lieu dans certains cas soigneusement choisis et s'attacheront au comportement et à la fonction des stagiaires, quand les circonstances justifient la dépense, le temps et l'effort requis (par exemple quand le donateur a besoin de renseignements aux fins de programmation avant de décider s'il continue à patronner un programme particulier de formation);
- c) le système ne s'appliquera pas aux projets de formation en groupe dans des journées d'étude ou séminaires dirigés par l'ONUDI. Les prescriptions et directives applicables figureront dans le volume II du présent Manuel.

8.1.4.4 Auto-évaluation. Un Rapport d'évaluation (PER/GT : voir appendice VIII) est prescrit pour tous les projets de formation en groupe organisés par l'ONUDI et réalisés par des organismes extérieurs, quelle que soit l'origine des fonds. Cette auto-évaluation doit être assurée par ces organismes, dès achèvement de chaque programme 19/. Le Service d'évaluation de l'ONUDI leur envoie à cet effet les formulaires appropriés avant le début de la formation. L'auto-évaluation se déroule comme suit :

- . Le Service d'évaluation de l'ONUDI est informé par le service technique ou de formation qu'un programme va démarrer, et les formulaires sont envoyés au Directeur de l'organisme de stage deux semaines au moins avant le début du programme.
- . Le plus haut fonctionnaire de cet organisme, avec l'aide de ses collaborateurs, analyse les réponses aux questionnaires remis aux participants et autres données pertinentes, examine le déroulement du programme (partie II A), ses résultats et son efficacité potentielle (partie II B et C) et recommande des mesures pour le renforcer (partie II D). L'original dûment signé est envoyé directement au Chef du Service d'évaluation (PC/EVAL).
- . Le Service d'évaluation enregistre le REP à réception et prépare les observations appropriées pour aider à l'examen par le siège, à la communication en retour et au maintien des normes d'évaluation. Le rapport, avec ces observations, est d'abord envoyé au service d'appui technique ou de formation (celle des deux dont le projet ne relève pas dans son ensemble) dans les cinq jours ouvrables suivant sa réception.
- . Le service d'appui technique examine les analyses de l'organisme de stage et prépare les observations appropriées (partie III A ou B). Le REP est renvoyé au Service d'évaluation dans les dix jours ouvrables.

---

<sup>19/</sup> Dans chaque projet de formation en groupe se réalise un ensemble d'activités de formation que le présent Manuel appelle "Programme de formation en groupe" ou "PFG".

- . Ce Service l'envoie alors, avec ses observations complémentaires, au service qui assure la gestion ou l'appui technique du projet, lequel examine toutes les analyses précédentes et y ajoute sa propre appréciation (partie III A ou B). Il rédige alors ses recommandations finales (partie III C), résume celles concernant l'organisme de stage à la partie I (feuille de couverture) et, dans les 15 jours ouvrables, retourne le REP ainsi complété au Service d'évaluation pour distribution. Le rapport est alors retourné à l'organisme de stage avec un bordereau d'envoi 20/. Un exemplaire reste à l'Enregistrement comme attestation officielle des résultats obtenus.
- . Normalement, le REP complété a pour destinataires :
  - i) le service technique (qui a préparé la partie III A s'il échet);
  - ii) le service chargé de la formation (qui a préparé la partie IV B s'il échet);
  - iii) le Service d'évaluation de l'ONUDI;
  - iv) l'organisme qui finance ou le donateur (s'il échet);
  - v) le bureau d'Enregistrement à l'ONUDI.

L'organisme de stage (qui a préparé la partie II) recevra les parties I et II accompagnées des renseignements en retour élaborés au siège de l'ONUDI à la suite de l'examen interne.

8.1.5 Gestion du système. Le Service central d'évaluation, en étroite coopération avec la Division des opérations industrielles, assure la gestion du système d'évaluation interne, tandis que l'auto-évaluation de chaque projet incombe à ses responsables. Pour assurer cette gestion, le Service remplit les fonctions d'encadrement suivantes :

8.1.5.1 Fixation et respect des normes. Un formulaire d'examen par liste récapitulative (voir appendice IX pour la version REP/P) sert officiellement à aider les divers participants qui concourent à l'auto-évaluation et à améliorer la qualité et l'utilité du résultat, c'est-à-dire le rapport final. Préparé par le Service d'évaluation dès réception de chaque REP, l'examen fournit un cadre pour aider les auteurs des REP à mieux les rédiger et à mieux apprécier les progrès réalisés en fonction des résultats escomptés, de même que pour assurer une bonne compréhension des notions en cause et contribuer par là à une meilleure gestion du projet. Il est également destiné à aider, lors des examens par les conseillers industriels principaux et les fonctionnaires d'appui technique au siège, à signaler les points difficiles qui exigent qu'on les approfondisse et, dans certains cas, qu'on prenne des mesures pour résoudre les problèmes qui

---

20/ Si on le désire, le REP (d'ordinaire les parties I et II seulement) peut être retourné directement à l'organisme de stage par le service d'appui technique, sous couvert d'une lettre signée par son chef et contenant des suggestions précises pour la suite à donner. Un double de cette lettre et du REP complété est transmis au Service d'évaluation.

entravent les progrès, accroître la probabilité de réussite et d'efficacité et soutenir ou renforcer l'impact escompté sur les bénéficiaires. Il facilite aussi une opportune information en retour, par le siège, du personnel sur le terrain. Outre accroître l'utilité de l'évaluation propre à chaque projet, l'examen est également destiné à :

- . aider à fixer et à maintenir des normes appropriées d'évaluation;
- . assurer le crédit de l'auto-évaluation;
- . faciliter la surveillance du système en vue de son application et de son amélioration;
- . fournir la base des "rapports d'exception" adressés à la haute direction.

8.1.5.2 Amélioration et appui. Outre aider la Division des opérations industrielles à concevoir et installer le système d'auto-évaluation, le Service compétent prête l'appui du Siège à l'échelonnement, à la réception, à l'examen et à la diffusion des REP. Il surveille les résultats du système non seulement en ce qui concerne les normes et leur application, comme on vient de le dire, mais pour déterminer les domaines où il appelle amélioration, rectification ou simplification. Le personnel responsable prête aussi conseil et assistance pour concevoir ou formuler de nouveau des projets en cours et faire servir les constatations de l'évaluation à la conception des nouveaux projets. Il organise aussi, au siège et sur le terrain, des séances d'orientation et des journées de formation sur la méthode de conception et d'évaluation des projets.

8.1.5.3 Utilité générale. Les fonctions qu'on vient de décrire s'exécutent à seule fin d'assurer la gestion de haute qualité propre aux importantes tâches de développement industriel confiées à l'ONUDI par le système des Nations Unies et les nations en développement. Leur propos est d'améliorer l'efficacité et l'efficacités des projets et de maximiser la probabilité que les avantages attendus se réalisent effectivement au profit des bénéficiaires.

## 8.2 Opérations tripartites

### 8.2.1 Surveillance 21/

8.2.1.1 La surveillance consiste à suivre de façon continue l'exécution d'un projet, afin de déterminer et de prendre les mesures nécessaires pour en améliorer la réalisation ou résoudre les problèmes qu'elle pose. Comme il est dit au paragraphe 6.1 ci-dessus, elle s'attache d'ordinaire à la fourniture des apports et au programme de travail.

8.2.1.2 La surveillance continue fait partie des tâches de gestion qui incombent à l'organisme d'exécution et à l'organisme coopérant et elle est périodiquement renforcée et complétée par l'auto-évaluation, l'évaluation approfondie et les examens tripartites.

8.2.1.3 Les renseignements requis par la surveillance figurent dans les plans et rapports régulièrement requis, à savoir :

- . descriptif du projet (conception);
- . plan de travail;
- . rapports d'avancement;
- . rapports techniques;
- . rapports d'évaluation;
- . rapports financiers;
- . rapports ad hoc.

21/ Source: UNDP/PPM 3466 et 3700.

8.2.2 Evaluation approfondie. Les dernières en date des communications du PNUD et de l'ONUDI au sujet des évaluations tripartites 22/ déclarent que :

- a) leur objet premier est de confirmer que le projet reste valable quant à ses facteurs intérieurs et extérieurs, ou bien de recommander les changements appropriés;
- b) une évaluation approfondie doit être prévue dès la conception (descriptif) pour tous les projets dépassant 1 000 000 de dollars E.-U. ou exigeant des soins particuliers de gestion;
- c) de telles évaluations sont prescrites aussi quand on envisage une révision portant le budget total à plus de 1 000 000 de dollars E.-U. ou prévoyant des apports additionnels égaux ou supérieurs à 400 000 dollars E.-U.;
- d) quand un examen montre la nécessité d'une évaluation;
- e) une mission ou équipe d'évaluation doit comprendre assez des membres qui n'ont pas directement participé à la formulation et à la réalisation du projet, de façon à permettre une évaluation qui soit en grande partie quasi indépendante;
- f) quand la mission est tenue de procéder à une évaluation approfondie et de présenter des recommandations détaillées sur la suite de l'assistance, elle peut se composer pour partie de personnel chargé de l'évaluation ou de consultants et pour partie de personnel chargé de la programmation ou de la réalisation, au PNUD et chez l'organisme d'exécution.

8.2.3 Examen tripartite. Les plus récentes prescriptions du PNUD et de l'ONUDI prévoient :

- a) pour les projets dépassant 400 000 dollars E.-U., l'obligation d'un examen tripartite officiel au moins une fois l'an;
- b) l'utilisation intégrale des résultats fournis par les systèmes d'évaluation interne ou d'auto-évaluation des organismes d'exécution;
- c) l'attestation, dans tous les rapports d'examen tripartite, qu'une évaluation approfondie est ou n'est pas nécessaire;
- d) la confirmation de la validité du cadre logique et des progrès réalisés vers l'obtention des produits.

8.2.4 Evaluation rétrospective 23/

8.2.4.1 Par le passé, le PNUD n'a prévu l'exécution d'aucune évaluation régulière au bout d'une certaine période suivant l'achèvement du projet. Etant donné que l'impact et la viabilité effectifs ne peuvent souvent se mesurer et se comprendre, par exemple pour la plupart des projets de développement d'institutions, qu'au bout d'un certain temps, une évaluation rétrospective se révèle utile non seulement pour vérifier l'hypothèse initiale de développement, mais aussi, étant donné les inévitables changements qui se sont produits dans

---

22/ Source : UNDP/PROG/HQTRS/152 et UNDP/PROG/FIELD/150.

23/ Source : DP/1983/ICW/6, paragr. 51.

l'avenir peuvent pour déterminer les mesures, y compris une assistance technique, qui pourraient s'imposer pour soutenir et améliorer l'impact des projets sur les bénéficiaires.

8.2.4.2 Le PNUD envisage donc d'adapter, à titre sélectif, les évaluations rétrospectives qui, outre fournir des renseignements sur les conditions de réussite des projets, aideront aussi les représentants résidents à s'acquitter de leur charge de surveillance postérieure, tout en fournissant aux gouvernements un moyen fort utile à leurs propres décisions sur la suite à donner au projet et la programmation de la future assistance du PNUD.

8.2.4.3 La présente partie du Manuel sera accompagnée des Diffusions des Instructions, critères et directives du PNUD.

## 9. Directives de préparation et d'exécution des évaluations

### 9.1. Evaluations internes

#### 9.1.1. Caractéristiques générales

9.1.1.1 Le système ONUDI d'auto-évaluation des projets réalisés sur le terrain est entré en vigueur en mai 1982. Il était conçu de façon à être aussi simple et souple que possible, tout en remplissant l'objet auquel il est destiné. De même, il est entièrement compatible avec les prescriptions du PNUD qu'il complète. Il présente plusieurs avantages distincts :

- . assurer, sur les résultats et problèmes constatés, une succession continue d'instructions en retour aux responsables du projet qui en ont particulièrement besoin pour adapter promptement la stratégie d'exécution;
- . faciliter l'intégration de l'évaluation dans le cycle de gestion, notamment en ce qui concerne la conception du projet, la surveillance et les rapports;
- . assurer la participation au projet du personnel de l'ONUUDI et du personnel national et, à ce titre :
- . ses constatations sont plus susceptibles d'être acceptées et mises en oeuvre que celles imposées par une direction de l'extérieur, et
- . il s'agit d'une affaire interne, en ce sens qu'elle n'exige pas les analyses poussées et globales d'une évaluation tripartite approfondie. Cette dernière requiert une équipe d'une composition déterminée où figurent les trois parties à un projet, alors que l'auto-évaluation peut être confiée au CTP ou au CNP et à leurs collègues. Alors que l'évaluation approfondie s'intéresse aux facteurs extérieurs aussi bien qu'à l'actualité intrinsèque du projet, l'auto-évaluation reste essentiellement une étude interne.

La République de Côte d'Ivoire a obtenu un financement de 100 millions de dollars de la Banque mondiale pour la réalisation de son programme de formation des enseignants.

PREMIER TOME : SE PREPARER A L'EVALUATION

NATIONAL DU PROJET

Conseiller technique principal ou coordonnateur

9.1.2.1

9.1.2 Comment opérer une évaluation d'accomplissement

L'objectif principal de la présente note est de fournir aux participants une vue d'ensemble des principes et méthodes de base de l'évaluation d'accomplissement. Le RFP est plus axé à remplir par le personnel sur le terrain. En conséquence, le système d'évaluation a été adapté et les procédures ont été révisées par la direction, les enseignants et les participants du personnel de l'ONMT, au secretariat et sur le terrain, avant de partir.

En 1983, une enquête par questionnaire, menée par les participants, a permis de recueillir les besoins de tous les participants. Il a été conclu que les participants ont besoin d'acquiescer, d'expliquer les accomplissements du projet, de rapporter à égalité, et de réviser les procédures, les solutions et d'enregistrer les résultats. Le projet a donc inclus un manuel de procédures et un dépliant des manuels participants. Les accomplissements répertoriés dans le rapport d'évaluation du projet ont été utilisés, afin d'établir des procédures et de répondre à ces besoins. L'articulation essentielle de ce rapport d'évaluation du projet est la suivante :

- Il détermine les concepts nécessaires.
- Il résume les renseignements pertinents pour une synthèse des conclusions essentielles.
- Il résume les renseignements pertinents pour une synthèse des conclusions essentielles.
- Il résume les renseignements pertinents pour une synthèse des conclusions essentielles.
- Il résume les renseignements pertinents pour une synthèse des conclusions essentielles.
- Il résume les renseignements pertinents pour une synthèse des conclusions essentielles.
- Il résume les renseignements pertinents pour une synthèse des conclusions essentielles.
- Il résume les renseignements pertinents pour une synthèse des conclusions essentielles.
- Il résume les renseignements pertinents pour une synthèse des conclusions essentielles.
- Il résume les renseignements pertinents pour une synthèse des conclusions essentielles.

Le système d'évaluation d'accomplissement a été conçu pour être flexible et capable d'être adapté à d'autres situations.



b) Obtenir le descriptif du projet (PRODOC) ainsi que tous autres documents y relatifs et les lire entièrement, en particulier les derniers rapports semestriels d'avancement. On trouvera à l'appendice X une liste récapitulative permettant de déterminer les principaux facteurs qui concourent à l'accomplissement et qui peut servir, au choix, à préparer une auto-évaluation. Sans être obligatoire, elle fournit un moyen utile de reconnaître ces facteurs pour pousser davantage l'analyse et répondre aux questions du formulaire.

c) Revoir les sections précédentes du présent Manuel consacrées à la conception des projets et au plan de travail, ainsi que le chapitre XX du Manuel du conseiller technique principal.

#### DEUXIEME TEMPS : COMPRENDRE LE PROJET

a) Examiner la stratégie du projet énoncée dans le PRODOC 24/, depuis les apports jusqu'à l'objectif du projet. S'agit-il d'une séquence logique ? On s'assure de la justesse des liens entre les différents échelons (apports, activités, produits, objectif du projet) en se demandant "Pourquoi ?" et "Comment ?".

b) Considérer la fonction du projet. Est-ce la bonne ? (Utiliser les parties III A et IV A s'il s'agit de développer une institution; III B et IV B s'il s'agit de toute autre fonction.)

c) Examiner le contexte ou environnement où se situe le projet. Les politiques sectorielles, priorités et conditions ont-elles changé ? Le besoin est-il le même ? Les bénéficiaires du projet nécessitent-ils ou veulent-ils toujours le changement que vise l'objectif ?

d) Examiner les suppositions critiques ou facteurs extérieurs énoncés dans le PRODOC. Sont-ils toujours aussi valables que lors de la conception ? Y a-t-il lieu de modifier les suppositions ou d'en admettre de nouvelles ?

e) S'entretenir, avec les autres membres du personnel national et international affecté au projet, des réalisations techniques et scientifiques auxquelles ils peuvent travailler.

#### TROISIEME TEMPS : MESURER L'AVANCEMENT

a) Vérifier les repères ou grands événements, c'est-à-dire les indicateurs d'avancement, énoncés dans le plan de travail pour voir si :

CE QUI devait advenir est bien advenu ...

... est advenu au MOMENT fixé

... est advenu avec l'AMPLEUR fixée

... est advenu avec la QUALITE désirée.

(Note : Cet énoncé est assez simple, mais il faut se dépenser quelque peu pour déterminer CE QUI est advenu, QUAND, COMBIEN et de quelle QUALITE.)

---

24/ Le PRODOC visé ici comprend la documentation d'appui ainsi que les changements approuvés lors des examens tripartites.

b) Vérifier les produits. Quels indicateurs d'accomplissement utiliser ? Quelle appréciation porter sur le progrès global réalisé dans l'obtention de chaque produit (c'est-à-dire quels repères ont été atteints à ce jour ? Quelque chose ralentit-il ce progrès ? Des facteurs internes dépendant des responsables ? Des apports ? Des problèmes techniques ? Des problèmes de gestion ? Des facteurs extérieurs indépendants de la volonté des responsables ?

QUATRIEME TEMPS : DETERMINER LES PROBLEMES ET OBSTACLES

a) A partir de votre analyse de l'avancement, signaler les obstacles ou problèmes qui provoquent des retards ou empêchent d'obtenir comme prévu les résultats désirés.

b) En déterminer la cause, ainsi que les mesures correctives qui peuvent ou doivent être prises pour assurer la réussite du projet.

CINQUIEME TEMPS : VERIFIER LES RELATIONS DE CAUSALITE

a) La conception du projet énoncée dans le PRODOC doit faire apparaître les liens intrinsèques qui amènent les résultats ou effets voulus aux échelons suivants ou supérieurs du cadre logique. S'assurer si tous les apports arrivent en qualité et quantité suffisantes pour exécuter le plan de travail approuvé.

b) Vérifier si toutes les activités énoncées au plan de travail s'exécutent et si, jointes aux mesures extérieures nécessaires, elles suffisent à obtenir les produits prédéterminés.

c) S'assurer si l'approche (hypothèse) est toujours valable, c'est-à-dire si les résultats escomptés, joints à des facteurs extérieurs déterminés, conduiront à l'objectif.

d) Passer en revue un certain nombre de facteurs extérieurs :

- . Y a-t-il eu une évolution des politiques ou priorités officielles qui affecte le projet ?
- . Y a-t-il eu quelque changement dans le niveau d'activité économique du pays (par exemple, dans la structure des prix, l'offre, la demande ?)
- . Le groupe bénéficiaire visé réagit-il convenablement aux incitations ? ("convenablement" signifie : comme prévu).
- . La réaction à l'innovation apportée par le projet est-elle celle que nécessite sa réussite ?
- . Réfléchir un moment au fait que le projet s'exécute dans un pays qui peut différer du vôtre par sa culture, peut-être sa religion, ses liens tribaux ou familiaux, ses valeurs, etc. : Y a-t-il dans le FACTEUR HUMAIN quelque chose à prendre en compte ?
- . Réfléchir un moment aux aspects techniques. Utilise-t-on la technique appropriée à ce milieu ?

SIXIEME TEMPS : RASSEMBLER LES FAITS, REFLECHIR ET APPRECIER

(Note : Ce sixième temps pourrait bien être le plus important.)

a) Reprendre les temps précédents. S'en tenir aux faits. Ne pas conjecturer.

b) Revoir le facteur "humain". Quand tout a été dit, y a-t-il un sujet quelque chose à quoi il conviendrait de réfléchir encore ?

c) Garder les faits droit à l'esprit de façon qu'ils aient un sens. D'après vos constatations, y a-t-il des mesures correctives que peuvent prendre ou qu'on déjà prises les responsables ? Y a-t-il des questions à soulever à la prochaine réunion tripartite ? Si oui, les consigner à la partie IV des RP.

#### SEPTIEME TEMPS : ENREGISTRER LES RESULTATS

Remplir sur le formulaire imprimé les parties II, III et IV du rapport d'évaluation, conformément aux instructions figurant au bas de chaque page. Signer et transmettre au conseiller industriel principal, administrateur adjoint ou fonctionnaire chargé des programmes au PNUD. Noter que les pages à remplir diffèrent selon qu'il s'agit de développement d'institutions ou d'une autre fonction (c'est-à-dire appui direct, formation directe, projet expérimental, prioritaire).

Pour récapituler, les sept temps de la phase initiale d'auto-évaluation sont :

SE PREPARER A L'EVALUATION  
 COMPRENDRE LE PROJET  
 MESURER L'AVANCEMENT  
 DETERMINER LES PROBLEMES ET OBSTACLES  
 VÉRIFIER LES RELATIONS DE CAUSALITE  
 RASSEMBLER LES FAITS, RÉFLÉCHIR ET APPRECIER  
 ENREGISTRER LES RESULTATS

9.1.2.2 Le conseiller industriel principal (ou, en son absence, l'administrateur adjoint ou le fonctionnaire chargé des programmes au PNUD) est tenu par sa fonction de lire tous les REP et, notamment, de confirmer l'opportunité et la pertinence de l'évaluation exécutée par les responsables et de son résultat (c'est-à-dire analyse de l'avancement, appréciations et suggestions); de prendre toutes les mesures qu'il est possible de prendre dans le pays (y compris celles qui peuvent faire intervenir le Représentant résident et l'organisme officiel coopérant); d'utiliser les informations du REP pour préparer et alimenter un examen tripartite ou une évaluation approfondie; ou de recommander une évaluation soit approfondie soit rétrospective. Pour étudier un REP, il est suggéré :

- . de reprendre celui de l'année précédente ainsi que les rapports semestriels postérieurs;
- . de relire le procès-verbal ou le rapport de la dernière réunion d'examen tripartite;
- . de relire les rapports d'évaluation approfondie ou évaluations analogues exécutées depuis la rédaction du précédent REP;
- . ensuite, revoir les parties II, III et IV du REP préparées par le conseiller technique principal ou le coordonnateur national du projet. (Note : L'un et l'autre ont le droit, de même que le devoir, de rédiger leur appréciation comme ils l'entendent et sans intervention extérieure. Il n'est pas pour autant interdit au conseiller industriel principal d'offrir des avis sur le moment et la façon de le faire, de suggérer qui y impliquer, de dire si l'exécution est conforme, etc.);
- . déterminer si les problèmes constatés et les mesures proposées sont réalistes, opportuns et importants. S'attacher particulièrement aux questions qui exigent une intervention du siège, un examen tripartite ou un plus grand approfondissement;
- . remplir et signer la partie V, ajouter tout autre renseignement

pertinent et donner une complète explication de vos opinions. C'est là un point important dans l'ensemble de l'auto-évaluation:

- puis envoyer le REP directement au Service d'évaluation. L'adresser au Directeur de la DCP, au Chef de service ou au fonctionnaire d'appui technique ne ferait que retarder son exploitation et son retour.

9.1.2.3 Le fonctionnaire technique ou d'appui recevra le REP dans les trois jours ouvrables suivant sa réception au Service d'évaluation, avec une liste récapitulative d'examen dûment remplie (voir alinéa 8.1.5.1) pour l'aider à son examen et à son analyse. Outre ce qui incombe au conseiller industriel principal comme on vient de le dire, ce fonctionnaire doit :

- revoir soigneusement les approbations ou observations émanant de ce conseiller et les suggestions figurant dans la liste récapitulative;
- donner sa propre appréciation des progrès réalisés à ce jour, des problèmes, etc, si elle diffère;
- prêter une attention particulière aux suggestions concernant les mesures à prendre par le siège et les questions proposées pour la réunion tripartite;
- examiner soigneusement s'il est nécessaire que le siège participe à la prochaine réunion tripartite et si et quand une évaluation approfondie serait nécessaire ou souhaitable;
- remplir et signer la partie VI a) du REP (dans les deux semaines suivant sa réception) et le transmettre au Chef de service ou de section.

9.1.2.4 L'approbation du Chef de service ou de section est la dernière étape de l'examen du REP complètement rempli avant son retour au personnel de terrain et sa diffusion finale. Si cette évaluation s'est bien déroulée et si le REP a été convenablement rempli, le responsable n'aura d'ordinaire plus qu'à le lire et tirer ses propres conclusions et appréciations. Toutefois, il doit particulièrement veiller aux points suivants :

- opinions divergentes quant aux progrès réalisés aux appréciations et aux mesures suggérées;
- qualité des produits obtenus et potentiel de succès du projet et d'impact sur le développement;  
nécessité éventuelle, compte tenu du coût et du temps requis, que le siège participe à la prochaine réunion tripartite ou recommande une évaluation approfondie;
- si cette nécessité est admise, s'assurer de l'importance et de la pertinence des questions proposées pour le genre d'examen en vue;
- signer la partie VI b) du REP, inscrire à la partie I - feuille de couverture - les questions recommandées pour l'examen tripartite et signer;
- retourner au Service d'évaluation pour distribution finale.

Le déroulement de l'auto-évaluation a été repensé dans l'intention expresse de la rendre plus utile à tous les intéressés. Le sérieux avec lequel elle est considérée et son crédit tant sur le terrain qu'au siège et à l'extérieur dépendra dans une large mesure des normes établies et respectées par ceux qui rédigent le rapport, y compris les chefs de service et de section. Chaque signature qu'il porte et, en particulier, la dernière, atteste qu'on a respecté les normes professionnelles dans l'évaluation du projet, y compris une prompt communication en retour des opinions du siège au personnel sur le terrain.

9.1.2.5 Le Représentant résident contribue essentiellement à boucler le circuit de l'auto-évaluation en assurant que :

- le REP dûment rempli est judicieusement et promptement distribué dans le pays;
- le REP complet ou un extrait est soumis avant la prochaine réunion tripartite aux participants invités;
- les questions recommandées sont inscrites à l'ordre du jour de cette réunion;
- des mesures sont prises avec les autorités compétentes pour approuver et financer la participation du siège à l'examen, si l'ONUDI l'a recommandée.

Pour se préparer à cet examen, il serait très utile au Représentant résident d'examiner les facteurs extérieurs qui ont été reconnus influencer sur la marche du projet pour surveiller cette marche et agir sur les accomplissements futurs.

### 9.1.3 Comment opérer une évaluation finale 25/

#### 9.1.3.1 Objet

a) L'évaluation finale de l'ONUDI a pour objets :

- d'enregistrer les résultats effectifs d'un projet;
- d'apprécier la réalisation de son objectif;
- de déterminer la suite à donner requise pour assurer, soutenir ou accroître l'impact escompté.

b) Déterminer la mesure dans laquelle l'objectif (immédiat) du projet a été atteint est la principale question à considérer dans l'évaluation finale. Le REP traite de questions analogues pour un projet en cours, encore que l'évaluation d'un projet achevé se préoccupe essentiellement de savoir si les produits effectivement obtenus servent de la façon escomptée. En d'autres termes : "L'objectif du projet a-t-il été atteint ?". La mesure en est donnée par les indicateurs de fin de projet (voir alinéa 4.8.5). Ils permettent d'établir si se trouve utilisée l'aptitude à fournir un service, nouvellement acquise, par exemple grâce à un projet de développement d'institutions (ainsi, les membres de l'industrie textile dans le pays recourent-ils aux nouvelles possibilités de formation et aux services d'information offerts par un institut textile ?). Outre montrer l'usage de ces résultats par un groupe bénéficiaire, les indicateurs de fin de projet devraient aussi suggérer si l'objectif de développement ou de niveau

---

<sup>25/</sup> Le PNUD (DP/1983/ICW/6, paragr. 50) adoptera bientôt la pratique des examens tripartites d'évaluation finale. L'ONUDI reverra alors ses propres prescriptions.

supérieur a été atteint (dans l'exemple précédent, l'industrie textile produit-elle des articles plus nombreux, meilleurs ou différents ?). L'hypothèse de développement, comme on s'en souvient, énonce que, si l'objectif du projet a bien été atteint, la prochaine étape consiste dans sa contribution à l'objectif de développement (encore qu'elle puisse prendre quelque temps). Aux fins de l'auto-évaluation finale, il suffit de vérifier l'hypothèse du projet : si les produits sont obtenus, alors l'objectif sera atteint.

9.1.3.2 Conseiller technique principal, coordonnateur national ou autre personnel extérieur

PREMIER TEMPS : SE PREPARER L'EVALUATION

a) Obtenir un formulaire du rapport d'évaluation finale (PER/T) (voir appendice VII) et le lire entièrement pour voir les renseignements à fournir.

b) Obtenir le descriptif de projet (PRODOC) et tous autres documents y relatifs et les lire entièrement, en particulier les rapports semestriels d'avancement, ainsi que les rapports d'examen tripartite technique, d'évaluation approfondie et d'évaluation d'accomplissement. S'entretenir avec ceux qui participent à la gestion pour s'informer d'indications à connaître qui ne figurent pas dans ces documents.

DEUXIEME TEMPS : VERIFIER LES INDICATEURS

Il s'agit ici, en ce qui concerne l'objectif, des indicateurs de fin de projet; en ce qui concerne les produits, des indicateurs d'avancement. Si les indicateurs n'ont pas été déterminés par avance, il pourra falloir les établir et, si besoin est, expliquer leur pertinence et leur objectivité.

TROISIEME TEMPS : MESURER LES RESULTATS

Mesurer d'abord les résultats définitifs, c'est-à-dire les produits obtenus - nature, ampleur et qualité - et comparer avec les prévisions initiales.

QUATRIEME TEMPS : DETERMINER LE CHANGEMENT

Déterminer alors le degré de changement opéré, en montrant la différence entre les indicateurs de fin de projet et les conditions existant au début, c'est-à-dire les données de départ. Y a-t-il eu augmentation, diminution ou non ? Indiquer la source des données, c'est-à-dire questionnaires remplis par les utilisateurs, entretiens, tournées, etc. Dans certains projets, on n'a jamais réuni de données de départ. Le mieux est alors d'en faire la meilleure estimation possible, sans les présenter comme des données de fait et en précisant bien qu'il s'agit d'estimations.

CINQUIEME TEMPS : APPRECIER LES EVENEMENTS INTERIEURS ET EXTERIEURS

Les choses ont-elles marché comme prévu ? Ou des changements imprévus se sont-ils produits ? Les suppositions critiques relatives aux facteurs extérieurs et les relations de causalité se sont-elles réalisées de la façon que pensaient les concepteurs ? Reprendre les questions posées dans le REP et répondre à celles qui concernent l'obtention des produits et la réalisation de l'objectif. Puis répondre à celles qui concernent les facteurs extérieurs.

SIXIEME TEMPS : RASSEMBLER LES FAITS, LES EXAMINER ET APPRECIER

S'en tenir aux faits. Revoir tout avec soin. Utiliser une matrice logique pour aider à l'analyse.

SEPTIEME TEMPS : ENREGISTRER LES RESULTATS

Remplir les parties II, III et IV du formulaire imprimé. Les instructions figurent au verso de chaque page. Penser à utiliser des pages différentes selon qu'il s'agit d'un projet de développement d'institutions ou d'un autre type (appui direct, formation directe, projet expérimental ou pilote). Puis signer et transmettre au Conseiller industriel principal, administrateur adjoint ou fonctionnaire compétent au Bureau du Représentant résident.

Pour récapituler, les sept temps de la phase initiale d'une évaluation finale sont :

SE PREPARER A L'EVALUATION  
VERIFIER LES INDICATEURS  
MESURER LES RESULTATS  
DETERMINER LE CHANGEMENT  
APPRECIER LES EVENEMENTS INTERIEURS ET EXTERIEURS  
REUNIR LES FAITS, LES EXAMINER ET APPRECIER  
ENREGISTRER LES RESULTATS

9.1.3.3 Le conseiller industriel principal (ou, en son absence, l'administrateur adjoint ou le fonctionnaire chargé des programmes au PNUD), de façon analogue à celle indiquée à l'alinéa 9.1.2.2, examine le REP quant à sa qualité en s'attachant à la suite à donner. Pour cet examen, il est suggéré :

- . de s'assurer si les parties II, III et IV sont exactes et complètes. Veiller particulièrement aux facteurs extérieurs dont dépend la réussite du projet et à la suite qu'il est proposé de donner;
- . de remplir et signer la partie V (si le personnel de l'ONUDI ou du PNUD sur le terrain a également rédigé les parties II à IV, éliminer les parties qui font double emploi, c'est-à-dire les rubriques 6 à 8), fournir tout renseignement complémentaire pertinent et expliquer clairement ses opinions. C'est là une partie importante du déroulement de l'auto-évaluation);
- . d'envoyer le REP directement au Service d'évaluation. L'adresser ailleurs ne ferait que retarder son exploitation et son retour.

9.1.3.4 Le fonctionnaire technique ou d'appui recevra le REP dans les trois jours ouvrables suivant sa réception au Service d'évaluation, avec une liste récapitulative (voir alinéa 8.1.5.1) pour l'aider à son examen et à son analyse. Outre ce qui incombe au conseiller industriel principal comme il est dit ci-dessus, ce fonctionnaire doit :

- . revoir soigneusement les approbations ou observations émanant de ce conseiller et les suggestions incluses dans la liste récapitulative;
- . donner sa propre appréciation des résultats obtenus;
- . s'attacher particulièrement aux suggestions relatives à la suite à donner;
- . examiner si la participation du siège à un examen tripartite final ou bien une évaluation rétrospective est souhaitable ou nécessaire;
- . remplir et signer dès que possible la partie VI a) et transmettre le REP au Chef de service ou de section.

9.1.3.5 L'examen par le Chef de service ou de section est la dernière étape avant le retour du REP dûment rempli au personnel extérieur et sa distribution finale. Conscient que le but premier d'un examen final est d'enregistrer les résultats et d'exposer les opinions de l'ONUDI au gouvernement, au PNUD ou au FNUDI sur la nécessité d'une suite à donner pour soutenir ou accroître l'impact sur le développement des bénéficiaires visés, et sur un concours éventuel de l'ONUDI, ce fonctionnaire doit veiller particulièrement à :

- . concilier les éventuelles différences d'appréciation;
- . déterminer la suite nécessaire ou souhaitable à donner par un ou plusieurs des trois partenaires et par la branche de l'industrie concernée;
- . décider du cadre d'examen de ces suggestions, par exemple examen tripartite final ou évaluation rétrospective, et si une participation de l'ONUDI et laquelle est souhaitable;
- . signer la partie VI b), inscrire sur la partie I - feuille de couverture - la liste des mesures suggérées comme suite à donner et signer;
- . Retourner au Service d'évaluation pour distribution finale.

L'auto-évaluation a été notamment conçue pour lui donner crédit auprès des utilisateurs. Ce crédit dépendra dans une large mesure des normes établies et respectées par ceux qui rédigent le rapport, y compris les chefs de service et de section. Chaque signature sur le REP et, en particulier, sur sa partie VI, est destinée à attester qu'on a respecté ces normes professionnelles dans l'évaluation du projet.

9.1.3.6 Le Représentant résident contribue essentiellement à boucler le circuit de l'évaluation finale en assurant que :

- . le REP dûment rempli est judicieusement et promptement distribué dans le pays;
- . les mesures recommandées pour la suite à donner sont présentées aux représentants de l'Etat et de l'industrie de manière opportune et dans le cadre approprié; et, s'il l'estime utile,
- . l'ONUDI est invitée à participer à tout débat sur la suite à donner ou les enseignements à appliquer aux futurs projets de nature analogue.



#### 9.1.4 Différences entre évaluation d'accomplissement et évaluation finale

Il peut être utile de noter les principales différences entre ces deux évaluations :

<u>D'accomplissement</u>	<u>Finale</u>
- faite au cours du projet	- faite à la fin du projet ou après
- considère essentiellement les activités et produits	- considère essentiellement les produits et l'objectif du projet
- applique les indicateurs d'avancement aux activités et d'accomplissement aux produits	- applique les indicateurs d'accomplissement aux produits et les indicateurs de fin de projet à l'objectif
- vérifie les suppositions critiques ou les facteurs extérieurs jusqu'à l'obtention du produit	- vérifie les suppositions critiques ou les facteurs extérieurs jusqu'à la réalisation de l'objectif
- utilise un REP d'accomplissement	- utilise un REP final
- rend compte des progrès et problèmes dans l'obtention des produits et de la probabilité de bien atteindre l'objectif du projet	- rend compte des résultats effectifs obtenus et apprécie la réussite du projet
- détermine les questions à soumettre à l'examen tripartite et les correctifs à apporter	- tire les enseignements de l'exécution du projet
- sert d'instrument de gestion	- détermine la suite à donner

### 9.1.5 Directives particulières à la formation en groupe

#### 9.1.5.1 Principaux éléments d'un projet de formation en groupe.

La pièce 12 figure la progression causale des activités qui d'ordinaire précède et suit un programme ou projet de formation en groupe 26/. Cette progression peut se diviser en quatre échelons distincts où évaluer les résultats de la formation. A chacun, deux comparaisons peuvent s'opérer. Un, on peut comparer les progrès aux données de départ pour déterminer l'ampleur et la qualité des changements induits. Deux, on peut comparer les progrès aux objectifs précédemment fixés, pour apprécier la mesure dans laquelle ils sont atteints. De même, une ligne de discontinuité divise en deux la progression causale. Elle marque le point au-delà duquel : a) le comportement des variables extérieures réduit l'aptitude des responsables du programme ou du projet à maîtriser les conséquences d'un investissement en moyens de formation; et b) les autres facteurs de causalité prennent, pour atteindre les objectifs du programme de développement industriel, bien plus d'importance que la formation dispensée ou les connaissances acquises.

9.1.5.2 Explication des échelons. Les échelons ou types d'évaluation et leur centre d'intérêt peuvent s'énoncer comme suit 27/:

#### Réaction

L'évaluation sert ici à apprécier la réaction des stagiaires et des moniteurs au contenu technique du programme et à la méthode de formation. Elle se fonde d'ordinaire sur des barèmes d'opinions individuelles données dans des questionnaires ou lors d'entretiens pendant ou après la formation. Les constatations sont appliquées aux programmes en cours ou aux programmes ultérieurs.

#### Instruction

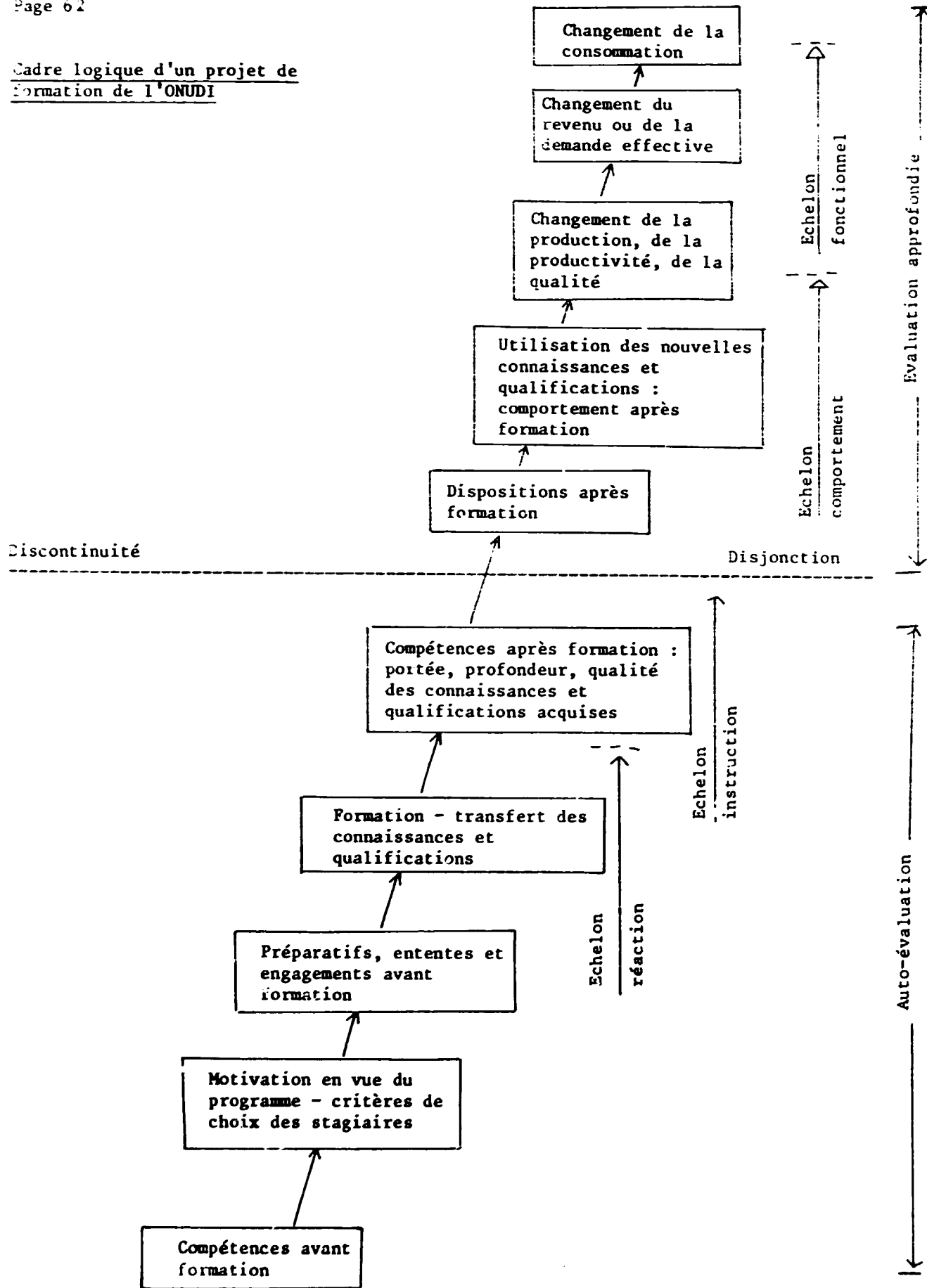
Les résultats immédiats, ou produits, de la formation en groupe peuvent se mesurer et s'évaluer par diverses techniques, qui comprennent, sans s'y limiter, les analyses visant à déterminer le contenu, le niveau et la qualité de l'acquis.

