



**Conseil d'administration
du Programme des Nations Unies
pour le développement, du Fonds
des Nations Unies pour la population
et du Bureau des Nations Unies
pour les services d'appui aux projets**

Distr. générale
1^{er} août 2017
Français
Original : anglais

Deuxième session ordinaire de 2017

5-11 septembre 2017, New York

Point 5 de l'ordre du jour provisoire

Évaluation

**Évaluation du plan stratégique et des programmes
mondial et régionaux du PNUD pour la période
2014-2017**

Résumé analytique

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Historique.	2
II. Contribution aux résultats en matière de développement.	3
III. Conclusions.	13
IV. Recommandations.	16



I. Historique

1. Le Bureau indépendant d'évaluation du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) a procédé à une évaluation du Plan stratégique, du Programme mondial et des programmes régionaux du PNUD pour la période 2014-2017. Cette évaluation fait partie du plan à moyen terme du Bureau (DP/2014/5) approuvé par le Conseil d'administration à sa première session ordinaire de 2014. Le présent document constitue un résumé de l'évaluation, pour examen par le Conseil d'administration du PNUD à sa deuxième session ordinaire de 2017. Le rapport proprement dit est disponible à l'adresse <http://web.undp.org/evaluation>.

2. L'évaluation vise à renforcer l'application du principe de responsabilité du PNUD à l'égard de ses partenaires de développement mondiaux et nationaux; appuyer l'élaboration du prochain plan stratégique; et faciliter l'apprentissage à l'échelle de l'organisation. Les résultats du Plan stratégique ont été passés en revue et l'exécution des programmes mondial et régionaux et des programmes de pays a été analysée pour déterminer si le PNUD a fait des progrès dans la réalisation de ses objectifs déclarés et si le Plan stratégique est un outil efficace pour guider les programmes, projets et activités du PNUD.

3. Le rapport d'évaluation suit les grandes lignes du Plan stratégique, menant aux trois principaux domaines d'intervention du PNUD en matière de développement : développement durable; gouvernance; et résilience. L'évaluation ne couvre pas tous les aspects de la programmation du PNUD. En fait, une attention particulière est accordée à une série de produits et programmes que l'équipe d'évaluation estime important de mentionner parce qu'ils sont particulièrement importants et novateurs ou particulièrement pertinents pour les contextes dans lesquels le PNUD intervient. L'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes sont des aspects intersectoriels de tous les programmes du PNUD, de même que les efforts visant à promouvoir la coopération Sud-Sud et les partenariats triangulaires et à établir de nouveaux partenariats, notamment avec le secteur privé. L'évaluation examine également les résultats obtenus par le PNUD au titre du cinquième programme mondial et des cinq programmes régionaux. Les constatations d'ordre régional ont été regroupées pour faire ressortir les enjeux communs. En outre, l'évaluation permet de déterminer comment le PNUD a progressé dans le renforcement de l'efficacité institutionnelle grâce à diverses stratégies durant la période couverte par l'actuel Plan stratégique, en s'appuyant sur l'évaluation conjointe de l'efficacité institutionnelle menée par le Bureau indépendant d'évaluation et le Bureau de l'audit et des investigations en 2016.

4. Le Plan stratégique ne dispose certes pas d'une théorie générale du changement mais chacun de ses sept produits procède d'une théorie du changement qui définit des rôles, des contributions, des hypothèses, des risques et des facteurs de changement. L'évaluation définit une théorie générale du changement pour encadrer les résultats de l'appui aux programmes du PNUD et examiner les approches adoptées, le processus de contribution et l'importance de la contribution du PNUD.

5. L'évaluation a utilisé des méthodes de collecte et d'analyse de données multiples et adopté une approche itérative de l'identification et de l'analyse des perspectives multiples pour mesurer la performance du PNUD. Des preuves ont été obtenues et recoupées par l'examen de documents, la méta-analyse des évaluations et des audits des missions régionales, des études de cas de pays, des entretiens, des groupes de discussion et des enquêtes. L'analyse porte sur les activités du PNUD dans les 90 programmes de pays, cinq pôles régionaux et un bureau sous-régional, trois centres mondiaux et les deux centres de services partagés à l'échelle mondiale

(à Kuala Lumpur et Copenhague). Environ 1 000 acteurs du développement ont été interrogés et 30 pays visités dans toutes les régions.

6. Au cours de la période couverte par le Plan stratégique, le Bureau indépendant d'évaluation a procédé à une série d'évaluations thématiques, dont les résultats fournissent un ancrage au présent rapport. Il s'agit notamment de l'évaluation des contributions du PNUD à la réalisation des objectifs du Millénaire (2015); du Rapport sur le développement humain (2015); du Programme de microfinancement du PNUD et du Fonds pour l'environnement mondial (FEM) (2015); de la gestion des zones protégées par le PNUD et le FEM (2015); de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (2015); de l'action antimines (2015); de la lutte contre la corruption (2016); du développement tenant compte de la question du handicap (2016); et de l'efficacité institutionnelle (2017). Chacune de ces évaluations a reçu une réponse de l'administration, y compris les mesures prévues pour donner suite aux recommandations.

7. Les données du système de gestion axée sur les résultats du PNUD, du cadre intégré de résultats et de ressources et du progiciel de gestion intégré Atlas (le système de gestion financière du PNUD) ont été prises en considération. L'équipe d'évaluation a examiné l'examen à mi-parcours du Plan stratégique (2016) ainsi que les rapports des bureaux de pays et les évaluations décentralisées. Les stratégies nationales de développement et les documents et publications au niveau des pays et des organismes nationaux et internationaux ont été évalués compte tenu de leur pertinence pour des analyses spécifiques.

II. Contribution aux résultats en matière de développement

Planification stratégique

8. Les objectifs généraux du PNUD continuent d'être utiles et pertinents, et son approche de plus en plus intégrée et multiforme des problèmes de développement est bien adaptée et compatible avec les priorités de l'ONU et les besoins des partenaires nationaux. Le PNUD a pris des mesures en vue de reconstituer ses équipes de programme à l'échelle mondiale pour faciliter des approches intégrées axées sur la réalisation des objectifs de développement durable.