---

26/ Le déroulement d'un tel projet est bien plus complexe, car la vie ne présente jamais la simplicité linéaire de ce schéma. Néanmoins, il est bien plus facile d'exposer une progression hiérarchique simple des événements qu'un échec de variables économiques, sociales et humaines.

27/ Voir à l'appendice XI les directives détaillées pour effectuer une évaluation propre à chaque échelon.

Cadre logique d'un projet de  
formation de l'ONUDI



## Comportement

Cet échelon exige que l'évaluateur mesure la disposition d'esprit ou mentalité des participants, de même que leur comportement, à un ou plusieurs moments donnés après l'achèvement du programme de formation. Il s'agit d'un type difficile d'évaluation, car il oblige l'évaluateur à déterminer à la fois des dispositions et un comportement différents de ceux qui existaient avant la formation, dont il apprécie ainsi "l'efficacité". Comme on l'a déjà noté, la comparaison exige des données de départ. Une autre difficulté se rencontre quand on tente d'imputer les nouvelles dispositions et le nouveau comportement à la formation et non à quelque autre cause.

## Echelon fonctionnel

A cet échelon, l'évaluateur tente de déterminer et d'apprécier les changements relatifs au développement industriel (par exemple, solution de problèmes concernant la productivité, la commercialisation, la qualité, le coût de la nouvelle technologie, etc.) qu'on peut rapporter aux conditions qui existaient précédemment et attribuer directement ou indirectement à la formation reçue, dont il s'agit en d'autres termes d'apprécier l'impact".

9.1.5.3 Auto-évaluation. Comme il est dit à l'alinéa 8.1.4.4, l'ONUDI appliquera la technique d'auto-évaluation à tous les projets de formation en groupe confiés à une organisation extérieure et s'attachera aux échelons réaction et instruction, c'est-à-dire se préoccupera essentiellement de l'efficacité. Le rapport d'évaluation (en voir un exemplaire à l'appendice VIII) a été conçu pour aider l'organisme de stage et l'ONUDI à procéder à un examen et à une appréciation systématiques à ces échelons, en se servant de moyens connus, par exemple questionnaires, monographies, exercices en groupe, etc., dans une démarche convenablement normalisée.

9.1.5.4 Evaluation approfondie. Il n'existe pas de démarche type pour ce mode difficile qui s'attache au comportement et à l'échelon fonctionnel et se préoccupe essentiellement de l'impact. Si on l'entreprend, l'évaluateur se préoccupera du changement consécutif ou induit et pourra vouloir envisager certaines des propositions et directives suivantes :

a) Les activités et résultats qui se situent en dessous de la ligne de discontinuité dans la pièce 12 tendent à moins dépendre des facteurs extérieurs, donc à relever davantage de la volonté des responsables et à être plus susceptibles d'évaluation. Inversement, les activités et résultats situés au-dessus de cette ligne dépendent davantage des facteurs extérieurs, échappent d'autant aux responsables et sont progressivement moins susceptibles d'évaluation. En d'autres termes, au-dessous de la ligne, les liens de causalité tendent à se simplifier et à s'affirmer. Au-dessus, ils tendent à devenir plus complexes et plus douteux.

b) De la mesure dans laquelle les connaissances sont déterminantes ou essentielles à chaque échelon dépendra directement leur utilisation. Aux échelons supérieurs de la hiérarchie causale, cette mesure tend à diminuer par rapport aux autres facteurs. Certains de ceux-ci sont :

- . la disponibilité de capitaux nécessaires aux investissements en vue de créer des emplois;
- . une demande effective pour les projets ou services exigeant de plus nombreuses personnes qualifiées;

- . des déséquilibres entre l'offre et la demande sur le marché du travail, par exemple sous-emploi, chômage des intellectuels, exode des compétences;
- . la répugnance à adopter de nouvelles connaissances et méthodes à cause du coût ou du bouleversement qu'elles entraînent.

c) Les donateurs et les planificateurs nationaux ont tendance à s'attacher à l'offre dans l'équation de la main-d'oeuvre, ce qui risque d'entraîner une distorsion (c'est-à-dire offre surabondante, sous-utilisation) dans l'affectation du personnel qualifié à un programme déterminé et, plus généralement, sur le marché national du travail. Les partisans de la formation sont quelquefois poussés par :

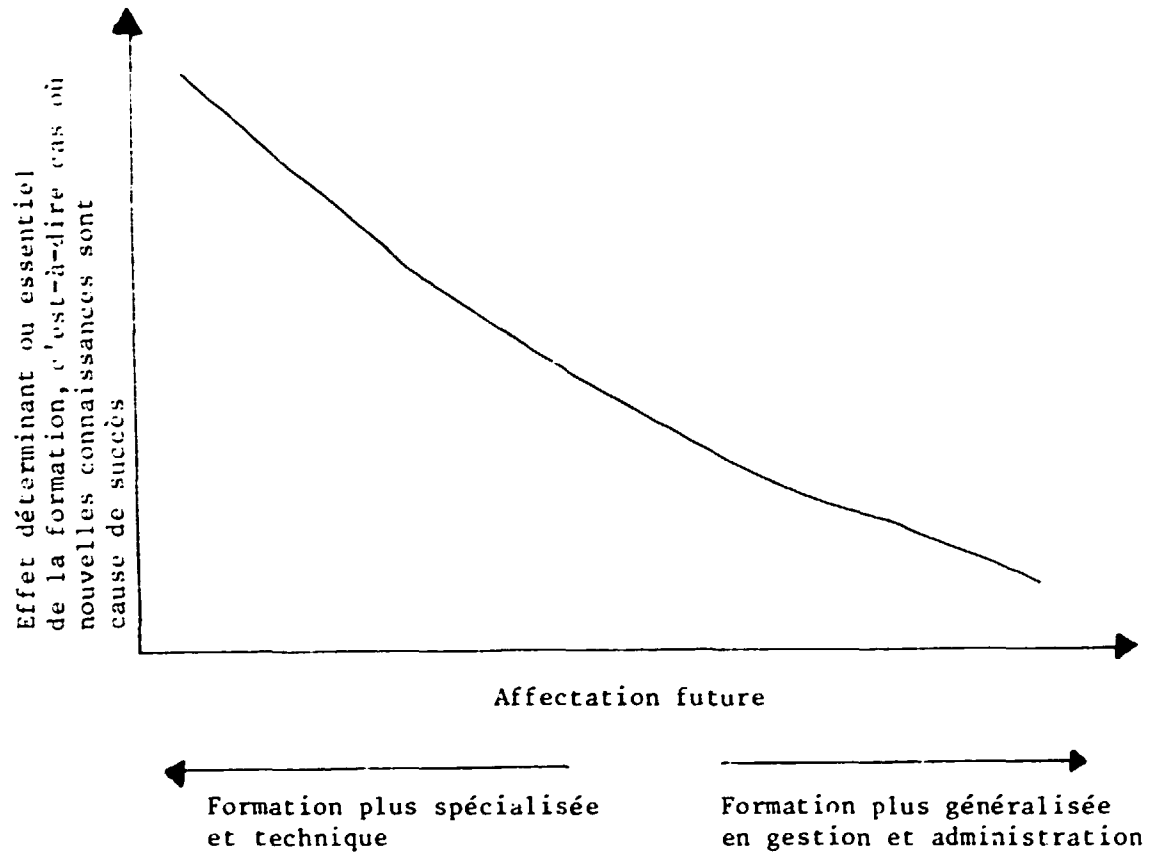
- . le souci d'objectifs politiques et culturels généraux, qui peuvent être sans lien avec des objectifs économiques et sociaux déterminés; ainsi, le désir de forger des relations politiques ou de propager des schémas culturels;
- . la croyance générale que l'instruction est un bien en soi et donc que plus on forme, mieux cela vaut;
- . l'intention de constituer un noyau ou seuil de qualifications choisies, conformément à une analyse ou plan de main-d'oeuvre.

d) Dans un pays en développement peuvent agir certains facteurs tendant à stériliser les ressources consacrées à la formation, ce qui risque d'élargir l'écart entre les connaissances et qualifications disponibles et leur intégration effective dans l'économie du pays. De tels facteurs peuvent comprendre :

- . des changements imprévus dans les besoins précédemment définis de nouvelles qualifications au sein des organisations ou programmes, car instabilité et dynamisme sont inhérents au développement;
- . la résistance des supérieurs, collègues et clients aux nouvelles idées et méthodes;
- . une promotion ou un changement d'affectation;
- . un sentiment d'aliénation ou de mécontentement engendré par la formation reçue ou ses séquelles.

e) La formation tend à être plus déterminante pour la réussite quand elle vise des tâches plus spécialisées et techniques et moins déterminante quand elle se rapporte à des activités plus générales de gestion et d'administration. (Ce n'est pas là un jugement de valeur porté sur les différentes matières.) (Voir pièce 13).

Effet déterminant de la formation



f) Dans quel cas est-il nécessaire de mesurer par rapport aux données de départ le degré de changement intervenu dans le niveau des connaissances et dans quel cas suffit-il de mesurer les connaissances acquises grâce à la formation sans égard à leur niveau préalable ? Les critères dont dépend cette décision pourraient comprendre :

- . la disposition d'exactes données de départ et le coût de leur collecte;
- . la nécessité de dispenser à tous les participants une instruction uniforme dès le début de la formation en groupe;
- . la durée et l'intensité et, par conséquent, le coût de la formation;
- . les limites pratiques du recrutement et du choix des participants;
- . le degré de confiance dans l'efficacité de la formation en groupe comme moyen de transmettre des connaissances et qualifications et de modifier les mentalités. Avec une méthode déjà éprouvée sur une population analogue, il serait moins nécessaire de disposer de données de départ que si la méthode servait pour la première fois.

On trouvera à l'appendice XI des directives additionnelles. De toute façon, il serait bon que le Service d'évaluation soit appelé dès le début à aider à concevoir une méthode appropriée d'évaluation approfondie pour un projet déterminé de formation en groupe.

## 9.2 Examen tripartite

### 9.2.1 Participation à une Réunion d'examen tripartite

#### 9.2.1.1 Innovations récentes

Après deux années d'étude, de la surveillance, des examens tripartites et des évaluations à mi-parcours par le PNUD, on a constaté que 28/:

- . un tiers seulement des examens et évaluations requis avaient effectivement lieu;
- . les examens s'attachaient trop à la fourniture des apports et aux questions administratives et trop peu aux produits ou à la réalisation de l'objectif du projet;
- . l'équipe des responsables ne procédait pas aux examens à partir d'une analyse fouillée centrée sur les réalisations effectives.

En se fondant sur cette analyse, le PNUD entend renforcer les examens tripartites par :

- . une préparation plus soignée de la réunion par les responsables du projet, notamment du rapport d'avancement, à distribuer bien à l'avance à toutes les parties;

---

28/ Source : DP/558, 23 février 1981.

- . une pleine utilisation des résultats fournis par les systèmes d'auto-évaluation des organismes d'exécution 29/;
- . l'utilisation de repères (c'est-à-dire indicateurs prédéterminés d'avancement);
- . une plus grande attention portée à la réalisation des objectifs et à la détermination des facteurs qui ont pu contribuer à l'absence de progrès en ce sens;
- . l'éventualité d'une évaluation approfondie.

#### 9.2.1.2 Nouvelle optique

Du fait de ces innovations et de l'utilisation des rapports d'auto-évaluation de l'ONUDI(REP), l'examen tripartite d'un projet industriel doit maintenant prêter plus d'attention :

- . aux progrès réalisés pour atteindre les cibles et repères du plan de travail;
- . aux progrès réalisés dans l'obtention des produits du projet et pour atteindre son objectif,
- . aux changements intervenus dans les facteurs extérieurs qui influent sur la conversion des apports en produits conformément au plan de travail ou sur la marche vers l'objectif;
- . à la confirmation de la validité de la relation de causalité escomptée entre apports, activités, produits et objectif du projet.

Il s'agit par là de reconnaître et d'adopter toutes mesures correctives requises par les projets en cours dans l'optique qu'on vient de décrire. Le PNUD n'a pas encore diffusé de nouvelles instructions et directives sur l'examen tripartite des évaluations finales.

9.2.1.3 Préparation. La préparation des examens tripartites incombe au Représentant résident. Chacune des trois parties peut toutefois en prendre l'initiative. Le Représentant résident invitera les autres participants bien à l'avance et s'assurera que les rapports d'avancement et autres documents préparatoires sont disponibles. Il lui incombe aussi de rédiger un ordre du jour provisoire. Le système d'évaluation interne de l'ONUDI pour les projets réalisés sur le terrain a été expressément conçu pour fournir les données et analyses nécessaires aux examens et évaluations tripartites. Donc, le moyen le plus facile de s'y préparer est que les responsables du projet procèdent à une évaluation d'accomplissement et commencent à enregistrer et analyser les résultats en remplissant les parties appropriées d'un REP deux à trois mois environ avant l'examen tripartite prévu. Le siège disposera ainsi d'assez de temps pour le lire, le commenter et le retourner. Les questions relevant du débat auront alors été inscrites à la partie I - page de couverture - et les participants seront informés de l'état d'avancement du projet ainsi que des opinions du siège.

9.2.1.4 Composition et conduite des réunions. Aucun rituel ni protocole ne régit la conduite d'un examen tripartite. La réunion sera dirigée d'une façon différente d'un pays à l'autre, selon le style du supérieur responsable 30/.

29/ UNDP/PROG/FIELD/150.

30/ Voir les indications additionnelles de l'article 3466, Surveillance, dans le PPM du PNUD.



Normalement, elle ne demande pas la présence de personnel du siège, mais les visites de ce personnel peuvent être réglées pour coïncider avec l'examen. Toutefois, si, de l'avis du bureau d'appui, des circonstances particulières imposent la participation du siège, une recommandation dûment motivée est communiquée au Représentant résident au moyen du REP (voir section 8.1.1 et alinéa 9.1.2.4) approuvé par le Chef de service ou de section compétent. On notera aussi que de tels examens, notamment pour les grands projets, considéreront de plus en plus les résultats et recommandations a) des auto-évaluations et b) des évaluations approfondies. Selon les instructions du PNUD, dans le rapport d'examen tripartite doit figurer une recommandation explicite d'opérer ou non une évaluation approfondie, que le représentant résident est tenu de commenter ou de détailler.

9.2.1.5 Présentation du rapport d'examen tripartite 31/. Ces rapports enregistrent les conclusions, décisions et recommandations pertinentes découlant de l'examen tripartite, accompagnés de toutes explications ou données justificatives. Quoique libres dans leur forme, d'ordinaire ils résument l'examen sous les grandes rubriques suivantes :

- . activités et produits du projet;
- . perspectives d'atteindre ses objectifs;
- . utilisation des résultats (suite à donner);
- . conception du projet;
- . conclusions, décisions et recommandations.

Le Bureau du Représentant résident le rédige dans les langues appropriées. Dans les 15 jours suivant l'examen, des exemplaires en sont transmis au gouvernement, à l'ONUDI (organisme d'exécution) et au siège du PNUD. Un exemplaire est également fourni au conseiller technique principal ou au coordonnateur national.

9.2.1.6 Matière. Si la réunion décide qu'une évaluation approfondie n'apparaît pas nécessaire, au moins pour les 12 prochains mois, son rapport recommande d'ordinaire des mesures correctives telles que :

- . redéfinir les cibles et établir des indicateurs objectivement vérifiables, notamment des repères;
- . redéfinir mieux l'objectif du projet de façon qu'on comprenne mieux son objet et sa fonction;
- . affecter une plus grande priorité à certains produits (par exemple en cas de forte demande des services d'essai mais de demande moindre que prévu pour la formation du personnel de maîtrise), ce qui requiert des changements dans le plan de travail et une éventuelle réaffectation des apports;
- . apporter des changements à la façon d'obtenir les résultats et produits désirés (par exemple recourir à plusieurs expériences au banc au lieu de construire une usine pilote);

---

31/ Voir aussi la section G au chapitre XV sur la rédaction des rapports dans le Manuel du CTP.

- porter à l'attention du gouvernement et des bénéficiaires les mesures qui ne dépendent pas des responsables et qui sont requises pour obtenir les produits ou atteindre l'objectif (par exemple décret accordant une autonomie institutionnelle, délivrance d'une licence d'importation, octroi de traitements supérieurs, nouveaux avantages fiscaux, imposition de redevances d'usage, création d'un groupe de planification Etat-industrie, etc.

#### 9.2.1.7 Recommandation d'opérer une évaluation approfondie.

Si le projet pose des problèmes graves ou en grande partie extérieurs, ou exige d'importantes modifications, une évaluation tripartite approfondie peut s'imposer. Elle peut fournir le seul moyen de concilier les faits, trancher les questions ou découvrir la ou les causes des difficultés. On trouvera ci-après les directives applicables. L'évaluation approfondie étant terminée, le rapport des responsables rédigé et distribué, on peut prévoir une autre réunion tripartite pour débattre des constatations, examiner les conclusions et les recommandations et décider de toutes mesures à prendre.

#### 9.2.2 Comment opérer une évaluation approfondie

##### 9.2.2.1 Antécédents

a) Si l'évaluation approfondie est prévue dans la conception du projet ou s'impose comme il est dit ci-dessus, on convient de son mandat, on en choisit les participants et elle a lieu. Sa préparation peut demander beaucoup de travail au personnel du projet (voir chapitre XX, Evaluation des projets, dans le Manuel du conseiller technique principal), notamment collecte des données, élaboration des questions, etc. Une évaluation approfondie s'attache d'ordinaire à la pertinence des principaux éléments de la conception et à la validité des suppositions critiques et hypothèses adoptées au sujet des relations de causalité dès la conception du projet, ainsi qu'à certaines questions prédéterminées de grande importance.

b) En maints cas, l'évaluation approfondie d'un projet en cours aura pour résultat principal une conception revue ou mise à jour à plusieurs niveaux (et non pas simplement un rééchelonnement ou un accroissement des apports et des activités) destinée à accroître la probabilité de réussite, ainsi qu'une décision de poursuivre ou retarder le projet. Il peut s'agir notamment :

- de préciser la fonction première du projet (par exemple, développement d'institutions plutôt qu'appui direct, projet expérimental plutôt que pilote, etc.);
- de modifier d'une certaine façon les bénéficiaires (par exemple transformer un projet régional en national pour inclure les grandes industries, etc.);
- de réaffirmer l'hypothèse de développement (c'est-à-dire la relation entre le bon achèvement du projet et la solution totale ou partielle du problème de développement reconnu à l'origine). L'hypothèse du projet ou l'approche technique peut faire l'objet du même genre de réaffirmation;
- de redéfinir le problème ou objectif de niveau supérieur que vise le projet et d'apporter toutes modifications nécessaires aux éléments principaux de sa conception (par exemple, des faits nouveaux pourraient indiquer que la faiblesse des exportations de vêtements de confection tient moins à une médiocre qualité qu'au fait que les études de marché n'ont pas indiqué à temps les changements de la mode);
- de résoudre les questions sujettes à désaccord ou incertitude. Ce sont celles qu'il y a lieu d'étudier et d'analyser avant de prendre toute décision ou toute mesure.

D'ordinaire, il s'agit d'un des trois cas suivants :

- bien qu'on manque de faits concrets ou avérés, une décision urgente s'impose;
- on dispose de faits concrets, mais des divergences sur leur interprétation ou leur sens entraînent un conflit d'opinion et retardent la décision;
- il s'agit de mesures qui nuisent au projet et que pourrait changer l'autorité compétente.

Les directives fournies ci-dessous supposent que l'équipe chargée de l'évaluation dispose de temps et de ressources suffisants pour une préparation et une analyse adéquates. Dans ce cas, elles conviennent à une évaluation tripartite approfondie et complètent et développent celles qui figurent déjà dans le Manuel du conseiller technique principal. Les présentes sont destinées à aider le personnel de l'ONUDI à comprendre, aménager et préparer de telles évaluations et à y participer, non à mentionner chaque détail à traiter. Le Service d'évaluation aidera le personnel du siège et des services extérieurs par de pertinents conseils de méthode et, si besoin est, par l'établissement d'une matrice pour faciliter la tâche. Dans certains cas, il pourra aussi adjoindre un de ses membres à l'équipe (voir alinéa 8.2.2).

c) Le mandat qui figure à l'annexe XII du présent Manuel et à l'article 3470 du PPM du PNUD concerne les autorités compétentes, la composition de l'équipe, le calendrier, l'objet et la portée de l'évaluation approfondie. Il n'explique pas comment la préparer ni ce que peut faire lors de son exécution un représentant de l'ONUDI membre de l'équipe : ce à quoi s'appliquent les directives qui suivent.

#### 9.2.2.2 Aménagement et préparation

a) Quand entreprendre l'évaluation. Une évaluation approfondie s'entreprendra quand un au moins des trois partenaires, normalement au cours de la surveillance ou de l'auto-évaluation, décide qu'elle est requise ou opportune. Cette décision pourra intervenir au cours de l'auto-évaluation, lors d'un examen tripartite, lors d'un examen du programme par pays ou d'une tournée de surveillance. Une évaluation peut aussi s'entreprendre à la suite d'un accord conclu lors de la formulation du projet, qui la prévoit expressément dans le descriptif et le plan de gestion. De toute façon, l'évaluation approfondie d'un projet de grande envergure devrait s'entreprendre s'il existe une ou plusieurs des conditions suivantes :

- des problèmes graves et persistants ne peuvent être résolus par les responsables du projet ou par des interventions de représentants-résidents, ou bien encore leurs causes sont obscures et devraient être éclaircies et analysées;
- on envisage d'apporter au projet d'importants changements, pour quelque raison que ce soit, et il y a lieu d'examiner et d'analyser à fond la situation, de même que l'avancement du projet. Ce cas comprend les projets qui, à certains moments, appellent des décisions quant à leur poursuite;
- des changements s'opèrent dans les facteurs extérieurs (suppositions critiques). Ils exigent une analyse attentive de l'influence qu'ils ont ou auront sur le projet et du maintien de la validité de sa conception d'ensemble;

- on souhaite donner plus de crédit à un projet complexe et hautement technique pour présenter des recommandations finales au gouvernement et à l'industrie;
- de graves désaccords existent entre les trois parties au sujet de l'avancement, du maintien de la validité de la conception, de l'impact potentiel, etc.; une évaluation contribuerait à régler les questions et à décider de mesures correctives et de la suite à donner;
- il y a lieu de déterminer la suite à donner ou sa nécessité. Ce cas se rencontrera très probablement à la fin ou vers la fin d'un projet quand, en se fondant sur l'expérience acquise et sur la situation qui existe alors, on peut reconnaître et définir la nécessité d'une suite à donner par le gouvernement, l'industrie ou le système des Nations Unies;
- le projet doit recommencer dans d'autres provinces, pays ou régions et il importe d'étudier les raisons de son succès, ses problèmes, les mesures parallèles requises (facteurs extérieurs), etc., pour envisager la possibilité de recommencer avec succès le projet, ainsi que tous changements d'approche qui accroissent ses chances de réussite.

Lors de la formulation du projet, toute évaluation prévisible doit être mentionnée dans le descriptif, avec son objet et sa date. Les deux dernières conditions mentionnées ci-dessus peuvent justifier une évaluation rétrospective (voir paragraphe 8.2.4).

b) Rédaction du mandat. La nécessité d'une évaluation étant reconnue et son objet débattu entre les parties intéressées qui se sont accordées en principe, on rédige un mandat détaillé. En principe, l'avant-projet incombe au Bureau régional du PNUD : le Bureau du Représentant résident, le personnel chargé du projet ou celui du siège de l'ONUDI peuvent y aider et le font souvent (l'appendice XII contient des directives détaillées). La partie principale du mandat concerne l'énoncé de la portée et de l'objet, qui doit préciser les questions exactes auxquelles s'attachera l'équipe. Les questions doivent se rapporter aux raisons qui justifient l'évaluation, être soigneusement choisies et limitées en nombre. Il est essentiel de les énoncer clairement dès que possible pour a) déterminer les experts qui devront faire partie de l'équipe, b) fixer le temps dont la mission aura besoin sur place, c) s'accorder par avance sur la nature et l'objet de ses efforts. Normalement, le temps requis est de deux semaines ouvrables. Ce n'est que dans des cas exceptionnels qu'il peut dépasser trois semaines. Le projet de mandat est alors envoyé aux trois parties pour observation et accord.

c) Détermination de la composition de l'équipe. C'est là l'étape suivante. D'ordinaire, l'équipe comprend un représentant de chacune des parties. Il est essentiel que le gouvernement soit invité et vive encouragé à y participer. Il convient d'expliquer soigneusement à chaque partie que ce genre d'évaluation doit être confié à des fonctionnaires ou consultants qui n'ont participé directement ni à la conception, ni à l'approbation, ni à l'exécution et à la surveillance du projet. C'est dire que tout membre du personnel national chargé du projet, le conseiller technique principal, le conseiller industriel principal, le fonctionnaire d'appui et le fonctionnaire précédemment responsable au siège du PNUD ou sur le terrain ne peuvent de ce fait être membre de l'équipe.

Les exceptions à ce principe d'objectivité devraient être pleinement expliquées et consignées. Dans toute la mesure du possible, les représentants du PNUD et de l'ONUDI seront choisis pour leur connaissance des questions à examiner : ils pourront être soit des membres du personnel, soit des consultants extérieurs recrutés tout exprès. Dans certains cas, à la demande de la direction supérieure, le Service d'évaluation désignera un membre du personnel pour représenter l'ONUDI. En tout état de cause, il est bien préférable que la matière technique du projet soit familière à au moins un des membres de l'équipe et qu'un autre au moins ait une grande expérience du système des Nations Unies. Bien qu'aucun membre du personnel de l'Etat ou de l'ONU qui s'est occupé du projet ne puisse être membre de l'équipe, il lui fournira normalement ses principales informations et devrait donc être dûment consulté. Si l'on a besoin de compétences additionnelles et si des donateurs participent au projet, l'équipe, sous réserve d'un accord à ce sujet, pourra compter plus de trois membres. Le coût de l'évaluation, y compris les honoraires des consultants extérieurs, les frais de voyage et de subsistance, sera imputé au projet (poste 16 du budget). Si besoin est, le budget sera revu pour inclure cette rubrique.

#### 9.2.2.3 Conduite de l'évaluation

a) Mise au courant au siège. Les membres internationaux de l'équipe doivent, autant que possible, être mis au courant au siège. Il est très souhaitable que, si le PNUD et l'ONUDI ne désignent pas un membre de leur personnel, leurs consultants respectifs s'arrêtent à Vienne pour être mis au courant par le bureau d'appui et le Service d'évaluation. Cette mise au courant devrait comprendre :

- un exposé détaillé de l'historique du projet et de questions choisies par le bureau technique (d'appui) et le bureau du programme (en particulier si l'évaluation porte sur plusieurs projets ou si on envisage de nouveaux projets ou d'importantes phases nouvelles);
- l'examen et, si le temps le permet, l'étude de la documentation disponible se rapportant au projet et à ses grandes questions (descriptif, révisions majeures, principaux rapports techniques et d'avancement, rapports d'examen tripartite, rapports d'auto-évaluation et rapports des évaluations précédentes). Etudier aussi la documentation de référence concernant le pays;
- un exposé du Service d'évaluation concernant le mandat, la méthode, les règles et la préparation du rapport d'évaluation.

Au titre de la mise au courant, le bureau d'appui ou le Service d'évaluation pourra, si besoin est, préparer une matrice du projet qui servira de cadre à l'évaluation.

b) Mise au courant sur le terrain et emploi du temps. Dès son arrivée dans le pays, la mission sera d'abord mise au courant par le Bureau du Représentant résident et le conseiller industriel principal, s'il échet. Suivront dès que possible des réunions de toute l'équipe, y compris le représentant du gouvernement, avec le ministère chargé de l'ensemble du programme du PNUD et celui chargé du projet. Le Bureau du Représentant aura d'ordinaire pris bien à l'avance date pour ces réunions. Dans toute la mesure du possible, il aura de même prévu d'autres rencontres avec les organisations, les usagers et autres personnes intéressées, sous réserve de changements par l'équipe en consultation avec lui. L'équipe arrêtera alors le programme de l'évaluation et commencera

son examen. Sur les visites à rendre, les organismes et les personnes à rencontrer, les questionnaires à faire remplir, etc., on ne peut donner ici de directives détaillées, car tout dépend du projet et des questions choisies comme objet de l'évaluation. Pourtant, dans toute évaluation, on prêtera une grande attention aux bénéficiaires effectifs ou visés des résultats du projet (par exemple l'industrie) et on recherchera leur concours.

c) Le rapport. Un projet de rapport sera rédigé en cours de mission. (L'appendice XII en trace le cadre). Il est vivement recommandé d'utiliser pour tous les projets de développement d'institutions la méthode modulaire (voir paragraphes 4.5 et 4.6 et les pièces 3 à 5), tant pour aider à organiser la réunion des données que pour fonder l'exposé de l'état du projet. La teneur du rapport ne regarde que l'équipe. Toutefois, on devra s'évertuer à présenter un rapport acceptable par chacun de ses (trois) membres. A défaut, les divergences et leurs raisons seront explicitées dans le rapport ou dans la note de couverture.

d) Discussion des constatations, conclusions et recommandations. L'évaluation sur le terrain se terminera par une réunion de toute l'équipe avec le Représentant résident, le conseiller industriel principal et les fonctionnaires compétents de l'Etat. Si c'est possible et si le gouvernement y consent, les usagers y seront aussi représentés. Si le temps le permet, le rapport, portant nettement la mention "avant-projet", sera distribué par avance aux participants. L'équipe présentera et expliquera ses constatations, conclusions et recommandations principales et suscitera un échange de vues permettant de vérifier l'exactitude du rapport et de reconnaître et corriger les malentendus et omissions. Cette occasion de dialogue avec les principales parties intéressées est une partie essentielle de l'opération, car elle permet d'accorder une analyse objective et poussée avec la faisabilité et l'acceptation potentielle des solutions proposées. Après cette réunion (ces réunions), l'équipe aura la possibilité de retoucher sa version finale, si elle l'estime justifié.

e) Exploitation du rapport et suite à donner. Ainsi retouché éventuellement, le rapport définitif est soumis au Représentant résident par le chef de l'équipe. Ceux de ses membres qui représentent le PNUD et l'ONUDI en adressant alors des exemplaires à leurs organisations respectives pour examen et observation. Après que celles-ci ont soumis leurs observations au Représentant résident, le rapport peut être officiellement adressé au gouvernement, qui décide s'il convient de le distribuer davantage. En consultation avec lui, le Représentant résident organise dès que possible ensuite une réunion d'examen tripartite pour débattre des constatations, conclusions et recommandations du rapport et déterminer les décisions ou mesures nécessaires et possibles.

## CONCOURS ADDITIONNELS

10.0 Les appendices du Manuel

Les récents changements de principe et de pratique apportés à la formulation des projets ainsi qu'à leur examen préalable, leur surveillance, leur évaluation et leur examen ultérieur modifient les schémas traditionnels de leur gestion et exigent qu'on se préoccupe davantage des résultats ou objectifs. Le Service d'évaluation a rédigé le présent Manuel pour aider le personnel de l'ONUDI, tant du siège qu'extérieur, à adopter des techniques de gestion nouvelles ou améliorées propres aux projets de coopération technique et industrielle. Des appendices y figurent pour faciliter le recours aux formulaires, listes récapitulatives et directives analogues fréquemment utilisés pour concevoir et évaluer les projets. Le présent Manuel n'est toutefois qu'un des moyens de fournir information et assistance à ceux qui conçoivent, exécutent et examinent les projets. Des concours additionnels leur sont offerts et comprennent :

11.0 Autres sources

Ceux qui ont besoin d'être davantage guidés et éclairés trouveront à l'appendice XIII une bibliographie annotée des publications pertinentes de l'ONUDI, du PNUD et d'autres organismes sur la conception et l'évaluation des projets. Le Service d'évaluation en adressera volontiers des exemplaires sur demande.

12.0 Orientation et formation

12.1 Le Service d'évaluation organise des séances d'orientation sur les principes, règles et méthodes de conception et d'évaluation, à l'intention des nouveaux chefs de service et de section ainsi que des autres membres du personnel de la DOP, conseillers industriels principaux, administrateurs adjoints, conseillers techniques principaux et experts travaillant sur le terrain. S'il échet et en coopération avec le fonctionnaire d'appui ou celui chargé des programmes, on peut à ces séances débattre de l'application, à des projets déterminés, de techniques de gestion axées sur les résultats.

12.2 Le Service d'évaluation organise tous les deux mois, à l'intention du personnel de la DCP et de la DOI au siège, des sessions de formation de deux jours et demi sur la conception des projets, leur évaluation, leur méthodologie et les prescriptions qui s'y rapportent, au moyen de documents et d'exemples empruntés à des projets de coopération technique et industrielle exécutés par l'ONUDI. Ces sessions offrent un ensemble équilibré d'exposés, discussions en groupe, monographies et exercices. Chaque fois que possible, de telles sessions se tiennent aussi sur le terrain à l'intention de conseillers techniques principaux, coordonnateurs nationaux des programmes, conseillers industriels principaux et administrateurs adjoints. Le personnel du PNUD et le gouvernement sont aussi invités à y participer et les projets réalisés dans le pays peuvent y servir à la démonstration et à l'enseignement.

13.0 Services de consultation et d'appui

Le Service d'évaluation fournit aussi aux fonctionnaires du Secrétariat un service d'encadrement ou d'appui, qui consiste en consultations et conseils

portant notamment sur les sujets suivants :

13.1 Tracer un cadre logique et préparer une matrice sommaire pour un projet proposé, avec les principaux éléments de sa conception, par exemple :

- . objectif de développement;
- . hypothèse de développement;
- . objectif du projet;
- . hypothèse du projet;
- . produits;
- . activités et indicateurs;
- . plan de gestion et d'évaluation

Ce service est décrit dans une Note du Service datée du 10 août 1983 et distribuée au sein des DCP et DOI, qui forme l'appendice XIV.

13.2 Sur demande, ou conformément à des critères approuvés (voir alinéa 4 d), appendice II), le Service d'évaluation examinera les nouvelles propositions de projet afin d'émettre un avis sur un plan d'évaluation approprié et ses conditions préalables, par exemple cadre logique, données de départ, indicateurs d'avancement.

13.3 Outre l'appui et les normes que fournit le système pour la partie auto-évaluation de l'évaluation interne à l'ONUDI, un personnel d'évaluation est disponible pour aider les fonctionnaires d'appui à examiner les R&P et, notamment, à redéfinir les principaux éléments de la conception de projets en cours pour les adapter aux normes applicables et les rendre plus aisés à diriger, de même qu'à évaluer.

13.4 Avec les récents changements apportés aux prescriptions et critères du PNUD concernant les évaluations approfondies, le personnel du siège, à l'ONUDI, s'y engagera de plus en plus. Le Service d'évaluation aidera celui de la Division des opérations industrielles qui y participe en :

- . fournissant des avis sur un mandat approprié et sur la conception d'un plan ou étude d'évaluation;
- . suggérant une ou des méthodologies appropriées;
- . aidant à choisir les consultants;
- . aidant aux mesures de suivi.

Un membre de ce Service peut également représenter l'ONUDI dans l'équipe chargée de l'évaluation, si la DOI le demande 32/.

13.5 Bien que le Service d'évaluation ne participe pas d'ordinaire aux examens tripartites, une assistance analogue à celle qu'on vient de décrire pourra être fournie aux participants venus du siège et comprendre, comme préalable, l'utilisation des rapports d'accomplissement.

---

32/ Voir le mémorandum interservices du 15 février 1984, adressé par le Directeur de la DOI à son personnel et traitant de la participation aux évaluations tripartites (approfondies).



14.0 Demandes et suggestions

Les questions relatives au contenu du présent Manuel, les suggestions en vue de l'améliorer et les demandes de documents ou d'autre assistance émanant du personnel extérieur, d'autres institutions et d'organisations extérieures intéressées doivent être adressées au :

Chef du Service d'évaluation,  
ONUDI,  
B.P. 300,  
1400 VIENNE  
(Autriche).

GLOSSAIRE DE LA CONCEPTION ET DE L'EVALUATION DES PROJETS  
à l'usage de  
L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

1. Ayant examiné le "Glossaire de termes relatifs à l'évaluation", établi par le Corps commun d'inspection (JIU/REP/78/5), le Comité administratif de coordination (A/34/286/Add.1) a accepté en novembre 1979 la recommandation de ce Corps tendant à ce que ce glossaire "soit adopté comme cadre général de la terminologie de l'évaluation employée par les organismes des Nations Unies" et émis le voeu qu'il soit "progressivement augmenté et amélioré".
2. La première réunion conjointe des deux Comités consultatifs pour les questions de fond (respectivement Activités opérationnelles et Programmation) du CAC, tenue en mars 1980, a recommandé (ACC/1980/8, paragr. 12) que le Secrétariat de l'ONU et les institutions spécialisées adoptent pour leur usage interne les définitions du glossaire de l'évaluation établi par le CCI. Une adaptation en a alors été tirée et distribuée sous la cote UNIDO/EX.121, en date du 10 juillet 1980.
3. Ces recommandations ont été suivies et certains termes ont été ajoutés pour répondre aux besoins de l'ONUDI. Il a fallu quelque peu adapter ou expliciter, aux fins d'explication, ou pour tenir compte des prescriptions propres à l'ONUDI, mais les définitions du CCI restent en grande partie inchangées et tous ces termes et définitions communs contribuent à l'harmonisation entre systèmes des Nations Unies. Etant donné l'étroite relation qui unit conception et évaluation, on a fait figurer aussi dans le Glossaire de l'ONUDI leurs termes communs. Dans certains cas, les définitions d'un même terme dont se servent le PNUD et l'ONUDI ont été incluses dans les définitions de l'ONUDI. De toute façon, les définitions données ici sont conformes à l'esprit de celles du Glossaire du CCI.
4. Les fonctionnaires du siège et des services extérieurs sont priés d'employer les termes et définitions de ce glossaire dans leurs communications concernant les programmes et les projets, de leur conception à leurs évaluations ultérieures.
5. **ACTIVITE** - voir aussi "plan de travail". Tâche ou série de tâches techniques, exécutées dans le cadre d'un projet au cours de la transformation des apports en produits. C'est la mesure prise ou le travail exécuté en vue de produire les résultats recherchés : formation du personnel, installation de matériel ou réalisation d'une étude de faisabilité. Elle absorbe donc des ressources et du temps.
6. **EXAMEN PREALABLE**. C'est l'analyse critique de la pertinence, de la faisabilité et de l'efficacité potentielle d'un projet, programme ou processus avant que soit prise la décision de l'exécuter. Il rassemble des éléments d'information en vue de déterminer si un projet mérite d'être réalisé, s'il est techniquement judicieux, bien conçu et d'un bon rapport coût-efficacité.
7. **APPRECIATION**. Ce terme s'utilise, par opposition à "examen" et "évaluation", pour désigner une évaluation semi-rigoureuse, faisant le plus souvent appel à une approche "formative".

8. **SUPPOSITIONS (ou suppositions critiques).** Ce sont des énoncés explicites de certains facteurs présumés dans "l'environnement" du projet qui influent sur sa réussite (ou celle d'un programme ou processus), mais dont les effets sont incertains et doivent être réputés exister ou se produire. Ils échappent en grande partie à la volonté des responsables qui gèrent le projet (ce terme est synonyme de "facteurs extérieurs". Exemples : demande d'exportation d'un produit; vote d'une législation d'habilitation; demande d'un service particulier dans l'industrie; classification appropriée, dans la fonction publique, du personnel des IRSI).
9. **VERIFICATION.** Examen ou contrôle qui détermine dans quelle mesure une condition, un processus ou une réalisation est conforme à des normes ou critères préétablis et rend compte de ce degré de conformité. D'ordinaire, elle porte surtout sur les finances et la gestion. Elle peut être externe, c'est-à-dire faite par vérificateur indépendant nommé par un organe délibérant, ou interne, c'est-à-dire faite par un fonctionnaire du Secrétariat.
10. **DONNEES DE DEPART.** Voir "indicateurs".
11. **JALON.** Mesure ou indicateur du point atteint par une activité prévue au plan de travail. (Voir aussi "repère" et "événement").
12. **BENEFICIAIRE.** Membre de la population ou du groupe qui bénéficiera d'un projet réussi (voir "groupe cible").
13. **INDICATEURS DE DEBUT DE PROJET.** Ensemble des conditions existant lors du démarrage d'un projet. Il s'agit des données de départ - voir "indicateurs" - à partir desquelles s'appréciera le changement, par comparaison avec les mesures relevées ultérieurement pendant la réalisation ou avec les indicateurs de fin de projet.
14. **CAPACITE (matérielle ou humaine).** Nature ou caractère des produits d'un projet destiné à développer des institutions; faculté ou aptitude nouvellement acquise pour fournir tel service ou fabriquer tel produit.
15. **RELATION CAUSALE,** Synonyme de "lien logique". Concerne les relations existant entre les divers niveaux de la conception, à savoir les moyens et les fins, et exprime la logique du projet (voir "cadre logique" et "hypothèse"). (Exemples : SI X apports sont fournis, ALORS on peut exécuter un programme de travail de dimension Y; SI un programme de travail Y est mené à bonnes fins, ALORS on peut obtenir Z produits (résultats); et ainsi de suite).
16. **CONDITIONS.** Situation ou ensemble de circonstances décrivant l'état dans lequel se trouve un projet. (Les indicateurs de fin de projet signalent si l'objectif a été atteint).
17. **COUT/AVANTAGE.** Comparaison des avantages et coûts relatifs d'un projet, exprimée d'ordinaire sous forme de quotient. S'obtient en analysant les avantages économiques et autres d'un projet et en les rapportant au coût de leur obtention.

18. COUT-EFFICACITE. L'analyse coût-efficacité cherche à déterminer le coût par rapport à l'efficacité d'un projet, programme ou processus, ou à comparer diverses méthodes possibles (par exemple, différentes approches ou conceptions d'un même projet) pour déterminer jusqu'à quel point elles permettent d'atteindre le ou les objectifs visés. (C'est le rapport entre le coût des apports et la valeur, mesurée sur la même base, des avantages qu'on obtiendra en atteignant les objectifs d'un projet, programme ou processus.) Le choix se portera sur l'action ou solution qui assure au moindre coût un niveau d'efficacité donné ou l'efficacité maximale pour un coût donné. Ainsi, l'analyse coût-efficacité combine les notions d'efficacité et d'efficience, puisqu'elle tente d'apprécier à la fois la qualité et le coût de l'exécution d'un projet et aussi la mesure dans laquelle il atteint son ou ses objectifs.

19. DONNEES. Ensemble de renseignements concrets; pluralité d'observations qualitatives ou quantitatives.

20. FOURNITURE. Désigne le rythme auquel les apports prévus sont fournis au projet (par exemple, arrivée d'un expert ou d'un matériel donné) et prêts à servir à un plan de travail conçu pour obtenir des résultats ou produits prédéterminés.

21. EFFICACITE. C'est la mesure dans laquelle un projet ou programme atteint son objectif. Elle ne diffère de l'"impact" qu'en ce que ce dernier terme ne s'applique qu'au degré où est atteint l'objectif supérieur de développement.

22. EFFICIENCE. C'est la productivité de l'exécution, c'est-à-dire le quotient des produits obtenus par les apports utilisés. Pour analyser l'efficience, on compare d'ordinaire les différents moyens d'exécuter une activité pour trouver celle qui exige le moins d'apports pour obtenir un produit défini ou qui tire un produit maximal d'une quantité donnée d'apports.

23. ACHEVEMENT D'UN PROJET. Voir "indicateurs" (de fin de projet)

24. EVALUATION. Procédé le plus souvent "récapitulatif", qui tente de déterminer aussi systématiquement et objectivement que possible la pertinence, l'efficacité et l'impact des activités par rapport à leurs objectifs. (A l'échelon du projet, c'est l'analyse critique de la conception, de l'exécution, des résultats et de l'efficacité effective ou potentielle, en tant que moyen d'atteindre l'objectif supérieur de développement visé.) L'évaluation s'opère d'ordinaire de deux façons, séparées ou combinées :

a) L'EVALUATION EXTERNE est effectuée par des organes extérieurs au Secrétariat de l'organisation qui dirige le projet;

b) L'EVALUATION INTERNE est effectuée par des fonctionnaires de l'organisation qui exécutent les activités à évaluer. Il s'agit donc d'une forme directe ou indirecte d'auto-évaluation faite par ceux qui connaissent bien le projet. Si elle est faite par les responsables directs de l'activité, il s'agit d'une "auto-évaluation". Si elle est faite par les fonctionnaires d'un autre service de l'organisation, elle présente un caractère plus "indépendant".

25. Les divers types d'évaluation les plus fréquemment utilisés dans le système des Nations Unies se définissent ainsi :

a) L'EVALUATION RETROSPECTIVE est l'analyse de la pertinence, de l'efficacité et de l'impact d'un projet quelque temps après son achèvement (voir

l'évaluation "finale" pour noter la différence).

b) L'EVALUATION EN COURS D'EXECUTION, également appelée évaluation d'accomplissement ou évaluation approfondie, consiste à analyser, pendant la phase d'exécution, l'état d'un projet ainsi que sa pertinence, son efficacité et son impact potentiels.

c) L'EVALUATION FINALE est l'évaluation faite lorsque s'achèvent les activités d'un projet ou peu après. Il s'agit d'ordinaire d'enregistrer et de vérifier les indicateurs de fin de projet qui se rapportent au produit et aux objectifs. Les évaluations rétrospectives en diffèrent en ce qu'elles s'attachent aux relations causales entre l'objectif du projet et l'objectif de développement - c'est-à-dire à vérifier l'hypothèse de développement - et ne peuvent s'opérer que quelque temps après l'achèvement du projet. Dans le cas de développement d'institutions, par exemple, ce temps peut atteindre plusieurs années.

26. Les autres types d'évaluation comprennent :

a) L'EVALUATION DES PROCESSUS qui porte sur une fonction d'organisation de caractère permanent ou de soutien. Elle peut inclure le système de fourniture des apports et s'occupe d'ordinaire de l'efficacité.

b) L'EVALUATION DES PROGRAMMES qui porte sur un ensemble organisé d'activités, projets, processus et programmes visant à atteindre des objectifs précis. Au PNUD, ce terme est synonyme d'"évaluation thématique": examen d'un ensemble critique d'activités dans la chaîne des mesures destinées à améliorer la qualité et l'efficacité opérationnelle des projets de coopération technique financés par le PNUD. L'analyse porte sur l'expérience de plusieurs années dans toutes les régions et dans des domaines précis. A l'ONUDI, l'expression "évaluation des programmes" désigne aussi l'évaluation d'activités groupées par programme ou source de financement déterminé, par exemple Services industriels spéciaux, FNUPI et Promotion des investissements.

c) L'EVALUATION THEMATIQUE. Voir "évaluation des programmes".

27. EVENEMENT. Voir aussi "repères". L'événement est une réalisation ou épisode précis et définissable, marquant un début ou une fin, d'ordinaire dans le plan de travail, et qu'on peut constater à un moment précis. Contrairement aux activités et aux tâches, les événements n'absorbent ni temps ni ressources (par exemple achèvement d'un rapport de faisabilité, adoption d'une loi, arrivée de matériel, début des opérations de laboratoire).

28. SUITE A DONNER. Mesures prises ou décisions adoptées pour utiliser les données ou renseignements tirés de certaines opérations de surveillance et d'évaluation.

29. FORMATIVE - voir "appréciation". L'évaluation formative est celle qu'on utilise lorsqu'un problème est mal défini ou mal compris : elle suppose

l'exploration progressive de situations entachées d'une grande incertitude.

30. FORMULATION - voir aussi "examen préalable". Ce terme désigne le processus par lequel un projet ou programme est conçu, soumis à examen préalable et mis en forme dans un document de caractère pratique.

31. FONCTION. Mode d'action par lequel un projet atteint son objectif (immédiat). Pour le PNUD et l'ONUDI, les projets se classent ainsi par fonction : développement d'institutions, appui direct, formation directe, projet expérimental et projet pilote.

32. BUT. D'ordinaire, l'ONUDI n'emploie pas ce terme, que d'autres institutions peuvent utiliser comme synonyme d'objectif de développement.

33. HYPOTHESE. L'hypothèse exprime les relations causales présumées exister entre les moyens et les fins dans la conception d'un projet. C'est une supposition fondée en logique et raison, mais non éprouvée. (Par exemple, si apports, alors activités; si activités, alors produits; si produits, alors objectif du projet; si objectif du projet, alors objectif de développement). Dans un projet de coopération technique, deux hypothèses s'énoncent :

a) L'HYPOTHESE DE DEVELOPPEMENT suppose que si l'objectif (immédiat) d'un projet est atteint, alors l'objectif de développement (ou un de ses éléments) le sera aussi.

b) L'HYPOTHESE DE PROJET suppose que si les produits ou résultats s'obtiennent dans la quantité, la qualité et au moment prévu, alors - en supposant que se produisent les événements critiques indépendants de la volonté des responsables - l'objectif (immédiat) du projet sera atteint.

34. OBJECTIF IMMEDIAT. Voir "objet" et "objectif". Le PNUD emploie cette expression, alors que l'ONUDI emploie l'expression synonyme d'objectif du projet.

35. IMPACT. On entend par impact les changements apportés à la situation par suite d'un programme ou projet entrepris. (Dans un projet, il s'agit des changements apportés, par exemple solution partielle d'un problème concernant l'objectif de développement).

36. INDICATEURS. Ce sont des mesures objectives et spécifiques des changements ou résultats attendus d'un projet ou programme. Ils devraient être explicites et objectivement vérifiables. Ils peuvent être directs ou indirects (supplétifs) mais, en tout cas, ils doivent se rapporter expressément à un niveau de la conception du projet ou programme, par exemple, objectif, produits, etc. Ils comprennent :

a) Les DONNEES DE DEPART qui décrivent les conditions ou la situation existant au début d'un projet, programme ou processus, et par rapport auxquelles l'avancement sera surveillé et mesuré.

b) Les INDICATEURS DE FIN DE PROJET qui décrivent les conditions ou la situation qui existeront si le projet atteint son objectif; un exposé objectivement vérifiable de ces conditions, indicateurs directs ou indirects indiquera le point

où on pourra considérer comme atteint l'objectif (immédiat) du projet.

c) Les INDICATEURS D'AVANCEMENT, comme leur nom l'indiquent, mesurent l'avancement, les travaux, activités ou tâches au moyen de "jalons", "événements" et "repères".

d) Les INDICATEURS D'ACCOMPLISSEMENT mesurent ou énoncent les résultats escomptés dans l'obtention des produits : ils peuvent être quantitatifs, qualitatifs ou les deux.

37. APPORTS. Ce sont les biens, les services, le personnel et les autres ressources fournis à un projet afin d'entreprendre certaines activités, d'obtenir des produits (résultats) et d'atteindre des objectifs. Dans le cas des projets sur le terrain, ces apports sont d'ordinaire fournis à la fois par le gouvernement coopérant et par l'ONUDI.

38. INSPECTION. C'est une enquête spéciale sur une activité ou un projet, menée sur place à une date prévue ou à l'improviste, afin de résoudre des problèmes qui ont ou n'ont pas été déjà décelés.

39. QUESTIONS. Ce sont les points qui n'ont pas été réglés faute d'accord sur la bonne réponse ou de données et d'une analyse suffisantes.

40. LIEN LOGIQUE. Désigne la solidité de la relation logique entre les fins et les moyens, ou les causes et les effets dans un projet (ainsi entre les apports et les activités, ou les activités et les produits, etc;). (Voir aussi "relation causale".)

41. CADRE LOGIQUE. Voir aussi "matrice" et "conception du projet". Décrit l'enchaînement moyens-fins d'un projet, en précisant la façon dont les résultats sont mesurés au moyen d'indicateurs objectivement vérifiables et en énonçant les facteurs extérieurs. Ce terme englobe les niveaux clés d'un projet (apports, activités, produits, objectif du projet et objectif de développement).

42. MATRICE. Tableau dont les lignes et colonnes récapitulent les principaux éléments de la conception d'un projet et qui peut servir à simuler lors de cette conception. L'ONUDI utilise une matrice à trois colonnes (enchaînement moyens-fins, indicateurs et facteurs extérieurs) et cinq lignes (apports, activités, produits, objectif du projet et objectif de développement).

43. METHODOLOGIE. Ensemble des méthodes, techniques et procédés d'analyse servant à concevoir ou à évaluer un projet ou programme.

44. REPÈRE. Il s'agit d'ordinaire d'un grand "événement" choisi aux fins de planification, de surveillance et d'enregistrement.

45. SURVEILLANCE. C'est la fonction qui consiste à suivre de façon continue l'exécution matérielle d'un programme ou projet pour s'assurer que ses divers éléments, fourniture des apports, échelonnement des travaux, produits et autres conditions, par exemple "suppositions critiques", s'accomplissent conformément au plan. La surveillance consiste donc à suivre un projet pour s'assurer de son exécution conformément au descriptif. Elle comprend l'examen de son avancement en fonction du plan. L'évaluation est une appréciation séparée et distincte qui détermine non seulement l'avancement, mais encore si la conception, l'exécution et les résultats ont été d'abord judicieusement préparés et réalisés.

46. OBJECTIFS. Ce sont les fins ou buts d'une activité, c'est-à-dire l'état où on souhaite parvenir grâce à elle.

a) L'OBJECTIF DE DEVELOPPEMENT (objectif supérieur) se rapporte à un niveau de programmation situé au-delà de l'objectif ou but d'un programme, projet ou processus donné. Il constitue la raison d'être de l'activité et précise la fin vers laquelle tendent les efforts de l'ONUDI, du PNUD et ou du ou des pays bénéficiaires. Il peut s'agir d'un macro-objectif ou d'un objectif plurisectoriel, ou simplement d'un problème que le projet ou programme est destiné à résoudre ou atténuer. Objectif de développement n'est pas synonyme d'objectif à long terme.

b) L'OBJECTIF IMMEDIAT (voir aussi "objet") du projet, expression forgée par le PNUD, désigne le changement à opérer par le projet pour remédier à un problème reconnu. Ce changement est l'effet ou résultat attendu d'un projet mené à bien dans les délais prévus. Le mot "immédiat" est ambigu : il laisse supposer un objectif "ultérieur", alors qu'un projet n'a qu'un seul objectif, à atteindre à son achèvement.

47. PRODUIT. C'est le type de résultat précisément recherché, par opposition à sa quantité et à sa qualité, qu'un programme ou projet doit permettre d'obtenir si les apports sont bien gérés et les activités ponctuellement exécutées. (Ne pas confondre produits du projet et produits de l'objet de l'assistance, par exemple usine ou ministère, en particulier dans le cas de projets de développement d'institutions).

48. EVALUATION D'ACCOMPLISSEMENT. Voir évaluation "en cours d'exécution".

49. INDICATEURS D'ACCOMPLISSEMENT. Voir "indicateurs".

50. PROCESSUS. C'est une fonction d'organisation ayant un caractère permanent ou de soutien. Il peut, par exemple, porter sur l'ensemble de la coopération technique ou sur l'une des activités de soutien, comme le recrutement des experts. Il peut englober des fonctions du système de gestion, comme la budgétisation ou des activités coopératives comme l'établissement de programmes par pays.

51. PROGRAMME. Ensemble organisé d'activités, projets, processus ou services visant à atteindre des objectifs précis (d'ordinaire analogues ou apparentés).

52. PROJET. Ensemble planifié d'activités interdépendantes, qui fait l'objet d'une gestion et qui vise à atteindre un objectif déterminé avec des ressources et dans des délais donnés.

53. CONCEPTION D'UN PROJET. Il s'agit de son plan logique, indiquant les apports et les activités dont on attend que le projet tire les produits nécessaires pour atteindre son objectif et comment ses résultats définitifs pourront servir à parvenir à quelque objectif supérieur.

54. HYPOTHESE DE PROJET. Voir "hypothèse".

55. OBJET D'UN PROJET. Ce terme, d'ordinaire synonyme d'objectif (immédiat), désigne le progrès à accomplir en vue de résoudre un problème d'ordre supérieur. Dans l'usage du PNUD, il désigne également la fonction du projet, c'est-à-dire le mode ou l'approche à utiliser pour atteindre son objectif, par exemple développement d'institutions, appui direct, projet expérimental (ou recherche et développement) et projet pilote.



56. PERTINENCE. Synonyme de "signification", cette notion exprime le degré auquel la raison d'être, les objectifs et l'impact attendu d'un programme ou projet sont appropriés, valables et importants pour les objectifs de développement ou autres besoins et préoccupations prioritaires déterminés. (Un projet peut être à la fois efficace et efficient, en ce sens qu'il a réussi à atteindre ses objectifs et a été bien géré, sans pour autant être pertinent s'il ne contribue guère ou pas du tout à atteindre les objectifs et fins prioritaires de développement industriel. D'autre part, un projet peut avoir un impact considérable sans être particulièrement pertinent, si les changements produits sont sans rapport avec les préoccupations prioritaires.)

57. EXAMEN. Voir "surveillance". Opération, souvent répétée plusieurs fois, limitée dans son objet et sa portée, menée en un minimum de temps et à moindres frais et qui porte en général sur l'avancement de l'exécution.

58. AUTO-EVALUATION. Voir "évaluation interne".

59. MODULE DE SERVICES. Catégorie, groupe ou faisceau de produits d'un projet (en particulier organisme de services) dont la fonction ou mode d'action est le développement d'institutions (par exemple : services d'appui, services de vulgarisation, recherche et développement, services de formation, etc.).

60. SIGNIFICATION. Voir "pertinence".

61. APPROCHE RECAPITULATIVE. Voir "évaluation". S'emploie lorsque les problèmes sont bien compris, les objectifs clairement définis et que l'on opère avec un haut degré de certitude. Elle met en jeu un processus systématique et rigoureux visant à un haut degré de validité et de crédibilité.

62. CIBLE. Indicateur exprimé en termes de grandeur et de temps et se rapportant d'ordinaire au produit d'un projet.

63. GROUPE CIBLE. Ce synonyme de "bénéficiaires" désigne ceux, par exemple chômeurs, clients, établissements industriels, etc., auxquels doit bénéficier le projet ou programme entrepris.

64. TACHE. Voir "activité".

65. PLAN DE TRAVAIL. Instrument de gestion servant à organiser l'exécution des activités ou tâches d'un projet de façon efficiente et coordonnée. Il définit et échelonne les travaux techniques et administratifs nécessaires pour transformer les apports (ressources) en produits (résultats) et comprend les jalons, repères ou indicateurs de l'avancement réalisé dans l'obtention des produits, permettant ainsi la surveillance et la mesure.

## MEMORANDUM INTERIEUR

20 mai 1982

Aux : Directeurs/Directeurs adjoints/Chefs  
de section et de service/Conseillers  
interrégionaux/membres du Comité  
d'examen des projets/Conseillers  
industriels principaux/bureaux de  
liaison

De (Signé) : M.A. Siddiqui,  
Directeur de la Division de la  
coordination des politiques

Objet : Formulation et examen préalable des projets

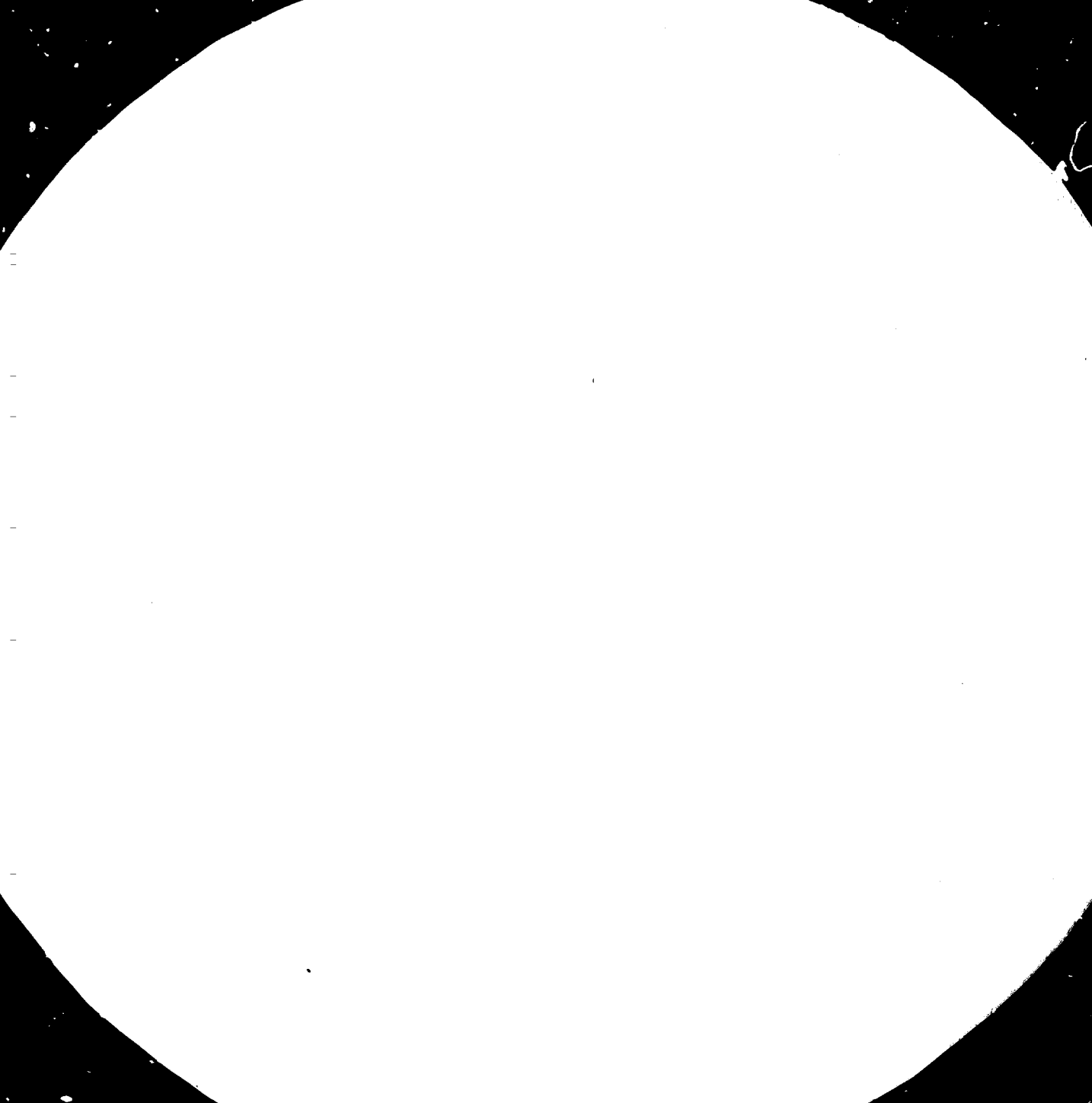
1. Au cours de ses délibérations, le Comité d'examen des projets a noté avec quelque préoccupation que maintes propositions ne sont pas convenablement conçues ou présentées. Les objectifs sont énoncés de façon vague et la portée des travaux est mal définie. Alors qu'historique et justification répètent souvent le mandat et les ambitions de l'ONUDI, ils se taisent sur le contexte immédiat où le projet devrait se réaliser. Le Comité souligne qu'un descriptif bref et bien rédigé est la première condition d'un réaliste examen préalable et du succès de l'exécution.

2. Dans cette préoccupation, le Comité a décidé de créer un groupe de travail pour examiner s'il y a lieu d'apporter des améliorations aux présentations actuelles. Ce groupe a reconnu que les instructions et directives concernant la formulation et l'examen préalable des projets financés hors CIP, diffusées sous couvert de mon mémorandum du 6 décembre 1977, demeurent valables dans l'ensemble. Il s'est principalement inquiété de leur inobservation, qui nécessite l'envoi d'une nouvelle circulaire rappelant leur importance. Il a souligné que la présentation des projets devait en faire sentir le caractère professionnel à ses bénéficiaires, aux organismes participants, aux gouvernements donateurs, à ceux qui en présentent la proposition, ainsi qu'aux consultants et experts et aux entreprises chargés de la réalisation.

3. Certains changements mineurs ont été proposés pour assurer l'uniformité et l'interchangeabilité des propositions selon la nature des sources de financement. On a convenu que :

- a) la matière de la proposition devrait suivre l'ordre du descriptif établi par le PNUD;
- b) la partie comprenant les données de base devrait figurer sur une pleine page séparée et non sur la moitié supérieure de la première page comme maintenant;
- c) en sus d'un devis détaillé, le projet devrait s'accompagner de budgets présentés selon le modèle type (FS, 83/Rev. 3);
- d) les sources de financement proposées devraient être clairement et correctement énoncées.

4. Ces changements figurent dans les directives jointes. Pour que les fiches de données relatives aux projets soient présentées conformément aux directives et instructions, le groupe a notamment recommandé que toutes les propositions passent par le représentant de la division au Comité d'examen des projets, avant que le Directeur de la division les signe et les transmette au Secrétariat dudit comité. Il serait utile aussi de joindre chaque fois que possible un exemplaire de la demande officielle.



## MEMORANDUM INTERIEUR

Aux : Directeurs/Directeurs adjoints/Chefs  
de service et de section/Conseillers  
interrégionaux/membres du Comité  
d'examen des projets/Conseillers  
industriels principaux/Fonctionnaires  
de liaison

De (Général) : M.A. Siddiqui,  
Directeur de la Division  
de la coordination des politiques

Objet : Formulation et examen préalable des projets 1/

28 juin 1982

Référence : Mémoire  
interservices de la DCP,  
en date du  
20 mai 1982, sur le  
même objet

### But

1. Le présent mémoire a pour but : de corriger une erreur typographique dans les "Directives de l'ONUDI pour la préparation des propositions de projet", dont le texte révisé était joint à la communication citée en référence; de mettre à jour et corriger la partie des directives traitant de l'évaluation; de supprimer le renvoi au Formulaire relatif à l'état d'avancement et à l'achèvement des projets, qui n'est plus en usage; et de diffuser une version révisée et mise à jour des directives et de la liste récapitulative pour la conception et l'examen préalable des projets de coopération technique, incluses à l'origine dans le Mémoire interservices EX/PC, en date du 31.5.76.

2. En conséquence, veuillez apporter les changements suivants à votre exemplaire desdites directives révisées le 20.5.82 et jointes au mémoire cité en référence, dans l'attente d'une réimpression :

a) page 2, après ACHEVEMENT PREVU, supprimer la mention du rapport d'avancement et d'achèvement du projet et la remplacer par :

(Se reporter au paragraphe 5.24, pièces A et B,  
et à l'appendice n° 4 du Manuel d'évaluation  
de l'ONUDI, vol. I, UNIDO/PC.31);

b) page 3, deuxième ligne, remplacer "casuel" par "causal".

3. L'un des principaux problèmes rencontrés à ce jour par les concepteurs provient de leur incapacité à distinguer convenablement entre les principaux éléments ou niveaux de conception, à savoir objectif de développement ou supérieur, objectif du projet, produits, activités et, parfois même, apports. Le problème s'aggrave encore avec l'attribution de plusieurs objectifs à un

1/ Voir les Directives à l'appendice III.

même projet et la confusion entre l'objectif et les produits, d'une part, du projet et, d'autre part, de l'institution, organisation ou établissement industriel bénéficiaire 1/. Donc :

c) éliminer la cinquième phrase du premier paragraphe, page 3.

4. Page 4, le paragraphe 7 consacré à l'évaluation a été repris par erreur de la version originale de 1977, rendu caduque par l'insertion d'un élément d'auto-évaluation dans le système d'évaluation interne de l'ONUDI. Donc :

d) ce paragraphe doit être entièrement remplacé par le suivant :

#### "7. Plans d'évaluation

Tous les projets exécutés par l'ONUDI, quel que soit leur financement, sont, depuis le 3 mai 1982, soumis aux prescriptions d'un système d'auto-évaluation que résume l'appendice n° 5 du Manuel d'évaluation, volume I (UNIDO/PC.31, du 5 janvier 1982). L'exposé présenté sous cette rubrique doit indiquer si une auto-évaluation d'accomplissement (c'est-à-dire en cours d'exécution) s'impose à cause de la taille et de la durée du projet si elle est considérée comme outil de gestion, ou si elle ne s'impose pas. Dans la plupart des cas, une telle auto-évaluation suffira. Toutefois, tous les projets pluriannuels, dont la réalisation complète est estimée dépasser 1 000 000 de dollars (quelles qu'en soient les phases) ou qui, de l'avis de la division qui les exécute, de la DCP ou d'un donateur direct, exigent d'une évaluation d'accomplissement approfondie à cause de leur importance névralgique, de leur caractère unique, de leur complexité, de leur longue durée ou de leur grand risque qui nécessite un examen poussé par les responsables et le siège, devront prévoir le financement et l'exécution d'une telle évaluation, qui se fera, vers le temps du mi-parcours, indépendamment des responsables et avec la participation de représentants de toutes les parties intéressées, dont le gouvernement coopérant, et conformément aux règles, normes et méthodes servant normalement au système des Nations Unies. En pareil cas, le Service d'évaluation, Bureau du Directeur, Division de la coordination des politiques devrait être consulté au sujet d'une évaluation appropriée et de ses conditions préalables, lors de la rédaction du descriptif du projet ou du document équivalent.

5. Il est souvent difficile d'apprécier la convenance d'un plan de travail en ce qui concerne les apports nécessaires ou le caractère raisonnable des prévisions relatives aux résultats (produits) puisque de tels plans s'énoncent d'ordinaire en fonction des fournitures. Ces mêmes raisons rendent difficile de rendre compte et de surveiller ainsi que d'évaluer ensuite. Donc :

e) page 5, ANNEXE I, PLAN DE TRAVAIL, ajouter après la dernière phrase :

Dans la mesure possible et raisonnable, rapporter séparément les rapports et activités à chaque produit, de façon que le lecteur comprenne comment les apports se changeront en résultats. Si les opérations doivent durer plus de six mois, établir des repères (grands événements matériels, pour servir d'indicateurs afin 1) d'enregistrer et surveiller les progrès réalisés dans l'obtention des produits et 2) de déterminer quand un produit a été obtenu avec succès.

---

1/ Le PNUD est en voie d'abandonner l'expression objectif immédiat pour l'expression objectif du projet.

6. Les directives relatives à la conception et à l'examen préalable des projets, citées en note au bas de la page 1, sont devenues caduques avec l'évolution récente du système des Nations Unies (par exemple l'accord du CAC à l'emploi de termes et définitions communs) et les changements internes, surtout à propos de la surveillance et de l'évaluation ultérieures. Elles sont d'ailleurs épuisées et mal connues de la plupart des membres du personnel. On trouvera ci-joint une version mise à jour qui, notamment : utilise les définitions et termes recommandés par le CCI; contient les changements destinés à encourager l'emploi d'un objectif unique par projet; suggère d'énoncer les problèmes qui entravent le développement industriel, d'ordinaire à l'échelon de la branche, au lieu des objectifs de développement au macro-échelon; adopte l'emploi de repères dans le plan de travail; renvoie aux prescriptions du système d'auto-évaluation de l'ONUDI; et présente une liste récapitulative pour la rédaction et l'examen préalable des propositions.

CRITERES DE CONCEPTION ET D'EXAMEN PREALABLE  
DES PROJETS DE COOPERATION TECHNIQUE 1/

Objet

1.0 L'examen préalable complet d'un projet comprend l'analyse de chaque élément de l'enchaînement moyens-fins décrit plus haut (voir pièces 4 et 5), dont les importantes suppositions concernant les mesures ne dépendant ni du conseiller technique principal (CTP) ni du coordonnateur national du projet (CNP) (particulièrement celles prises par le gouvernement coopérant ou l'industrie). Cette analyse s'applique à chaque niveau (apports, plan de travail, produits) et à l'hypothèse de base du projet, ou rapport de causalité prévu entre obtenir les produits définis et atteindre l'objectif du projet. Cette analyse permettra de porter, en connaissance de cause, un jugement sur l'importance, la faisabilité et la validité de l'hypothèse de développement. En d'autres termes, elle contribuera à convaincre ceux qui l'examinent que le projet accomplira ce qu'il déclare et que son exécution se justifie pour les parties intéressées.

Éléments de la conception

1.0 On trouvera ci-après une brève explication des principaux aspects de l'analyse pour certains éléments de la conception.

2.1 Objectif de développement ou objectif supérieur (OS). Dans la plupart des cas, particulièrement pour les projets financés au titre des CIP, cet objectif peut être considéré comme donné, car il incombe au pays coopérant et se trouve énoncé dans la programmation par pays. De toute manière, de tels objectifs ne sont d'ordinaire pas modifiés par les opinions qu'exprime l'ONUDI lors de son examen préalable d'un projet. Cependant, nous pouvons et devons formuler un avis sur la faisabilité et le rapport coût-efficacité du projet envisagé, eu égard à l'OS et aux mandats conférés aux organismes des Nations Unies par leurs divers corps délibérants. Dans les projets financés par l'ONUDI, s'il ne s'agit pas d'un projet de pays, il faut préciser l'objectif du "programme" central ou régional que l'on vise, par exemple "créer et renforcer des établissements de formation dans un pays en développement". Les questions fondamentales à envisager ici doivent aider à décider si atteindre l'objet ou l'objectif du projet aura un impact considérable sur le développement :

- quel est le groupe cible que touchera le projet ?
- comment les avantages du projet seront-ils répartis ?
- les résultats du projet influenceront-ils sur plus d'un objectif de développement ou objectif supérieur ?
- est-il un moyen plus efficace, plus rapide ou moins coûteux d'aborder le problème ?
- le projet découle-t-il de la Déclaration et Plan d'action de Lima, de la Déclaration et Plan d'action de New Delhi ou d'autres mandats des Nations Unies ?
- se prête-t-il à exécution par l'ONUDI, ou devrait-il être exécuté conjointement avec une autre organisation des Nations Unies ou organisme de développement bilatéral ?

---

1/ Adaptation du document UNIDO/PC.42, daté du 28 juin 1982, et distribué sous couvert du mémorandum interservices sur la "Formulation et examen préalable des projets" (voir appendice II).

Il serait peut-être plus facile et plus utile d'exprimer l'OS sous forme d'un problème qui pourrait être résolu ou atténué par la coopération technique et que le projet est destiné à réduire ou à résoudre. De toute manière, le lien logique entre le projet et l'OS devient la raison d'être de ce projet et, pour cette raison, devrait être parfaitement clair pour quiconque examine la proposition.

2.2 Objectif du projet. Cet énoncé des réalisations escomptées devrait recevoir une attention toute particulière. L'objet, la fonction ou l'objectif ne doivent pas être confondus avec les produits ou résultats escomptés. Pour cette raison, on devrait éviter la pluralité d'objectifs. Par exemple, l'objectif d'un projet de formation n'est pas de former un nombre donné de spécialistes, mais de leur permettre d'exécuter une tâche nouvelle ou de travailler mieux ou différemment. Donc, la conception et l'examen préalable d'un projet de formation doivent considérer non seulement la formation envisagée en soi mais, qui plus est, comment elle servira et quel en sera l'effet escompté sur le problème que le projet est destiné à résoudre. Tel est le niveau où les considérations fonctionnelles et techniques et les considérations de programmation se fondent et nécessitent manifestement une appréciation conjointe de la DCP et de la DOI. Les principaux aspects de l'analyse portent sur les points suivants :

- . l'objectif du projet est-il énoncé de façon suffisamment claire, concise et précise pour que l'on puisse reconnaître qu'il est atteint ?
- . l'hypothèse ou approche du projet (relation causale entre les produits envisagés et l'objectif du projet) est-elle raisonnable et réalisable ?
- . existe-t-il pour atteindre l'objectif d'autres voies qui a) exigent des produits moins nombreux ou moins coûteux ? b) prennent moins de temps ? ou c) peuvent avoir un plus grand impact à activités et dépenses égales ?
- . existe-t-il une description appropriée des données de départ (c'est-à-dire des conditions existant au début des activités) qu'on puisse comparer aux conditions existant à la fin du projet ?
- . quels seront les indicateurs de fin de projet relativement à l'objectif ?
- . quels facteurs extérieurs peuvent-ils influencer sur la réalisation de l'objectif du projet ?

2.3 Produits. A ce stade et aux stades antérieurs de la conception du projet, les considérations techniques deviennent prédominantes, et le rôle du spécialiste technique de la DOI, travaillant en collaboration avec son collègue de la DCP, prend plus d'importance dans l'examen préalable. L'élément décisif est ici une analyse de la proposition implicite selon laquelle SI les produits énoncés sont obtenus, ALORS l'objectif du projet sera atteint (relation causale ou lien logique). Dans cette analyse, les points suivants sont à considérer :

- . les produits sont-ils énoncés en termes suffisamment précis, quantitativement et qualitativement, avec leur date, pour permettre à un moment donné de reconnaître qu'ils ont été obtenus ou achevés ? Les spécifications, c'est-à-dire les indicateurs d'accomplissement, sont-elles indiquées ?
- . la relation causale avec l'objectif du projet est-elle raisonnable (c'est-à-dire crédible) ?
- . quelles sont les suppositions critiques concernant les facteurs



extérieurs dont dépendent a) la transformation des apports en produits ? b) leur lien logique avec l'objectif du projet ? Ces suppositions peuvent comprendre des conditions à remplir qui ne relèvent pas directement des responsables, par exemple adoption d'une loi, affectation de fonctionnaires en nombre suffisant, etc.;

- les produits proposés répondent-ils aux conditions qui existent dans le pays coopérant ? C'est-à-dire la technologie proposée, l'infrastructure, le degré de complexité des techniques à employer et les données disponibles y répondent-ils ? Quelle est leur possibilité ?
- les données de départ ont-elles été obtenues ? Ou existe-t-il des plans pour les réunir ?

2.4 Activités. Ce sont les tâches spécifiques ou concrètes à exécuter par le personnel du projet (tant experts internationaux que personnel national) dans le cours de la transformation des apports en produits. Le rôle du fonctionnaire de la DOI est ici déterminant car c'est à ce stade que s'esquissent les grandes activités ou tâches à accomplir pour obtenir les résultats prévus (par exemple, formation de personnel, emploi d'équipement spécial, exécution d'une étude de faisabilité). Sur cette base, les responsables élaboreront, au début des opérations, un plan de travail (tableau narratif et détaillé des travaux techniques et administratifs indiquant apports, activités, repères et produits) qui sera joint au descriptif <sup>2/</sup>. Ces activités doivent se rapporter séparément à chaque produit visé : ainsi, SI l'ONUDI et le gouvernement coopérant s'acquittent des activités requises, ALORS le produit n° 1 sera obtenu, etc. Voici quelques points à considérer :

- les activités sont-elles indiquées séparément pour chaque produit, de sorte qu'un lien logique le rattache directement à la tâche requise pour l'obtenir ?
- les activités sont-elles énoncées autant que possible en termes concrets et spécifiques, avec mention des réalisations et occurrences intermédiaires (par exemple, analyse et distribution des résultats d'une enquête sur la demande industrielle, prise de ses fonctions par l'ingénieur en chef, etc.) ?
- quels sont les indicateurs d'avancement, repères ou événements choisis pour la surveillance et l'enregistrement ? Signaleront-ils des progrès significatifs dans la mise en oeuvre du plan de travail ?;
- quels sont les facteurs extérieurs (indépendants de la volonté des responsables) dont pourraient dépendre les mesures nécessaires pour obtenir les produits désirés (par exemple, si une formation est dispensée, l'industrie locale qu'elle intéresse accordera-t-elle les incitants nécessaires pour que son personnel y participe) ?;
- l'estimation du temps nécessaire est-elle donnée de façon à assurer le respect des dates d'exécution indiquées pour chaque produit ou ses éléments principaux ?
- toutes les activités sont-elles exprimées sous forme de tâches à exécuter uniquement par le personnel affecté au projet (experts internationaux et personnel national) ? Les tâches à accomplir par l'ONUDI (fonctionnaire d'appui de la DOI, service des achats et

<sup>2/</sup> Voir la section 4.9 du présent Manuel : "Comment préparer un plan de travail".

contrats, placement des boursiers) ne doivent pas y figurer, car elles se rapportent à la fourniture des apports.