9. Depuis 50 ans, le PNUD a maintenu une présence universelle; toutefois, l'évaluation révèle que la valeur ajoutée de la présence du PNUD paraît s'éroder pour certains pays à revenu intermédiaire, les bureaux de pays aux ressources limitées ayant du mal à conserver suffisamment de personnel et à faire des contributions au développement. La continuité de la pertinence du PNUD dans une grande majorité de pays requiert davantage de financement et des modèles de programmes appropriés pour répondre aux spécificités de chaque contexte. Dans les pays à revenu intermédiaire où le PNUD a trouvé un moyen de maintenir sa pertinence, les bureaux de pays se sont essentiellement employés à devenir un partenaire dans les domaines des politiques, multipliant les initiatives en amont, au niveau national, en vue de produire des connaissances neutres et de qualité, ce qui a mis ainsi l'organisation en position de partenaire clef pour sa conduite éclairée, sa capacité d'organisation et son aptitude à énoncer des questions et des thèmes sensibles dans les débats d'orientation et à jouer les intermédiaires entre les gouvernements et la société civile pour stimuler le débat, bâtir un consensus et promouvoir le changement. À l'inverse, les initiatives en aval sont plus orientées vers le niveau infranational où le renforcement des capacités demeure nécessaire.

Développement durable

10. Un changement important par rapport au précédent plan stratégique du PNUD a trait au couplage de la réduction de la pauvreté et de l'environnement dans un domaine d'intervention commun sur des filières de développement durable, qui ont permis au PNUD d'appuyer les efforts des partenaires nationaux visant à atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement et à préparer la réalisation des objectifs de développement durable. L'appui du PNUD à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement a été particulièrement pertinent et efficace au cours des quelques années qui ont précédé 2015, avec le lancement du Cadre d'accélération de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement. Depuis 2015, l'effort a été réorienté vers le contexte plus large des objectifs de développement durable. Il est trop tôt dans ce processus pour évaluer l'appui que le PNUD fournit aux pays pour la réalisation des objectifs de développement, si ce n'est pour noter le travail prometteur engagé par le PNUD, en collaboration avec d'autres partenaires du système des Nations Unies pour le développement, sur le programme d'intégration, d'accélération et d'appui aux politiques, qui aide les pays à harmoniser la réalisation des objectifs avec les priorités de la planification nationale.

11. L'objectif primordial du PNUD reste axé sur les plus pauvres et les plus marginalisés partout dans le monde. Les faits donnent à penser que le PNUD a intégré une perspective multidimensionnelle de la pauvreté dans les débats nationaux et mondiaux, permettant la création d'environnements propices pour aider les gouvernements à élaborer des politiques en faveur des pauvres et l'élargissement des capacités locales pour la prise de décisions favorables aux pauvres et la protection sociale. On craint également que le PNUD se contente parfois trop vite de petites interventions de subsistance qui ne peuvent pas monter en puissance, et que ses résultats et cadres de présentation de rapports n'ont pas accordé suffisamment d'attention à la durabilité des emplois créés. Le PNUD devrait mieux aligner ses ressources et la programmation avec son objectif déclaré, à savoir soutenir les plus pauvres parmi les pauvres et les plus marginalisés de la société, en faisant fond sur les enseignements tirés de l'expérience afin d'accélérer les résultats en matière de développement, spécialement en faveur des laissés-pour-compte.

12. L'évaluation a conclu que le PNUD est à l'avant-garde de l'action des Nations Unies en appui à la protection de l'environnement aux niveaux national et local, qui comprend désormais des services destinés à aider les pays à s'adapter aux changements climatiques, et qui a été un important fournisseur d'appui technique aux États Membres durant les négociations mondiales et régionales sur les questions environnementales telles que les changements climatiques, la perte de biodiversité et la pollution de l'eau. Au cours de la période couverte par le Plan stratégique, le PNUD a dirigé plus d'un tiers des projets du FEM et un pourcentage similaire de projets dans le cadre du nouveau Fonds vert pour le climat. Le PNUD est bien considéré pour sa gestion de ses projets, et pour ses efforts visant à établir des partenariats solides et à générer d'importantes capacités de cofinancement et pour sa capacité à s'adapter aux modifications contextuelles pendant la mise en œuvre des projets. C'est dans le cadre de services environnementaux que le PNUD travaille plus directement au niveau des communautés, par le biais de sa gestion du programme de microfinancement du FEM. L'évaluation reconnaît également les résultats obtenus par le PNUD pour ce qui est d'aider les pays à promouvoir une plus grande efficacité énergétique et une production énergétique plus durable, en mettant l'accent sur le développement de l'énergie et des services aux communautés pauvres et rurales.

13. Le PNUD a depuis longtemps un programme climatique et est considéré comme un chef de file mondial pour la fourniture de services d'adaptation, comme en témoignent les ressources financières considérables qu'il a obtenues par l'intermédiaire du FEM, du Fonds vert pour le climat et d'autres sources. La portée nationale et infranationale des services du PNUD, sa planification du développement urbain et rural, sa gouvernance, ses capacités d'évaluation des risques, son expérience de la gestion des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires et ses décennies d'expérience dans la protection de l'environnement, de la réduction des risques de catastrophe et du relèvement offrent une plate-forme pour aider les pays à relever ces défis du développement mondial.

Gouvernance démocratique

14. L'évaluation a montré que l'appui du PNUD en matière de gouvernance comble des lacunes critiques dans les pays qui se heurtent à d'importants problèmes systémiques dans leurs efforts visant à améliorer la gouvernance. Les faits montrent que le PNUD est un important fournisseur de services de gouvernance démocratique et d'appui à l'administration publique, en aidant à pérenniser des relations pacifiques et résilientes entre l'État et la société. C'est le domaine d'activité pour lequel le PNUD lève et décaisse environ la moitié de ses ressources (48 %), principalement pour le renforcement institutionnel des services de base, ainsi que la responsabilisation, l'état de droit, les systèmes électoraux et la consolidation de la paix. Le PNUD est bien placé pour promouvoir la réforme de la gouvernance, mais il peut faire davantage pour promouvoir des processus inclusifs et responsables.

15. Le PNUD a contribué à renforcer les processus de participation plus structurée et transparente des parlements avec les gouvernements et la société civile. Le PNUD est bien placé pour fournir un appui d'experts en matière électorale aux gouvernements et aux organes d'administration des élections. Le PNUD a plaidé en faveur de processus électoraux plus crédibles et inclusifs, de parlements plus représentatifs, dotés de fonctions législatives et de contrôle renforcées, du renforcement de la voix des citoyens, et de l'ancrage local de l'objectif de développement durable 16 (Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes aux fins du développement durable, assurer à tous l'accès à la justice et mettre en place des institutions efficaces, responsables et inclusives à tous les niveaux). Le PNUD demeure un chef de file mondial dans la fourniture de l'appui parlementaire avec un nombre croissant de pays bénéficiaires et l'accent est davantage mis sur les approches fondées sur les questions à résoudre. Des améliorations ont été apportées dans les stratégies parlementaires et les capacités du personnel parlementaire dans des domaines tels que la rédaction de textes juridiques, le contrôle et les mécanismes institutionnalisés relatifs aux audiences publiques. Le PNUD est perçu comme un organisateur neutre et un intermédiaire fiable, ce qui revêt une importance capitale pour l'engagement sur les questions de gouvernance démocratique. Le PNUD ne tire pas toujours parti de cet avantage comparatif, ce qui a réduit sa contribution globale au renforcement des systèmes électoraux.

16. L'évaluation fait état de réalisations dans des domaines tels que la lutte contre la corruption, la gouvernance ouverte et l'amélioration de l'accès local à l'information publique, en particulier les initiatives ayant aidé les citoyens à se servir de l'information pour participer à la planification et à la gouvernance locales. Le PNUD a contribué à renforcer le rôle des citoyens et des organisations communautaires dans la planification du développement local, donnant voix aux besoins des femmes et des enfants, des personnes handicapées, des minorités ethniques et autres groupes marginalisés. L'évaluation identifie également les domaines précis dans lesquels le PNUD joue un rôle direct dans les services publics,

tels que la fourniture d'un appui financier et opérationnel pour la gestion des systèmes de soins de santé par l'intermédiaire du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme. Les efforts déployés par le PNUD pour assurer la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030 l'ont placé au premier plan des efforts de développement des capacités essentielles des États.

17. L'évaluation appelle l'attention sur le travail accompli par le PNUD pour aider les gouvernements à améliorer les processus de la fonction publique, en particulier dans les pays qui ont connu une crise, mais des préoccupations sont exprimées quant au fait que la programmation du PNUD entraîne souvent la création d'un système parallèle de fonctionnaires payés par le PNUD, et par conséquent en dehors de la fonction publique nationale, qui risque de saper les efforts de réforme de la fonction publique et la responsabilisation du gouvernement. Il est donc recommandé que, dans ses programmes, le PNUD veille à ce que la programmation de capacités ne soit pas reconduite de phase en phase sans preuve qu'elle accroît les capacités gouvernementales ou l'appropriation nationale. Le PNUD ne devrait pas saper les fonctions publiques nationales par un appui consultatif hors budget de longue durée.

18. Le PNUD s'est forgé un rôle vital dans l'appui en matière de gouvernance aux pays touchés par un conflit. Les contributions du PNUD dans des domaines de gouvernance en appui à la consolidation de la paix et l'édification de l'État ont été importantes pour la fourniture de compétences techniques spécialisées ainsi que des ressources humaines en appui aux institutions gouvernementales. Le PNUD a à son crédit, et à celui des gouvernements partenaires, qu'il a cherché à s'attaquer aux plus inextricables des causes structurelles des conflits. Le PNUD a joué un rôle de premier plan dans le renforcement du rôle des jeunes dans les processus de paix et de sécurité, en particulier dans la mise en œuvre de la résolution 2250 (2015) du Conseil de sécurité. L'appui du PNUD dans les pays touchés par un conflit a été crucial pour le fonctionnement des institutions de gouvernance de base et la consolidation de la stabilité et de la paix pendant la transition vers le développement. La stratégie du PNUD face aux problèmes de capacités dans la phase initiale de la formation des institutions a été appropriée dans les pays touchés par un conflit. Durant les phases initiales de l'édification de l'État, le PNUD a joué un rôle crucial, servant de gestionnaire fiduciaire (et achats) en l'absence de capacités gouvernementales. Dans les pays touchés par un conflit, les gouvernements disposent de systèmes de gestion financière faibles, si bien que l'appui et la prestation de services d'achat du PNUD ont contribué à réduire le détournement de fonds de développement.

19. Les contributions du PNUD à la réforme du secteur de la justice ont été importantes pour mettre en branle les capacités qui permettent aux institutions judiciaires de fonctionner. Comme c'est généralement le cas dans les pays touchés par un conflit, la faible base de ressources humaines et l'absence d'infrastructures de base constituent les principales difficultés. Le rôle d'organisateur joué par le PNUD pour rassembler les diverses parties prenantes du secteur de la justice autour de thèmes communs et d'une planification stratégique est loin d'être négligeable. Le PNUD a fait un travail efficace de plaidoyer et d'appui concernant les lois et autres enjeux de la lutte contre la discrimination dans certains pays qui ont amélioré la situation des minorités ethniques, des personnes vivant avec un handicap ou avec le VIH/sida ainsi que des personnes lesbiennes, gays, bisexuelles ou transgenres. L'amélioration de la sécurité des citoyens a constitué une composante importante des initiatives du PNUD sur l'état de droit, s'agissant notamment du travail de police axé sur les communautés et de la réduction de la circulation des armes illicites dans les pays touchés par un conflit. L'amélioration des capacités des institutions gouvernementales a aidé à renforcer la légitimité de l'État et permis d'améliorer la prestation de ses services.

20. L'évaluation a permis de constater qu'au cours de la période couverte par le plan, le PNUD a fait un effort concerté en vue de collaborer plus activement avec les missions de maintien de la paix opérant sous mandat du Conseil de sécurité, introduisant ainsi une approche davantage axée sur le développement dans les efforts communs de consolidation de la paix et d'édification de l'État et facilitant le déroulement sans accroc des transitions post-missions.

Résilience

21. Le PNUD est l'organisme partenaire privilégié de nombreux pays qui recherchent un appui à la reprise de leur développement en cas de conflit ou de catastrophe. Il s'agit là d'un espace dans lequel le PNUD dispose d'une marge de manœuvre non négligeable pour soutenir des changements importants de la politique de développement et dans lequel les pays font appel au PNUD pour obtenir des conseils sur la manière de se reconstruire en mieux.