2.5 Apports. C'est là l'élément de la conception le plus facile à décrire et à quantifier. Le point important de l'analyse est de savoir si les apports requis sont appropriés et suffisants pour le travail ou l'activité à exécuter. Ils doivent être proportionnés aux produits à obtenir : ainsi, SI l'ONUDI et le gouvernement coopérant fournissent ponctuellement et en quantité convenable les apports requis, ALORS les produits pourront s'obtenir dans le temps fixé. Voici quelques points à considérer à ce propos :

- . les apports a) de l'ONUDI et b) du gouvernement coopérant, sont-ils suffisamment décrits en quantité et en qualité (veiller à les distinguer des activités proprement dites) ?
- . le lien causal avec les produits du projet est-il plausible, c'est-à-dire si les apports sont fournis comme prévu, est-il raisonnable d'attendre du CI<sup>o</sup> ou du CNP qu'ils obtiennent les résultats spécifiés ?
- . quels sont les facteurs extérieurs concernant la fourniture des apports (en particulier, relation entre les apports de l'ONUDI et ceux du gouvernement coopérant (par exemple candidats disponibles pour la formation ? transfert de techniques ? personnel de contrepartie ?))?
- . l'ONUDI peut-elle fournir les apports requis dans les conditions appropriées et au moment voulu (par exemple placement des boursiers ?), y compris l'appui technique et administratif nécessaire de la part du siège ?;
- . devrait-on recourir à la sous-traitance au jumelage ou à d'autres arrangements au lieu de recruter les experts à titre individuel ?

#### Eléments additionnels de l'examen préalable

3.0 L'examen analytique des éléments fondamentaux de la conception selon les suggestions ci-dessus constituera la majeure partie de l'examen préalable du projet effectué au siège, mais celui-ci pourrait exiger des informations et une analyse additionnelles qui, sans nécessairement figurer dans les documents relatifs à la conception, devraient apparaître dans le descriptif ou dans la documentation de base équivalente ou ultérieure. Par exemple :

- . l'exposé introductif du projet en établit-il la pertinence, le degré de priorité et la justification ?
- . quelles sont les éventuelles conditions préalables à la mise en oeuvre ? Sont-elles énoncées et raisonnables ?
- . une phase initiale de conception ou de formulation du projet est-elle nécessaire ou souhaitable avant que commence la pleine mise en oeuvre ?
- . le projet devrait-il être élaboré et exécuté en plusieurs phases ou étapes dont chacune conditionnerait la suivante ?
- . à l'achèvement du projet, une assistance complémentaire est-elle envisagée ou nécessaire ? Quel effet devrait-elle avoir sur l'approbation du projet ?
- . existe-t-il un plan adéquat et pratique de gestion (c'est-à-dire d'exécution) prévoyant :
  - un plan de travail réalisable avec indicateurs d'avancement ?
  - des indicateurs d'accomplissement pour le produit ?

- des cibles et suppositions réalistes ?
- la participation et l'appui souhaitables ou nécessaires de la part du siège ?
- des prescriptions opportunes et pertinentes sur la matière des rapports concernant directement les produits escomptés ?
- une participation effective de fonctionnaires nationaux compétents ?
- une décision délibérée quant à la nécessité d'une évaluation approfondie ou rétrospective en sus de l'auto-évaluation ?
- des indicateurs de fin de projet ?
- un judicieux retrait de l'assistance de l'ONUDI ?

#### Résultats escomptés de l'examen préalable

4.0 Dans des conditions idéales, l'application des critères ci-dessus de conception et d'examen préalable aux projets de coopération technique proposés devrait indiquer :

- . si le projet mérite d'être entrepris;
- . si l'ONUDI peut ou devrait l'exécuter;
- . si le projet a un bon rapport coût-efficacité et est techniquement judicieux;
- . si sa conception est bonne;
- . s'il a été établi un plan adéquat de gestion et d'évaluation.

L'ONUDI peut alors décider si le projet doit a) être approuvé, b) rejeté, c) soumis à un autre organe d'exécution, d) reformulé ou e) différé. Si la décision est positive, cette analyse contribuerait à accroître la probabilité de succès avec la qualité requise, c'est-à-dire l'efficacité et l'impact de l'assistance technique fournie par l'ONUDI, ce qui est le but ultime.

LISTE RECAPITULATIVE POUR LA CONCEPTION ET L'EVALUATION  
DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT D'INSTITUTIONS

Antécédents et objet

1.0 La croissance auto-entretenu du monde en développement dépend dans une large mesure de l'aptitude des pays à adopter, par leurs secteurs public et privé, des changements qui apportent des améliorations de la productivité et un relèvement de la qualité de la vie pour de nombreux habitants. Parfois, d'importants changements peuvent s'opérer par une seule mesure, par exemple une nouvelle politique des prix. Plus souvent, les grands changements exigent une série de mesures qu'on peut mieux seconder et soutenir si on dispose d'une infrastructure organique pour adopter des améliorations efficaces et effectives, soutenir leur impulsion et créer les conditions qui aboutissent aux résultats désirés. La capacité institutionnelle est le nerf des efforts d'amélioration et de l'autonomie à long terme. A ce titre, il n'est pas surprenant qu'une bonne proportion, tant en nombre qu'en valeur, des projets exécutés par l'ONUDI s'occupe de développer les institutions. Il est également évident que des projets de cette nature, à cause de leur coût (tant pour le donateur que pour le bénéficiaire), leur longue durée, leurs difficultés et d'autres facteurs, exigent une préparation, une conception et une exécution soigneuses au moyen de techniques de gestion appropriées. Cette nécessité a été amplement démontrée par nombre d'évaluations thématiques réalisées depuis plusieurs années par l'ONUDI et le PNUD 1/.

2.0 Après un large examen de l'expérience acquise en matière d'assistance au développement grâce aux projets de développement d'institutions réalisés par l'ONUDI et d'autres organismes multilatéraux et bilatéraux s'occupant de développement, une liste récapitulative a été dressée, à partir de ces enseignements, des facteurs les plus critiques intervenant dans la conception et l'exécution de tels projets 2/. Bien que principalement destinée à aider le personnel de l'ONUDI participant à l'auto-évaluation ainsi qu'aux missions d'examen et d'évaluation tripartites, on espère qu'elle se révélera utile aux concepteurs qui préparent les dits projets, de même qu'au personnel tant national qu'international chargé de les exécuter, dans leurs activités quotidiennes de gestion.

3.0 La présente liste n'est pas conçue pour fournir une méthodologie intrinsèque de la conception ou de l'évaluation des projets considérés, qui continueront à s'opérer au moyen de la notion de "cadre logique" et de "l'approche modulaire" (voir section 4.0 du présent Manuel). Certes, une évaluation approfondie efficace exigera une préparation et des compétences qui sortent du cadre de la liste 3/. Pourtant, bien employée, elle fournira aux responsables et évaluateurs des projets

---

1/ Voir "Activités financées et secondées par l'ONUDI dans le secteur de l'industrie textile" (ID/B/C.73, en date du 19 octobre 1978) et "Evaluation conjointe PNUD/ONUDI des instituts de recherche et de services industriels" (ID/B/C.3/86, en date du 28 août 1979).

2/ Cette liste s'inspire largement de la documentation fournie par l'Agence de développement international des Etats-Unis ainsi que par l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture.

3/ Des instructions sur la préparation et l'exécution des évaluations figurent à la section 9.0 du présent Manuel et au chapitre XX du Manuel du Conseiller technique principal (UNIDO/IO.222/Rev.3).

un moyen additionnel de s'acquitter de leur fonction d'évaluation. Elle s'attache aux facteurs, tant négatifs que positifs, dont l'expérience enseigne que les responsables des projets de l'ONUDI peuvent régler l'action en veillant tant aux domaines où ces projets paraissent particulièrement exposés (c'est-à-dire plus susceptibles de susciter des difficultés que de réussir) qu'aux méthodes et techniques qui paraissent spécialement prometteuses. S'il ne sera pas toujours possible de traiter de chaque aspect reconnu, une démarche systématique, comme celle qui est suggérée, devrait procurer des avantages positifs, même confrontée aux contraintes et réalités du développement et de la coopération technique internationale.

#### Définition

4.0 Le PNUD a élaboré pour ses projets une typologie fondée sur la fonction ou objet, c'est-à-dire sur le mode d'action par lequel un projet atteint son objectif <sup>4/</sup>. Ces différents modes déterminent la nature des produits ou résultats à obtenir ainsi que les activités du projet conçu à cette fin. Ils comprennent le développement d'institutions, l'appui direct (dont les projets axés sur l'investissement), la formation directe, les projets d'expérimentation et de recherche et les projets pilotes. Cette typologie fonctionnelle vise à assurer que, dans la formulation et l'exécution, on s'attache à atteindre l'objectif (immédiat) fixé au projet. La définition et le choix même de sa fonction peuvent être la démarche déterminante de sa conception.

5.0 La définition donnée par le PNUD des projets de développement d'institutions est reproduite intégralement ci-après.

Ils ont normalement pour fonction première soit :

- a) d'établir, développer ou renforcer des entités institutionnelles, telles qu'organismes de recherche, de formation et de services ou leurs unités constitutives;
- b) d'établir, développer ou renforcer une ou plusieurs unités constitutives ou fonctions des ministères, départements ou administrations publiques;
- c) d'établir, développer ou renforcer les structures institutionnelles requises pour aménager et exécuter des programmes déterminés de développement.

La plupart des projets de l'ONUDI rentrent dans les deux premières catégories, à savoir instituts de recherche et services industriels (IRSI) et services publics chargés de projets industriels. Ils s'occupent tant de créer des institutions entièrement nouvelles que de renforcer des institutions existantes. Dans ce dernier cas, ils peuvent s'attacher à améliorer les fonctions qu'une organisation exerce déjà ou à lui en faire confier de nouvelles.

#### Facteurs de conception

##### Préconception ou activité préparatoire

6.0 Dans des conditions idéales, la programmation par pays aura servi à reconnaître et à énoncer les problèmes et, à la suite de cette activité préparatoire, qui aura aussi envisagé les diverses solutions, on aura choisi la conception

---

<sup>4/</sup> Voir l'article 3412, TYPES FONCTIONNELS DE PROJETS, dans le Manuel des politiques et procédures du PNUD, ainsi que la section 4.4 du présent Manuel.

optimale répondant à certaines suppositions et prévisions relatives à l'environnement du projet (voir pièce 2). De toute façon, il faudra veiller à considérer les facteurs suivants :

6.1 Réunir et examiner de suffisantes données de départ. Leur absence lors de la conception risque de donner naissance à un projet qui ne saisit pas les éléments importants du vrai problème. Il sera alors difficile sinon impossible de déterminer exactement et objectivement l'impact réel lors des évaluations finales ou rétrospectives. Enregistrer ces données pour servir d'indicateurs de début de projet.

6.2 Utiliser les données les plus récentes. Veiller à la précision, la validité et la pertinence des données utilisées pour formuler le projet.

6.3 Approfondir la question des coûts et avantages. Les premières indications peuvent être trompeuses. Existe-t-il une autre démarche qui serait moins onéreuse, procurerait des avantages plus nombreux ou plus prompts au même coût ? Examiner en particulier ce qu'il en coûtera par la suite au gouvernement ou à l'industrie de financer en permanence l'institution après l'achèvement du projet.

6.4 Examiner les effets de toutes les mesures officielles pertinentes. Si des mesures officielles ne contribuent pas à atteindre l'objectif du projet, ou se contrarient, ou même font partie du problème à résoudre, il peut falloir repenser entièrement la logique du projet. En pareil cas, on devra modifier soit l'objectif et les produits, la stratégie ou démarche pour y parvenir, ou les mesures elles-mêmes. Un projet IKSI concernant, par exemple, l'exercice d'activités de recherche et développement risque d'avorter si la réglementation de la fonction publique force l'établissement à payer des traitements très inférieurs à ceux de l'industrie privée.

6.5 Fonder toutes les suppositions critiques sur les pratiques, expériences et caractéristiques propres au pays. Tout projet se fonde sur certaines suppositions concernant une série de facteurs qui, pour la plupart, lui sont extérieurs, c'est-à-dire indépendants de la volonté des responsables mais qui, néanmoins, influent sur sa réalisation et son issue. Si la stratégie et le cadre logique d'un projet s'élaborent sans que ces suppositions soient examinées et éprouvées, c'est-à-dire surveillées durant la durée du projet il est fort probable que celui-ci ne donnera pas son maximum. Ces suppositions, dans l'ensemble, font partie de l'enchaînement des causes et des effets. Il est donc très risqué d'opérer en se fondant sur des suppositions, explicites ou non, qu'on n'a pas examinées, même si le projet est d'un type réalisé avec succès dans d'autres pays en développement ou même dans d'autres régions du même pays.

#### Directives générales de conception

7.0 La plupart sinon la totalité des facteurs ci-dessus dont on peut présumer qu'ils ont été examinés quand on a décidé d'adopter pour un projet une démarche déterminée devront être examinés de nouveau ou développés lors de la conception. On veillera alors à :

7.1 Ajuster le projet aux capacités du pays coopérant. Chaque pays diffère par les rôles relatifs du secteur public et du secteur privé, la place des femmes, la main-d'oeuvre qualifiée et les ressources naturelles disponibles, etc. Les projets ne doivent pas être d'un degré de complexité supérieur à ce que le pays bénéficiaire est prêt à admettre et soutenir, quels que soient ses besoins. Des projets d'une technique complexe qui peuvent être appropriés dans un pays peuvent ne pas répondre aux conditions existant dans un autre. Dans le meilleur des cas, développer des institutions est une tâche difficile, et c'est s'exposer à des

risques que de la charger de force objectifs secondaires et prescriptions additionnelles, quelle qu'en soit la valeur. Il est bien plus aisé de proposer de nouveaux objectifs à une institution déjà en place et qui s'est montrée capable de durer que d'installer et d'entretenir une institution nouvelle chargée d'une multitude d'objectifs et de fonctions.

7.2 Préciser les relations pertinentes de l'institution. D'insuffisantes relations de l'institution visée avec les clients prévus, industrie ou gouvernement, et les retards causés par de médiocres communications entre ministères peuvent nuire à l'efficacité du projet, dont la conception et le plan de travail doivent donc prévoir des mesures pour résoudre ces problèmes, y compris les suppositions critiques concernant l'objectif et les produits.

7.3 Utiliser la matrice du cadre logique pour préciser les objectifs de développement, l'objectif et la fonction du projet et pour énoncer soigneusement ses produits, activités et apports. Les évaluations thématiques conjointes du PNUD et de l'organisme d'exécution ont amplement prouvé qu'une mauvaise conception est d'ordinaire l'une des causes qui empêche les projets de développement d'institutions de répondre à l'attente. Utiliser la méthode des "modules de services", s'il échet.

7.4 Adopter des indicateurs objectifs pour mesurer, enregistrer et surveiller l'avancement, apprécier les résultats et reconnaître l'achèvement du projet. Ces indicateurs peuvent consister en sub-produits ou "repères" énoncés dans les plans de travail, les rapports d'évaluation de l'ONUDI (REP) et les réunions d'examen tripartite. Ils doivent indiquer la qualité, la quantité et la date des résultats.

7.5 Examiner la durée envisagée pour s'assurer de sa plausibilité. Les projets de développement d'institutions se sont révélés particulièrement exposés à l'imposition de délais trop courts lors de leur conception. On prêtera une attention particulière aux facteurs suivants : aptitude du pays bénéficiaire à suivre le calendrier; problèmes logistiques posés par la situation géographique du projet; difficultés auxquelles on peut raisonnablement s'attendre que l'ONUDI se heurte pour procurer des experts internationaux et du matériel; facteurs culturels qui peuvent susciter des retards accrus pour certains types de projets; constatation répétée que la création de nouvelles institutions prend plus de temps qu'on ne penserait en s'attachant seulement à la fourniture des apports matériels; et nouvelles conceptions (comme le développement rural intégré) ou projets particulièrement risqués qui exigent des modes de gestion et d'administration nouveaux ou plus poussés avant de pouvoir se poursuivre de soi.

7.6 Déterminer si de nettes voies hiérarchiques ont été tracées entre les divers services publics participant au projet et si est nettement reconnue l'autorité d'un organisme national de coordination ou de conduite. Des projets, par exemple de promotion des investissements, qui font intervenir plus d'un service public, sont exposés à malentendus et litiges quand on n'a pas convenu lors de la conception des rôles respectifs de ces divers services. Il en va particulièrement ainsi si le projet prévoit la désignation d'un organisme chargé de le coordonner ou de le conduire avec pouvoir général de le gérer. Il importe de s'assurer que toutes les parties ont donné leur accord à cette sorte d'arrangement. Il ne suffit pas que l'organisme de coordination se désigne d'autorité. Ces accords devraient être suivis comme autant d'importants "facteurs extérieurs".

7.7 Préciser et faire admettre les rôles essentiels à jouer par toutes les institutions qui participent au projet ou qu'affectent ses résultats. On prêtera attention au rôle des experts internationaux et du personnel de contrepartie. Si les experts recrutés sont chargés de former des consultants pour résoudre les problèmes, alors que les pouvoirs publics attendent d'eux qu'ils se vouent entièrement à résoudre des problèmes de production déterminés, les litiges sont inévitables. Des problèmes analogues peuvent se poser quand de nouvelles institutions se créent pour fournir des services industriels, sans que les bénéficiaires ou les clients éventuels y aient pleinement participé et soient même certains de les souhaiter.

7.8 Analyser quelle sera la fiabilité financière du projet après la cessation du concours extérieur. Les projets de développement d'institutions doivent offrir de bonnes perspectives de se soutenir financièrement à long terme pour laisser espérer qu'ils pourvoiront durablement aux besoins nationaux de développement. Les choix opérés lors de la conception peuvent influencer beaucoup sur les frais d'exploitation ultérieurs et sur la viabilité définitive d'un projet. Par exemple, on risque des difficultés à supposer des coûts constants et à programmer en conséquence. Il convient d'envisager aussi la possibilité de nouvelles sources de recettes, par exemple redevances pour services, contrats, dons du gouvernement et contributions de l'industrie.

#### Engagements à l'échelon national

8.0 De tels engagements sont la condition sine qua non du succès et de l'impact final, en particulier pour les entreprises à long terme, complexes, novatrices et difficiles qui caractérisent d'ordinaire les projets de développement d'institutions. Ces engagements doivent lier toutes les parties intéressées et exprimer les besoins et vœux des bénéficiaires prévus, c'est-à-dire, dans le domaine de l'ONUDI, l'industrie et les consommateurs.

8.1 La participation nationale à la conception est essentielle. Sous la rhétorique des "projets nationaux" doit s'affirmer la réalité d'une pleine participation nationale à la conception et à la gestion de tous les projets. Une telle participation doit être large et ne pas se borner à quelques particuliers, représentants des industries ou institutions, "favorisés" ou "concernés". Certes, concevoir prend ainsi plus de temps, mais il est amplement prouvé que ce temps sera plus que compensé lors de l'exécution et par le surcroît d'impact.

8.2 L'engagement du gouvernement est fondamental pour la réussite. On se préoccupera donc d'assurer un engagement national réel et soutenu au projet et d'accorder ses buts et produits à la politique nationale de développement.

8.3 Les pouvoirs, l'autorité et le prestige de l'organe national de contrepartie sont un important facteur de succès. Certes, le choix de cet organe appartient au gouvernement bénéficiaire, mais un organe faible ou inefficace peut gêner grandement la réussite. Des organes sans autorité d'exécution directe sont d'ordinaire peu indiqués pour un projet qui entraîne la création d'une nouvelle institution d'exécution. De même, il est rarement judicieux de choisir un organisme dépourvu, dans le secteur du projet, de l'autorité ou de l'expérience dont disposent d'autres services publics.

8.4 Les exigences relatives aux homologues et experts nationaux doivent être soigneusement rapportées aux disponibilités. Un problème fréquent s'est posé dans les évaluations par suite de la tendance à surestimer la possibilité pour le pays de fournir des homologues et experts. Faute d'homologues, les experts internationaux ont dû parfois assumer des fonctions pour lesquelles ils n'avaient pas été recrutés et n'étaient peut-être pas qualifiés et n'ont pas été en mesure de former des



nationaux pour les remplacer à leur départ. Des projets qui confient l'entretien de l'équipement au personnel local peuvent être aussi être retardés faute d'un tel personnel. Si ce problème n'est pas prévu lors de la conception, la réalisation risque d'en pâtir. Une question connexe se pose avec les traitements à allouer au personnel national. On attribue souvent l'instabilité de ce personnel et les vacances de postes à l'insuffisance des barèmes de traitements imposés par la réglementation de la fonction publique. C'est là une question éventuelle à analyser soigneusement lors de la conception, particulièrement dans les projets entraînant des transferts de techniques de pointe.

8.5 La participation de l'industrie, privée, publique ou semi-publique, à la conception est également essentielle 5/. Cette participation est particulièrement déterminante quand le projet est destiné à fournir un service ou un groupe de services à une branche d'industrie, ou suppose certains besoins ou changements, ou cherche à agir sur les activités de l'industrie. Dans le cas des IRSI, par exemple, elle devrait non seulement être assurée lors de la conception au moyen d'enquêtes industrielles, mais se continuer encore par un droit de regard sur la gestion de l'institution, y compris l'élaboration et l'évaluation de ses programmes.

#### Exécution

##### Produits

9.0 Sur la détermination des produits pour les projets de développement d'institutions, d'amples instructions ont déjà été données dans le Manuel de l'ONUDI 6/ et, en particulier pour les IRSI, dans une Note consultative du PNUD relative aux programmes 7/. En cours d'exécution, on veillera à :

9.1 Examiner les produits que doit fournir le projet. Un projet bien conçu doit clairement énoncer les produits ou résultats qu'on en attend. Ces produits sont les résultats spécifiques, en genre et en grandeur, qu'on peut raisonnablement attendre des apports fournis et des activités entreprises. Dans les projets de développement d'institutions, les produits doivent s'énoncer sous forme d'une aptitude nouvelle ou supplémentaire à faire quelque chose. Pour les projets industriels, l'ONUDI et le PNUD prônent l'approche du "service modulaire". Les évaluations d'accomplissement doivent s'assurer si les produits prévus dans les descriptifs sont bien obtenus, aux dates et dans les quantités attendues. Il importe également de considérer tous produits non prévus. De ces dernières on peut attendre à la fois des avantages et parfois des inconvénients. Il importe non seulement de s'assurer de leur production, mais d'en reconnaître les causes. Si on les découvre, il peut être possible d'améliorer la conception de futurs projets analogues.

9.2 Analyser l'utilisation effective (ou probable) des produits du projet. Certes, un important élément d'un projet réussi de développement des institutions tient à l'utilisation effective des capacités qu'il a créées ou renforcées (que ce soit un cours de formation pour le personnel de maîtrise; une installation d'élaboration d'un nouveau produit; la préparation d'études de faisabilité par le ministère du Développement industriel, etc.). Lors de l'évaluation finale ou rétrospective, on devra s'efforcer de déterminer la destination de ces produits.

5/ C'est l'une des grandes constatations de l'évaluation par l'ONU, le PNUD et l'ONUDI des projets de "fabrications".

6/ Se rapporter aux sections 4.5 et 4.6 du Manuel.

7/ UNDP/PPM/TL/29.

C'est là l'un des caractères propres à l'évaluation, qui la distingue de la surveillance, des réunions d'examen et des règles de vérification et qui se rapporte directement à l'appréciation de l'efficacité et de l'impact. Les descriptifs du projet doivent contenir des instructions sur l'utilisation qu'on entend donner aux produits, la population ou la zone cible, et l'effet escompté. Mais, au stade de l'évaluation, il est nécessaire d'aller plus loin et de déterminer ce qu'on fait effectivement avec les produits et comment, le cas échéant, cette utilisation s'écarte de celle initialement prévue.

#### Apports

10.0 Alors que les récentes instructions et directives de l'ONUDI concernant la conception et l'évaluation ont été délibérément élaborées pour susciter de la part des responsables une plus grande attention aux résultats escomptés, la spécification et la fourniture ponctuelle d'apports de qualité restent déterminantes, comme il ressort des points suivants.

10.1 Considérer les conditions locales dans lesquelles le matériel pourra fonctionner et fixer des tableaux de fourniture et d'entretien en conséquence. L'équipement, dans les projets de développement d'institutions, particulièrement ceux axés sur la recherche, est souvent un apport décisif. On veillera à sa convenance (est-il compatible avec l'état actuel de la technique ?), à son coût (est-il si onéreux que son remplacement obérerait le budget de l'institution ?), et à son entretien (les réparations normales peuvent-elles se faire aisément dans le pays ou les pannes entraîneront-elles de longs retards, les pièces devant être importées et les techniciens formés ?). On veillera particulièrement à cette question dans les projets pilotes ou expérimentaux dont un des objectifs essentiels est la répétition et l'extension.

10.2 S'assurer du caractère raisonnable des exigences relatives aux experts internationaux quant à leur nombre, leurs spécialités et la date de leur prise de fonction. La conception doit être soigneusement examinée pour s'assurer que l'effectif du personnel international demandé n'est ni excessif ni inapproprié pour les activités effectivement envisagées. A cet effet, il faudra notamment apprécier avec réalisme si la pénurie de personnel national n'exigera pas des experts internationaux qu'ils s'acquittent temporairement de certaines tâches dont ce personnel se chargera ensuite. Les projets qui demandent une réunion inhabituelle de connaissances professionnelles et linguistiques subissent souvent des retards dus aux difficultés de recrutement. Il faut le reconnaître lors de la conception et, dès le début, tenir compte des retards probables ou adapter le projet pour le réaliser avec des compétences plus communes. Il n'est de même guère réaliste d'attendre des experts internationaux qu'ils arrivent dès la signature du descriptif et d'échelonner les activités en conséquence. Le recrutement prend du temps (normalement de quatre à six mois pour maintes spécialités) et, si les autres activités dépendent de la présence préalable des experts internationaux, il convient d'en tenir compte.

10.3 Accorder suffisamment de temps à la formation. Les projets de développement d'institutions comprennent généralement un important élément de formation dont dépend leur succès. On a tendance à sous-estimer le temps qu'absorbe effectivement cette formation, faute d'accorder assez d'attention au temps requis pour trouver les candidats, organiser la formation effective, notamment à l'étranger, et faire en sorte que le stagiaire ainsi formé soit affecté au projet.

10.4 Examiner soigneusement le degré et le genre des compétences que doit donner la formation. Par le passé, on s'est trop souvent attaché à l'obtention d'un diplôme ou à une formation extérieure. La question cruciale est de déterminer l'ensemble de qualifications que doit faire acquérir la formation. Celui-ci connu,

on peut analyser les diverses façons de l'obtenir, dont formation en cours d'emploi, échanges entre institutions, recherche dirigée et arrangements de jumelage.

10.5 Prévoir le besoin de former des suppléants. Sur un actif marché du travail où les qualifications manquent et où aucune obligation légale d'affectation au projet ne lie les stagiaires, leur départ peut entraîner de graves retards dans l'obtention des compétences nécessaires. Bien que l'octroi d'avantages supplémentaires à ceux qui restent puisse résoudre en partie ce problème, il exige souvent la formation d'un effectif plus nombreux que celui strictement requis.

### Gestion et évaluation

11.0 Dans le meilleur des cas, la conception ne représente qu'une estimation des changements à venir et ne saurait remplacer le savoir et le dévouement. Dans des conditions de développement dynamique, faisant en particulier intervenir une nouvelle technologie, une gestion efficace est essentielle. Elle peut consister à :

11.1 Vérifier l'appui technique. L'appui technique fourni par les bureaux du siège de l'ONUDI aux projets réalisés sur le terrain est souvent un élément déterminant de leur succès. On devrait s'assurer de la nature et de la qualité de cet appui, ainsi que de tout problème qui a pu se poser. Les points à considérer comprennent aussi tout retard ou changement imposé par des délais de recrutement. Des difficultés financières, etc.

11.2 Vérifier la surveillance et l'évaluation. Tous les projets réalisés par l'ONUDI sur le terrain sont sujets à surveillance et évaluation. Vérifier que celles-ci s'exécutent et que les recommandations qui en découlent sont appliquées. Le pays coopérant et l'organisme de financement (par exemple le PNUD) peuvent aussi imposer d'autres prescriptions.

11.3 Vérifier que les descriptifs restent pertinents. Les projets de développement d'institutions sont essentiellement à long terme et leur exécution rencontre donc souvent des problèmes imprévus. Dans certains cas, le caractère strict des descriptifs rend difficile l'adoption des changements requis; dans d'autres cas, ces changements ont été apportés, mais le descriptif n'a pas été revu en conséquence. Il convient de vérifier si les changements apportés en cours d'exécution y sont dûment consignés.

11.4 Analyser la qualité du travail fourni par les experts internationaux. Cette qualité est un facteur déterminant de réussite. Son évaluation doit notamment porter sur les points suivants : arrivée ponctuelle, taux de renouvellement, qualifications et spécialisations, connaissances linguistiques et didactiques et aptitude à établir avec le personnel national de bonnes relations de travail qui conduisent à un transfert effectif de connaissances.

11.5 Examiner la qualité du travail du personnel national. Le succès d'un projet de développement d'institutions dépend aussi de la compétence et du dévouement du personnel national. L'ONUDI seconde des projets nationaux : pour qu'ils réussissent, leur personnel national doit remplir son rôle qui est essentiel. Les points à considérer comprennent : niveaux et qualifications de ce personnel comparés aux prévisions ; aptitude à l'encadrement et à la gestion; taux de renouvellement; et fidélité au projet et à l'institution.

11.6 Examiner si l'intérêt pour le projet demeure. Presque toutes les évaluations montrent que l'une des meilleures assurances de réussite est la persistance d'un intérêt marqué de la part du gouvernement et des bénéficiaires visés ou des clients de l'institution que le projet développe. L'évaluation doit notamment porter sur l'exécution par le gouvernement et l'industrie de leurs engagements financiers à l'égard du projet, en particulier pour donner à l'institution une solide assise financière quand l'assistance internationale prend fin. Il importe également que le gouvernement ait pris les mesures auxiliaires ou externes nécessaires d'ordinaire pour utiliser pleinement les produits du projet. Par exemple, a-t-on voté la législation habilitante, adopté une nouvelle mesure fiscale accordant des abattements pour la recherche et le développement, obtenu de l'industrie une contribution destinée à subventionner un IRSI ?

11.7 Surveiller la fourniture des apports. Le descriptif du projet trace un cadre convenu à la fourniture des apports par toutes les parties. Leur livraison en temps opportun est essentielle à une réalisation ponctuelle et ordonnée du projet, et si tous ne sont pas également déterminants pour sa réussite, leur fourniture tardive est probablement la cause la plus courante de retard dans l'exécution.

## LES ERREURS COURANTES DANS LA CONCEPTION DES PROJETS ET COMMENT LES EVITER

### Objet

1.0 En préparant les énoncés des descriptifs relatifs aux principaux éléments de la conception, on commet souvent nombre d'erreurs qui nuisent à sa clarté et à sa logique et, partant, à son utilité pour l'élaboration, l'approbation, la mise en oeuvre, la surveillance et l'évaluation ultérieure. Afin d'améliorer la qualité de la conception des projets à l'ONUDI et d'accroître la probabilité de leur approbation et de leur succès, on a dressé ci-après la liste des problèmes avec les solutions proposées à l'intention des concepteurs de projet tant sur le terrain qu'au siège.

### Objectif de développement

#### Définition

2.0 Le glossaire de la conception des projets, de la planification des travaux et de l'évaluation à l'usage de l'ONUDI (voir appendice n°1) fournit la définition suivante :

L'objectif de développement (objectif supérieur) se rapporte à un niveau de programmation situé au-delà de l'objectif ou du but d'un programme, projet ou processus donné; il constitue la raison d'être (voir aussi "hypothèse de développement") de l'activité et exprime la fin vers laquelle tendent les efforts de l'ONUDI, du PNUD et/ou du ou des pays bénéficiaires. (Il peut s'agir d'un macro-objectif ou objectif multisectoriel ou simplement d'un problème que le projet est destiné à résoudre ou atténuer. Objectif de développement n'est pas synonyme d'objectif à long terme).

#### Erreurs communes

3.0 Dans la description des objectifs de développement, on rencontre souvent les défauts suivants :

a) Malgré l'avertissement figurant entre parenthèses dans la définition ci-dessus, des fonctionnaires expérimentés tendent à considérer comme synonymes les objectifs à long terme, expression utilisée avant la distribution du chapitre 3400 du Manuel des politiques et procédures du PNUD en 1975, et les objectifs de développement, ce qui a les conséquences suivantes :

- on confond objectif supérieur et date limite;
- on suppose à tort qu'un projet a un objectif à long terme et un objectif à court terme (immédiat);
- on confond objectif du gouvernement dans le secteur ou sous-secteur industriel visé et objectif du projet.

En d'autres termes, un objectif de développement ne peut être qu'une ou plusieurs des politiques des pouvoirs publics et n'est pas synonyme d'objectif du projet.

b) Même lorsque le concepteur distingue convenablement entre objectif de développement, objectif du projet et délai limite et suit les directives en vigueur, un autre problème peut se poser. Par définition, les objectifs de "développement" du gouvernement s'expriment d'ordinaire sous forme de réalisations macro-économiques. L'énoncé de l'objectif de développement a pour but de démontrer le lien logique ou relation causale entre l'objectif du projet et l'objectif

supérieur (c'est-à-dire l'hypothèse de développement ou justification du projet); aussi, classer l'objectif de développement à un niveau aussi élevé afin de justifier le projet introduit un trop grand nombre de variables, ce qui aboutit à :

- . des objectifs de développement impossibles à préciser ou à atteindre dans un délai donné;
- . des objectifs de développement qui ne peuvent être atteints que grâce à des facteurs multiples, quasi extérieurs au projet et indépendants de lui;
- . une hypothèse de développement insoutenable.

#### Solution

4. Pour tourner ces difficultés, il faut revoir la notion d'objectif de développement en le rapprochant de l'objectif du projet. Par exemple, un macro-objectif peut être subdivisé en micro-objectifs plus limités à l'échelon de la branche. Alors s'énoncent plus aisément les problèmes qui empêchent de les atteindre, notamment ceux susceptibles de solution ou d'atténuation par la coopération technique. Ces problèmes, donc, deviennent le véritable but des projets de coopération technique, à la différence de l'assistance financière et en matière d'investissement, et devraient constituer le premier énoncé de l'"objectif supérieur", c'est-à-dire supérieur à l'objectif du projet. Il faudrait s'évertuer à énoncer des problèmes précis et susceptibles d'atténuation dans les cinq ans accordés par l'ONUDI et le PNUD à l'exécution d'un projet. (Note : un aspect distinct d'un problème complexe pourrait justifier un nouveau projet ou une phase ultérieure). Un exemple simplifié de ce concept de la hiérarchie des objectifs serait :

Augmentation des recettes en devises - niveau du développement macro-économique;

Augmentation de la valeur ajoutée par l'exportation de vêtements - niveau du développement de la branche;

Médiocre qualité des vêtements - niveau du problème (pouvant faire l'objet d'une coopération technique);

Amélioration de la qualité des vêtements pour l'exportation - objectif supérieur;

Création d'un centre de contrôle de la qualité - objectif du projet.

#### Objectif (immédiat) du projet

##### Définition

5. La définition suivante figure dans le glossaire de l'ONUDI :

L'objectif immédiat (voir aussi "objet") du projet, expression forgée par le PNUD, désigne le changement à opérer par le projet pour remédier à un problème reconnu. Ce changement est l'effet ou le résultat attendu du projet mené à bien dans les délais prévus. Le mot "immédiat" est ambigu : il laisse supposer un objectif ultérieur, alors qu'un projet n'a qu'un seul objectif, à atteindre à son achèvement.

Ce qu'on entend dans cette définition, c'est que l'objectif du projet peut-être de courte, moyenne ou longue durée, mais que ce n'est pas là ce qui le distingue d'un objectif de développement.

#### Erreurs communes

6. Au lieu d'un énoncé bref et succinct décrivant l'objet ou, dans la terminologie du PNUD, la fonction du projet, sous la forme du progrès envisagé, on trouve souvent des tentatives de justifier du même coup le projet et de traiter toutes ses activités à entreprendre. On aboutit ainsi à des énoncés qui :

- . confondent l'objectif du projet avec les fonctions ou la mission de l'organisme bénéficiaire de l'assistance;
- . ne font que répéter ou réénoncer l'objectif de développement ou le ou les objectifs supérieurs;
- . ne décrivent pas le changement qui peut être réalisé avec des ressources déterminées et dans un temps fixé;
- . décrivent les résultats attendus des activités du projet (produits) et/ou les activités elles-mêmes (c'est-à-dire confondent les moyens et les fins);
- . décrivent les apports nécessaires; et/ou
- . indiquent des objectifs impossibles à mesurer ou reconnaître lorsqu'ils sont atteints.

7. En bref, ces énoncés sont souvent vagues et indéterminés, ils confondent les objectifs du projet avec ceux du bénéficiaire de l'assistance, ne les distinguent pas des autres principaux éléments ou niveaux de la conception (en particulier produits) et décrivent insuffisamment l'objet premier du projet. Malgré l'avertissement donné dans la définition du glossaire, on fait presque toujours état d'objectifs multiples, encore dilués par référence aux objectifs à long terme du projet.

#### Solution

8. Eviter ces problèmes est relativement simple, mais se heurte apparemment à quelque résistance psychologique due à des errements anciens tant à l'ONUDI qu'au PNUD. La première mesure corrective a déjà été prise si l'"objectif de développement" a bien été précisé comme indiqué ci-dessus. La deuxième mesure consiste à déterminer quel est le principal objet ou la principale fonction du projet. Ces fonctions, telles que définies par le PNUD <sup>1/</sup> et applicables à l'ONUDI, sont :

- . le développement d'institutions;
- . l'appui direct;
- . la formation directe;
- . le projet expérimental;
- . le projet pilote.

9. Certes, les fonctions peuvent parfois chevaucher, par exemple une assistance directe peut présenter des aspects touchant au développement d'institutions et à la formation directe, ou vice versa; mais, aux fins de gestion, il est préférable de ne choisir qu'une fonction ou objet primaire. Cette fonction précisée, l'énoncé de l'objectif devrait être rédigé de manière à :

- . décrire succinctement l'objet du projet d'après sa fonction ou mode d'action;
- . éviter de décrire les moyens nécessaires pour atteindre cet objectif

---

<sup>1/</sup> Dans son Manuel, à l'article 3412 consacrée aux Types fonctionnels de projets.

- (énoncés commençant par les mots "par", "par l'intermédiaire de" ou "afin de");
- . indiquer la date d'achèvement prévue à laquelle tous les produits doivent être obtenus;
  - . éviter de répéter des énoncés figurant déjà dans d'autres éléments importants de la conception (c'est-à-dire se limiter à la fonction et à l'objectif);
  - . distinguer nettement entre objectif du projet et objectif ou mandat permanent de l'organisme ou de l'industrie recevant l'assistance;
  - . décrire, en termes généraux mais reconnaissables, le progrès attendu à l'achèvement du projet (exprimé d'ordinaire par les indicateurs de fin de projet) par rapport à la situation existant au moment de l'élaboration et de l'approbation (données de départ).

### Historique et justification

#### Définition

10. Cette section d'un descriptif ou document équivalent a ou devrait avoir pour objet de décrire plus en détail les objectifs supérieurs ou problèmes que visera le projet, ainsi que sa justification, c'est-à-dire la relation causale ou lien logique entre la réalisation de l'objectif du projet et le développement industriel. Dans les instructions concernant son nouveau "descriptif abrégé de projet", le PNUD conseille d'y inclure :

- . la définition de l'objectif et de la stratégie de développement du gouvernement dans le secteur ou sous-secteur requérant l'assistance du PNUD;
- . les raisons pour lesquelles le projet proposé devant faire l'objet d'une assistance de l'ONUDI aidera de manière substantielle et pertinente à atteindre l'objectif de développement du gouvernement.

#### Erreurs communes

11. Les énoncés de cette section du descriptif sont d'ordinaire mal construits et consistent souvent en une description générale de l'industrie ou de la branche intéressée, sans souci suffisant d'expliquer l'hypothèse de développement et l'approche du projet. Au lieu de s'attacher à la relation causale entre l'objectif de développement ou supérieur et l'objectif du projet, ces énoncés ont souvent le tort de :

- . décrire l'infrastructure nationale de manière pas trop détaillée;
- . présenter une description sans choix ou sans propos de la branche et des problèmes en jeu;
- . promettre d'éventuels avantages manifestement hors de proportion avec l'approche, les ressources et la durée du projet proposé;
- . exposer en termes généraux l'histoire politique et économique récente;
- . présenter une description d'un ou plusieurs des principaux éléments du projet, c'est-à-dire répéter les renseignements demandés dans d'autres parties du descriptif.