22. Le PNUD continue de jouer un rôle important aussi bien pour la réduction du risque de crise que pour le relèvement. S'agissant de la réduction du risque, l'évaluation permet de conclure que le financement demeure une pierre d'achoppement, non seulement pour le PNUD mais aussi pour la plupart des organisations qui interviennent dans ce domaine. Cela dit, le PNUD est considéré comme un partenaire précieux pour la réduction du risque et ses contributions ont été importantes pour ce qui est de la quantification et de la hiérarchisation des risques et pour la préparation préalable. La réduction du risque de catastrophe est un domaine qui offre d'importantes possibilités de synergies avec le domaine en expansion rapide que constitue l'appui du PNUD aux activités d'adaptation des pays aux changements climatiques.

23. L'évaluation confirme que le Groupe de réponse aux crises du PNUD s'est révélé efficace pour ce qui est de dépêcher rapidement du personnel et des consultants et de débloquer le financement initial nécessaire pour lancer des programmes de relèvement. La contribution du PNUD en tant que chef de file du Groupe du relèvement accéléré demeure logique et utile. Le PNUD collabore avec le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et d'autres organismes humanitaires face à des crises telles que la crise syrienne, dans lesquelles les services municipaux des communautés d'accueil sont débordés par l'ampleur des migrations humaines. L'évaluation désigne les programmes dits "de l'argent pour du travail" comme faisant partie des interventions qui accaparent trop l'attention dans les premières opérations de relèvement, au détriment de l'appui à la planification et à la coordination pour lequel on a plus particulièrement besoin du PNUD. En outre, les mécanismes existants de réaction rapide aux crises sont moins adaptés aux crises qui démarrent lentement, ce qui impose au PNUD d'envisager de nouveaux systèmes et méthodes.

24. Le travail du PNUD en matière de résilience a évolué et a été restructuré au cours de la période couverte par le plan. L'évaluation a permis de constater que la restructuration institutionnelle qui s'est produite a entraîné la disparition d'un bureau reconnu et intégré de prévention des crises et d'aide au relèvement. Il y avait certes des raisons impérieuses de procéder au regroupement des fonctions et à l'intégration des deux bureaux mondiaux d'élaboration des politiques, pour réduire les chevauchements et les doublons programmatiques par exemple, mais cette décision a désorganisé l'offre de services du PNUD dans le champ de la réduction du risque et de l'aide au relèvement si bien que, ce faisant, le PNUD a perdu des talents et de l'expérience qui n'ont pas encore récupérés.

25. La manière dont le PNUD va traiter la question de la résilience à l'avenir fait encore l'objet de discussions à ce stade de la rédaction du prochain plan stratégique.

Il serait très utile que le PNUD revendique de nouveau la résilience comme domaine d'intervention distinct dans le prochain plan, afin que les parties prenantes y voient un élément de base de son offre de services. Il serait important pour le PNUD de revoir la restructuration de ses bureaux des politiques, la configuration actuelle devant être évaluée par rapport aux avantages qu'il y aurait à disposer d'un système d'appui spécifiquement consacré à la réduction du risque de crise et aux besoins du relèvement.

Aspects financiers de la programmation du PNUD pendant la période couverte par le plan stratégique, 2014-2017

26. Au cours de la période couverte par le plan stratégique, le PNUD a consacré un peu plus de 12 milliards de dollars à ses programmes, sur un budget total de 14,9 milliards. Les deux principaux domaines actuels de concentration de l'action du PNUD, à savoir les filières du développement durable et la gouvernance pour des sociétés pacifiques et ouvertes, enregistrent une baisse des dépenses de programme, alors que les dépenses afférentes à la résilience et au relèvement ont augmenté au cours de la même période.

27. Les ressources ordinaires représentaient 10 % environ des dépenses au titre du programme de développement au cours de la période 2014-2016. Ces ressources, parfois dites « de base », correspondent à des contributions versées au PNUD qui sont regroupées et unifiées. Depuis 2014, le montant des dépenses couvertes par ces ressources de base a diminué de 18 %, poursuivant ainsi une tendance à la baisse sur la décennie. Ce déclin a de lourdes conséquences pour l'organisation et a suscité un effort vigoureux de recherche de nouvelles sources de recettes. Les autres ressources (à savoir autres que les fonds de base), représentant des dépenses de près de 4 milliards de dollars par an, sont fournies par un large éventail de donateurs pour des programmes spécifiques. Ces dépenses ont diminué en 2016, encore qu'il ne faille pas y voir un début de tendance.

28. Dans le domaine des filières de développement durable, les dépenses de programme se sont réparties à peu près à égalité entre les programmes sur la pauvreté et les moyens de subsistance et ceux liés à l'environnement, aux changements climatiques et à l'énergie. Les programmes axés sur la transformation structurelle des capacités de production et la gestion durable des ressources naturelles sont ceux qui ont donné lieu au plus grand nombre de produits.

29. Dans le domaine de la gouvernance pour des sociétés pacifiques et ouvertes, un tiers (34 %) des dépenses du PNUD ont été consacrées aux programmes axés sur l'état de droit et le secteur de la sécurité. Toutefois, une large part de ces dépenses a été consacrée à la sécurité des citoyens en Afghanistan. Vient ensuite en deuxième lieu le domaine de la prestation des services, plus particulièrement le renforcement des capacités de prestation des services à l'échelon infranational/local. Les programmes sur le VIH/sida se situent au troisième rang (23 %), la plupart d'entre eux étant financés par le Fonds mondial en Afrique. Enfin, les programmes axés sur l'édification de l'État représentaient 13 % du total des dépenses dans ce domaine thématique. Près de la moitié de ces dépenses étaient axées sur le renforcement institutionnel dans les pays touchés par un conflit.

30. Dans le domaine de la résilience, 58 % des dépenses ont été consacrées aux programmes de relèvement accéléré, dont une large part a été consacrée au programme de revitalisation rapide de l'économie. La région des États arabes a absorbé la plus large part de ces dépenses. Les 42 % restants des dépenses consacrées à la résilience sont allées aux programmes de consolidation de la paix et de gestion du risque de catastrophe. Les dépenses sont de plus en plus concentrées

sur les États arabes, avec une croissance des programmes exécutés en Iraq, au Liban, dans l'État de Palestine et en République arabe syrienne.

Questions relatives à la programmation intersectorielle

31. Le Plan stratégique énonce les attentes relatives à l'action du PNUD concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, ainsi que divers partenariats, dont ceux relevant de la coopération Sud-Sud.

32. En ce qui concerne l'égalité des sexes, l'évaluation permet de conclure qu'il y a eu des améliorations progressives des politiques, des mesures institutionnelles et de la programmation du PNUD en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes au cours de cette période et que le travail accompli par le PNUD aux niveaux mondial et régional procède d'une approche résolument analytique, cherchant à identifier les lacunes et les bonnes pratiques pour alimenter le processus d'élaboration des politiques et le travail de plaidoyer en faveur de l'égalité des sexes. Le PNUD a soutenu l'amélioration des possibilités économiques ouvertes aux femmes en aidant à l'adoption de réformes des politiques en amont et de mécanismes de microcrédit et de possibilités d'emploi en aval. Le soutien aux programmes de gouvernance démocratique a débouché sur des approches fortement axées sur l'inclusion des femmes.

33. Certaines déficiences sont relevées dans l'évaluation en ce qui concerne l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. La stratégie de l'égalité des sexes du PNUD a connu quelques limites, s'agissant aussi bien des ressources consacrées à appuyer cette stratégie que de l'intégration de l'égalité des sexes dans tous les domaines de programmation du PNUD. Les nouveaux processus et mécanismes de gestion, la responsabilisation institutionnelle et les améliorations apportées à la configuration de l'effectif affecté à cette question, consistant notamment à désigner des experts dans les pôles régionaux et des coordonnateurs pluridisciplinaires dans les bureaux de pays, n'ont pas encore débouché sur de véritables améliorations de la programmation et de l'intégration de l'égalité des sexes. Le niveau actuel de soutien à la prise en compte de l'égalité des sexes dans la réduction du risque de crise et aux efforts de réaction n'est guère suffisant. Des arrangements plus solides et des attentes claires s'imposent également en ce qui concerne la coopération du PNUD avec l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes). Le PNUD devrait renforcer la mise en œuvre de ses politiques de l'égalité des sexes, prendre des mesures propres à assurer un financement suffisant de l'intégration de l'égalité des sexes dans tous les domaines de programmation et ne pas limiter les activités dans ce domaine au travail d'une équipe spécialement créée à cet effet.

34. Le PNUD a clarifié son organigramme et défini de manière plus précise ses approches opérationnelles de la coopération Sud-Sud et triangulaire dans le cadre de son plan stratégique. La stratégie de la coopération Sud-Sud et triangulaire récemment adoptée recèle les moyens de mieux orienter et de faciliter les échanges de connaissances Sud-Sud au niveau des pays. Des difficultés subsistent en ce qui concerne l'intégration de la coopération Sud-Sud dans la programmation du PNUD au niveau des pays et il reste encore au PNUD à hiérarchiser les domaines thématiques dans lesquels les échanges Sud-Sud doivent être recherchés de manière plus systématique. Le rapport appelle l'attention sur la nécessité d'améliorer la gestion des connaissances sur cette modalité de coopération, en tirant en particulier des enseignements que les bureaux de pays pourraient utiliser pour étendre ces partenariats. Le rôle du PNUD en tant qu'agent administratif pour le compte du Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud est reconnu dans le rapport,

de même que les améliorations apportées récemment à la planification et à la gestion de ce bureau.

35. Il ressort de l'évaluation que la réalisation des objectifs ambitieux inscrits dans le Plan stratégique nécessite un financement solide ainsi que des partenariats programmatiques. L'élargissement des partenariats bute sur une difficulté qui tient à l'absence d'une stratégie nuancée d'élaboration de nouveaux partenariats à long terme et de mécanismes de financement non traditionnels, encore que le rapport fasse état d'expérimentations en cours visant à mettre à l'essai des mécanismes innovants tels que l'investissement d'impact et le financement participatif. Le PNUD collabore avec le secteur privé, en particulier par le biais de la programmation environnementale ainsi que des programmes relatifs aux moyens de subsistance et à la protection sociale, et il a mis en place des procédures relatives au devoir de diligence pour préserver ces efforts. L'évaluation conclut que l'accroissement de la collaboration avec le secteur privé peut susciter de nouveaux financements importants, notamment grâce à de grandes initiatives relevant de la responsabilité sociale des entreprises. Le PNUD devra évaluer ces possibilités au regard du risque financier et du risque de réputation dont elles peuvent être porteuses.

36. Les partenariats du PNUD avec d'autres organismes des Nations Unies continuent de s'étendre et de fournir des exemples de partenariats multi-organisations efficaces, notamment le Fonds espagnol pour les objectifs du Millénaire pour le développement et le Partenariat des Nations Unies pour la promotion des droits des personnes handicapées. Les résultats des pays pilotes de l'opération « Unis dans l'action » et du processus des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement donnent à penser qu'un travail d'harmonisation des systèmes reste à accomplir avant qu'une programmation commune puisse devenir une chose normale, efficace et rentable. La programmation commune du PNUD avec ses deux filiales que sont le programme des Volontaires des Nations Unies et le Fonds d'équipement des Nations Unies s'est développée et a donné des résultats positifs. Enfin, les partenariats du PNUD avec les fonds « verticaux » dans les domaines de l'environnement et des systèmes de santé ont été porteurs d'avantages mutuels.

Programmes mondial et régionaux

37. L'évaluation a aussi consisté à analyser la contribution du cinquième programme mondial et des cinq programmes régionaux. En ce qui concerne le programme mondial, il ressort de l'évaluation qu'il remplit sa fonction consistant à financer les postes du siège et des pôles régionaux qui sont essentiels pour soutenir sur le plan des politiques les programmes du PNUD, en particulier les bureaux de pays. Les contributions du personnel chargé des politiques et du personnel technique ont donné consistance au rôle dirigeant du PNUD en matière de plaidoyer et de réflexion à l'échelle mondiale en direction de ses partenaires gouvernementaux dans les phases menant à des accords internationaux d'une importance capitale, notamment le Programme 2030, l'Accord de Paris sur les changements climatiques et le Cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe. Il est recommandé dans le rapport que le PNUD transforme le programme mondial en une gamme de services d'appui relatifs aux postes du personnel aux niveaux mondial et régional.