#### Solution

12. L'exposé du descriptif devrait se diviser en deux parties principales



comme suit :

a) Justification (hypothèse de développement)

En se fondant sur l'énoncé des objectifs supérieurs et des problèmes qui y font obstacle dans la branche, comme il est dit ci-dessus, expliquer et justifier comment l'objectif de projet une fois atteint aidera, avec d'autres événements et mesures (facteurs extérieurs ou suppositions critiques), à atteindre ces objectifs et à résoudre ou atténuer ces problèmes. Par exemple, si à la fin d'un projet un IRSI fournit les services voulus aux clients visés, quel effet peut-on en attendre sur la qualité des produits, l'augmentation des exportations, la valeur ajoutée, les nouveaux produits, etc. ? Il est également utile d'indiquer explicitement quelles autres mesures parallèles sont nécessaires, par exemple modification de la politique fiscale, octroi de crédits d'investissement, nouveaux accords de commercialisation, avantages à l'industrie, etc., pour obtenir l'impact ou le changement voulu.

b) Approche (hypothèse de projet)

En se fondant sur l'énoncé de l'objectif du projet et sur les indicateurs de fin de projet retenus, expliquer l'approche du projet, c'est-à-dire "comment" et "quand" les produits devraient permettre d'atteindre l'objectif du projet. (Note : dans un projet de développement d'institutions, par exemple, l'objectif du projet peut n'être atteint que plusieurs années après l'achèvement des opérations.) Expliquer aussi, si d'autres approches sont possibles, pourquoi celle-là a été choisie.

Produits

Définition

13. Le glossaire de l'ONUDI donne la définition d'usage commun suivante :

Le produit est le type de résultat, par opposition à sa quantité et à sa qualité, qu'un programme ou projet doit permettre d'obtenir si les apports sont bien gérés et les activités ponctuellement exécutées. (Ne pas confondre produits du projet et produits de l'objet de l'assistance, par exemple usine ou ministère, en particulier dans le cas de projets de développement d'institutions.)

Dans les directives de l'ONUDI concernant dans le présent Manuel le plan de travail et les indicateurs d'accomplissement pour les projets de coopération technique (section 4.0), la définition et la composition des produits sont encore précisées comme suit :

- leur réalisation doit pouvoir être reconnue et vérifiée quant à l'ampleur, à la qualité et au moment;
- ils résultent des activités du projet, c'est-à-dire travaux ou tâches accomplis par le personnel du projet, et non travaux accomplis par l'institution ou l'usine coopérante;
- on doit pouvoir établir les relations causales entre l'objectif du projet (en amont) et les activités et apports (en aval).

14. Enfin, l'objet ou la fonction d'un projet, par exemple développement d'institutions, prédétermine comme suit le type, la présentation et les caractéristiques des produits :

<u>Fonction du projet</u> <sup>2/</sup>	<u>Type ou caractéristiques du produit</u>
développement d institutions	accroissement de la capacité
appui direct	produits ou services
formation directe	accroissement des qualifications et connaissances
projet expérimental	résultats de la recherche-développement (vérification d'hypothèses, prototypes)
projet pilote	données opérationnelles (c'est-à-dire données techniques, financières et commerciales, assorties d'analyses et de recommandations)

#### Erreurs communes

15. L'erreur la plus commune consiste à confondre les produits avec d'autres niveaux de la conception, en particulier objectif et activités du projet, ou avec les produits et activités de l'organisme coopérant. Vient ensuite l'erreur consistant à décrire le produit en termes vagues ou aisés à quantifier, par exemple un rapport, l'effectif des stagiaires formés, etc. Le fait que, par exemple, un rapport de pré faisabilité doit contenir des genres bien déterminés de données et d'analyses utiles à la décision ne ressort pas d'une mention aussi superficielle. D'un énoncé vague ou inapproprié des caractéristiques des produits, il n'est pas possible d'en déduire le type, la quantité et la qualité, ni de déterminer les travaux et le temps requis (plan de travail) pour les obtenir (résultats escomptés). Souvent, on confond un produit avec un simple fait ou événement (par exemple présentation d'un rapport, achèvement de la formation) et on l'énonce à un niveau dépourvu de sens. A l'addition de ces produits, il est difficile sinon impossible de convenir que leur obtention telle qu'elle est envisagée permettra d'atteindre l'objectif du projet, c'est-à-dire de justifier l'approche retenue.

#### Solution

16. La première mesure pour améliorer la description des produits consiste à déterminer leurs caractéristiques, comme il est expliqué au paragraphe 14 ci-dessus, d'après la fonction ou l'objet du projet. Il faut ensuite mettre à l'épreuve cette décision au sujet de la fonction en définissant chaque produit par :

son type : ainsi, s'agit-il d'un véritable "produit", par exemple une analyse de pré faisabilité pour la création d'un ensemble pétrochimique; d'un "service", par exemple la solution d'un problème de production, d'une "capacité", par exemple la création d'un laboratoire d'essai et d'analyse de produits textiles ?

son ampleur : l'indiquer par ses mesures quantitatives ou particulières, par exemple données détaillées et analyses économiques requises, l'énoncé du problème technique et le type de solution cherché, le nombre et le type des essais et analyses requis par unité de temps ;

---

<sup>2/</sup> Les projets multifonctionnels devraient être évités; les élaborer en projets séparés ou comme des phases distinctes d'un seul projet, si nécessaire (voir section 2.1.2, Principes de l'ONUDI).

sa qualité : ce paramètre est particulièrement important. Quel est le niveau d'analyse requis pour prendre les décisions (ce qui déterminerait également le type de produit, par exemple étude d'opportunité, de pré-faisabilité ou de faisabilité) ? Le service requis se rapporte-t-il à des techniques de pointe ? Quels sont les méthodes, tolérances, délais, etc., requis par ceux qui demandent les analyses de laboratoire à exécuter ?

son calendrier : quand le produit prévu devra-t-il être obtenu ? Y a-t-il des événements importants à choisir comme "repères" pour surveiller l'accomplissement et enregistrer les progrès ?

17. La dernière mesure, conséquence directe de la méthode proposée ci-dessus, consiste à élaborer des indicateurs d'accomplissement relatifs à chacun des principaux paramètres du produit (type, ampleur, qualité et calendrier). L'approche fondée sur les modules de services, mise au point pour les projets de développement d'institutions avec les établissements de recherche et de services industriels (IRSI) <sup>3/</sup>, peut s'adapter à la description des produits de projets analogues en se présentant comme suit :

- fonction(s) à exécuter par module et client prévus;
- locaux et installations;
- équipement;
- composition de l'effectif;
- procédés et méthodes de travail;
- commercialisation des services, réaction de l'industrie et détermination de la demande;
- gestion.

#### Activités et plans de travail

##### Définition

18. Selon l'usage commun (voir aussi le glossaire de l'ONUDI) :

Une activité est une tâche ou série de tâches techniques exécutées dans le cadre d'un projet au cours de la transformation des apports en produits. (C'est la mesure prise ou le travail exécuté en vue de produire les résultats recherchés : formation de personnel, installation de matériel ou rédaction d'une étude de faisabilité. Elle absorbe donc des ressources et du temps.)

Un plan (ou programme) de travail est un instrument de gestion servant à organiser l'exécution des activités ou des tâches d'un projet de façon efficiente et coordonnée. Il définit et échelonne les travaux techniques et administratifs nécessaires pour transformer les apports (ressources et temps) en produits (résultats) et comprend des jalons, repères ou autres indicateurs de progrès réalisés dans l'obtention des produits, permettant ainsi la surveillance et la mesure.

19. Si l'énoncé d'une activité consiste à présenter les tâches concrètes ou travaux à effectuer par le personnel du projet afin d'obtenir les produits visés, le plan de travail, dans l'acception du PNUD, est conçu comme un outil de gestion et élargi pour présenter un calendrier général des apports, activités et produits portant sur toute la durée du projet, y compris des calendriers annuels détaillés qui font l'objet de mises à jour, de préférence tous les semestres. Donc, bien qu'analogues, ces concepts du PNUD et de l'ONUDI ne sont pas identiques. A ce

---

<sup>3/</sup> Voir UNDP/PPM/TL/29, Note consultative relative aux programmes sur les IRSI, et la section 4.5 du présent Manuel.

stade, la distinction entre plan de travail et activité dans le descriptif abrégé provisoire du PNUD n'est pas claire, mais apparemment l'exposé des activités doit être remplacé par un plan de travail qui sera joint en annexe. La présentation proposée du plan de travail consiste pour l'essentiel en un graphique à barres, qui montre surtout un échelonnement des activités par produit.

#### Erreurs communes

20. Dans la plupart des descriptifs et annexes, le plan de travail et/ou les activités ne sont pas rapportés aux divers produits, ce qui rend presque impossible d'analyser les relations causales ou liens logiques entre produits, activités et apports; ou, s'ils le sont, les produits sont si vagues ou si ordinaires que la préparation de plans de travail pour servir à la gestion perd son sens. Parmi les autres défauts souvent rencontrés :

- . les activités sont confondues avec les événements ou autres niveaux de la conception;
- . les exposés décrivent des mesures indépendantes de la volonté des responsables;
- . ils ne portent que sur les tâches administratives ou logistiques et restent formels;
- . ils ne concernent que la fourniture (et l'installation) des apports;
- . ils sont passe-partout (par exemple voyages d'études, formation en cours d'emploi) et ne donnent pas d'explications suffisantes;
- . ils décrivent des mesures hors de proportion avec les ressources et le temps prévus;
- . ils ne peuvent faire l'objet de mesure ou de surveillance;
- . ils n'indiquent pas de dates raisonnables d'achèvement;
- . ils ne se rapportent pas à des activités ou événements interdépendants;
- . ils tentent de détailler les tâches avant que les fondements appropriés en soient prêts;
- . ils prévoient trop à l'avance le détail des travaux.

21. L'effet net de ces défauts communs des grands projets est, dans le cas des plans de travail, d'aboutir à un calendrier douteux et sans substance (technique ou autre). Dans la description des activités, il ne permet pas au lecteur de se rendre compte des travaux que doit effectivement entreprendre le personnel du projet pour obtenir les résultats prévus, c'est-à-dire l'approche du projet, et il n'offre pas les moyens de surveiller systématiquement et de mesurer objectivement l'avancement.

#### Solution

22. Des directives appropriées sur la préparation des plans de travail lors de la conception ont été établies par l'ONUDI et figurent dans le présent Manuel (section 4.0). Elles indiquent que, pour éviter ces genres d'erreurs :

- . les apports et les activités doivent être rapportés séparément à chaque produit;
- . quand on prévoit qu'un projet durera plus de six mois, il faut recourir à des indicateurs d'avancement constitués par des "repères";

- le plan de travail et sa présentation graphique (calendrier) doivent consister en une description succincte indiquant comment le produit ou les produits prévus seront obtenus et si les ressources demandées, y compris le temps, sont suffisantes et raisonnables;
- durant l'élaboration et l'approbation du projet, le plan annuel de travail consistera d'ordinaire en un plan abrégé (ou exposition des principales activités) démontrant que l'approche du projet (hypothèse), notamment le type et l'ampleur des ressources ainsi que du temps requis, est raisonnable et techniquement réalisable.

L'expérience acquise à ce jour dans l'application de ces directives lors de la conception enseigne que, au moins si l'on envisage des produits importants ou complexes, il peut être plus utile de recourir à des sous-produits ou à des événements importants qu'à des activités représentatives pour faire connaître les travaux en jeu et justifier l'approche proposée pour obtenir les résultats recherchés. Il serait bon de continuer à expérimenter cette méthode.

#### Conclusion

13. L'erreur la plus fréquente, parmi toutes celles énumérées ci-dessus, consiste à tenter de concevoir un projet en se fondant seulement sur l'expérience ou le savoir technique, sans formation ou référence aux directives fournies par l'ONUDI et, dans le cas des projets financés selon les CIP, par le PNUD. Le présent Manuel reproduit ou résume la plupart de ces directives. L'appendice n° 13 donne une bibliographie annotée de celles qui sont disponibles. Veillez lire et utiliser ces directives. Beaucoup de temps et de difficultés seront ainsi épargnés à tous les intéressés.

SYSTEME D'EVALUATION INTERNE DE L'ONUDI  
Rapport d'évaluation de projet

RAPPORT D'ACCOMPLISSEMENT  
Partie I - Feuille de couverture

N° du projet	Budget total (en dollars E.-U.) :
Titre du projet (selon descriptif) :	(dernière révision signée, ligne 99)
Service ou section d'appui technique au siège :	Contribution aux dépenses (s'il échet)
Date d'approbation du projet :	Participants à l'évaluation (cocher) :
Date du début des opérations :	<input type="checkbox"/> CTP
Durée prévue :	<input type="checkbox"/> Chef du personnel national
Date du prochain examen tripartite :	<input type="checkbox"/> Autre personnel international
	<input type="checkbox"/> Divers (par exemple, représentant de l'industrie, usagers)
QUESTIONS PROPOSEES PAR L'ONUDI A L'EXAMEN TRIPARTITE (A remplir par le siège)	
A la suite de son examen du présent rapport d'accomplissement, l'ONUDI recommande au Représentant résident et au gouvernement que les questions ci-dessus soient traitées au prochain Examen tripartite, ou à la prochaine évaluation approfondie, si elle a lieu avant.	
_____ (Chef de service ou de section)	_____ (Date)

Voir instructions au verso.

## EVALUATION D'ACCOMPLISSEMENT

### Directives générales

Une évaluation annuelle d'accomplissement ou en cours d'exécution, est prescrite pour tous les projets exécutés par l'ONUDI, quel que soit leur mode de financement, dont le budget dépasse 400 000 dollars E.-U. et la durée dépasse un an, comme pour ceux dont le descriptif ou son équivalent les prévoit. La première partie de l'évaluation s'opère sur le terrain environ deux mois avant le prochain examen tripartite (RET) pour laisser le temps : a) d'examiner le rapport d'évaluation du projet (REP) au siège; b) de fixer les questions pertinentes à débattre à la RET; c) de retourner le REP complété avant la réunion. Le siège de l'ONUDI en proposera la date, à respecter, à moins qu'aucune RET ne soit prévue dans les deux mois suivants. En ce cas, on informera dès que possible le Service d'évaluation par l'intermédiaire du bureau du Conseiller industriel principal ou du PNUD en proposant une autre date, qui précède ladite réunion. On évite ainsi des rappels du Siège. Si aucune réunion n'est prévue dans l'année, l'ONUDI n'en exige pas moins qu'un nouveau REP soit présenté environ douze mois après le précédent ou après le début des opérations du projet. Il ne doit pas être différé même si les opérations n'ont pas progressé.

Une évaluation d'accomplissement complète se déroule comme suit :

1. Le personnel chargé du projet, sous la conduite du Conseiller technique principal (CTP), du Coordonnateur national du projet (CNP) ou de l'expert supérieur (à défaut, le conseiller industriel principal, l'administrateur adjoint ou le fonctionnaire chargé des programmes au PNUD), évalue les progrès réalisés à ce jour dans l'obtention des produits et vers la réalisation de l'objectif et rend compte des résultats sur le présent formulaire. L'original dûment signé ainsi qu'un double sont transmis pour examen et observation au conseiller industriel principal, à l'administrateur adjoint ou au fonctionnaire chargé des programmes au PNUD. Un autre exemplaire reste au dossier.
2. Le conseiller industriel principal (l'administrateur adjoint ou le fonctionnaire chargé des programmes au PNUD) complète et signe la partie V. Un exemplaire reste au dossier. Il transmet le REP directement au chef du Service d'évaluation (PC/EVAL) au siège de l'ONUDI (toute autre voie pourrait retarder l'examen et le retour par le siège).
3. Le Service d'évaluation enregistre le REP à réception et prépare des observations appropriées pour aider le Siège à l'examiner et à maintenir les normes d'évaluation. Le REP, avec lesdites observations, est transmis dans les trois jours ouvrables au service ou section d'appui technique.
4. Le fonctionnaire d'appui technique et le chef de service ou section examinent les analyses et les recommandations du CTP, du CNP et du conseiller industriel principal et préparent leurs propres observations (partie VI A et B). Dans les trois semaines, le REP est retourné au Service d'évaluation pour diffusion. Le circuit de l'auto-évaluation d'accomplissement aboutit à la consignation et à la communication en retour aux exécutants des opinions du siège, de même qu'à la détermination des questions recommandées pour la prochaine réunion d'examen tripartite, avec un avis sur l'éventuelle participation du siège.

Normalement, le REP a pour destinataires :

- a) Les responsables du projet (qui ont préparé les parties I à IV), par l'intermédiaire du conseiller industriel principal ou du représentant résident;
- b) Le conseiller industriel principal, l'administrateur adjoint ou le fonctionnaire chargé des programmes au PNUD (qui a préparé la partie V);
- c) Le service ou section d'appui technique (qui a préparé la partie VI);
- d) Le Service d'évaluation au siège;
- e) Le Représentant résident du PNUD;
- f) Le siège du PNUD ou de l'organisme qui finance;
- g) Le Service d'enregistrement de l'ONUDI.

Le bureau du conseiller industriel principal ou du PNUD assure la distribution requise au CTP et au CNP, à l'organe coopérant et, aux autres services officiels compétents.

Si le formulaire imprimé ne suffit pas aux explications, ajouter d'autres feuilles.

Le Manuel de l'ONUDI sur la conception et l'évaluation des projets (UNIDO/PC.31/Rev.1) contient des directives et instructions plus complètes.

Partie II - Objectif et fonction du projet

1. Rappeler l'objectif (immédiat) du projet tel qu'énoncé dans le plus récent descriptif (ou document équivalent) ou ultérieurement modifié par décision tripartite :

Cocher s'il diffère du descriptif (et indiquer quand il a été modifié)

2. Quelle est la fonction première du projet ? (Cocher une seule case) \*/

Développement d'institutions       Appui direct       Formation directe

Projet expérimental       Projet pilote

3. Estimation la plus récente de la date d'achèvement : \_\_\_\_\_

4. Combien le descriptif (ou document équivalent) énonce-t-il de produits ? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\*/ Veuillez noter que, selon la fonction indiquée, les parties à utiliser diffèrent : III A et IV A pour le développement d'institutions et III B et IV B pour tous les autres projets.



Partie III - Analyse par le personnel chargé du projet des résultats à ce jour  
(pour tout projet de développement d'institutions) \*/

N° du produit \_\_\_\_\_ Date d'obtention prévue : \_\_\_\_\_

Cocher s'il diffère du descriptif (et indiquer quand il a été modifié).

1. Rappeler brièvement le produit tel qu'énoncé dans le plus récent descriptif (ou document équivalent) ou modifié par décision tripartite ultérieure :

2. Indiquer en détail la quantité, le genre et la qualité du produit (prévus à son obtention)

3. Indiquer la situation actuelle pour chacun des points énumérés en 2 (en termes précis ou chiffrés)

- a) Services à fournir
- b) Personnel requis
- c) Méthodes et procédés
- d) Locaux et installations
- e) Equipement et fournitures
- f) Marché et débouchés
- g) Gestion et financement

\*/ Remplir une partie III A pour chaque produit. Voir instructions au verso.

### Partie III A

Le mode de définition des produits des projets de développement d'institutions se fonde sur la notion de "module de services" recommandée par le PNUD dans sa Note consultative sur les programmes concernant les instituts de recherche et services industriels (UNDP/PPM/TL/29). On trouvera dans le présent Manuel de l'ONUDI sur la conception et l'évaluation des projets (sections 4.5 et 4.6) un exposé détaillé de la façon de formuler ces produits. Il est rappelé brièvement ci-après :

Rubrique 1. Rappeler brièvement le produit (ou module), par exemple un département de formation en pleine activité capable de dispenser une formation de technicien et d'agent de maîtrise aux exécutants, techniciens et cadres d'usines textiles, ou service du ministère de l'Industrie capable d'entreprendre toutes les études et activités de préinvestissement nécessaires.

Rubrique 2. Compléter l'exposé ci-dessus par les points suivants, qui doivent figurer dans le descriptif ou plan de travail; sinon, l'évaluation permettrait d'y remédier.

- a) différents genres de services à fournir par le module (département ou service) avec le volume annuel de chacun (c'est-à-dire le volume de services prévu);
- b) effectif de chaque catégorie de personnel (qualifications) requis pour le volume, la qualité et la diversité des services visés en a);
- c) Méthodes techniques et scientifiques, essais et autres procédés, directives, etc., requis pour assurer la pleine activité du module.
- d) Locaux ou installations nécessaires, par catégorie (ateliers, bureaux, laboratoires, etc.).
- e) Equipement et fournitures nécessaires pour assurer la pleine activité (récapitulés par catégorie).
- f) Destinataires (usagers ou clients) des services; volume du marché ou de la demande; comment stimuler la demande de services; comment obtenir et utiliser des informations en retour sur la qualité et l'utilisation des services.
- g) Comment est financé et géré le module ? (ou l'ensemble de l'organisme, s'il y a plus d'un module de services).

Rubrique 3. Indiquer, pour les points a) à g) ci-dessus, la situation à la date de l'évaluation, pour montrer les progrès réalisés vers l'obtention du produit prévu.

Partie III A (suite)

4. Quels facteurs internes éventuels ralentissent l'obtention de ce produit ?  
 (cocher la case appropriée)

		Qualité insuffisante	Quantité insuffisante
a) Apports : ONUDI	: Experts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Formation (bourses/ voyages d'études)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Equipement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gouvernement :	Homologues	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Stagiaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Equipement/ locaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Problèmes techniques	<input type="checkbox"/>		
c) Problèmes de gestion	<input type="checkbox"/>		

Expliquer les facteurs cochés.

5.\*/ Quels facteurs extérieurs (indépendants de la volonté des responsables) ralentissent l'obtention de ce produit ? (Ne pas traiter des problèmes de fourniture des apports).

6. Si l'un des services prévus - énoncés aux points 2 a) et 3 a) ci-dessus - est déjà fourni aux usagers, indiquer comment il est utilisé, par qui et à quel effet.

\*/ Voir instructions au verso.

Partie III A 5

Les facteurs extérieurs (suppositions critiques) sont les événements ou actions qui ne dépendent pas directement de la volonté des responsables, mais importent à la réussite du projet. Par exemple :

- Les clients (industrie ou gouvernement) s'intéressent aux services fournis par le module (et en commanderont)
- Un classement approprié dans la fonction publique s'obtient pour le personnel scientifique et technique (en vue de son recrutement et de son maintien).
- Une licence de procédé peut s'obtenir à de bonnes conditions.
- La réglementation des importations est assouplie pour faciliter l'acquisition à l'étranger de revues et documentation techniques.
- L'institution X du pays Y détache, au titre de la CTPD, des chercheurs pour former le personnel.

Des directives additionnelles figurent dans le Manuel de l'ONUDI sur la conception et l'évaluation des projets (section 4.7).

Partie III A (suite)

7. Indiquer les mesures qu'a prises, peut ou doit prendre l'un des partenaires (gouvernement, PNUD, ONUDI, bénéficiaires visés) pour résoudre les problèmes (énoncés aux points 4 et 5 ci-dessus) :

Améliorer les fournitures, les problèmes tenant exclusivement aux apports (voir 4 a) ci-dessus).

Revoir le plan de travail (cocher et expliquer)

Calendrier

Approche technique

Divers

Revoir les facteurs extérieurs qui causent des problèmes (voir 5 ci-dessus) (cocher et expliquer) :

Demande une intervention de l'Etat

Demande une analyse ou réanalyse des besoins des clients

Divers

8. D'après ce que dessus, apprécier le progrès réalisé à ce jour dans l'obtention de ce produit :

Bien supérieur au plan

Supérieur au plan

Conforme au plan (de travail)

Inférieur au plan

Minime ou nul

9. En cochant la colonne appropriée, estimer au mieux la probabilité (pourcentage) d'obtenir le produit :

	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
Quantité					
Qualité					
Date prévue					

Remplir une partie III A pour chaque produit.

Partie III B - Analyse par le personnel du projet des résultats à ce jour  
(pour tout projet, sauf développement d'institutions) \*/

N° du produit \_\_\_\_\_ Date d'obtention prévue : \_\_\_\_\_

Cocher s'il diffère du descriptif (et indiquer quand il a été modifié).

1. Rappeler le produit tel qu'énoncé dans le plus récent descriptif (ou document équivalent) ou modifié par décision tripartite ultérieure).

2.\*\*/Indiquer le degré actuel d'obtention de ce produit, au moyen d'indicateurs d'avancement (par exemple, grands événements, repères ou parties de produits) définis ou précisés dans le plan de travail.

3. Quels facteurs internes éventuels ralentissent l'obtention de ce produit ?  
(cocher la case appropriée)

		Qualité insuffisante	Quantité insuffisante
a) Apports : ONUDI	- Experts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Formation (bourses/ voyages d'études)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Equipement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Gouvernement - Homologues	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Stagiaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Equipement/ locaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Problèmes techniques	<input type="checkbox"/>		
c) Problèmes de gestion	<input type="checkbox"/>		

Expliquer les facteurs cochés.

\*/ Remplir une partie III B pour chaque produit.

\*\*/ Voir instructions au verso.

Partie III B 2

Les "indicateurs d'avancement" sont des données qui procurent des renseignements objectifs sur le degré d'exécution des travaux ou activités nécessaires pour obtenir le produit. Normalement, cette obtention requiert plusieurs activités ou tâches successives. L'achèvement d'une ou de plusieurs est un événement ou repère qui peut indiquer le degré d'avancement du projet.

Exemple : Les étapes ou événements requis pour "Concevoir et installer un système d'entretien dans une usine" peuvent s'énumérer comme suit :

- a) achèvement d'une étude des types et quantités de machines à utiliser;
- b) pour chaque type, élaboration d'un jeu préliminaire de prescriptions d'entretien et préparation d'un jeu d'instructions d'entretien;
- c) en fonction de ce qui précède, élaboration d'un plan intégré des activités d'entretien requises;
- d) achèvement d'une étude des moyens d'entretien disponibles, à savoir techniciens, outillage, pièces détachées et ateliers;
- e) rédaction d'une liste des équipements et pièces détachées nécessaires, etc.

On trouvera des directives additionnelles dans le Manuel de l'ONUDI sur la conception et l'évaluation des projets (section 4.8).

## Partie III B (suite)

4.\*/ Quels facteurs extérieurs (indépendants de la volonté des responsables ralentissent l'obtention de ce produit ? (Ne pas traiter des problèmes de fourniture des apports.)

5. Pour ce produit, s'il échec, exposer comment les usagers (ou clients) ont bénéficié des articles ou services fournis à ce jour par le projet (à rapporter à l'objectif du projet)

6. Indiquer les mesures qu'a prises, peut ou doit prendre l'un des partenaires (gouvernement, PNUD, ONUDI, bénéficiaires visés) pour résoudre les problèmes (énoncés aux points 3 et 4 ci-dessus) :

Améliorer les fournitures, les problèmes tenant exclusivement aux apports (voir 3 a) ci-dessus).

Revoir le plan de travail (cocher et expliquer)

Calendrier

Approche technique

Divers

Revoir les facteurs extérieurs qui causent des problèmes (voir 4 ci-dessus) (cocher et expliquer) :

Demande une intervention de l'Etat

Demande une analyse ou une réanalyse des besoins des clients

Divers

---

\*/ Voir instructions au verso.



Partie III B 4

Les facteurs extérieurs (suppositions critiques) sont les événements ou actions qui, sans relever directement du personnel du projet, importent à la réussite du projet. Par exemple :

- disposition de fonds pour une étude de faisabilité;
- disposition des matières premières requises en quantité et qualité au prix prévu;
- disposition de données commerciales approfondies et à jour;
- entrepreneurs privés disposés à participer aux essais d'usines pilotes.

On trouvera des indications additionnelles dans le Manuel de l'ONUDI sur la conception et l'évaluation des projets (section 4.7).

Partie III B (suite)

7. D'Après ce que dessus, apprécier le progrès réalisé à ce jour dans l'obtention de ce produit :

- Bien supérieur au plan
- Supérieur au plan
- Conforme au plan (de travail)
- Inférieur au plan
- Minime ou nul

8. En cochant la colonne appropriée, estimer au mieux la probabilité (pourcentage) d'obtenir le produit :

	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
Quantité					
Qualité					
Date prévue					

---

Remplir une partie III B pour chaque produit.

Partie IV A - Analyse par le CTP/CNP de l'efficacité potentielle (pour tout projet de développement d'institutions)

1.\* / Quels facteurs extérieurs (indépendants de la volonté des responsables) posent des problèmes pour assurer aux produits (aptitude de l'institution à fournir les services spécifiés) une judicieuse utilisation par les usagers ou clients prévus (objectif du projet) et quelle mesure prend-on pour les régler ? (expliquer).

2.\* / Quelle mesure additionnelle peut ou doit être prise par l'ONUDI pour accroître la probabilité de réussite du projet ? (cocher et expliquer).

- Soumettre les problèmes au prochain Examen tripartite
- Provoquer une évaluation tripartite approfondie pour analyser les problèmes et recommander des solutions
- Concevoir de nouveau (préciser ou redéfinir) un ou plusieurs des principaux éléments (objectifs, produits, plan de travail et suppositions critiques)
- Divers (veuiller préciser).

3. A partir des analyses figurant dans les parties III et IV, apprécier le progrès d'ensemble du projet vers son objectif (immédiat).

- Bien supérieur au plan       Supérieur au plan       Minime ou nul
- Conforme au plan       Inférieur au plan

---

(Signature)

(Titre)

(Date)

Cette partie dûment remplie, veuillez envoyer le REP au Conseiller industriel principal, administrateur adjoint ou bureau du PNUD selon le cas.

---

\* / Voir instructions au verso.

Partie IV A 1

Par exemple, si l'objectif du projet est d'établir une institution multifonctionnelle destinée à fournir à l'industrie textile des services spécifiés, dont certains (comme la formation) ne sont pas utilisés dans la mesure escomptée, quel est le problème qui se pose aux clients prévus ?

Partie IV A 2

Veillez noter qu'une nouvelle définition (c'est-à-dire une nouvelle formulation ou un éclaircissement) des principaux éléments de la conception n'entraîne pas nécessairement une révision officielle du descriptif. Le conseiller technique principal, l'organisation de contrepartie, le PNUD et l'ONUDI peuvent, aux échelons d'exécution, convenir officieusement des éléments reformulés. Mieux vaudrait alors que ces éléments soient débattus et approuvés lors d'un Examen tripartite.

Partie IV B - Analyse par le CTP/CNP de l'efficacité potentielle (pour tous projets sauf ceux de développement d'institutions)

1.\*/ Quels facteurs extérieurs (indépendants de la volonté des responsables) posent des problèmes pour assurer aux produits (aptitude de l'institution à fournir les services spécifiés) une judicieuse utilisation par les usagers ou clients prévus (objectif du projet) et quelle mesure prend-on pour les régler ? (expliquer).

2.\*/ Quelle mesure peut ou doit être prise par l'ONUDI pour accroître la probabilité de réussite du projet ? (cocher et expliquer).

- Soumettre les problèmes au prochain Examen tripartite
- Provoquer une évaluation tripartite approfondie pour analyser les problèmes et recommander des solutions
- Concevoir de nouveau (préciser ou redéfinir) un ou plusieurs des principaux éléments (objectifs, produits, plan de travail et suppositions critiques)
- Divers (veuillez préciser).

3. A partir des analyses figurant dans les parties III et IV, apprécier le progrès d'ensemble du projet vers son objectif (immédiat).

- Bien supérieur au plan       Supérieur au plan       Minimale ou nul
- Conforme au plan       Inférieur au plan

---

(Signature)

(Titre)

(Date)

Cette partie dûment remplie, veuillez envoyer le REP au Conseiller industriel principal, administrateur adjoint ou bureau du PNUD selon le cas.

---

\*/ Voir instructions au verso.

Partie IV B 1

Par exemple, si l'objectif du projet est de faciliter l'investissement dans un secteur déterminé et si des études détaillées de faisabilité ont été préparées, pourquoi le ministère et les autres organismes concernés ne s'en servent-ils pas pour prendre leurs décisions ?

Partie IV B 2

Veillez noter qu'une nouvelle définition (c'est-à-dire une nouvelle formulation ou un éclaircissement) des principaux éléments de la conception n'entraîne pas nécessairement une révision officielle du descriptif. Le conseiller technique principal, l'organisation de contrepartie, le PNUD et l'ONUDI peuvent, aux échelons d'exécution, convenir officieusement des éléments reformulés. Mieux vaudrait alors que ces éléments soient débattus et approuvés lors d'un Examen tripartite.

Partie V - Appréciation du conseiller industriel principal (ou administrateur adjoint ou fonctionnaire chargé des programmes au PNUD)

1. Date du dernier Examen tripartite \_\_\_\_\_

(Date)

Y participiez-vous ?       Oui       Non

2. Qui représentait le siège de l'ONUDI ?

Le fonctionnaire d'appui \_\_\_\_\_

(Son nom)

Le chef de section ou de service \_\_\_\_\_

(Son nom)

Autre (veuillez préciser) \_\_\_\_\_

(Nom et titre)

3. Est-il nécessaire que le siège participe au prochain Examen tripartite ?

Oui       Probablement       Non

Si oui, qui doit le représenter ? \_\_\_\_\_

(Nom et titre)

Expliquer pourquoi

4.\*/ Y a-t-il déjà eu une évaluation tripartite approfondie ?  Oui  Non

Si oui, quand ? \_\_\_\_\_

Sinon, le PNUD en prescrit-il une ? (voir PPM/PROG/FIELD/150)

Oui       Non

Si oui, quand est-elle prévue ou fixée ? \_\_\_\_\_

Si l'évaluation approfondie n'est pas prescrite par le PNUD ou prévue dans le descriptif, estimez-vous, devant les problèmes rencontrés, qu'elle s'impose ?

Oui       Non

5. Convenez-vous de la précédente analyse des résultats à ce jour, des appréciations de l'avancement et des mesures proposés, y compris les questions recommandées pour l'Examen tripartite (parties III et IV ?)

Oui       Avec réserves       Non

Expliquer pleinement votre réponse.

\*/ Voir instructions au verso.

Partie V 4

Veillez noter qu'une évaluation tripartite approfondie doit normalement être opérée par du personnel qui ne s'occupe pas ou ne s'est pas occupé directement de la conception, de l'approbation, de l'exécution ou de la surveillance du projet. En général, l'objet de ce genre d'évaluation est d'examiner l'avancement du projet et de vérifier la validité de sa conception, d'après la situation existante et, plus précisément, d'envisager les questions prédéterminées destinées à faire l'objet d'une analyse intensive (par exemple, celles indiquées dans ce REP).

Voir dans le document PPM/PROG/FIELD/150 les critères qui indiquent quand il y a lieu à évaluation approfondie; et dans, le chapitre XX du Manuel du conseiller technique principal (UNIDO/IO/222/Rev.3) et les sections 8.2.2 et 9.2.2 du Manuel de l'ONUDI sur la conception et l'évaluation des projets, les directives additionnelles sur la préparation et l'exécution de ces évaluations.



Partie V (suite)

6. Au vu de la partie IV, 1 et 2, avez-vous quelque chose à ajouter au sujet des questions et mesures proposées pour l'Examen tripartite ?

7. D'après les parties III et IV et votre propre analyse, veuillez apprécier dans l'ensemble les progrès réalisés à ce jour vers l'objectif du projet.

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Bien supérieurs au plan | <input type="checkbox"/> Supérieurs au plan       |
| <input type="checkbox"/> Conformes au plan       | <input type="checkbox"/> Inférieurs au plan       |
| <input type="checkbox"/> Minimales ou nuls       | <input type="checkbox"/> Impossibles à déterminer |

---

Signature

Titre

Date

Cette partie dûment remplie, envoyez directement le REP au siège de l'ONUDI, avec la mention : Au Chef du Service d'évaluation.

Partie VI - Examen et appréciation au siège de l'ONUDI (par le service ou la section technique)

A. Fonctionnaire technique (d'appui) :

1. Convenez-vous de l'analyse par le CTP/CNP des résultats à ce jour, des appréciations de l'avancement et des mesures recommandées (parties III et IV) ?

Pleinement                       Avec réserves                       Non

(Cocher et expliquer).

2. Convenez-vous de l'appréciation du conseiller industriel principal (partie VI) ?

Pleinement                       Avec réserves                       Non

(cocher et expliquer).

3. Au vu des points 1 et 2 ci-dessus, avez-vous quelque chose à ajouter au sujet des mesures et questions proposées pour le prochain Examen tripartite ?

Non                                       Oui

Si oui, expliquer.

## Partie VI (suite)

4. D'après votre analyse et votre examen de ce REP, appréciez dans l'ensemble les progrès réalisés à ce jour vers l'objectif du projet :

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Bien supérieurs au plan | <input type="checkbox"/> Supérieurs au plan       |
| <input type="checkbox"/> Conformes au plan       | <input type="checkbox"/> Inférieurs au plan       |
| <input type="checkbox"/> Minimales ou nuls       | <input type="checkbox"/> Impossibles à déterminer |

5.\*/ Etant donné l'état actuel du projet et les questions à débattre, a) est-il nécessaire, à votre avis, que le siège de l'ONUDI soit représenté à la prochaine réunion tripartite ?

- Oui  Non

(Cocher et expliquer)

b) Une évaluation tripartite approfondie devrait-elle avoir lieu dans les douze prochains mois ?

- Oui  Non

Si oui, quels sont les principaux points à étudier et quand l'évaluation doit-elle se faire ?

---

Signature

---

Titre du fonctionnaire  
technique

---

Date

---

\*/ Voir instructions au verso.

Partie VI 5

Veillez noter qu'une évaluation tripartite approfondie doit normalement être exécutée par du personnel qui ne s'occupe pas ou ne s'est pas occupé directement de la conception, de l'approbation, de l'exécution ou de la surveillance du projet. En général, l'objet de ce genre d'évaluation est d'examiner l'avancement du projet et de vérifier la validité de sa conception, d'après la situation existante et, plus précisément, d'envisager les questions prédéterminées destinées à faire l'objet d'une analyse intensive (par exemple, celles indiquées dans ce REP).

Voir dans le document PPM/PRCG/FIELD/150 les critères servant à déterminer quand il y a lieu à évaluation approfondie; et dans le chapitre XX du Manuel du conseiller technique principal (UNIDO/IO/222/Rev.3) et les sections 8.2.2 et 9.2.2 du Manuel de l'ONUDI sur la conception et l'évaluation des projets, les directives additionnelles sur la préparation et l'exécution de ces évaluations.

Partie VI (suite)

B. Chef de section ou de service \*/ :

1. D'après mon examen de ce REP, je considère que :

- L'avancement est conforme ou supérieur au plan. Aucune mesure particulière ne s'impose.
- L'avancement est conforme au plan, mais une mesure additionnelle est prise ou recommandée pour accroître la probabilité de succès.
- L'avancement est inférieur au plan. Une mesure corrective appropriée est prise ou recommandée.
- L'avancement est inférieur au plan. Les problèmes exigent un examen ou une mesure tripartite.

2. D'après ce REP, veuillez préciser sur la feuille de couverture (partie I) les questions que le siège de l'ONUDI souhaite présenter au prochain examen tripartite ou faire examiner lors de l'évaluation approfondie fixée ou recommandée pour \_\_\_\_\_ (mois : année).

3. Vu la situation actuelle du projet et les questions à débattre, estimez-vous nécessaire que le siège de l'ONUDI soit représenté au prochain examen tripartite ?

Oui

Non

Si oui, qui devrait le représenter ? \_\_\_\_\_  
(Nom et titre)

4. Observations additionnelles (le cas échéant) :

\_\_\_\_\_  
Signature du Chef de service

\_\_\_\_\_  
Titre

\_\_\_\_\_  
Date

\*/ (Veuillez signer aussi sur la feuille de couverture - partie I)

Ce REP sera automatiquement distribué comme suit :

Projet (par l'intermédiaire du  
conseiller industriel principal  
ou du Représentant résident)  
Conseiller industriel principal/  
administrateur adjoint ou  
fonctionnaire chargé des programmes  
au PNUD  
Service ou section d'appui

Service d'évaluation  
Représentant résident du PNUD  
Siège du PNUD ou de l'organisme  
de financement  
Service d'enregistrement de  
l'ONUDI

SYSTEME D'EVALUATION INTERNE DE L'ONUDI  
Rapport d'évaluation de projet  
RAPPORT FINAL  
Partie I - Feuille de couverture

N° du projet	Budget total (en dollars E.-U.) :
Titre du projet (selon descriptif) :	(dernière révision signée, ligne 99)
Service ou section d'appui technique au siège :	Contribution aux dépenses (s'il échet
Date d'approbation du projet : _____	Participants à l'évaluation (cocher) :
Date du début des opérations : _____	<input type="checkbox"/> Personnel chargé du projet
Durée prévue : _____	<input type="checkbox"/> Conseiller industriel principal
Date d'achèvement des opérations : _____	<input type="checkbox"/> PNUD
	<input type="checkbox"/> Représentant des usagers (clients)
	<input type="checkbox"/> Divers _____
	_____
	_____
SUITE A DONNER PROPOSEE PAR L'ONUDI (A remplir par le siège)	
A la suite de son examen du présent rapport final, l'ONUDI recommande au Représentant résident et au gouvernement que les questions et mesures proposées ci-dessus soient traitées en temps opportun par l'instance appropriée. L'ONUDI aimerait connaître l'avis des deux parties.	
_____ (Chef de service ou de section)	_____ (Date)

Voir instructions au verso.