38. Le programme mondial soutient six centres mondiaux d'élaboration des politiques qui ont été créés à différents moments au cours de la décennie écoulée. Ces centres fournissent un appui sur le plan de la recherche, organisent des ateliers techniques et donnent au PNUD les moyens d'engager avec ses partenaires une

collaboration sur les politiques à l'échelle mondiale. Ces centres mondiaux pourraient davantage faciliter l'échange des connaissances dans toute l'organisation et aider le PNUD dans ses rôles relatifs aux politiques et au plaidoyer à l'échelle mondiale.

39. En ce qui concerne la programmation régionale, des progrès ont été réalisés pour ce qui est d'élaborer une réponse régionale cohérente dans les cinq régions et de regrouper l'appui aux politiques. La diversité des besoins en matière d'appui au programme des bureaux de pays est trop grande et spécialisée, et les difficultés de financement ont fait que les pôles régionaux ont dû faire des choix difficiles en matière d'effectifs qui ont laissé des vides sur le plan des services consultatifs.

40. Les programmes régionaux ont fait des efforts particuliers pour soutenir de nouvelles approches des solutions aux problèmes de développement. Il ressort de l'évaluation que des techniques innovantes permettant de pourvoir aux besoins de développement ont été lancées dans différentes régions, notamment de nouvelles façons d'acquérir et d'utiliser les connaissances. Des difficultés subsistent s'agissant de l'application des connaissances et des enseignements tirés de l'expérience pour améliorer la programmation, et des efforts supplémentaires sont nécessaires pour promouvoir de manière plus systématique la gestion de l'information et des connaissances au niveau régional.

41. La programmation régionale est un atout important pour amener les pays à s'engager sur des questions sensibles telles que la lutte contre la corruption ou la nécessité que le citoyen ait voix au chapitre, encore qu'il faille faire attention au risque de chevauchement entre la programmation régionale et la programmation par pays. Les programmes régionaux permettent certes aux bureaux de pays de se pencher sur des questions dont il serait délicat pour eux de prendre l'initiative mais l'absence d'une dimension régionale limite ces initiatives dans bien des cas. Les initiatives transfrontières sont un ajout précieux aux programmes régionaux mais ces efforts doivent être davantage regroupés. Trop d'activités dont la portée se limite à un pays entraînent une dilution de la vision régionale.

42. Les programmes régionaux ont réussi à favoriser l'instauration de partenariats stratégiques fondés sur des accords et des financements nouveaux. Le programme régional pour l'Afrique avait une orientation clairement régionale, axée sur le renforcement des institutions intergouvernementales régionales, la mise en place de cadres normatifs régionaux et la promotion de la gestion des connaissances. Dans la région Asie et Pacifique, les domaines jugés prioritaires par l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est et l'Association sud-asiatique de coopération régionale ne correspondent certes pas tous aux priorités du PNUD mais il y a eu coopération sur des programmes de développement qui se renforcent mutuellement, tels que les objectifs du Millénaire pour le développement et les objectifs de développement durable. Le PNUD est également en train d'étendre ses partenariats avec des institutions représentant d'autres régions, avec la Ligue des États arabes par exemple. L'une des forces des programmes régionaux réside dans l'accent qu'ils mettent sur les priorités sous-régionales et sur les mesures concrètes de soutien à ces priorités.

43. Il est noté dans l'évaluation que le modèle du programme régional constitue certes une modalité efficace et que le PNUD est bien placé pour jouer au plan régional un rôle d'organisateur sur les questions de développement, mais que sa restructuration organisationnelle fait qu'il lui est plus difficile d'obtenir des résultats à cet égard.

Efficacité institutionnelle

44. Le plan stratégique énonce des attentes en matière d'amélioration de la qualité de la programmation; de plus grande ouverture organisationnelle, d'agilité et de capacité d'adaptation pour tirer parti des connaissances, des solutions et des compétences; et d'amélioration de la gestion des ressources humaines et financières. L'évaluation fait état de réalisations dans ces domaines, en se fondant aussi sur une évaluation commune récente de l'efficacité institutionnelle menée par le Bureau indépendant d'évaluation et le Bureau de l'audit et des investigations.

45. Les faits laissent entrevoir des signes d'amélioration au PNUD pour ce qui est de la qualité des programmes, de l'ouverture de l'agilité et de la capacité d'adaptation mais ces progrès n'ont eu qu'un effet limité sur l'exploitation des connaissances, des solutions et des compétences en vue d'obtenir de meilleurs résultats et une plus grande efficacité organisationnelle, comme cela était envisagé dans le Plan stratégique. Pour mieux promouvoir une culture des résultats, la direction du PNUD devrait encourager l'instauration d'un environnement ouvert à la réflexion critique et un apprentissage organisationnel continu permettant d'obtenir de meilleurs résultats et une plus grande efficacité institutionnelle. L'investissement dans une gestion axée sur les résultats et dans la gestion des connaissances devrait devenir une priorité. Par-delà les rapports de conformité et la collecte des meilleures pratiques, l'accent devrait être mis sur les enseignements tirés de l'expérience en vue d'exploiter les connaissances, les solutions et les compétences propres à améliorer les résultats et l'efficacité. Afin d'instaurer une telle culture, le PNUD devrait aussi améliorer la transparence et la communication aux échelons supérieurs de l'organisation, afin d'améliorer l'ouverture et de favoriser l'implication de tous.

46. En ce qui concerne la gestion des ressources humaines, il est dit dans le rapport que le Bureau des ressources humaines n'a qu'une aptitude limitée à contribuer effectivement à l'efficacité institutionnelle, dans la mesure où il ne fait pas partie des structures officielles de prise des décisions au plus haut niveau et, de ce fait, ne peut pas apporter sa contribution à la prise des grandes décisions stratégiques et budgétaires qui pourraient avoir des répercussions sur les résultats des bureaux de pays. Le PNUD devrait accroître la participation du Bureau des ressources humaines à la prise des décisions stratégiques, en particulier lors des prochaines restructurations institutionnelles. Considérant la complexité croissante de l'exécution des programmes et le travail et la collaboration interorganisations avec toute une série de partenaires, dont la société civile, l'investissement dans le développement des qualifications en matière de direction et de gestion faisant intervenir des systèmes complexes devrait être prioritaire.

47. Le PNUD est certes désormais une organisation de tout premier ordre et davantage soucieuse de maîtriser les coûts, mais les progrès ont été insuffisants s'agissant de la budgétisation axée sur les résultats et sa viabilité financière sur la durée pâtit de la diminution des ressources ordinaires, de l'inadéquation des modèles de financement et des pertes de change. Le PNUD devrait passer d'une budgétisation politique à un processus budgétaire fondé sur les risques et les résultats, de manière à ce que les résultats soient plus efficacement reliés aux ressources afin d'aider à mobiliser des fonds et à mieux faire ressortir à l'intention des donateurs les lacunes en matière d'investissement. Le PNUD devrait également collaborer avec les bailleurs de fonds et les groupes influents afin de mieux faire comprendre les effets non souhaités des réductions du financement de base. Le PNUD est responsable de la mise en œuvre d'un plan stratégique d'ensemble non assorti de ressources prévisibles et suffisantes. L'accent devrait être mis sur le rassemblement de la communauté des donateurs autour d'une recherche plus

efficace d'approches multidimensionnelles intégrées permettant d'atteindre les objectifs de développement durable tout en contribuant à la réalisation des priorités des pays.

III. Conclusions

Conclusion 1

48. Le Plan stratégique actuel prolonge les plans précédents pour circonscrire le mandat du PNUD en matière de développement tout en gardant la marge de manœuvre nécessaire pour s'adapter aux besoins locaux. L'approche intégrée ainsi adoptée cadre bien avec les objectifs primordiaux du PNUD et est compatible avec les priorités des Nations Unies. Elle permet à l'organisation d'apporter une réponse multiforme aux demandes d'appui au développement des partenaires nationaux.

Conclusion 2

49. La présence du PNUD dans les pays à revenu intermédiaire demeure pertinente mais est de plus en plus mise en difficulté par la diminution des ressources ordinaires. Cette réalité financière pèse sur la relation parfois tenue entre les buts stratégiques à long terme du PNUD et les attentes concernant ses programmes, remettant de ce fait en question la pertinence du plan stratégique dans certains pays.

Conclusion 3

50. Le PNUD a joué un rôle positif d'appui aux efforts faits par les gouvernements pour réaliser les objectifs du Millénaire pour le développement, un appui particulièrement précieux pendant les dernières phases au cours desquelles il a fallu aider les pays à redoubler d'efforts à l'approche de la date butoir de 2015. Le PNUD est à présent en train d'élargir cette assistance en vue d'intégrer et de hiérarchiser les objectifs de développement durable dans les plans de développement nationaux.

Conclusion 4

51. Le PNUD a fait bouger les lignes en intégrant une perspective multidimensionnelle de la pauvreté dans les débats nationaux et mondiaux, créant ainsi des environnements propres à aider les gouvernements à élaborer des politiques en faveur des pauvres et étoffant les capacités nationales d'élaboration de politiques du même ordre. Le PNUD s'est trop facilement contenté dans certains pays d'engager des initiatives à petite échelle axées sur les moyens de subsistance qui ne peuvent pas monter en puissance et conviendraient peut-être davantage à d'autres acteurs.

Conclusion 5

52. Le PNUD a continué de renforcer sa réputation d'agents d'exécution au niveau des pays de toute une série de programmes environnementaux portant notamment sur les changements climatiques, la perte de biodiversité, la pollution de l'eau, la dégradation des terres et la lutte contre les polluants organiques persistants. Le PNUD dispose de longue date d'un programme climatique et est considéré comme un chef de file à l'échelle mondiale pour ce qui est de la prestation de services d'adaptation, comme en témoignent les ressources financières considérables qu'il a obtenues du FEM, du Fonds vert pour le climat et d'autres sources.

Conclusion 6

53. Le PNUD a contribué au renforcement des institutions et aux processus de réforme, notamment en comblant des lacunes critiques dans des pays qui connaissent de grandes difficultés systémiques touchant l'administration publique, la fourniture de services et la gouvernance démocratique. Le fait de tabler sur des approches progressives et des effets cumulatifs n'a pas toujours permis d'obtenir une augmentation soutenue des capacités de gouvernance.

Conclusion 7

54. Le PNUD est parvenu à se faire son propre créneau d'intermédiaire reconnu et fiable et d'organisateur neutre sur les questions de gouvernance démocratique. Il semble parfois hésiter à profiter de son capital de confiance et à préconiser des processus gouvernementaux plus inclusifs et responsables. En adoptant une approche par trop prudente, le PNUD risque de rater d'importantes occasions de susciter de réelles réformes en matière de gouvernance. En fournissant une aide et un renforcement des capacités en matière de gouvernance, la question des normes et celle du rôle du PNUD dans leur défense doivent être posées.

Conclusion 8

55. Dans les pays touchés par un conflit, l'appui du PNUD sous forme de compétences et de ressources humaines et techniques spécialisées a permis aux institutions de gouvernance centrales de fonctionner, ce qui est d'une importance capitale pour consolider la stabilité et la paix et mener à bien la transition vers le développement. Des efforts plus soutenus s'imposent pour aider à l'élaboration de stratégies et d'approches systématiques du renforcement des capacités institutionnelles de base.

Conclusion 9

56. Le PNUD a fait un effort concerté en vue de collaborer davantage avec les missions de maintien de la paix opérant sous mandat du Conseil de sécurité. Cette collaboration ajoute une approche-développement aux efforts conjoints de consolidation de la paix et d'édification de l'État, aidant ainsi à faire en sorte que la transition post-mission se déroule sans accroc.

Conclusion 10

57. Dans les premières phases du relèvement après une crise, l'appui au renforcement des capacités du PNUD a aidé à la stabilisation des institutions nationales en travaillant dans de bonnes conditions avec les partenaires gouvernementaux pour pourvoir aux besoins immédiats. Il n'en demeure pas moins que les problèmes de financement et les contraintes opérationnelles limitent souvent les progrès au cours de la phase la plus longue du retour au développement pacifique, ce qui freine les efforts nationaux visant à s'attaquer aux causes structurelles du conflit.