EVALUATION FINALE  
Directives générales

Une évaluation finale est prescrite pour tous les projets exécutés par l'ONUDI, quels que soit leur budget, leur durée ou leur mode de financement. Elle doit de préférence avoir lieu aussitôt avant ou après l'achèvement des opérations. S'il était nécessaire d'attendre pour observer le bon emploi des résultats obtenus, elle pourrait être différée. Elle n'en doit pas moins avoir lieu dans les six ou douze mois suivant l'achèvement des opérations selon qu'il s'agit de projets d'un montant inférieur ou supérieur à 400 000 dollars E.-U.

Une évaluation finale complète se déroule comme suit :

1. Le personnel chargé du projet, s'il est encore présent, ou le Coordonnateur national du projet (à défaut le conseiller industriel principal, administrateur adjoint, fonctionnaire chargé des programmes au PNUD ou fonctionnaire d'appui technique, enregistre la situation du projet, c'est-à-dire les produits effectivement obtenus, les compare avec les prévisions initiales et estime si l'objectif du projet est effectivement ou probablement atteint. Les résultats sont consignés sur le présent formulaire (parties II-IV). L'original dûment signé et un double, y compris la moitié supérieure de la partie I, sont transmis pour examen et observation au conseiller industriel principal, administrateur adjoint ou fonctionnaire chargé des programmes au PNUD en poste. Un autre exemplaire reste au dossier.
2. Le conseiller industriel principal (administrateur adjoint ou fonctionnaire chargé des programmes au PNUD) complète et signe la partie V. Un exemplaire reste au dossier. Il transmet directement le rapport au chef du Service d'évaluation (PC/EVAL) à l'ONUDI. (Toute autre voie pourrait retarder l'examen et le retour par le siège).
3. Le Service d'évaluation enregistre le REP à réception et prépare des observations appropriées pour aider à son examen au siège et au maintien des normes d'évaluation. Le REP, avec lesdites observations, est transmis au service ou section d'appui technique dans les trois jours ouvrables.
4. Le fonctionnaire d'appui technique et le chef de service ou section examinent les analyses et appréciations recommandées et mesures de suivi émanant du CTP, du CNP et du Conseiller industriel principal et préparent leurs propres observations (partie VI A et B). Dans les trois semaines, le REP est retourné au Service d'évaluation pour diffusion. Le circuit de l'auto-évaluation finale aboutit à la consignation et à la communication des opinions du siège au PNUD (ou autre organisme qui finance) et au gouvernement, avec l'indication de la suite qu'il y a lieu de donner et du concours que l'ONUDI propose d'y apporter éventuellement.

Normalement, le REP final a pour destinataire :

- les responsables du projet (qui ont préparé les parties I à IV) par l'intermédiaire du conseiller industriel principal ou représentant résident;
- le conseiller industriel principal, administrateur adjoint ou fonctionnaire chargé des programmes au PNUD (qui ont préparé la partie V);
- le service ou section d'appui technique (qui a préparé la partie VI);
- le Service d'évaluation;
- le Représentant résident du PNUD;
- le siège du PNUD ou de l'organisme qui finance;
- le Service d'Enregistrement à l'ONUDI.

Le bureau du conseiller industriel principal ou du PNUD assure la distribution requise à l'organe coopérant et, aux autres services officiels compétents.

Si le formulaire imprimé ne suffit pas aux explications, ajouter d'autres feuilles.

Le Manuel de l'ONUDI sur la conception et l'évaluation des projets (UNIDO/PC.31/Rev.1) contient des directives et instructions plus complètes.

Partie II - Objectif et fonction du projet

1. Rappeler l'objectif (immédiat) du projet tel qu'énoncé dans le plus récent descriptif (ou document équivalent) ou ultérieurement modifié par décision tripartite :

Cocher s'il diffère du descriptif (et indiquer quand il a été modifié)

2. Quelle est la fonction première du projet ? (Cocher une seule case) \*/

Développement d'institutions       Appui direct       Formation directe

Projet expérimental       Projet pilote

3. Combien le descriptif (ou document équivalent) énonce-t-il de produits ?

---

\*/ Veuillez noter que, selon la fonction indiquée, les parties à utiliser diffèrent : III A et IV A pour le développement d'institutions et III B et IV B pour tous les autres projets.



Partie III A - Enregistrement et analyse des résultats définitifs (pour tous les projets de développement d'institutions) \*/

N° du produit \_\_\_\_\_ Date d'obtention \_\_\_\_\_ Date prévue \_\_\_\_\_

Cocher s'il diffère du descriptif (et indiquer quand il a été modifié).

1. Rappeler brièvement le produit tel qu'énoncé dans le plus récent descriptif (ou document équivalent) ou modifié par décision tripartite :

2. Indiquer en détail la quantité, le genre et la qualité du produit (prévus à son obtention)

3. Indiquer la situation effective pour chacun des points énumérés en 2 (en termes précis ou chiffrés)

- a) Services à fournir
- b) Personnel requis
- c) Méthodes et procédés
- d) Locaux et installations
- e) Equipement et fournitures
- f) Marché et débouchés
- g) Gestion et financement

\*/ Remplir une partie III A pour chaque produit.  
Voir instructions au verso.

Partie III A

Le mode de définition des produits des projets de développement d'institutions se fonde sur la notion de "module de services" recommandée par le PNUD dans sa Note consultative sur les programmes concernant les instituts de recherche et services industriels (UNDP/PPM/TL/29). On trouvera dans le présent Manuel de l'ONUDI sur la conception et l'évaluation des projets (sections 4.5 et 4.6) un exposé détaillé de la façon de formuler ces produits. Il est rappelé brièvement ci-après :

Rubrique 1. Rappeler brièvement le produit (ou module), par exemple un département de formation en pleine activité capable de dispenser une formation de technicien et d'agent de maîtrise aux exécutants, techniciens et cadres d'usines textiles, ou service du ministère de l'Industrie capable d'entreprendre toutes les études et activités de préinvestissement nécessaires.

Rubrique 2. Compléter l'exposé ci-dessus par les points suivants, qui doivent figurer dans le descriptif ou plan de travail; sinon, l'évaluation permettrait d'y remédier.

- a) Différents genres de services à fournir par le module (département ou service) avec le volume annuel de chacun (c'est-à-dire le volume de services prévu);
- b) Effectif de chaque catégorie de personnel (qualifications) requis pour le volume, la qualité et la diversité des services visés en a).
- c) Méthodes techniques et scientifiques, essais et autres procédés, directives, etc., requis pour assurer la pleine activité du module.
- d) Locaux ou installations nécessaires, par catégorie (ateliers, bureaux, laboratoires, etc.).
- e) Equipement et fournitures nécessaires pour assurer la pleine activité (récapitulés par catégorie).
- f) Destinataires (usagers ou clients) des services; volume du marché ou de la demande; comment stimuler la demande de services; comment obtenir et utiliser des informations en retour sur la qualité et l'utilisation des services.
- g) Comment est financé et géré le module ? (ou l'ensemble de l'organisme, s'il y a plus d'un module de services).

Rubrique 3. Indiquer, pour les points a) à g) ci-dessus, la situation effective ou finale à l'achèvement des opérations. Veuillez distinguer entre ce qui résulte du projet et ce qui existait (données de départ) au début des opérations.

Partie III A (suite)

4. Quels facteurs internes éventuels ont causé en tout ou partie le manque signalé dans l'obtention de ce produit ? (cocher la case appropriée)

		Qualité insuffisante	Quantité insuffisante
a) Apports : UNIDO	Experts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Formation (bourses/ voyages d'études)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Equipement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gouvernement	Homologues	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Stagiaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Equipement/ locaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Problèmes techniques	<input type="checkbox"/>		
c) Problèmes de gestion	<input type="checkbox"/>		

Expliquer les facteurs cochés.

5.\*/ Quels facteurs extérieurs (indépendants de la volonté des responsables) ont causé en tout ou partie le manque signalé dans l'obtention de ce produit ? (Ne pas traiter des problèmes de fourniture des apports.)

---

\*/ Voir instructions au verso.

Partie III A 5

Les facteurs extérieurs (suppositions critiques) sont les événements ou actions qui ne dépendent pas directement de la volonté des responsables, mais importent à la réussite du projet. Par exemple :

- Les clients (industrie ou gouvernement) ne s'intéressent pas aux services fournis par le module ou ne sont pas disposés à les payer;
- Le classement du personnel scientifique et technique dans la fonction publique (en vue de son recrutement et de son maintien) est inapproprié;
- Une licence de procédé n'a pu s'obtenir à de bonnes conditions;
- La réglementation des importations n'a pas été prévue pour faciliter l'acquisition à l'étranger de revues et documentation techniques.
- L'institution X du pays Y n'a pas assez longtemps détaché, au titre de la CTPD, des chercheurs pour former le personnel.

Des directives additionnelles figurent dans le Manuel de l'ONUDI sur la conception et l'évaluation des projets (section 4.7).

Partie III A (suite)

6. Indiquer (en cochant) et expliquer la suite que peut ou doit donner-et quand-l'une ou l'autre des parties (gouvernement, PNUD, ONUDI, bénéficiaires visés) pour améliorer la fourniture du service.

- Intervention additionnelle du gouvernement
- Analyse ou réanalyse des besoins des clients
- Développement des relations avec les clients
- Divers

7. A partir des données ci-dessus, apprécier le degré auquel les services prévus (visés en 2 a)) sont maintenant fournis (qualité, quantité et ponctualité) aux usagers ou clients :

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Bien supérieur au plan        | <input type="checkbox"/> Supérieur au plan |
| <input type="checkbox"/> Conforme au plan (de travail) | <input type="checkbox"/> Inférieur au plan |
| <input type="checkbox"/> Minimale ou nul               |  |

---

Utiliser une partie III A pour chaque produit.

Partie III B - Enregistrement et analyse des résultats définitifs (pour tous les projets sauf le développement d'institutions) \*/

N° du produit \_\_\_\_\_

Cocher s'il diffère du descriptif (et expliquer quand il a été modifié).

1. Rappeler le produit tel qu'énoncé dans le dernier descriptif (ou document équivalent), ou modifié par décision tripartite ultérieure.

2. \*\*/Exposer le produit effectivement obtenu à la fin des opérations : articles finis, expérimentations, services, etc. Si le produit prévu au plan n'a pas été entièrement obtenu, en indiquer l'avancement au moyen des indicateurs ou repères définis dans le descriptif ou énoncés dans les plans de travail.

---

\*/ Remplir une partie III B pour chaque produit.

\*\*/ Voir instructions au verso.

Partie III B 2

Les "indicateurs d'avancement" sont des données qui procurent des renseignements objectifs sur le degré d'exécution des travaux ou activités nécessaires pour obtenir le produit. Normalement, cette obtention requiert plusieurs activités ou tâches successives. L'achèvement d'une ou de plusieurs des principales est un événement ou repère qui peut indiquer le degré d'avancement du projet.

Exemple : Les étapes ou événements requis pour "Concevoir et installer un système d'entretien dans une usine" peuvent s'énumérer comme suit :

- a) achèvement d'une étude des types et quantités de machines à utiliser;
- b) pour chaque type, élaboration d'un jeu préliminaire de prescriptions d'entretien et préparation d'un jeu d'instructions d'entretien;
- c) en fonction de ce qui précède, élaboration d'un plan intégré des activités d'entretien requises;
- d) achèvement d'une étude des moyens d'entretien disponibles, à savoir techniciens, outillage, pièces détachées et ateliers;
- e) rédaction d'une liste des équipements et pièces détachées nécessaires, etc.

On trouvera des directives additionnelles dans le Manuel de l'ONUDI sur la conception et l'évaluation des projets (section 4.8).

Partie III B (suite)

3. Quels éventuels facteurs internes (au projet) ont causé en tout ou partie le manque signalé dans l'obtention de ce produit (cocher la case appropriée) :

		Qualité insuffisante	Quantité insuffisante
a) Apports : ONUDI	- Experts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Formation (bourses/ voyages d'études)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Equipement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Gouvernement Homologues	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Stagiaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Equipement/ Locations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Problèmes techniques		<input type="checkbox"/>	
c) Problèmes de gestion		<input type="checkbox"/>	

Expliquer les points cochés.

4.\*/ Quels facteurs extérieurs (indépendants de la volonté des responsables) ont causé en tout ou partie le manque signalé dans l'obtention de ce produit ?  
 (Ne pas traiter des problèmes de fourniture des apports.)

\*/ Voir instructions au verso.



Partie III B 4

Les facteurs extérieurs (suppositions critiques) sont les événements ou actions qui, sans relever directement du personnel du projet, importent à la réussite du projet. Par exemple :

- fonds insuffisants pour une étude de faisabilité;
- manque de matières premières requises en quantité et qualité au prix prévu;
- manque de données commerciales assez approfondies et à jour;
- pas d'entrepreneurs privés disposés à participer aux essais d'usines pilotes;

On trouvera des indications additionnelles dans le Manuel de l'ONUDI sur la conception et l'évaluation des projets (section 4.7).

Partie III B (suite)

5. Pour ce produit, s'il échet, indiquer comment les usagers ou clients ont bénéficié des produits, services ou renseignements procurés ou fournis par le projet. (A rapporter à l'objectif).

6. D'après les données ci-dessus, apprécier le degré d'obtention du produit prévu :

<input type="checkbox"/>	Bien supérieur au plan	<input type="checkbox"/>	Supérieur au plan
<input type="checkbox"/>	Conforme au plan (de travail)	<input type="checkbox"/>	Inférieur au plan
<input type="checkbox"/>	Minime ou nul		

Partie IV A - Analyse de l'efficacité effective ou potentielle (pour tous  
projets de développement d'institutions)

1.\*/ Quels facteurs extérieurs (indépendants de la volonté des responsables) ont posé ou posent des problèmes pour assurer aux produits définitifs (aptitude de l'institution à fournir les services spécifiés), une judicieuse utilisation par les usagers ou clients escomptés (objectif du projet) et quelles mesures ont été prises pour les résoudre ? Expliquer.

2. Quelle suite peuvent ou doivent donner l'ONUDI ou d'autres pour soutenir ou accroître l'utilisation des résultats par les bénéficiaires ou clients escomptés ? (Cocher et expliquer).

- Porter le problème (facteurs extérieurs) à l'attention du gouvernement.
- Divers (veuillez préciser).

---

\*/ Voir instructions au verso.

Partie IV A 1

Par exemple, si l'objectif du projet est d'établir une institution multifonctionnelle destinée à fournir à l'industrie textile des services spécifiés, dont certains (comme la formation) ne sont pas utilisés dans la mesure escomptée, quel est le problème qui se pose aux clients prévus ?

Partie IV A (suite)

3 A partir des analyses des parties III et IV ci-dessus, apprécier dans l'ensemble à quel point le projet a atteint son objectif (immédiat).

- |                          |                        |                          |                   |
|--------------------------|------------------------|--------------------------|-------------------|
| <input type="checkbox"/> | Eien supérieur au plan | <input type="checkbox"/> | Supérieur au plan |
| <input type="checkbox"/> | Conforme au plan       | <input type="checkbox"/> | Inférieur au plan |
| <input type="checkbox"/> | Minime ou nul          |                          |                   |

4. D'après les réalisations à ce jour et le temps requis pour observer ou mesurer, par rapport à l'objectif, la situation en fin de projet, l'appréciation ci-dessus est-elle :

- |                          |              |                          |            |                          |                 |
|--------------------------|--------------|--------------------------|------------|--------------------------|-----------------|
| <input type="checkbox"/> | Préliminaire | <input type="checkbox"/> | Provisoire | <input type="checkbox"/> | A peu près sûre |
|--------------------------|--------------|--------------------------|------------|--------------------------|-----------------|

Expliquer

---

Signature

Titre

Date

Cette partie dûment complétée, envoyer le REP au conseiller industriel principal, administrateur adjoint ou bureau du PNUD, selon le cas (ou directement au Chef du Service d'évaluation à l'ONUDI, s'il est rédigé par le conseiller industriel principal, administrateur adjoint ou bureau du PNUD).

Partie IV B - Analyse de l'efficacité effective ou potentielle (pour tous projets sauf ceux de développement d'institutions)

1. \*/ Quels facteurs extérieurs (indépendants de la volonté des responsables) ont posé ou posent des problèmes pour assurer aux produits (produits ou services fournis par le projet) une judicieuse utilisation par les usagers ou clients prévus pour l'effet escompté (objectif du projet) ? (expliquer).

2. \*/ Quelle suite peuvent ou doivent donner l'ONUDI ou d'autres pour soutenir ou accroître l'utilisation des résultats par les bénéficiaires ou clients escomptés (cocher et expliquer).

Porter le problème (facteurs extérieurs) à l'attention du gouvernement

Divers (veuillez préciser).

---

\*/ Voir instructions au verso.

Partie IV B 1

Par exemple, si l'objectif du projet est de faciliter l'investissement dans un secteur déterminé et si des études détaillées de faisabilité ont été préparées, pourquoi le ministère et les autres organismes concernés ne s'en servent-ils pas pour prendre leurs décisions ?

Partie IV B (suite)

3. A partir des analyses des parties III et IV ci-dessus, apprécier dans l'ensemble à quel point le projet a atteint son objectif (immédiat).

Bien supérieur au plan                       Supérieur au plan  
 Conforme au plan                               Inférieur au plan  
 Minime ou nul

4. D'après les réalisations à ce jour et le temps requis pour observer ou mesurer par rapport à l'objectif, la situation en fin de projet, l'appréciation ci-dessus est-elle :

Préliminaire                       Provisoire                       A peu près sûre

Expliquer

---

Signature

Titre

Date

Cette partie dûment complétée, envoyer le RFP au conseiller industriel principal, administrateur adjoint ou bureau du PNUD, selon le cas (ou directement au Chef du Service d'évaluation à l'ONUDI, s'il est rédigé par le conseiller industriel principal, administrateur adjoint ou bureau du PNUD).



Partie V - Appréciation du conseiller industriel principal (administrateur adjoint ou fonctionnaire des programmes au PNUD)

1. L'examen tripartite final a eu lieu \_\_\_\_\_ (date)  
aura lieu le \_\_\_\_\_ (date)  
n'aura pas lieu car \_\_\_\_\_

2. S'il a déjà eu lieu, y participiez-vous ?  Oui  Non  
Qui représentait le siège de l'ONUDI ?  
 Fonctionnaire d'appui \_\_\_\_\_  
Nom  
 Chef de section ou de service \_\_\_\_\_  
Nom  
 Autre (veuillez préciser) \_\_\_\_\_  
(Nom et titre)  
 Personne

3. Si l'examen tripartite final peut encore avoir lieu, le siège peut-il y participer ?  
 Oui  Probablement  Non  
Si oui, qui doit le représenter ? \_\_\_\_\_  
(Nom et titre)

Expliquer pourquoi :

4. Une phase suivante du projet est-elle :  
 Approuvée  Envisagée  Absente

5.\* / Une évaluation tripartite approfondie a-t-elle déjà eu lieu ?

Oui  Non

Si oui, quand ? \_\_\_\_\_

Sinon, était-elle requise selon les critères du PNUD ? (En fonction des plans relatifs à une nouvelle phase.) (Voir PPM/PROG/FIELD/150)

Oui  Non

Si oui, une évaluation rétrospective est-elle prévue ? \_\_\_\_\_

Quand ? \_\_\_\_\_

Si les règles du PNUD ne prescrivent pas d'évaluation approfondie (finale ou rétrospective), l'estimez-vous nécessaire au vu de la présente situation ?

Oui  Non

Si oui, expliquer

\* / Voir instructions au verso.

Partie V 5

Veillez noter qu'une évaluation tripartite approfondie et finale ou rétrospective doit normalement être opérée par du personnel qui ne s'est pas occupé directement de la conception, de l'approbation, de l'exécution ou de la surveillance du projet. En général, l'objet de ces évaluations est d'apprécier l'efficacité et l'impact du projet en ce qui concerne l'objectif de développement ou objectif supérieur, y compris de déterminer la suite à donner pour soutenir ou accroître l'effet sur le développement.

Voir au document PPM/PROG/FIELD/150 les critères qui indiquent quand il y a lieu à évaluation approfondie; et, dans le chapitre XX du Manuel du conseiller technique principal (UNIDO/IO/220/Rev.3) et les sections 8.2.2 et 9.2.2 du Manuel de l'ONUDI sur la conception et l'évaluation des projets (UNIDO/PC.31/Rev.1) les directives additionnelles sur la préparation et l'exécution de ces évaluations. Le PNUD étudie actuellement des directives destinées aux évaluations rétrospectives. L'ONUDI ne les adoptera pas dans son système d'évaluation interne.

Partie V (suite)

6.\* / Convenez-vous de l'enregistrement et de l'analyse des résultats définitifs, de l'appréciation portée sur la réalisation de l'objectif et de la suite à donner recommandée (parties III et IV) ?

Oui                       Avec réserves                       Non

(Cocher et expliquer en plein)

7.\* / Au vu de la partie IV, points 1 et 2, avez-vous quelque chose à ajouter au sujet de la suite à donner proposée ?

8. D'après les parties III et IV du REP et votre propre analyse, apprécier dans l'ensemble dans quelle mesure l'objectif du projet a été atteint :

Bien supérieur au plan                       Supérieur au plan  
 Conforme au plan.                       Inférieur au plan  
 Minimale ou nul

---

Signature

Titre

Date

Cette partie dûment remplie, envoyer directement le REP au siège de l'ONUDI avec la mention: au Chef du Service d'évaluation.

---

\* / Ne pas remplir les rubriques 6 à 8 si les parties II à IV ont été rédigées par le conseiller industriel principal, l'administrateur adjoint ou le PNUD.

Partie VI - Examen et appréciation au siège de l'ONUDI (par le service ou la section technique)

A. Fonctionnaire technique (d'appui) :

1. Convenez-vous de l'analyse faite sur le terrain des résultats définitifs à ce jour, et de la suite à donner recommandée (parties III et IV) ?

Pleinement       Avec réserves       Non

(Cocher et expliquer)

2. Convenez-vous de l'appréciation du conseiller industriel principal (partie V) ?

Pleinement       Avec réserves       Non

(Cocher et expliquer).

3. Au vu des points 1 et 2 ci-dessus, avez-vous quelque chose à ajouter au sujet du suivi (mesures et questions) proposé à l'attention du gouvernement et du PNUD (ou autre organisme de financement) ?

## Partie VI (suite)

4. D'après votre analyse et votre examen de ce REP, appréciez dans l'ensemble la réalisation de l'objectif du projet :

<input type="checkbox"/>	Bien supérieure au plan	<input type="checkbox"/>	Supérieure au plan
<input type="checkbox"/>	Conforme au plan	<input type="checkbox"/>	Inférieure au plan
<input type="checkbox"/>	Minime ou nulle	<input type="checkbox"/>	Impossible à déterminer

- 5.\*/  
Etant donné l'état final du projet et les mesures de suivi recommandées  
a) est-il nécessaire, à votre avis, que le siège de l'ONUDI soit représenté au prochain examen tripartite s'il doit encore avoir lieu ?

Oui  Non

Expliquer.

- b) Une évaluation rétrospective tripartite devrait-elle avoir lieu

Oui  Non

Si oui, quels sont les principaux résultats à étudier et quand doit-elle être prévue ?

---

Signature

Titre du fonctionnaire  
technique

Date

---

\*/ Voir instructions au verso.

Partie VI 5

Veillez noter qu'une évaluation tripartite rétrospective doit normalement être opérée par du personnel qui ne s'est pas directement occupé de la conception, de l'approbation, de l'exécution ou de la surveillance du projet. En général, l'objet de cette évaluation est d'apprécier l'efficacité et l'impact du projet en ce qui concerne l'objectif de développement ou objectif supérieur, y compris de déterminer la suite à donner pour soutenir ou accroître l'effet sur le développement. Le PNUD étudie actuellement des directives destinées aux évaluations rétrospectives. L'ONUDI ne les adoptera pas dans son système d'évaluation interne.

Partie VI (suite)

B. Chef de section ou de service \*/

1. D'après mon examen de ce REP, je considère que :
  1. L'objectif du projet a été complètement atteint:
  2. L'objectif du projet n'a pas été complètement atteint et les raisons en ont été dûment explicitées dans le REP final.
2. D'après l'analyse et les appréciations de ce REP, veuillez préciser sur la feuille de couverture (partie I) la suite à donner que le siège de l'ONUDI considère comme nécessaire ou souhaitable et qui devraient être portées à l'attention du gouvernement et du PNUD (ou autre agent de financement). Si une évaluation rétrospective est prévue, suggérer également des examens.
3. Vu la situation actuelle du projet et la suite à donner recommandée, estimez-vous nécessaire ou souhaitable que le siège de l'ONUDI soit représenté à l'Examen tripartite final, s'il doit encore avoir lieu ?

Oui

Non

Si oui, qui devrait le représenter ? \_\_\_\_\_  
(Nom et titre)

4. Observations additionnelles (le cas échéant) :

---

Signature du Chef de service

Titre

Date

\*/ (Veuillez signer aussi sur la feuille de couverture - partie I)

Ce REP sera automatiquement distribué comme suit :

Projet (par l'intermédiaire du conseiller industriel principal ou du Représ tant résident)

Conseiller industriel principal/  
administrateur adjoint ou  
fonctionnaire des programmes au PNUD  
Service ou section d'appui

Service d'évaluation  
Représentant résident du  
PNUD

Siège du PNUD ou de  
l'organisme de financement  
Service d'enregistrement de  
l'ONUDI

SYSTEME D'EVALUATION INTERNE DE L'ONUDI  
Rapport d'évaluation de projet 1/  
RAPPORT SUR LA FORMATION EN GROUPE  
Partie I - Feuille de couverture

I.1 Numéro du projet :	I.2 Date d'approbation
I.3 Titre du projet (selon descriptif) :	
I.4 Nom et adresse de l'organisme de stage :	
I.5 Cet organisme est-il :	l'Organisme officiel de contrepartie ou un sous-traitant ?
I.6 Date du début de la formation :	I.7 Date de la fin de la formation :
I.8 Effectif formé :	I.9 Effectif originaire des PMA :
I.10 1. <input type="checkbox"/> Programme unique                      2. <input type="checkbox"/> Sera probablement répété 3. <input type="checkbox"/> A déjà eu lieu _ fois	
I.11 Nature du cours ? 1. <input type="checkbox"/> Pendant l'emploi                      2. <input type="checkbox"/> En classe 3. <input type="checkbox"/> Journées d'étude                      4. <input type="checkbox"/> Séminaire 5. <input type="checkbox"/> Groupe d'experts                      6. <input type="checkbox"/> Divers _____ (préciser)	
I.12 Participant à cette évaluation : (cocher une ou plusieurs cases) Le directeur de l'organisme de stage. Nom et titre : _____ Des membres de son personnel (liste) : _____ _____ _____	
I.13 <u>Questions dont l'ONUDI propose l'examen</u>	



### Instructions et directives générales

Le présent rapport d'évaluation de projets de formation en groupe (REP/FG) fait partie de l'élément auto-évaluation dans le système d'évaluation interne de l'ONUDI qui s'applique à tous ses projets, quels qu'en soient le type, le mode de financement et le lieu. Ce système se propose d'améliorer la qualité, la pertinence et l'efficacité des activités de coopération technique avec les pays en développement et, à ce titre, l'ONUDI le considère comme un outil de gestion d'une grande importance. Il n'est pas conçu ni utilisé pour une inspection, vérification ou opération analogue et s'applique en étroite coopération avec les parties intéressées, à savoir l'organisme de stage et le donateur.

Le REP/FG, expressément élaboré pour les projets de formation en groupe, est d'abord rempli par l'organisme de stage à l'achèvement du programme. Avant son début, le Service d'évaluation de l'ONUDI lui envoie les formulaires appropriés.

Après l'achèvement du programme, le membre compétent du personnel de l'organisme de stage, éventuellement avec l'aide de ses collègues, examine les réponses des participants aux questionnaires et autres données pertinentes, analyse l'exécution du programme de formation (partie II A), les résultats et leur efficacité potentielle (partie II B et II C) et, finalement, recommande les mesures propres à renforcer les programmes futurs (partie II D). Il envoie directement l'original signé au Chef du Service d'évaluation (PC/EVAL), ONUDI, Centre international de Vienne, B.P. 300, A-1400 Vienne, Autriche.

Le ou les services du siège chargés du projet et de la question examinent alors le rapport et, le cas échéant, proposent les questions à régler. Celles-ci, visant principalement à améliorer l'exécution et les résultats des futurs programmes de formation consacrés à des questions identiques ou analogues, sont résumées sur la feuille de couverture (partie I du rapport) et retournées à l'organisme de stage pour faire l'objet d'un nouveau débat et, si besoin est, être transmis au donateur. Le rapport sert aussi d'attestation officielle des résultats obtenus.

Dans le cadre de tout projet de formation en groupe se déroule un ensemble d'activités de formation que le présent rapport appelle "programme de formation".

Partie II - Analyses et appréciations par l'organisme de stage

Section A - Analyse de l'exécution

A.1 Concernant les participants : (ne cocher qu'une case par rubrique)

- 1.1  La plupart des stagiaires sont arrivés en temps voulu.  
 Certains sont arrivés trop tard. Combien ? \_\_\_\_\_  
 Certains ne sont pas venus. Combien ? \_\_\_\_\_
- 1.2\*/ L'effectif du groupe était  trop faible  
 approprié  
 trop fort.
- 1.3\*/ Le groupe était  trop hétérogène (âge, expérience, niveau, etc.)  
 bien composé.
- 1.4  Les stagiaires étaient du niveau technique requis pour le programme.  
 Trop de stagiaires étaient trop qualifiés pour le programme.  
 Trop de stagiaires n'étaient pas du niveau requis.
- 1.5  La langue n'a pas posé de problèmes notables.  
 Trop de stagiaires parlaient ou comprenaient insuffisamment la langue. Combien ? \_\_\_\_\_
- 1.6  Autres problèmes notables non mentionnés ci-dessus et concernant les stagiaires (énoncer) :
- 1.7 Veuillez énoncer tout grave problème éventuellement rencontré au sujet des stagiaires, selon les rubriques ci-dessus :

\*/ Voir instructions au verso.

- II A.1.2 Veuillez indiquer au paragraphe 1.7 si vous considérez qu'un groupe plus nombreux aurait mieux valu (par exemple pour les tâches collectives) ou si, au contraire, le groupe était trop nombreux (par exemple ne permettait pas de s'occuper assez de chacun).
- II A.1.3 Trop hétérogène, s'applique par exemple à des situations où des cadres supérieurs se trouvent dans un même groupe avec de nouveaux diplômés, où certains participants ont une grande expérience pratique du métier et d'autres non, etc.

Partie II A (suite)

A.2 Concernant le programme de formation : (ne cocher qu'une case par rubrique)

- 2.1 Le programme a été lancé  sur demande de l'ONUDI  
 à l'initiative de l'organisme de stage  
 sur demande du donateur  
 le programme répétait un programme précédent  
 divers (veuillez préciser).

- 2.2\*/ Les besoins en main-d'oeuvre et formation dans les pays des participants  n'ont pas fait l'objet d'une estimation  
 ont fait l'objet d'une estimation.

Dans l'affirmative, veuillez exposer brièvement comment elle a été opérée, quand et par qui.

- 2.3\*/ Si une estimation a eu lieu, veuillez exposer brièvement comment, à partir de là, a été élaboré le programme de formation.

- 2.4\*/ La formation répondait aux besoins professionnels de la plupart des participants

- pleinement  
 en partie  
 faiblement

- 2.5 La formation était  pleinement  
 en partie - adaptée aux conditions et besoins des pays visés  
 faiblement

- 2.6 La formation était  trop courte  
 de durée appropriée  
 trop longue

- 2.7 Le programme quotidien était  trop chargé  
 bien conçu  
 trop léger

\*/ Voir instructions au verso.

II A.2.2 Cette question concerne toute étude, estimation, enquête, etc., concernant les besoins généraux de formation, de même que toute étude de secteur dans les pays visés (d'où proviennent les participants) qui vous a servi ou qui a servi à l'ONUDI soit à choisir la matière, soit à préparer le programme.

II A.2.3 Indiquer comment vous (et l'ONUDI) avez utilisé les résultats de cette estimation éventuelle.

II A.2.4 Indiquer dans quelle mesure le programme de formation s'adaptait aux antécédents, à l'expérience et à la situation professionnelle des participants.

Partie II A (suite)

2.8 Le niveau technique du programme était

- supérieur à ce qu'attendaient la plupart des stagiaires
- conforme à ce qu'attendaient la plupart des stagiaires
- inférieur à ce qu'attendaient la plupart des stagiaires

2.9\*/ Les méthodes choisies pour la formation étaient  très efficaces  
 judicieuses  
 moins que judicieuses à certains égards

Veillez expliquer :

2.10\*/ Le matériel utilisé était

- très efficace
- judicieux
- moins que judicieux à certains égards.

Veillez expliquer :

2.11\*/ Si le programme comprenait une partie théorique et une partie pratique :

- Il contenait a)  trop de théorie  
 le degré voulu de théorie  
 pas assez de théorie
- b)  trop d'application pratique  
 le degré voulu d'application pratique  
 pas assez d'application pratique

2.12 Si la traduction était assurée :

- elle a posé des problèmes
- elle n'a posé aucun problème

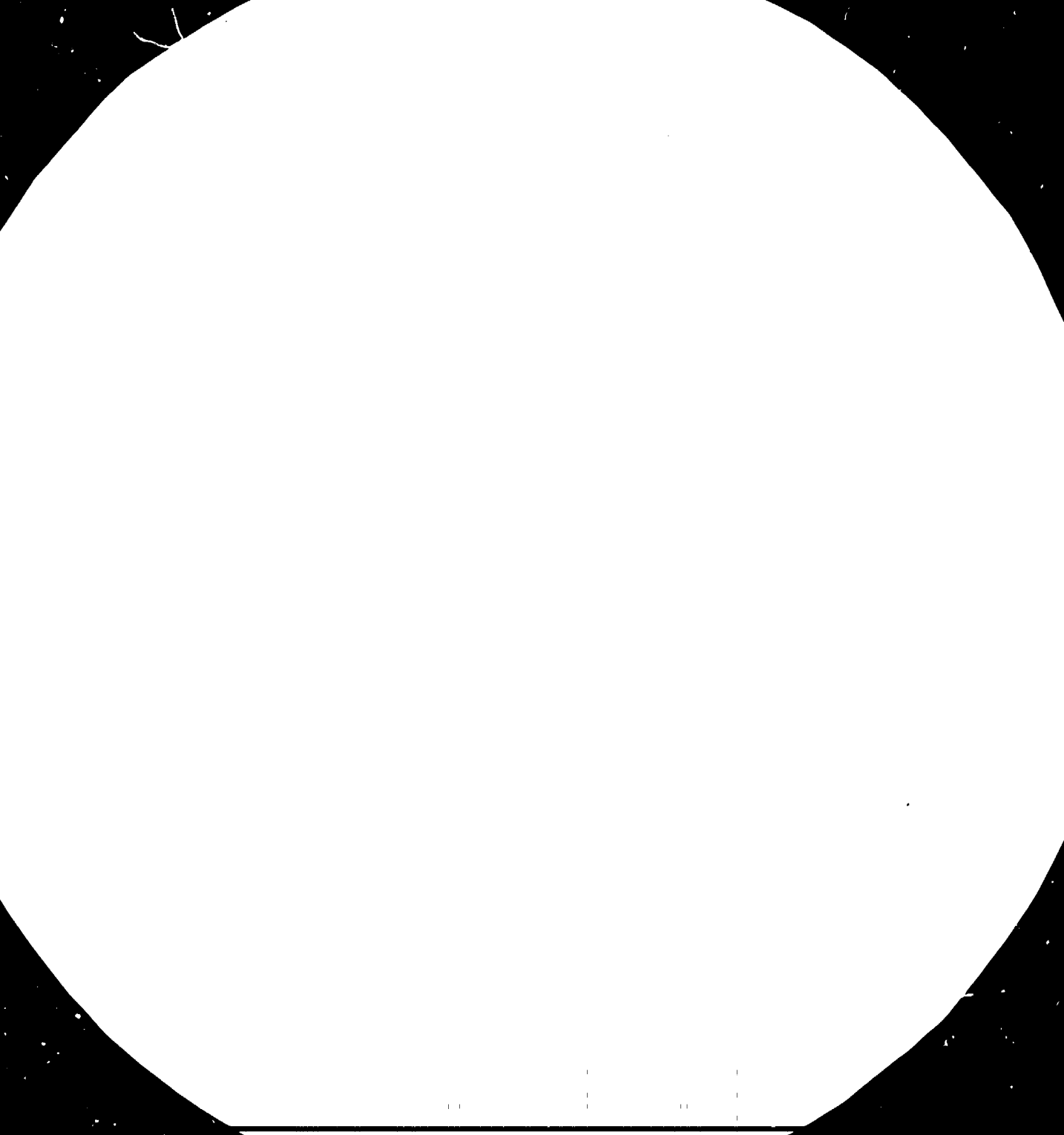
2.13 L'appui administratif et la logistique

- ont posé de graves problèmes
- n'ont pas posé de graves problèmes.

2.14 Autres problèmes notables non mentionnés ci-dessus et concernant le programme :

---

\* / Voir instructions au verso.





32



2.2



3.6



2.0



4.5



1.8



1.4



1.6

RESOLUTION TEST CHART  
FEDERAL BUREAU OF STANDARDS,  
REFERENCE MATERIAL 1010A



II A.2.9 Par "méthodes" on entend l'enseignement donné en classe, les monographies, les séances de démonstration, la formation en cours d'emploi, les tâches pratiques, les débats en groupe, etc.

II A.2.10 Par "matériel" on entend manuels, notes polycopiées, aides audiovisuelles, etc.

II A.2.11 Cette question se rapporte à la répartition entre théorie et pratique. La théorie donnait-elle ou non une base suffisante à la pratique ou était-elle si étendue qu'elle n'a pas permis assez d'application ? Veuillez expliquer au paragraphe 2.15.

2.15 Veuillez récapituler tout grave problème éventuellement rencontré au sujet du programme selon les rubriques ci-dessus :

Partie II A (suite)

A.3 Concernant l'instruction (ne cocher qu'une case par rubrique) :

- 3.1 Le programme a employé  trop de conférenciers/instructeurs  
 l'effectif approprié de conférenciers  
 trop peu de conférenciers.
- 3.2 Le personnel de formation  connaissait parfaitement le sujet  
 ne connaissait pas assez le sujet
- 3.3\*/ Le personnel de formation  connaissait parfaitement le contexte d'application dans un pays en développement  
 ne connaissait pas suffisamment ce contexte
- 3.4\*/ Le personnel de formation  était rompu aux techniques de formation  
 insuffisamment qualifié à cet égard
- 3.5 Le personnel de formation  n'avait aucun problème de langue  
 avait de notables problèmes de langue
- 3.6 Autres problèmes notables non mentionnés ci-dessus et concernant l'instruction :
- 3.7 Veuillez énoncer tout grave problème éventuellement rencontré au sujet de l'instruction selon les rubriques ci-dessus :

---

\*/ Voir instructions au verso.

II A.3.3 Le personnel de formation avait-il assez d'expérience des pays en développement pour apprécier la situation professionnelle des stagiaires ou cette qualification n'était-elle pas essentielle au sujet ?

II A.3.4 Ce personnel avait-il déjà servi d'instructeur pour ce type de formation ?

Partie II A (suite)

A.4 Concernant les services et installations : (ne cocher qu'une case par rubrique)

- 4.1 Les installations des classes étaient  appropriées  
 inappropriées  
 sans objet
- 4.2 Les installations de laboratoire et de démonstration étaient  appropriées  
 inappropriées  
 sans objet
- 4.3 Les installations de formation en cours d'emploi étaient  appropriées  
 inappropriées  
 sans objet
- 4.4 Le matériel de formation était  approprié  
 inapproprié  
 sans objet
- 4.5 Les aides audiovisuelles étaient  appropriées  
 inappropriées  
 sans objet
- 4.6 Les installations de reproduction étaient  appropriées  
 inappropriées  
 sans objet
- 4.7 Autres problèmes notables non mentionnés ci-dessus et concernant les services et installations :

4.8 Veuillez énoncer tout grave problème éventuellement rencontré au sujet des services et installations selon les rubriques ci-dessus :

Partie II (suite)

Section B - Analyse des résultats

B.1\*/ L'objectif du projet de formation tel qu'énoncé dans le descriptif est le suivant :

B.2\*/ Le ou les produits tels qu'énoncés dans le descriptif ou ailleurs sont :

B.3\*/ Les produits ou résultats effectivement obtenus, c'est-à-dire les nouvelles connaissances, qualifications et dispositions des stagiaires, peuvent se décrire comme suit :

En bref, les jugez-vous :

- excellents
- meilleurs que prévus
- comme prévus
- moindres que prévus
- minimales

B.4\*/ Les nouvelles connaissances, qualifications et dispositions des participants ont été constatés par : (cocher une ou plusieurs cases)

- observation
- questionnaires
- entretiens
- monographies
- tâches écrites, orales ou pratiques
- divers (préciser)

Cette constatation s'est faite  pour le groupe  
 pour chaque stagiaire  
 pour le groupe et pour chaque stagiaire

\*/ Voir instructions au verso.

II B.1. NB - Un programme de formation a pour objectif l'utilisation prévue de leurs nouvelles qualifications et connaissances par les stagiaires, dans leur emploi, au retour dans leur pays. Si le descriptif ne l'indique pas dans son énoncé, veuillez préciser quel était l'objectif visé.

II B.2. Les produits sont les nouvelles qualifications, connaissances et dispositions acquises par les stagiaires grâce à la formation dispensée par le programme. Si le descriptif du projet ne l'indique pas dans son énoncé, veuillez formuler de nouveau les produits comme il est dit ci-dessus.

II B.3. Veuillez noter que "comme prévus" se rapporte aux cibles qui devaient figurer dans le descriptif comme "produits".

II B.4. Comment l'organisme de stage s'est-il assuré que les stagiaires ont effectivement acquis les qualifications et les connaissances prévues ?

Partie II (suite)

Section C - Appréciation de l'utilisation potentielle  
des nouvelles connaissances et qualifications

C.1\* Veuillez expliquer comment, dans le contexte d'un pays en développement, les stagiaires devraient pouvoir utiliser leurs nouvelles connaissances et qualifications, notamment selon l'objectif du projet (voir B.1).

C.2\* Les stagiaires devraient pouvoir utiliser leurs nouvelles connaissances et qualifications pour répondre aux besoins de leur employeur ou institution. Veuillez estimer de votre mieux (reportez-vous à la partie II A.2) si cette utilisation est probable :

- sans exception
- dans une large mesure
- dans une mesure suffisante
- dans une mesure passable
- dans une faible mesure
- impossible à déterminer

C.3\* Pour s'assurer de la mesure dans laquelle les stagiaires sont en situation d'utiliser et d'appliquer leurs nouvelles connaissances et qualifications pour réaliser un changement désiré, une étude de suivi :

- serait très utile
- serait utile mais trop coûteuse
- ne serait pas utile
- est essentielle
- est déjà prévue

C.4\* Compte tenu du coût, du temps et du travail requis ainsi que des renseignements à obtenir, le mieux serait :

- d'envoyer des questionnaires aux stagiaires et à leurs supérieurs quelque temps après la formation
- de rendre visite dans leur pays à certains stagiaires et à leurs supérieurs
- d'organiser un séminaire de perfectionnement
- de procéder à une évaluation approfondie du comportement et de la fonction
- divers (préciser) :

C.5 L'ONUDI pourrait-elle aider à effectuer cette étude ?

II C.1 Cette hypothèse doit se fonder sur votre connaissance des fonctions normales des stagiaires, de leur lieu de travail et de la matière du programme de formation. Tenez compte du contexte particulier aux pays en développement considérés, des possibilités d'investissement (au cas où de nouvelles technologies l'exigent), de la présence d'équipement de production et autres nécessaires à l'application de nouvelles connaissances (par exemple matériel de laboratoire perfectionné), etc.

II C.2 Voir explication donnée en II C.1 ci-dessus.

II C.3 et 4 Pour connaître effectivement ce que font les stagiaires à leur retour dans leur pays et dans quelle mesure ils peuvent ou non appliquer et utiliser leurs nouvelles qualifications et connaissances, une enquête pourrait avoir lieu après l'achèvement du programme de formation. Manifestement, elle ne serait utile que si on pense à renouveler ce programme ou un programme analogue et s'il peut être adapté en cas de besoin. (Voir les directives de l'ONUDI sur "L'évaluation d'un programme de formation en groupe".)



## Partie II (suite)

Section D - Améliorations suggérées

D.1 On pourrait améliorer l'efficacité des futurs programmes de formation dans ce domaine ou dans d'autres analogues en modifiant (cocher la case appropriée) :

1.  la matière technique (y compris le niveau)
2.  le genre de stagiaires et leur niveau  
(critères de sélection)
3.  le genre d'instructeurs
4.  la durée du programme
5.  la composition du programme (équilibre dans la répartition entre théorie et pratique, etc.)
6.  la méthode de formation (par exemple plus ou moins d'exposés, de séminaires, de travaux pratiques, de travaux en laboratoire, de monographies, de travaux en cours d'emploi)  
(à préciser ci-dessous)
7.  la langue utilisée
8.  les installations de formation
9.  divers - veuillez énumérer :

D.2 Veuillez expliquer toutes améliorations proposées sur les points ci-dessus, dont :

a) celles qui relèvent de l'organisme de stage :

b) celles auxquelles l'ONUDI pourrait aider :

Parzie II D (suite)

D.3 \*/ Si ce programme doit être répété ou si des programmes analogues doivent avoir lieu, des mesures, décisions et suite prioritaires s'imposent ou se recommandent d'après cette évaluation pour résoudre les problèmes, exploiter l'acquis et améliorer l'efficacité de la formation (veuillez les exposer brièvement) :

---

Signature

Titre

Date

---

\*/ Voir instructions au verso.

II D.3 Veuillez mentionner tout changement à la matière du programme et à sa préparation, au choix des stagiaires, à la logistique, à l'administration, au choix de l'institution ou du lieu de formation, etc., qui améliorerait l'efficacité.

Partie III - Examen et appréciation par l'ONUDI

Section A - Examen technique des résultats de la formation \*/

A.1 \*/ Indiquer en cochant une ou plusieurs cases ce qui concerne votre service ou section :

- Mission préparatoire (d'information)/aménagement du projet)
- Rédaction du descriptif et aide-mémoire
- Négociation de la proposition
- Préparation des critères de sélection
- Sélection des participants
- Formation proprement dite
- Administration et logistique
- Examen à mi-parcours
- Evaluation en fin de projet
- Divers - veuillez préciser :

Nous n'étions aucunement concernés.

Si votre service ou section n'était pas concerné, cocher la case ci-dessus et renvoyer à PC/EVAL sans répondre aux questions qui suivent. Sinoà, veuillez continuer.

A.2 \*/ La qualité de la matière technique du programme était :

- excellente
- acceptable
- faible
- inconnue

Veuillez expliquer :

---

\*/ A préparer par le service ou section technique concerné (voir au verso).

Partie III - Cette partie, réservée au siège de l'ONUDI, comprend trois sections. La section A concerne les aspects techniques du programme de formation et doit être remplie par le service ou section responsable à la DOI. La section B concerne la formation proprement dite et doit être remplie par le Service de formation. La section C récapitule les conclusions et recommandations et doit être remplie par le service chargé de l'ensemble du projet.

III A.1 Veuillez noter que si le service ou section n'est pas concerné, il suffit de remplir la rubrique A.1 et de retourner promptement le REP au Service d'évaluation.

III A.2 Veuillez borner vos appréciations et observations aux questions techniques.

Partie III A (suite)

A.3 \*/ Le temps imparti au programme était :

- trop court
- suffisant pour le résultat escompté
- plus long que nécessaire
- inconnu

Veillez expliquer :

A.4 La pertinence ou adéquation de la matière technique pour la situation existant dans les pays en développement visés était :

- grande
- convenable
- insuffisamment adaptée
- inconnue

Veillez expliquer :

---

\*/ Voir instructions au verso.

III A.3 Etant donné les produits prévus, c'est-à-dire les changements escomptés dans les connaissances, qualifications et dispositions des stagiaires ainsi que leurs antécédents, le temps imparti était-il en rapport, excessif ou trop court ?

Partie III A (suite)

A.5 Convenez-vous de l'appréciation des résultats de la formation effective par l'organisme de stage (II B.3) : (veuillez former les observations aux aspects techniques des résultats et à l'appréciation) :

Oui                       Avec réserves                       Non  
 Ignore

Veuillez expliquer :

A.6 Convenez-vous de l'analyse par l'organisme de stage de la mesure où les stagiaires devraient être capables d'appliquer dans leur propre pays les qualifications et connaissances nouvellement acquises (partie II C.1 et 2) ?

Oui                       Avec réserves  
 Non                       Ignore

Veuillez expliquer :

---

Signature

---

Titre et service ou section

---

Date



Section b - Service du programme de formation de l'ONUDI \*/  
Examen des résultats de la formation

B.1 \*/ Indiquer en cochant une ou plusieurs cases ce qui concerne votre service ou section :

- mission préparatoire (d'information)/aménagement du projet
- rédaction du descriptif et aide-mémoire
- négociation de la proposition
- préparation des critères de sélection
- sélection des participants
- formation proprement dite
- administration et logistique
- examen à mi-parcours
- évaluation en fin de projet
- divers - veuillez préciser :

Nous n'étions aucunement concernés.

Si votre service ou section n'était pas concerné, cocher la case ci-dessus et renvoyer à PC/EVAL sans répondre aux questions qui suivent. Sinon, veuillez continuer.

B.2\*/ La qualité de "l'approche" du programme (choix et utilisation des méthodes de formation, des techniques de formation, etc.) était :

- excellente
- acceptable
- faible
- inconnue

Veuillez expliquer :

---

\*/ Voir instructions au verso.

Partie III - Cette partie, réservée au siège de l'ONUDI, comprend trois sections. La section A concerne les aspects techniques du programme de formation et doit être remplie par le service ou section responsable à la DOI. La section B concerne la formation proprement dite et doit être remplie par le Service de formation. La section C récapitule les conclusions et recommandations et doit être remplie par le service chargé de l'ensemble du projet.

III B.1 Veuillez noter que si le service ou section n'est pas concerné, il suffit de remplir la rubrique B.1 et de retourner le REP au Service d'évaluation.

III B.2 Veuillez borner vos appréciations et observations aux questions de méthodologie de la formation.

Partie III B (suite)

B.3 Le temps imparti au programme était :

- trop court
- suffisant pour le résultat escompté
- plus long que nécessaire
- inconnu

Veillez expliquer :

B.4 \*/La qualité du matériel de formation

- grande
- convenable
- faible
- inconnue

Veillez expliquer :

---

\*/ Voir instructions au verso.

III B.4. Le matériel comprend les aides audiovisuelles, manuels, notes  
polycopiées, monographies, tâches pratiques, etc.

Partie III B (suite)

B.5 Convenez-vous de l'appréciation par l'organisme de stage des résultats de la formation effective (II.B.3) : (veuillez borner les observations aux aspects concernant la méthodologie et à l'appréciation) :

Oui

Avec réserves

Non

Ignore

Veuillez expliquer :

B.6 Convenez-vous de l'analyse par l'organisme de stage de la mesure où les stagiaires devraient être capables d'appliquer dans leur propre pays les qualifications et connaissances nouvellement acquises (partie II C.1 et 2) ?

Oui

Avec réserves

Non

Ignore

Veuillez expliquer :

---

Signature

---

Titre et service ou section

---

Date

Partie III (suite)

Section C - Recommandations \*/

C.1 Au sujet de l'examen par le service d'appui (partie II: A ou B) :

- en convient et tiendra compte des observations dans l'aménagement du prochain programme
- en convient en partie
- n'en convient pas

Veillez expliquer :

C.2 \*/D'après les renseignements contenus dans le présent rapport, apprécier dans quelle mesure le programme a changé les connaissances, qualifications et dispositions des stagiaires (c'est-à-dire a fourni les produits ou résultats escomptés) :

- excellente
- meilleure que prévue
- comme prévue
- moindre que prévue
- minime
- impossible à déterminer

C.3 Etant donné votre appréciation, avez-vous quelque chose à ajouter au sujet des résultats définitifs ?

---

\*/ A proposer par le service ou section principalement chargé du projet (voir explication au verso).

Section C A remplir par le service chargé de la gestion d'ensemble du projet.

III C.2 Veuillez noter que "comme prévue" se rapporte aux cibles qui devaient figurer dans le descriptif comme "produits".

Partie III C (suite)

C.4 \*/ Pour les futurs programmes de formation de ce type, quels changements l'ONUDI devrait-elle proposer en vue d'améliorer la qualité et l'efficacité ? Veuillez énumérer les mesures, décisions et suite prioritaires qu'impose ou recommande cette évaluation.

C.5 D'après ce que dessus :

a) Quels points l'ONUDI devrait-elle débattre ou négocier avec l'organisme de stage et le donateur pour donner suite à cette évaluation ? Veuillez exposer en détail, en précisant le mode et le moment :

b) Quels points nécessitent-ils un examen et une décision internes ? Veuillez exposer en détail, en précisant qui devrait y participer et quand :

---

\*/ Voir instructions au verso.



III C.4 Tout changement pouvant améliorer l'efficacité du programme doit être proposé ici, y compris sélection des stagiaires, matière du programme, lieu, etc.

C.6 \*/ Veuillez récapituler la rubrique 5 a) sur la feuille de couverture de la partie I, afin d'informer en retour l'organisme de stage et renvoyer le REP au PC/EVAL pour exploitation finale et distribution.

\_\_\_\_\_  
Signature  
Chef de service ou de section

\_\_\_\_\_  
Service ou section

\_\_\_\_\_  
Date

\_\_\_\_\_  
\*/ Voir instructions au verso.

III C.6 Veuillez noter que seules les parties I et II sont retournées pour information à l'organisme de stage. La suite à examiner avec cet organisme doit être énoncée brièvement sur la feuille de couverture (I.13). Si besoin est, ajouter une page supplémentaire. Comme il est dit à l'alinéa 8.1.4.4 du Manuel de l'ONUDI sur la conception et l'évaluation (UNIDO/PC.31/Rev.1), le service d'appui peut, à son choix, le transmettre au même organisme avec une lettre de couverture appropriée.

## RAPPORT D'ACCOMPLISSEMENT : EXAMEN ET LISTE RECAPITULATIVE 1/

Numéro du projet : \_\_\_\_\_ Titre du projet : \_\_\_\_\_

CTP/CNP : \_\_\_\_\_ Service de la DOI : \_\_\_\_\_

Conseiller industriel principal/administrateur adjoint/PNUD : \_\_\_\_\_

Fonctionnaire d'appui : \_\_\_\_\_

Objet

Cet examen officieux s'attache à la conduite de l'auto-évaluation, notamment à la qualité du rapport d'évaluation de projets (REP) et à son utilité pour les divers participants. Préparé par le Service d'évaluation du Secrétariat à réception d'un tel rapport envoyé par les responsables, cet examen est assuré par le siège pour les aider à améliorer leur compte rendu et leur appréciation des progrès réalisés dans l'obtention des produits, assurer une bonne compréhension des concepts en jeu et contribuer par là à une meilleure gestion du projet. Il est également destiné à aider les conseillers industriels principaux et les fonctionnaires d'appui au siège à signaler les éventuels points difficiles qui demandent qu'on poursuive l'analyse et, dans certains cas, qu'on prenne des mesures correctives. Enfin, ce service a) accroît le crédit du système d'auto-évaluation de l'ONUDI; b) facilite la surveillance en vue de l'amélioration et de l'application; c) aide la DOI à établir et maintenir des normes d'évaluation appropriées y compris la ponctuelle communication en retour des observations du siège au personnel de terrain; d) désigne les projets "épineux" à l'attention des hauts fonctionnaires de la DOI; et e) propose, en tant que de besoin, de formuler ou de concevoir de nouveau le projet ou de le soumettre à une évaluation approfondie. Une liste récapitulative sert à signaler les cas où sur place n'auraient pas été appliquées des normes d'évaluation acceptables. Les points principaux sont résumés ci-dessous, y compris les propositions soumises à l'examen du fonctionnaire d'appui et de celui à qui incombe l'examen final, c'est-à-dire le Chef de section ou de service. Les demandes de complément d'information, l'avis ou d'assistance peuvent être adressées directement au Service d'évaluation.

Observations et suggestions générales\_\_\_\_\_  
Date\_\_\_\_\_  
Fonctionnaire du PC/EVAL

1/ Des listes analogues servent à l'évaluation finale (REP/F) et à l'évaluation de la formation en groupe (REP/FG). Voir dans le Manuel de l'ONUDI sur la conception et l'évaluation (UNIDO/PC.31/Rev.1), l'alinéa 8.1.5.1 sur les normes et leur respect.

Observations et suggestions générales (suite)

Partie I : Feuille de couverture

- Mention des données manquantes.
- La date du prochain Examen tripartite manque.
- Les données sur les participants manquent.

Partie II : Objectif et fonction du projet

- Pas d'indication de l'objectif
- L'énoncé de l'objectif :  est vague.  
 ne correspond pas à la fonction  
du projet.  
 est confondu avec d'autres  
éléments de la conception.
  
- La fonction première n'est pas indiquée.
- La fonction première indiquée contredit l'énoncé de l'objectif  
et des produits.

Partie III : Analyse, par le personnel du projet, des résultats à ce jour

A. (projets de développement d'institutions)

Produits 2/

1 2 3 4 5 6 7 8

- pas d'indication du produit
- indication du produit inappropriée
- pas d'indication de la grandeur, du type et de la qualité
- pas d'indication ou mauvaise indication de la situation existante
- pas d'indication des données concernant les facteurs extérieurs ou intérieurs malgré des retards manifestes
- données inappropriées sur les services déjà fournis
- aucune solution indiquée pour les problèmes signalés
- pas de contrôle de l'appréciation de l'avancement
- appréciation sans accord avec les données fournies
- estimation de la probabilité non confirmée par les progrès enregistrés à ce jour

	1	2	3	4	5	6	7	8

B. (Tous autres projets)

Produits 2/

1 2 3 4 5 6 7 8

- pas d'indication du produit
- mauvaise indication de la situation existante
- pas d'indication des données concernant les facteurs extérieurs ou intérieurs malgré des retards manifestes
- pas d'indication des avantages offerts aux usagers alors que le produit s'obtiendra bientôt
- aucune solution indiquée pour les problèmes signalés
- pas de contrôle de l'appréciation de l'avancement
- appréciation sans accord avec les données fournies
- estimation de la probabilité non confirmée par les progrès enregistrés à ce jour

	1	2	3	4	5	6	7	8

2/ Ajouter une page supplémentaire s'il y a plus de huit produits.

Partie IV A et B - Analyse de l'efficacité potentielle par le CTP/CNP

- Pas de mention de facteurs extérieurs, alors qu'on se heurte à des problèmes pour faire utiliser les produits par les usagers.
- Pas de suggestion de mesures additionnelles par l'ONUDI
- Pas d'appréciation d'ensemble
- Appréciation d'ensemble sans accord avec les progrès à ce jour ou non confirmée par ailleurs

Partie V - Appréciation du conseiller industriel principal

- Pas de données sur le précédent Examen tripartite
- Pas de recommandation concernant la participation de l'ONUDI au prochain Examen tripartite
- Pas d'information sur l'évaluation approfondie
- Pas d'indication ou exposé approprié d'un accord ou désaccord avec l'analyse du CTP/CNP
- Aucune observation sur les questions à traiter au prochain Examen tripartite
- Pas d'appréciation d'ensemble

A examiner par la DOI

MESURES RECOMMANDEES PAR LE PC/EVAL :

- Renvoyer le REP au Conseiller industriel principal ou CTP pour qu'il le soumette de nouveau dès que possible conformément aux instructions et directives
- S'il se peut, joindre les suggestions du PC/EVAL figurant en page 1 aux observations du fonctionnaire d'appui sur le REP
- Prendre des mesures pour formuler de nouveau et spécifier les énoncés du produit et les soumettre au prochain Examen tripartite
- Féliciter le CTP/CNP pour la qualité du REP
- Féliciter le Conseiller industriel principal pour sa participation

Liste récapitulative pour déterminer les facteurs d'accomplissement 1/	Sans objet	Accomplissement			Cocher les facteurs importants
		Moindre que prévu	Comme prévu	Meilleur que prévu	
<b>ASPECTS TECHNIQUES</b>					
<b>1. Personnel</b>					
a) Descriptions de poste appropriées aux besoins du projet et aux besoins locaux					
b) Qualifications des experts comparées aux descriptions de poste					
c) Convenance des compétences internationales aux besoins du projet et aux besoins locaux					
d) Aptitude du personnel international à communiquer ses connaissances au personnel local					
e) Assimilation des connaissances par le personnel national					
f) Disponibilité de techniciens locaux qualifiés					
g) Années-homme assurées par l'ONUDI					
h) Années-homme assurées par le gouvernement					
Autres facteurs et observations :					
<b>2. Approche</b>					
a) Adéquation du financement					
b) Adéquation de la contribution du gouvernement					
c) Adaptation à la fonction (objet) du projet					
d) Adaptation aux besoins et à la demande					
e) Adaptation aux conditions culturelles et techniques					
f) Diffusion et multiplication des compétences fournies					
g) Complémentarité avec les autres compétences existantes ou fournies					
h) Adéquation de l'institution nationale de contrepartie					
i) Existence de données ou statistiques fiables					
Autres facteurs et observations :					
<b>3. Équipement</b>					
a) Qualité de l'équipement fourni grâce aux ressources internationales					
b) Capacité locale d'entretien et de réparation					
c) Qualité de l'équipement obtenu ou mis à disposition grâce aux ressources du gouvernement					
d) Adaptation de l'équipement aux besoins technologiques locaux					

1/ Des résultats médiocres pour les facteurs marqués comme importants dans la dernière colonne aideront à reconnaître ceux qu'il y a lieu d'approfondir.



Liste récapitulative pour déterminer les facteurs d'accomplissement 1/	Sans objet	Accomplissement			Cocher les facteurs importants
		Moindre que prévu	Comme prévu	Meilleur que prévu	
e) Ponctualité de la réception de l'équipement nécessaire					
f) Installation et utilisation de l'équipement					
g) Complémentarité entre équipement et formation					
h) Complémentarité entre équipement et compétences					
Autres facteurs et observations :					
4. <u>Formation</u> (en cours l'emploi et au moyen de bourses)					
a) Convenance de la formation aux antécédents des stagiaires					
b) Convenance de la formation aux postes attribués aux stagiaires					
c) Convenance de la formation aux besoins locaux					
d) Convenance de la formation aux conditions culturelles et techniques					
e) Durée de la formation					
f) Qualité de l'institution (pour le cas de bourses)					
g) Possibilité pour les stagiaires d'appliquer leurs nouvelles connaissances					
h) Convenance des manuels et du matériel pédagogiques					
i) Complémentarité entre formation et compétences					
j) Renouvellement des stagiaires (formation en cours d'emploi)					
k) Renouvellement des boursiers					
l) Effectif des stagiaires qualifiés et des candidats aux bourses					
m) Affectation des boursiers à des postes touchant au projet					
Autres facteurs et observations :					
<b>PERSONNEL</b>					
1. <u>Personnel international de l'ONUDI</u>					
a) Connaissance et approbation de l'objectif du projet					
b) Connaissance et approbation des plans et de l'approche					
c) Respect des programmes et calendriers de travail					
d) Charge et continuité de la direction du projet					
e) Disponibilité pour travaux hors du lieu d'affectation					
Autres facteurs et observations :					

Liste récapitulative pour déterminer les facteurs d'accomplissement 1/	Sans objet	Accomplissement			Cocher les facteurs importants
		Moindre que prévu	Comme prévu	Meilleur que prévu	
<b>2. Personnel gouvernemental</b>					
a) Connaissance et approbation de l'objectif du projet					
b) Connaissance et approbation des plans et de l'approche					
c) Respect des programmes et calendriers de travail					
d) Charge et continuité de la direction du projet					
e) Disponibilité pour travaux hors du lieu d'affectation					
f) Convenance des traitements et allocations					
g) Maintien du personnel qualifié à des postes touchant au projet					
Autres facteurs et observations :					
<b>GESTION ET APPUI ADMINISTRATIF</b>					
<b>1. PNUD</b>					
a) Appui apporté à la préparation et aux révisions du descriptif					
b) Clarté et pertinence des directives					
c) Fourniture ponctuelle des fonds					
d) Réponses aux demandes d'assistance					
e) Aide à l'accomplissement des formalités locales					
f) Aide au recrutement de personnel local					
g) Aide au choix de consultants locaux					
h) Aide à l'obtention de fournitures					
i) Aide à l'octroi de sous-contrats					
j) Paiement des traitements, allocations et frais					
k) Mise au courant de la situation politique et institutionnelle					
l) Coordination avec les projets apparentés					
m) Aide aux négociations et contacts avec le gouvernement					
Autres facteurs et observations :					
<b>2. Siège de l'ONUDI</b>					
a) Aide à la préparation des parties techniques des projets de descriptif					

Liste récapitulative pour déterminer les facteurs d'accomplissement 1/	Sans objet	Accomplissement		
		Moindre que prévu	Comme prévu	Meilleur que prévu
				Cocher les facteurs importants
b) Aide à l'élaboration de l'approche technique				
c) Compétence générale de l'appui technique				
d) Aide à la préparation et aux révisions du descriptif				
e) Information et assistance quant aux méthodes de conception et d'évaluation				
f) Clarté et pertinence des directives				
g) Fourniture ponctuelle des fonds				
h) Réponse aux demandes d'assistance				
i) Aide à l'obtention de fournitures				
j) Aide à l'octroi de sous-contrats				
k) Paiement des traitements, allocations et frais				
l) Mise au courant de la situation politique et institutionnelle				
m) Coordination avec les projets apparentés				
n) Recrutement ponctuel du personnel international				
o) Fourniture ponctuelle de l'équipement				
p) Placement ponctuel des boursiers				
q) Réponses ponctuelles aux communications				
r) Utilité des réponses aux demandes				
s) Mise au courant des principes et des procédés				
t) Claire attribution de l'autorité et des responsabilités				
Autres facteurs et observations :				
<b>3. Bureau du conseiller industriel principal hors siège</b>				
a) Aide à la préparation des parties techniques des projets de descriptif				
b) Aide à l'élaboration et à la désignation des objectifs				
c) Aide à l'élaboration de l'approche technique				
d) Mise au courant de l'historique du projet				
e) Mise au courant de la situation politique et institutionnelle				
f) Mise au courant des principes et procédés de l'ONUDI				
g) Initiation et assistance aux formalités administratives locales				
h) Initiation et assistance aux méthodes de conception et d'évaluation				

Liste récapitulative pour déterminer les facteurs d'accomplissement 1/	Sans objet	Accomplissement			Cocher les facteurs importants
		Moindre que prévu	Comme prévu	Meilleur que prévu	
i) Promotion et coordination des contacts locaux					
j) Réponses aux questions					
k) Aide au recrutement du personnel local					
l) Aide au choix des consultants locaux					
m) Aide à l'obtention des fournitures					
n) Aide à l'octroi de sous-contrats					
o) Aide et appui aux travaux de secrétariat					
p) Paiement des traitements, indemnités et frais					
q) Coordination avec les projets apparentés					
r) Assistance de l'administrateur adjoint					
Autres facteurs et observations :					
4. <u>Gouvernement</u>					
a) Fourniture d'installations et équipement					
b) Disponibilité de personnel de secrétariat					
c) Fourniture de matériel et d'équipement de bureau					
d) Fourniture de moyens de transport					
e) Fourniture de moyens de stockage					
f) Mise à disposition du personnel de contrepartie					
g) Fourniture des fonds					
h) Mise au courant des formalités administratives					
i) Aide à l'exécution des formalités administratives					
j) Entretien et réparation de l'équipement					
k) Disponibilité de cadres de direction et de gestion					
Autres facteurs et observations :					
5. <u>Autres organismes participants</u>					
a) Recrutement ponctuel du personnel					
b) Achat et fourniture ponctuels de l'équipement					
c) Placement ponctuel des boursiers					

Liste récapitulative pour déterminer les facteurs d'accomplissement 1/	Sans objet	Accomplissement			Cocher les facteurs importants
		Moindre que prévu	Comme prévu	Meilleur que prévu	
d) Réponses ponctuelles aux questions administratives					
e) Utilité des réponses aux questions					
Autres facteurs et observations :					
<b>FACTEURS EXTERIEURS</b>					
a) Réceptivité du gouvernement au changement					
b) Continuité de la politique économique, sociale et industrielle					
c) Observation des textes applicables					
d) Appui des organismes industriels					
e) Appui d'autres organismes (préciser)					
f) Coordination entre services officiels					
Autres facteurs et observations :					

## EVALUATION D'UN PROGRAMME DE FORMATION EN GROUPE <sup>1</sup>.

### 1. Introduction

1.1 Les premières questions que pose un programme de formation en groupe visent à concerner son organisation et son exécution. Trop souvent, la suite à donner et l'évaluation sont soit reléguées au second plan, soit complètement négligées, bien à tort. Cette suite à donner et cette évaluation de la formation procurée et de son effet sont l'un des points les plus importants d'un programme de perfectionnement de la main-d'œuvre. Dans le présent appendice, on tente d'expliquer pourquoi et comment y procéder.

### 1.2 Raisons de l'importance de la suite à donner et de l'évaluation

1.2.1 La suite à donner et l'évaluation des activités de formation ont trois objectifs principaux, à savoir :

1. donner aux participants un motif supplémentaire d'appliquer les notions pratiques et techniques apprises;
2. déterminer si le programme a ou non atteint son ou ses objectifs;
3. fournir des indications et directives pour les programmes futurs.

1.2.2 Comment une visite faisant suite au programme encourage-t-elle les participants à en appliquer les notions, pratiques et techniques ? S'ils savent qu'un des membres de l'organisme de stage doit les visiter, ils se sentent poussés à obtenir quelques résultats pour lui en parler à son passage.

1.2.3 Le programme a-t-il atteint ses objectifs ? L'expérience enseigne que, même goûté et apprécié des participants, il peut en fait avoir manqué ses buts. Que le programme soit qualifié d'excellent ou de médiocre par tous les participants ou par la plupart ne saurait être pris pour mesure absolue de son succès ou de son échec.

1.2.4 Pour qu'un tel programme soit réussi, il doit obtenir le résultat désiré. Si, par exemple, il s'agit de changer le comportement, peu importe que tous les participants aient énormément accru leurs qualifications professionnelles. Le programme n'a pas atteint son objectif premier en dispensant cet enseignement. Constaté, pour pouvoir évaluer l'efficacité d'un programme, il faut disposer, dès avant son début, d'un jeu bien défini d'objectifs supérieurs. C'est là en soi la pierre de touche de la réflexion préalable. L'impossibilité d'élaborer un mode d'évaluation approprié peut tenir à l'absence d'un tel jeu d'objectifs et à une conception trop vague.

---

1/ Adaptation d'une publication de l'Agence de développement international, Etats-Unis, datée de mars 1978 et intitulée "Handbook on Management Development Workshops for Applied Research Institutes", préparée par l'Institut de recherches de Denver.

2/ Pour l'ONUDI, un tel programme comprend la formation en cours d'emploi, les journées d'études, séminaires et autres activités de groupe organisées afin de transmettre de nouvelles connaissances et qualifications et de modifier les mentalités.

2.5 Les résultats de l'évaluation devraient aussi guider l'aménagement des futurs programmes. Pour les enseignants, chaque cours, séminaire ou journée d'études devrait être considéré comme source d'expérience pédagogique. Quels que soient le savoir de l'instructeur et son matériel d'enseignement, il doit toujours envisager de mieux pénétrer les problèmes que posent l'organisation et l'exécution du programme. Négliger l'expérience acquise serait se priver d'un précieux apport.

2.6 Organismes et instructeurs devraient avoir quelque idée des techniques et procédés qui se sont révélés efficaces, des séances et visites fructueuses ou infructueuses, des éléments du programme qui ont suscité ou non une participation active, des procédés d'organisation qui ont favorisé l'ambiance ou lui ont nuï. Ces aperçus et bien d'autres analogues sont extrêmement précieux. Certains peuvent s'obtenir lors de la formation, d'autres lors de la suite à donner. En maints cas, on s'apercevra qu'ils s'appliquent d'ordinaire à tout programme de formation et non pas seulement à ceux du même type.

### 3.0 Techniques d'évaluation 3/

3.1 A chaque niveau d'évaluation s'offre toute une gamme de techniques. Plusieurs facteurs déterminent celle à utiliser :

- . nature des objectifs;
- . conception et méthodes de la formation;
- . relation entre instructeurs, organisateurs, participants et leurs supérieurs;
- . fonds disponibles et objectifs du donateur;
- . compétence des organisateurs et instructeurs en matière d'évaluation.

3.2 Quelque technique qu'on utilise, elle doit être conçue pour répondre aux besoins du projet considéré. En d'autres termes, on ne doit pas supposer que le mode d'évaluation d'un programme s'applique automatiquement à un autre. On ne supposera pas non plus qu'une méthode efficace pour un programme peut s'appliquer à un autre sans révision ou modification. Il importe de repartir chaque fois à zéro quand on envisage d'évaluer l'efficacité d'un tel programme 4/.

### 4.0 Quantifier ou non ?

4.1 L'évaluation peut être soit quantifiée - mesurée, systématique et numérique - ou non, c'est-à-dire descriptive et non systématique. Comme exemple, considérons le problème suivant : le besoin de savoir l'avis des participants sur l'utilité d'une session. Une évaluation non quantifiée pourrait poser

---

3/ Voir aux sections 8.1.4 et 9.1.5 du présent Manuel (UNIDO/PC.31/Rev.1) les prescriptions, procédés et directives propres à cette évaluation.

4/ Le système d'auto-évaluation de l'ONUDI est conçu pour s'appliquer principalement aux aspects de réaction et d'instruction, où une démarche type est possible et rentable.

une simple question :

Quelle utilité attribuez-vous à cette session ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Chacun y répondra différemment. Certains se borneront à dire "très grande", tandis que d'autres détailleront longuement leurs opinions et sentiments. De tels aperçus peuvent être extrêmement utiles. Pourtant, d'ordinaire, il sera difficile d'en tirer une évaluation quantitative valable.

4.2 Une autre modalité poserait la question suivante :

Estimez-vous l'utilité de cette session :

\_\_\_\_\_ Très grande ? \_\_\_\_\_ Grande ? \_\_\_\_\_ Moyenne ? \_\_\_\_\_ Médiocre ?

Les stagiaires sont ainsi forcés de choisir l'une de ces réponses. L'avantage est, par exemple, de pouvoir dire que, sur 20 participants, dix (50 pour cent) ont estimé très grande l'utilité de la session; cinq (25 pour cent) grande; trois (15 pour cent) moyenne; les deux restants (10 pour cent) médiocre. Cette modalité permet une évaluation quantitative, mais n'assure pas que le mot "grande", par exemple, a le même sens pour tous les participants.

4.3 Une autre modalité quantitative poserait la question suivante :

Comment chiffrez-vous l'utilité de la session sur l'échelle suivante ?

Totalement inutile	_____								Extrêmement utile
	1	2	3	4	5	6	7	8	

Chaque participant note ainsi la session de 1 à 8 : il est donc relativement simple d'additionner toutes ces notes et d'en diviser le total par le nombre des participants pour faire la moyenne. Là encore, rien n'assure que les chiffres ont le même sens pour tous les participants.

4.4 De plus, on doit veiller à interpréter correctement les résultats. Par exemple, chacun des dix participants à une session peut lui donner la note 4. La moyenne sera de 4. En revanche, si cinq de ces participants avaient donné la note 1 et cinq autres la note 7, on aurait la même moyenne, dont manifestement la signification différerait totalement.

4.5 En maints cas, il est bon de remettre au participant un formulaire d'évaluation quantitative, en lui laissant la possibilité d'ajouter librement ses observations sur chaque session et sur l'ensemble du programme.

#### 5.0 Types d'évaluation

5.1 L'évaluation de la formation en groupe peut s'opérer à quatre niveaux :

- . réaction;
- . instruction;
- . comportement;
- . fonction.

#### 5.2 Réaction

5.2.1 A ce niveau, on obtient et analyse la réaction tant des partici-



pants que des instructeurs à l'égard a) de chaque session et b) de l'ensemble du programme. Cette évaluation des réactions peut s'opérer à la fin de chaque session et à la fin du programme. Pour la collecte de ces informations, il y a intérêt à intervenir à la fin de chaque session. Les participants ont encore la matière présente à l'esprit. De plus, on risque moins que l'évaluation d'une session déterminée soit arbitraire ou obscurcie par l'évaluation d'ensemble. Par ailleurs, demander trop souvent aux participants de remplir des questionnaires et de porter des appréciations personnelles risque de les contrarier et de les conduire à bâcler leurs réponses. Au total, l'expérience enseigne que l'évaluation devrait, sans attendre la fin des journées d'études, s'opérer au cours du programme quand se termine chacune de ses parties. Cette considération importe particulièrement dans les programmes nouveaux, dont la correction peut dépendre d'une communication immédiate aux responsables et instructeurs.

5.2.2 Prenant d'abord l'évaluation de chaque session par les participants, on peut considérer les facteurs suivants :

- . utilité de la session;
- . qualité de l'instruction : logique, profondeur et clarté de la présentation;
- . applicabilité des méthodes de formation;
- . utilité des notes photocopiées;
- . clarté de l'énoncé des objectifs;
- . mesure dans laquelle ils ont été atteints;
- . qualité et mesure de l'intérêt manifesté par les stagiaires;
- . comment améliorer la session.

5.2.3 Pour l'évaluation de l'ensemble du programme, la plupart des mêmes facteurs peuvent servir. On peut y ajouter les suivants :

- . convenance des installations;
- . satisfaction donnée par l'organisation d'ensemble;
- . cohérence du programme formé par les diverses sessions;
- . moyens d'améliorer les journées d'études.

5.2.4 On peut certes poser toutes et telles questions qu'on veut. Dans un cas, par exemple, on a demandé aux participants de juger - par les qualificatifs, excellent, bon, moyen, passable ou médiocre - 16 aspects de chaque session, à savoir : préparation, ouverture, objectif, matière, ambiance, participation, absence de digression, questions, apport du directeur, rythme des exposés, contrôle du groupe, récapitulations intermédiaires, travaux graphiques, récapitulation finale, clôture et réalisation des objectifs. Certes, chacun de ces points intéresse l'évaluation, mais il faut veiller à ne pas étouffer l'enthousiasme des participants.

5.2.5 A ce stade, il convient d'inviter à la prudence. L'évaluation de tout programme par les participants n'est rien d'autre que leur "opinion" collective. Aucun programme ne saurait plaire toujours à tous. Ainsi, il faut s'attendre à trouver, dans l'évaluation même du plus réussi, des observations négatives ou défavorables. On ne doit pas donc voir dans l'évaluation un jugement absolu sur le succès ou l'échec. Il convient de la considérer comme un des moyens d'orienter les sessions futures.

5.2.6 L'instructeur peut tout naturellement se représenter différemment la valeur tant de chaque session que de l'ensemble du programme. Il en connaît bien mieux les objectifs propres et les résultats attendus. Son évaluation, soit de chaque session soit de l'ensemble du programme, portera naturellement sur nombre des mêmes questions que celle des participants, à savoir :

- . Quel a été le succès du programme ? S'il n'a pas réussi, pourquoi ?
- . la méthode de formation était-elle appropriée ?

- . Les notes photocopiées étaient-elles utiles ?
- . Quelle a été la qualité de participants ?
- . Quelles étaient la qualité et l'étendue de leur intérêt ?
- . Les installations étaient-elles satisfaisantes ?
- . Chaque session a-t-elle effectivement contribué à l'ensemble ?
- . L'objectif énoncé a-t-il été atteint ?
- . Comment pourrait-on améliorer le programme ?

### 5.3 Instruction

5.3.1. A ce second niveau de l'évaluation, il s'agit de déterminer dans quelle mesure les participants ont appris ou assimilé le contenu du programme, c'est-à-dire de savoir s'ils ont ou non acquis des connaissances, des qualifications ou des dispositions déterminées en la matière. Cette évaluation incombe aux instructeurs et organisateurs. Toutefois, pour la préparer, ils doivent veiller à ne pas se borner à mesurer l'aptitude des participants à mémoriser. Il y a une extrême différence entre cette aptitude à mémoriser et à réciter et la faculté de comprendre la notion sous-jacente et de l'appliquer. Ainsi, pour que l'évaluation soit utile, elle doit aussi s'attacher au niveau d'assimilation des participants.

5.3.2 De même que l'évaluation des réactions, celle de l'instruction peut s'opérer à la fin soit de chaque session soit du programme. Dans son cas, toutefois, il existe de bonnes raisons d'attendre la fin du programme, car c'est alors que les participants auront reçu toute la documentation et auront eu la possibilité de la réunir dans un tout cohérent.

5.3.3 Quelle forme donner à cette évaluation ? Il ne conviendrait pas à cet effet d'organiser à la fin du programme un examen en règle, sauf s'il s'agit de décerner un diplôme attestant l'acquisition du degré requis de connaissances. En revanche, il apparaît que, au moyen d'une série de techniques traditionnelles et novatrices allant d'un examen oral des notions essentielles à une analyse écrite de cas particuliers qui les mettent en jeu, on peut opérer un certain mode d'évaluation de l'acquis, soit pour chaque participant soit pour l'ensemble du groupe.

5.3.4 Pour préparer une telle évaluation, il est suggéré à l'instructeur de considérer chaque session et de déterminer les facultés qu'a son avis un participant moyen devrait avoir acquises grâce au programme. Quel degré convenable d'assimilation ? Quelque instrument de mesure directe ou indirecte devrait alors être élaboré pour déterminer si les participants l'ont atteint. Dans la négative, il pourrait falloir revoir le programme avant de le répéter.

### 5.4 Comportement et fonction

5.4.1 L'évaluation du comportement cherche à déterminer la mesure dans laquelle la formation l'a modifié. Elle est bien plus complexe que les deux précédentes, car deux facteurs additionnels sont à considérer, à savoir la distance et le temps. De façon quelque peu discrétionnaire, cette évaluation peut avoir lieu à trois moments différents pour déterminer :

- . les changements immédiats dans les connaissances, qualifications et dispositions d'un participant qui peuvent influencer sur son comportement et qu'on peut reconnaître dès la clôture du programme;
- . les changements intermédiaires causés par le programme dans le comportement professionnel du participant;
- . les changements à long terme et supérieurs dans le fonctionnement de tout ou partie de l'organisation qui résultent d'une modification du comportement professionnel des participants. L'appréciation se fait d'ordinaire au moyen d'exemples avec

dotiques de ces changements dans l'organisation et de leur relation causale avec le développement industriel, encore qu'on puisse relever des mesures quantitatives, comme le pourcentage des recettes qu'une institution tire de ses contrats, pour mesurer sa viabilité, si on peut avec certitude en rapporter le changement à la formation reçue.

5.4.2 L'évaluation du comportement fait partie de la suite à donner et en dépend directement. L'expérience enseigne que, pour rendre plus probable une évaluation positive, a) le stagiaire doit être informé au cours de sa formation que cette suite sera donnée et b) son supérieur doit y participer activement. On a déjà donné la raison de la première condition; la partie de celle de la seconde pourrait être un peu plus subtile.

5.4.3 Manifestement, si le participant sait que son comportement fera l'objet d'une évaluation par un dirigeant du programme et par son propre supérieur, il voudra qu'elle soit positive, c'est-à-dire qu'il s'efforcera d'appliquer les notions, pratiques et techniques apprises. L'aspect plutôt subtil de la seconde condition citée est que, bien souvent, un stagiaire n'est même à même d'appliquer ensuite l'enseignement reçu sans le concours de son supérieur. En fait, dans maints pays, en développement, nul ne saurait assez généralement pour oser seulement suggérer les changements à son supérieur sans y être invité. C'est pourquoi celui-ci doit participer à l'évaluation. A cet effet, il doit savoir ce que le participant tente d'appliquer: donc, il doit le faire venir pour expliquer les notions qu'il a reçues grâce à sa formation et comment on pourrait les appliquer. L'un des dirigeants du programme devrait aussi l'informer du but visé. Faire intervenir le supérieur dans l'évaluation a aussi pour effet de l'inciter à mettre en oeuvre les notions que le stagiaire a ramené de ses journées d'études à son retour dans l'organisation.

5.4.4 Suivent des considérations particulières à chacun de ces trois moments de l'évaluation :

- a) Pour l'évaluation immédiate, le supérieur du participant doit recevoir la documentation avant le retour de celui-ci ou aussitôt que possible après. Etant donné qu'il est courant qu'un supérieur s'entretienne du programme avec son subordonné au retour de celui-ci, cet entretien peut fournir l'occasion d'une évaluation immédiate du comportement. Il devrait être indirect. Par exemple, le supérieur ne demanderait pas : comment vos dispositions d'esprit ont-elle évolué ? Ou qu'avez-vous appris ? La conversation porterait sur la valeur du programme en tant qu'enseignement et sa pertinence pour la solution des problèmes quotidiens. De cette façon, le supérieur serait en mesure de se faire une bonne impression de tout accroissement des connaissances, changement de mentalité, etc. L'entretien devrait être suivi d'une période d'observation pour voir si le participant applique effectivement les connaissances et qualifications acquises grâce au programme et si l'amélioration de ses dispositions d'esprit se traduit par un changement de son comportement.
- b) L'évaluation intermédiaire devrait s'attacher davantage à observer le comportement professionnel du participant. Le supérieur devrait disposer de la documentation environ trois mois après la fin du programme de formation. A cette date, il aura eu d'amples occasions

de se rendre compte du comportement. Si on attend davantage, il devient de plus en plus probable que le poste aura évolué au point de rendre toute évaluation impossible. L'observation par le supérieur peut prendre plusieurs semaines et aboutir à un examen avec le participant et l'un des dirigeants des journées d'études. Le supérieur constate-t-il un changement dans le comportement du participant ? Les problèmes ou situations sont-ils dénoués plus aisément, plus vite ou plus efficacement qu'avant le stage ?

- c) Pour l'évolution à long terme, il convient d'observer les changements intervenus dans le fonctionnement de tout ou partie de l'organisation du fait des changements dans le comportement des participants à la suite de leur formation. De tels changements seront particulièrement difficiles à isoler et à mesurer. Il est nécessaire de comprendre exactement, bien à l'avance, quels pourraient être les effets à long terme ou supérieurs. Si le programme de formation a réuni un grand nombre de membres du même établissement et s'est attaché à la refonte des procédés de gestion ou à la mise en oeuvre d'une gestion ou d'une technologie nouvelle, on peut être fondé à prévoir les résultats à long terme et donc être prêts à les mesurer. Si, en revanche, un ou deux stagiaires seulement reçoivent une formation à des qualifications très générales, on ne saurait s'attendre à pouvoir mesurer des résultats organiques ou fonctionnels à long terme. Ce genre d'évaluation devrait s'opérer à partir d'un délai de six mois, selon la nature des facteurs devant servir à la mesure. Si, par exemple, il s'agit de la pertinence des activités de recherche, l'évaluation pourrait avoir lieu six mois après la fin du programme. En revanche, d'autres mesures, par exemple l'accroissement du nombre des contrats, peuvent exiger un plus long délai pour l'observation d'un changement mesurable.

5.5 Un ensemble complet d'évaluation de la formation en groupe comprendrait les différentes évaluations ci-après :

MODES D'EVALUATION

Portant sur	Réaction	Instruction	Comportement et fonction		
			Immédiate	Inter-médiaire	A long terme
Incombant à					
Participants	X				
Organisateurs et instructeurs	X	X	X	X	X
Supérieurs			X	X	X

5.5.1 Pourquoi un système si complexe et si large ? L'idéal serait que, pour chaque participant au programme, soit positive l'évaluation de la réaction, c'est-à-dire qu'il soit favorablement impressionné par tous les aspects; celle de l'instruction, c'est-à-dire qu'il ait assimilé la documentation; et celle du comportement, c'est-à-dire que son rendement effectif s'améliore immédiatement et dans la période qui suit et que le rendement global de son organisation profite de sa participation au programme. Tel n'est pas toujours le cas. Un participant peut bien avoir une réaction positive et ne rien apprendre, ou avoir appris mais ne pas l'appliquer dans son emploi. De ce fait, évaluer seulement la réaction des stagiaires, ou leur réaction et leur instruction, risque de ne donner d'aperçus que sur des résultats et changements superficiels.

5.5.2 Dans certains cas, il peut être soit superflu, exécrable ou astreignant, soit impossible d'évaluer ces quatre résultats éventuels d'un programme de formation. Par exemple, un mode très simple de formation avec un produit déterminé peut ne pas exiger d'évaluation détaillée, car le résultat sera probablement manifeste et directement mesurable. Il peut en être de même d'une activité de formation qui ne sera pas répétée. Dans le cas d'un programme de formation en groupe très complexe, dont les objectifs sont vastes ou mal définis, l'évaluation intermédiaire et à long terme peut être impossible. Enfin, il peut être difficile d'analyser les évaluations du comportement faute de renseignements (données de départ) sur le niveau de rendement avant la formation. Par exemple, à la suite d'un programme de formation, une situation donnée est traitée comme il convient 54 fois sur 100. Est-ce bien ou mal ? Si, avant la formation, le chiffre n'était que de 23, on conclut à une formation fructueuse. En revanche, un chiffre de 63 fait quelque peu douter de son efficacité.

5.5.3 Manifestement, l'évaluation de la fonction est la plus coûteuse, la plus astreignante et la plus difficile. Elle ne se prête pas à normalisation et, à cause des nombreuses variables en jeu et de l'absence usuelle d'un groupe de contrôle, reste largement affaire de jugement. Néanmoins, dans des conditions déterminées, elle peut s'imposer pour justifier l'octroi de fonds en vue de la continuation d'un programme. Par nécessité, la méthode doit être ajustée au programme particulier et à ses conditions.

## 6.0 Avantages supplémentaires

6.1 Trop souvent, les participants à un programme de formation partent dès la fin de la dernière séance, et chacun passe à l'affaire suivante. Cette attitude, quoique compréhensible, est fâcheuse. On risque ainsi d'oublier quelques-uns des grands avantages de la formation en groupe.

6.2 Ceux-ci consistent dans un surcroît d'encouragement donné aux participants pour appliquer ce qu'ils ont appris, de faire connaître en retour l'efficacité du programme et d'offrir des aperçus sur la façon dont on pourrait mieux organiser et conduire les programmes suivants. En sus, bien de dirigeants de tels programmes entretiennent avec leurs anciens stagiaires des contacts réguliers pour :

- . déterminer les occasions d'une nouvelle assistance en matière d'éducation ou de perfectionnement, par exemple des programmes complémentaires de formation en groupe;
- . déterminer les situations où une nouvelle assistance pourrait être fournie pour l'application directe de la matière de la formation, par exemple un projet de séminaire ou de coopération technique dans un pays;

- . obtenir de ces stagiaires une documentation monographique et pédagogique qui servira aux futurs programmes;
- . obtenir pour les participants à ces futurs programmes la possibilité de se livrer à des travaux pratiques, exercices, etc., dans les organismes auxquels appartiennent les anciens stagiaires (CTPD);
- . fournir aux ex-participants au programme un complément de documentation, d'information, etc.;
- . fournir aux donateurs des renseignements utiles pour justifier le financement de futurs programmes identiques ou analogues.

6.3 Les participants à tout programme de formation en groupe constituent une large source d'idées, d'information et de soutien. L'organisateur sagace y puise pleinement.

PNUD/OFM/VI - SECTION 4. EVALUATION DE CERTAINS PROJETS EN COURS 1/

Généralités

i. L'étude ou évaluation approfondie d'un projet, si elle est requise, est une opération tripartite qui s'effectue par accord entre le gouvernement, l'organe d'exécution et le PNUD. Elle doit se borner au minimum essentiel à l'amélioration du projet ou à la suite à lui donner, aux besoins du gouvernement et à l'amélioration du programme.

2. On peut convenir d'une évaluation lors de la formulation du projet et la prévoir dans le descriptif, ou bien son besoin ressortira de la surveillance et des examens, ou encore elle aura lieu à l'initiative du gouvernement, du PNUD ou du siège de l'organe d'exécution. Parmi les circonstances où on peut juger une évaluation nécessaire ou souhaitable, figurent les suivantes :

- a) quand, dans la formulation d'un projet, un examen à mi-parcours ou à la fin d'une phase apparaît nécessaire;
- b) pour apprécier des projets en cours au titre de la préparation d'un programme par pays ou de l'examen d'un tel programme;
- c) pour faciliter la solution de problèmes persistants rencontrés dans un projet;
- d) pour faciliter, par exemple dans un projet complexe, l'élaboration des recommandations finales au gouvernement;
- e) pour déterminer les raisons du succès ou de l'échec marquant d'un projet quand il importe de les connaître pour l'exécution d'opérations qui sortent de son cadre.

3. L'évaluation doit être entreprise dès que possible par les trois parties et confiée à leur personnel disponible dans le pays, après consultation préalable avec les sièges du PNUD et de l'organe d'exécution. Quand l'évaluation exige d'autres compétences ou le jugement de personnes qui ne s'occupent pas directement de la réalisation du projet, les membres du personnel de ces deux sièges, ou des consultants qu'ils choisissent, devraient y participer.

4. L'évaluation d'un projet embrasse les considérations exposées à l'appendice traitant des "Principes généraux d'examen de l'avancement et de l'efficacité d'un projet", et suit généralement, en l'approfondissant, la présentation de l'examen tripartite (section 2). Elle ne se borne pas à apprécier les résultats du projet et leur utilisation, mais passe aussi en revue sa conception et sa réalisation, rapportées aux besoins et objectifs du programme officiel de développement.

5. L'évaluation d'un projet, entreprise soit par les représentants des parties sur le terrain, par une mission spéciale ou par un groupe mixte de personnel de terrain et de personnel du siège, aboutit à un rapport d'évaluation. L'appendice XII c) présente un formulaire pour ce rapport.

---

1/ Le PNUD revoit actuellement ces instructions et directives, qui seront bientôt révisées et mises à jour.

### Missions spéciales

6. L'envoi d'une mission spéciale d'évaluation doit se borner aux cas où les parties l'estiment essentielle.
7. Si la proposition émane du pays bénéficiaire, le Représentant résident la communique au siège du PNUD et à celui de l'organe d'exécution, accompagnée d'un projet de mandat. Une telle proposition entraîne l'établissement d'un mandat rédigé selon un modèle type (appendice XII b)) et préparé en consultation avec le gouvernement. Le Représentant résident peut y ajouter des suggestions quant aux personnes qui devraient former la mission ou aux qualifications requises de ses membres. Il indique aussi l'emploi de son temps qui paraît le plus souhaitable.
8. La proposition est examinée au siège du PNUD et à celui de l'organe d'exécution qui, s'ils l'acceptent, l'examinent et, en tant que de besoin, révisent ou complètent le mandat proposé, que le PNUD, par l'intermédiaire du Représentant résident, soumet à l'agrément du gouvernement.
9. Cette procédure fait l'objet d'une adaptation si la proposition émane du siège du PNUD ou de celui de l'organe d'exécution. Ces derniers décident alors si la mission doit être constituée conjointement ou par l'un des sièges pour le compte des deux. Sa composition doit être telle qu'elle permette une évaluation quasi indépendante, opérée par des fonctionnaires ou consultants qualifiés qui ne sont pas directement occupés de la formulation et de l'exécution du projet. La mission peut se comprendre que de tels membres, s'il en est ainsi convenu. Elle peut aussi, notamment si elle doit présenter une évaluation complète assortie de recommandations détaillées sur la poursuite de l'assistance, se composer en partie de personnel ou de consultants du PNUD et de l'organe d'exécution (essentiellement chargés de l'évaluation) et en partie de personnel de programmation ou d'exécution des mêmes organismes (essentiellement chargés de proposer la nature, l'ampleur et le caractère technique, financier ou administratif de cette assistance). Parmi eux peut figurer le fonctionnaire du PNUD responsable de la zone ou celui qui, à l'organe d'exécution, supervise directement le projet et qui, selon le cas, sera soit membre à part entière, soit conseiller technique. Le chef de la mission est choisi dans chaque cas par consultation.
10. La mission peut être ainsi commune au PNUD et à l'organe d'exécution ou, en particulier si elle doit présenter une évaluation complète, comprendre des fonctionnaires ou experts du gouvernement. De toute façon, le gouvernement est invité, par l'intermédiaire du Représentant résident, à désigner un ou plusieurs fonctionnaires qui se joindront à la mission autant qu'il le désire. Les constatations et recommandations de la mission sont débattues à fond avec le gouvernement (non seulement le ministère technique compétent, mais aussi l'organe central de coordination) dont l'accord est obtenu aussi largement que possible. Le Représentant résident du PNUD et le représentant de l'organe d'exécution dans le pays sont d'ordinaire étroitement associés aux travaux de la mission, sans en être membres à part entière, sauf accord préalable.
11. La mission soumet habituellement son rapport au Représentant résident, qui en transmet des exemplaires au gouvernement, au PNUD et à l'organe d'exécution. Toutes observations jugées nécessaires par l'une des parties sont communiquées aux autres par le Représentant résident. Le rapport devrait être rédigé selon le modèle de l'appendice XII c).
12. Pour une mission d'évaluation complète, on devrait normalement prévoir



quelques jours de préparation, suivis de sept à dix jours ouvrables sur le terrain, et de quelques jours (sur le terrain ou à l'un des sièges) pour rédiger le rapport, soit au total de deux semaines à trois au maximum. Toute prolongation doit faire l'objet d'une entière justification.

13. L'objet premier de l'évaluation étant de contribuer à l'efficacité du projet, toutes les dépenses entraînées par l'envoi de la mission sont imputées à son budget, au poste dépenses directes. Il incombe au Représentant résident de veiller à inclure expressément cette disposition dans l'accord requis du gouvernement sur tous les aspects de l'évaluation.

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT  
MODELE DE MANDAT DES MISSIONS SPECIALES D'EVALUATION

Titre MISSION CONJOINTE PNUD/(organe d'exécution) D'EVALUATION  
du (numéro du projet)  
(titre complet du projet)

Mandat

Antécédents

Para. 1 Bref exposé des conditions d'établissement du projet, suivi d'indication de la date où il a été approuvé par le Conseil d'administration; de la date de sa mise en service; des circonstances dans lesquelles il a été décidé de l'examiner; et des autorités qui ont pris la décision avec sa date.

Portée et objets de l'examen

Para. 2 Le paragraphe suivant devraient toujours figurer :

"Les principaux objets de l'examen sont :

- d'évaluer le projet pour déterminer à quel point ses objectifs immédiats sont atteints et avec quelle efficacité il a aidé ou aidera le gouvernement à atteindre les objectifs de développement sectoriel ou national visés;
- de désigner les facteurs qui ont pu aider ou nuire à la réalisation des objectifs immédiats et des objectifs ultimes;
- de présenter des recommandations en vue des mesures à prendre."

"La mission a la liberté d'examiner toutes les étapes de la formulation et de la réalisation du projet et de présenter des recommandations quant à son avenir."

Para. 3 Outre l'énoncé général ci-dessus, le mandat peut comprendre des instructions se rapportant à des aspects déterminés du projet qui requièrent une attention particulière. Ces instructions devraient s'énoncer ainsi :

"Dans l'exercice de ce mandat, la mission, en particulier :

- a) .....
- b) .....
- c) ....."

Ces instructions devraient être libellées de façon à ne pas préjuger des conclusions de la mission et à ne limiter d'aucune façon son indépendance.

Si la mission est tenue d'indiquer l'ampleur de la future assistance du PNUD, elle pourra donner des informations types sur le devis, etc., conformément aux instructions particulières applicables.

Composition de la mission

Para. 4 Ce paragraphe devrait s'énoncer ainsi :

"La mission sera composée comme suit :

Nom, titre, département (service, programme ou division),  
PNUD ou organe d'exécution.

Nom, titre, département (service, programme ou division), PNUD  
ou organe d'exécution.

Nom (consultant de l'Administrateur du PNUD ou de l'organe  
d'exécution)."

Para. 5 Clause de style ainsi libellée :

"Le gouvernement de (pays) est invité à s'associer aux  
travaux de la mission."

Consultations sur le terrain

Para. 6 Clause de style ainsi libellée :

"La mission se tiendra en liaison étroite avec le Représentant  
résident ou régional du PNUD dans (pays) \*/ , les services compétents  
du gouvernement, le chef de projet et les autres membres de l'équipe  
internationale d'experts, le personnel de contrepartie affecté au  
projet, de même que le personnel de terrain (de l'organe d'exécution)  
envoyé dans le pays."

Supprimer la fin de la phrase en l'absence de personnel  
de terrain.

Para. 7 Ce dernier paragraphe de la rubrique devrait se lire comme  
suit :

"Bien que la mission ait la liberté de débattre avec les autorités  
compétentes de toute question relevant de son mandat, elle n'est  
pas habilitée à s'engager pour le compte du PNUD ou de l'organe  
d'exécution."

Emploi du temps et rapport de la mission

Para. 8 Les instructions doivent d'abord traiter ici de points tels que :  
lieu de la réunion d'information, le cas échéant; lieu et date de la  
rencontre des membres dans le pays; durée du séjour; et lieu du  
compte rendu oral de fin de mission (avec l'indication des membres  
qui devront s'y rendre).

Para. 9 Ce dernier paragraphe traitera du rapport, comme suit :

"La mission rédigera son rapport dans la forme du modèle joint.  
Il sera établi autant que possible sur place, de façon à laisser la  
possibilité de consultations additionnelles, si besoin est. Le  
texte définitif (et non le projet) devra en être soumis simultanément  
au PNUD et à l'organe d'exécution, lesquels, par accord, le  
soumettront au gouvernement."

---

\*/ Mentionner l'adresse.

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT  
MODELE DE RAPPORT DES MISSIONS D'EVALUATION

---

(Spécimen de page de couverture)

Numéro du projet

PAYS  
TITRE DU PROJET (EN CAPITALES)  
Rapport de la mission d'évaluation

Mois et année  
du rapport

TABLE DES MATIERES

Page

RESUME DES CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS .....

INTRODUCTION .....

PARTIE I : EVALUATION DU PROJET

A. FORMULATION DU PROJET

Objectifs immédiats et objectifs ultimes .....

Perspectives socio-économiques .....

Conception .....

Analyse des moyens et des fins .....

B. REALISATION DU PROJET

Négociation du plan d'opération .....

Apports du PNUD et de l'organe d'exécution et leur  
utilisation .....

Contribution de contrepartie .....

Exécution des activités .....

C. RESULTATS ET SUITE DONNEE

Résultats du projet et réalisations de son objectif  
immédiat .....

Contribution à la réalisation de ses objectifs ultimes ....

Suite donnée .....

PARTIE II : CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

A. CONSTATATIONS .....

B. RECOMMANDATIONS .....

ANNEXES

Mandat de la mission  
(Autres annexes, les énumérer dans l'ordre)  
(Note : paginer séparément chaque annexe)

Annexe I

### RESUME DES CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

Brève section exposant les principales constatations et recommandations découlant de l'examen. Ce résumé doit clairement indiquer dans quelle mesure le gouvernement s'accorde avec les recommandations de la mission.

(Numéroter les pages au moyen de petits chiffres romains (i, ii, iii, etc.) sans numéroter les paragraphes.)

#### INTRODUCTION

Cette introduction indiquera brièvement :

- quand et pour quel objet le projet a été approuvé;
- quel est l'organe d'exécution;
- pourquoi l'évaluation a été entreprise;
- le mandat de la mission (texte complet en annexe I);
- les noms de ses membres;
- les principaux lieux visités et les principales personnes consultées (liste complète en annexe) et mention avec remerciements de la coopération et de l'assistance fournies.

(La première page de l'introduction forme la page 1 du rapport; le premier paragraphe porte le numéro 1, les autres étant numérotés à la suite. La page 1 est à droite.)

## PARTIE I : EVALUATION DU PROJET

### A. FORMULATION 1/

#### Objectifs immédiats et objectifs ultimes

Les objectifs initiaux du projet, tels qu'ils figurent dans le descriptif soumis au Conseil d'administration et dans le plan d'opération, de même que toutes modifications ultérieures, sont énumérés ici, par ordre d'importance, s'il est connu.

Les objectifs ultimes (produits) auxquels on s'attend que le projet contribue, sont également désignés. Ce sont des objectifs de développement national ou sectoriel rattachés au projet, tels qu'ils sont indiqués dans la demande d'assistance présentée par le gouvernement, dans l'analyse de la justification du projet ou dans tout autre document y relatif.

#### Perspectives socio-économiques

Il sera fait un examen critique du cadre socio-économique existant lors de la formulation et de l'approbation du projet et de toute évolution intervenue depuis lors. Seront exposées les caractéristiques principales des secteurs et sous-secteurs concernés, avec indication des principaux points de leur programme de développement, ainsi que de l'assistance fournie par d'autres organismes que le PNUD.

#### Conception

Traiter ici d'aspects de la conception tels que description claire et précise des objectifs immédiats; énumération claire et complète des activités et de leur rapport avec ces objectifs; énoncé de la portée des cibles à atteindre et des délais prévus à cet effet; échelonnement des activités et apports. On peut ajouter un exposé détaillé de tous vices de conception et de leurs conséquences dans les sections suivantes du rapport consacrées à l'exécution du projet et aux constatations de l'évaluation.

#### Analyse des moyens et des fins 2/

Le rapport doit présenter ici une analyse du mode selon lequel, d'après la formulation, on prévoyait que le projet aiderait à atteindre les objectifs ultimes.

Les observations peuvent également porter sur le plus ou moins de pertinence de l'examen préalable et des critères qui y sont servi.

### B. EXECUTION DU PROJET

#### Négociation du plan d'opération

Mentionner les causes et conséquences de tout retard dans cette négociation. Si un chef de projet a été désigné et si les travaux sur le terrain ont commencé avant la signature du plan d'opération, il convient d'indiquer le concours ainsi apporté éventuellement à l'exécution du projet.

---

1/ Utiliser les normes de conception ainsi que les termes et définitions qu'utilise le système et qui figurent dans le présent Manuel.

2/ Se rapporter à la section 9.2.2 du présent Manuel.



Apports du PNUD et de l'organe d'exécution et leur utilisation

Services d'experts : pertinence, qualité, ponctualité et utilisation.

Fourniture d'équipement : pertinence, qualité, ponctualité et utilisation.

Services de sous-traitants (le cas échéant) : pertinence, qualité et ponctualité.

Bourses : pertinence, convenance des arrangements, ponctualité et utilisation.

Supervision et surveillance du PNUD et de l'organe d'exécution : pertinence.

Contribution de contrepartie

Fourniture de bâtiments et installations matérielles : pertinence, qualité et ponctualité.

Fourniture d'équipement et de services : pertinence, qualité et ponctualité.

Fourniture de cadres : pertinence, qualité et ponctualité.

Fourniture de personnel administratif : pertinence, qualité et ponctualité.

Inscription d'étudiants ou stagiaires (le cas échéant) : effectif, qualité et ponctualité.

Organe d'exécution : convenance et compétence.

Politique officielle : soutien au projet, pertinence et ponctualité des mesures.

Supervision par le gouvernement : niveau et pertinence.

Exécution des activités

Chacune des activités énumérées dans la partie consacrée à la formulation du projet peut être exposée ici dans le même ordre. Indiquer si elle a été menée à bien, si elle figure déjà au calendrier ou n'y figure pas encore, si le début en a été retardé, si elle est en cours avec retard ou à un niveau moindre que prévu. Si l'exécution laisse à désirer, en indiquer les raisons, ainsi que les mesures prises et leurs effets. Peuvent être ajoutées des recommandations en vue d'améliorer ou de modifier lesdites activités.

C. RESULTATS DU PROJET ET SUITE DONNEE

Résultats du projet et réalisation de ses objectifs immédiats 3/

Les résultats de chacune des activités entreprises doivent être résumés, avec :

- récapitulation de l'objectif fixé;
- mention de la mesure dans laquelle il a été atteint;

---

3/ Utiliser les termes et définitions qu'utilise le système et qui figurent dans le présent Manuel.

- appréciation de la qualité de cette réalisation;
- analyse de la façon et de la mesure dans lesquelles les résultats des diverses activités ont aidé ou aident à atteindre les objectifs immédiats.

#### Contribution à la réalisation des objectifs ultimes

Indiquer la mesure dans laquelle les résultats du projet sont susceptibles d'aider efficacement à atteindre les objectifs ultimes, compte tenu des événements intervenus depuis l'approbation du projet et qui influent sur son efficacité.

#### Suite donnée

Bref exposé de la réception et de l'utilisation par le gouvernement des données et recommandations. Pour les projets axés sur l'investissement, l'exposé doit comprendre une analyse des flux de capitaux ou une explication de leur absence, et signaler le plus ou moins grande pertinence des informations obtenues grâce au projet en tant que base des décisions en matière d'investissement.

### PARTIE II : CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

#### A. CONSTATATIONS

Enoncer succinctement les constatations relatives à la formulation, à l'exécution et aux résultats du projet.

#### B. RECOMMANDATIONS

Ces recommandations doivent autant que possible se rapporter aux constatations.

BIBLIOGRAPHIE ANNOTEE RELATIVE A LA CONCEPTION  
ET A L'EVALUATION DES PROJETS

Publications de l'ONUDI

1. PC/DEV décembre 1977 (Rev., 20 mai 1982) Directives de l'ONUDI pour la préparation des propositions de projets (quelle que soit la source du financement, sauf PNUD/CIP).
2. Mémoire interservices de D.G.A. Butaev, daté du 20 janvier 1982 : Auto-évaluation : pour accroître la qualité et l'impact des projets opérationnels de l'ONUDI.  
Enumère les avantages du système d'auto-évaluation de l'ONUDI et transmet la version initiale du manuel d'évaluation.
3. Mémoire interservices de M. A. Siddiqui, daté du 26 janvier 1982, sur L'auto-évaluation des projets.  
Expose le système d'auto-évaluation applicable aux projets de coopération technique dès le 15 février 1982, en énumère les avantages et présente brièvement le rapport d'évaluation.
4. UNIDO/PC.21, daté du 22 octobre 1981. Etude de cas sur l'application de la notion de cadre logique à la conception des projets de création d'institutions.  
Exemple d'application à un institut de recherches et de services industriels (IRSI).
5. Mémoire interservices de M. A. Siddiqui, daté du 20 mai 1982, sur la formulation et l'examen préalable des projets.  
Présente des nouvelles directives pour l'établissement des propositions de projet (non financés selon les CIP) et un formulaire type.
6. Mémoire interservices de M. A. Siddiqui, daté du 28 juin 1982, sur la formulation et l'examen préalable des projets.  
Complète et met à jour les directives ci-dessus concernant l'évaluation et présente une version révisée et mise à jour des directives, ainsi qu'une liste récapitulative pour la conception et l'évaluation des projets de coopération technique.
7. Mémoire interservices de D.G.A. Butaev, daté du 24 septembre 1982, sur Le plan de travail et les indicateurs.  
Prescrit des plans de travail pour les projets d'une certaine taille ou d'une certaine durée et recommande de s'en tenir à un seul objectif susceptible d'être atteint en cinq ans. Explique la logique de la conception.
8. Mémoire interservices de M. A. Siddiqui, daté du 4 octobre 1982, sur Le plan de travail et les indicateurs.  
Contient les prescriptions relatives aux plans de travail pour les projets durant plus de six mois et transmet les directives concernant les plans de travail et les indicateurs d'accomplissement pour les projets de coopération technique.
9. Mémoire interservices de M. A. Siddiqui, daté du 1er novembre 1982, sur les nouvelles prescriptions du PNUD concernant La surveillance, l'évaluation et la durée des projets.

Transmet les prescriptions du PNUD datées du 30 septembre 1982 sur la surveillance, l'évaluation et la durée des projets. Prescrit des examens tripartites pour les projets d'une certaine taille; adopte le système d'auto-évaluation comme préparation à ces examens et prescrit d'inclure dans le rapport correspondant des recommandations sur l'éventuelle nécessité d'une évaluation approfondie. Fixe à cinq ans la durée limite des projets. Confirme les directives sur l'évaluation des projets figurant à la section 4 du document UNDP/OFM/VI, de septembre 1973. Ces directives donnent le mandat d'une évaluation approfondie et le modèle du rapport auquel elle donne lieu.

10. Mémorandum interservices de D.G.A. Butaev, daté de novembre 1982, sur Les nouvelles prescriptions du PNUD relatives à la surveillance, à l'évaluation et à la durée des projets.

Transmet et résume les prescriptions du PNUD relatives aux examens tripartites et aux évaluations tripartites (comme dessus).

11. UNIDO/IO.222/Rev. 3, daté du 29 septembre 1982, Manuel du conseiller technique principal.

Le chapitre XIII, consacré à la formulation et à la préparation des projets, contient des renseignements sur la conception et l'examen préalable, le descriptif et le plan de travail; et le chapitre XX fournit des renseignements sur l'auto-évaluation, les examens tripartites et les évaluations approfondies.

12. ID/B/C.3/86, daté du 28 août 1979, sur L'évaluation conjointe PNUD/ONUDI des instituts de recherche et de services industriels.

Apprécie la pertinence, les résultats et l'impact de certains IRSI, présente des directives et recommandations en vue d'améliorer la coopération technique, ainsi que les résultats et l'impact des IRSI, note les questions posées par l'étude d'évaluation et décrit la façon dont elle a été conduite. Contient une partie sur la façon de présenter les produits selon la technique du "module d'activité".

13. UNIDO/PC/R.6, daté du 31 mai 1983, sur L'évaluation approfondie conjointe ONU/PNUD/ONUDI des activités de coopération technique de l'ONUDI dans le domaine des manufactures.

Etudie, en s'attachant aux résultats, la réussite et l'échec des projets réalisés pour l'industrie manufacturière. Traite de questions telles que les dispositions tripartites et la bonne conception, ainsi que leur effet sur l'aboutissement du projet.

#### Publications du PNUD

1. Manuel des politiques et procédures 3400, Le cycle du projet, daté du 1er décembre 1975.

Voir en particulier les articles 3410 : "Le projet : vue conceptuelle", 3430 : "Détermination et préparation des projets", et 3470 : "Evaluation des projets".

2. G3400-2, daté du 15 septembre 1976, Directives relatives à l'élaboration des projets.

Ensemble détaillé de directives sur la conception des grands projets.

3. Lettre de M. Brown à M. Siddiqui, datée du 22 novembre 1982, relative à L'amélioration du descriptif et à sa nouvelle présentation.

Contient des directives et instructions provisoires concernant l'utilisation de la liste récapitulative pour l'élaboration des projets, le descriptif abrégé et la présentation du plan de travail.
4. PPM/TL/29, daté du 29 novembre 1982, Note consultative relative aux programmes concernant la coopération technique et financière du PNUD aux institutions de recherche et de services industriels (IRSI).

L'article 8905 présente des considérations sur la conception d'un projet relatif aux IRSI au moyen de la méthode de modules (activités fonctionnelles) mise au point par l'ONUDI à la suite d'une évaluation thématique conjointe. Dans un projet de coopération technique visant essentiellement le développement d'institutions, de tels modules d'activité fonctionnelle deviennent les produits ou résultats du projet.
5. G3400, n° 1901, daté du 8 janvier 1980, Note consultative relative aux programmes concernant la coopération technique et financière du PNUD dans l'industrie textile.

La section 4.0 présente des considérations sur la conception des projets et suggère de recourir aux modules d'activité en tant que produits du projet ainsi qu'aux activités qui permettent de les obtenir dans un projet de développement d'institutions.
6. DP/1983/ICW/6, daté du 22 décembre 1982, Arrangements en vue d'évaluer les résultats et l'efficacité du programme.

Détaille les mesures en vue d'améliorer l'évaluation. L'Administrateur y propose la création d'un service central d'évaluation.

#### Publications d'autres organismes

1. Banque asiatique de développement : août 1981, Directives concernant la planification par cadre logique ainsi que la surveillance et l'évaluation des avantages procurés par un projet (première révision).

Expose les principes généraux et l'application de ces concepts dans le cycle du projet, l'expérience qu'en a acquise la Banque et la façon de les appliquer et de les appuyer à l'échelon national.
2. ONU : document de l'Assemblée générale A/C.5/38/6, daté du 17 août 1983, sur L'intégration au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies des fonctions relatives à l'établissement des plans et du budget ainsi qu'à la surveillance et à l'évaluation des programmes.

Rend compte des diverses mesures récemment prises, dont la création d'un Conseil d'établissement des plans et budgets des programmes et d'un Service central de surveillance, des progrès réalisés et des difficultés rencontrées pour préparer et présenter le budget de programme présenté par l'ONU pour 1984-1985, le rôle directeur que joue le Conseil pour les études d'évaluation et d'autres mesures d'intégration en cours d'adoption.
3. UNESCO : BEP/83/III, Paris, Directives concernant l'évaluation des cours, journées d'études et séminaires de formation (F.W. Lancaster).

Comprend des sections sur l'évaluation des réactions, de l'instruction et du comportement, les résultats du programme, le rapport coût-efficacité, de même que sur la conception, la fiabilité et

l'établissement des rapports. Nombreuses pièces, exemples et modèles, ainsi qu'une bibliographie.

4. Banque africaine de développement : mai 1982, Le rôle de la Division d'évaluation : fonctions et responsabilités.  
Décrit les fonctions et responsabilités fondamentales, les différentes formes d'évaluation à entreprendre, ainsi que les programmes tant précédents que présents des études d'évaluation.
5. CEE : document VIII/1272 (78) EN, révision du 3 décembre 1981. Document mis à jour sur la conception et la conduite de l'évaluation récapitulative selon la Commission. Donne la liste des études d'évaluation achevées ou en cours jusqu'en 1981, ainsi que la liste des documents énonçant les principes fondamentaux déduits de l'évaluation et adoptés ou en cours d'examen par le Conseil des ministres chargé de la santé, de l'adduction d'eau, de l'agriculture et de la formation professionnelle.
6. United States Agency for International Development : Programme Evaluation Discussion Paper N° 11, mars 1982, Effective Institution Building, guide destiné aux concepteurs et directeurs de projets et fondé sur les leçons de l'expérience consignées dans le fichier de l'agence.
7. Banque mondiale : 12 mai 1980, La Banque mondiale et le développement des institutions : expérience acquise et directives en vue des tâches futures, personnel consultant.
8. Banque mondiale : ISBN 0-8213-0022-9, Le cycle du projet (Warren C. Baum), 1982.  
Expose les règles qu'applique la Banque en matière de choix, de préparation, d'examen préalable et d'encadrement des projets, ainsi qu'une évaluation des résultats après achèvement. Rappelle brièvement l'évolution, au cours des années, de la stratégie de la Banque en matière de prêts et de développement.
9. Institution Building - A Model for Social Change, Schenkman Publishing Co., Cambridge, Mass. 1972.

Note du Service d'évaluation de l'ONUDI

Objet : Directives concernant l'examen par le Service d'évaluation des principaux éléments de la conception

Dans certains cas, sur demande et si le travail le permet, le Service central d'évaluation examinera la conception d'un projet, exposée dans le descriptif provisoire ou document équivalent, sur les points suivants :

i) convenance des principaux éléments et ii) pertinence des plans d'évaluation : cela pour aider au maintien des normes (contrôle de la qualité) et faciliter l'application des nouvelles prescriptions et directives à la formulation, l'approbation et l'exécution.

Pour s'acquitter de cette fonction, le Service d'évaluation tentera, en se fondant sur les données présentées, d'élaborer un cadre logique préliminaire présenté sous forme d'exposé, accompagné d'une matrice résumée, qui pourront servir à préparer en détail les propositions de projets. La préparation, la justification et la transmission effective des descriptifs sont et demeurent la fonction du PC/DEV ou du PC/LDC travaillant en coopération avec le service qui présente ou appuie le projet et les fonctionnaires de terrain compétents. En moyenne, il faut prévoir quatre jours ouvrables pour chaque demande concernant des projets d'envergure.

Son analyse achevée, le Service d'évaluation rédigera une note officieuse ou memorandum interservices, selon le cas, destiné au service organisateur, à la commission ou au fonctionnaire qui l'a demandée et fondée, dans toute la mesure du possible, sur des consultations préalables avec les parties intéressées. Cette note comprendra, selon le cas, les points suivants :

- . histoire du projet (si l'on envisage une nouvelle phase);
- . analyse destinée à savoir : a) si la logique interne est absente ou insuffisante; b) si les niveaux et éléments de la conception sont confus ou vagues; c) si la justification (liens de causalité) est insuffisante; d) si les données présentent d'autres graves lacunes (par exemple, manque de données de départ ou d'indicateurs vérifiables);
- . correctifs et mesures analogues proposés.

Si les données disponibles le permettent, la note sera accompagnée d'un exposé explicatif du cadre logique et de la matrice résumée proposés qui soit a) recombine les données fournies pour les conformer aux normes de conception et d'évaluation en vigueur, b) présente une ou plusieurs approches possibles selon la fonction première finalement attribuée au projet et c) indique si un complément d'information est requis. Sont également joints un formulaire et un modèle abstrait pour la préparation de ce travail d'état-major.

(Signé)

Raymond E. Kitchell,  
Chef du Service d'évaluation.

Formulaire et directives pour l'élaboration d'un cadre logique  
qui serve à concevoir les projets et à préparer les descriptifs

1. OBJECTIF DE DEVELOPPEMENT
  - . Macro (résultats économiques)
  - . Micro (échelon de la branche)
  - . Problèmes relevant de la coopération technique
  - . Enoncé global des objectifs supérieurs
2. HYPOTHESE DE DEVELOPPEMENT (justification)
  - . Lien de causalité (entre l'objectif supérieur et l'objectif du projet)
  - . Suppositions critiques (concernant l'objectif supérieur)
  - . Autres antécédents importants
3. OBJECTIF (immédiat) DU PROJET
  - . Fonction et objet du projet
  - . Enoncé de l'objectif (ainsi que des clients ou bénéficiaires prévus)
  - . Indicateurs de fin de projet
4. HYPOTHESE DE PROJET (approche)
  - . Lien de causalité (entre produits et objectif du projet)
  - . Approche technique et institutionnelle (et variantes éventuellement envisagées)
  - . Suppositions critiques (concernant l'objectif du projet)
5. PRODUITS (résultats escomptés)

Pour chaque produit :

  - . Description du genre et du type
  - . Indications du volume, de la qualité et des dates prescrites
  - . Suppositions critiques (concernant les produits)
6. ACTIVITES ET INDICATEURS

Pour chaque produit :

  - . Exposer ou démontrer l'approche (choix d'activités et de parties de produits)
  - . Indicateurs d'accomplissement et repères prévus
7. APPORTS

Pour chaque produit :

  - . Du gouvernement
  - . Du PNUD/ONUDI
  - . D'autres



8. PLAN DE GESTION ET D'EVALUATION

- . Comité technique
- . Auto-évaluation
- . Examen tripartite
- . Evaluation approfondie

9. MATRICE RESUMEE