Conclusion 11

58. Les changements structurels consistant à créer un bureau unique d'élaboration des politiques et d'appui aux programmes à l'échelle mondiale et un petit groupe autonome de réaction en cas de crise ont amoindri la cohérence programmatique du PNUD et de son offre de services sur la réduction des risques de crise et le relèvement.

Conclusion 12

59. Le PNUD fournit aux partenaires nationaux de précieux services relatifs aux stratégies de réduction des risques de catastrophe et est particulièrement bien placé pour établir les analyses contextuelles au niveau des pays. Le soutien financier aux activités de réduction des risques demeure faible.

Conclusion 13

60. Le PNUD est considéré comme un partenaire particulièrement apprécié dans les pays qui, après une guerre ou une catastrophe, cherchent à se relever et se reconstruire. Il a accru le rythme et la qualité de ses services de relèvement accéléré et de transition vers le développement. Il n'en demeure pas moins que l'organisation continue de réagir de manière ponctuelle aux crises et met trop l'accent sur les efforts de création d'emplois à court terme et les programmes d'assistance monétaire. Ces interventions détournent l'attention des aspects plus complexes mais d'une importance capitale ayant trait à la planification et aux problèmes de gouvernance du relèvement qui ont plus particulièrement besoin du soutien du PNUD.

Conclusion 14

61. Le PNUD a plus efficacement organisé et promu son action dans le domaine de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes, mais il continue de buter sur des difficultés touchant l'intégration de son action dans l'ensemble de l'organisation et la réalisation des objectifs généraux pertinents en matière de financement et de résultats.

Conclusion 15

62. Le PNUD a renforcé son engagement en faveur de la coopération Sud-Sud en élaborant une stratégie de l'organisation dans ce domaine et en continuant d'apporter un appui administratif au Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud. Il subsiste néanmoins un manque de hiérarchisation et d'utilisation systématique de cette modalité de coopération et de la coopération triangulaire et le partage des connaissances à ce sujet est limité.

Conclusion 16

63. Le programme mondial remplit une fonction d'appui aux politiques et a permis au PNUD de continuer de s'impliquer intellectuellement dans l'enceinte mondiale de débats sur le développement en participant aux grandes manifestations et en introduisant les leçons tirées de l'expérience au niveau des pays dans les accords conclus à l'échelon mondial. Le cadre de résultats et les indicateurs du programme définissent des attentes excessives, qui couvrent l'ensemble de l'action du PNUD relevant du plan stratégique, y compris les résultats au niveau des pays. Le programme mondial constitue plus une ligne de financement de postes nécessaires à la réalisation de résultats à l'échelle de l'organisation qu'un programme mondial distinct.

Conclusion 17

64. Des progrès ont été réalisés en ce qui concerne la définition d'une réponse régionale cohérente pour les cinq programmes régionaux. À divers degrés, chacun des programmes régionaux a élargi son appui aux nouvelles approches et aux solutions innovantes et a favorisé la programmation sous-régionale. Les possibilités que recèlent les programmes régionaux pour ce qui est de faciliter l'implication

régionale et l'appui aux bureaux de pays ne sont pas pleinement exploitées. Le modèle régional est certes une modalité efficace de soutien aux initiatives régionales mais il est limité par l'ampleur de son champ d'application. Dans certaines régions, il subsiste trop d'activités relatives à des pays qui empiètent sur la programmation des bureaux de pays. Une attention accrue doit être portée aux biens et services publics régionaux et à la gestion des externalités transfrontières.

Conclusion 18

65. L'on peut entrevoir des signes que le PNUD est en train d'améliorer tant la qualité de sa planification que son ouverture, son agilité et sa capacité d'adaptation, mais ces améliorations n'ont eu qu'un effet limité sur le plan de l'exploitation des connaissances, des solutions et des compétences en raison d'un investissement insuffisant dans la gestion axée sur les résultats et la gestion des connaissances et d'une importance excessive accordée à la conformité au détriment de l'apprentissage organisationnel.

Conclusion 19

66. Le Bureau des ressources humaines n'a qu'une aptitude limitée à contribuer effectivement à l'efficacité institutionnelle, dans la mesure où il ne fait pas partie de la structure officielle de prise des décisions à un haut niveau et, de ce fait, ne peut apporter une contribution suffisante et en temps voulu à la prise des décisions stratégiques et budgétaires à l'échelle de l'organisation qui peuvent avoir des répercussions sur les résultats des bureaux de pays.

Conclusion 20

67. La viabilité financière du PNUD dans la durée est mise en difficulté par la diminution de ressources qui sont pour la plupart liées aux objectifs spécifiques du bailleur de fonds, les modèles de financement inadéquats et les pertes de change. Cette situation fait qu'il est de plus en plus difficile pour le PNUD de travailler de manière intégrée, de faire tomber les cloisons et d'aligner les projets sur les priorités du Plan stratégique. Le PNUD est certes désormais une organisation chef de file soucieuse de maîtriser les coûts mais ce regroupement supplémentaire et plus effectif des fonctions opérationnelles aurait pu abaisser encore plus les coûts de transaction du PNUD et produire d'autres gains d'efficacité et économies d'échelle. Le PNUD n'a pas suffisamment progressé en matière de budgétisation axée sur les résultats et ne chiffre pas efficacement le coût des solutions ni n'évalue le rapport qualité prix des programmes.

IV. Recommandations

Recommandation 1

68. Le soutien à la réalisation des objectifs de développement durable devrait constituer un enjeu transversal pour tous les bureaux de pays du PNUD. Des approches intégrées du développement sont essentielles pour la réalisation desdits objectifs et devraient être adoptées chaque fois que possible, en prenant en considération les contextes nationaux et l'efficacité de leur mise en œuvre.

Recommandation 2

69. L'objectif stratégique primordial du PNUD, à savoir soutenir les plus pauvres parmi les pauvres et les membres les plus marginalisés de la société, demeure valide. Les ressources et la programmation futures devraient viser à aider les pays à

accélérer la réalisation des résultats en matière de développement, s'agissant en particulier des laissés-pour-compte, sur la base de la réalisation des objectifs de développement durable.

Recommandation 3

70. Le PNUD devrait conserver son champ d'action mondial. La programmation dans les pays à revenu intermédiaire devrait s'aligner sur les objectifs de développement durable et d'autres cadres mondiaux, en plaçant les populations vulnérables sur le devant de la scène tout en saisissant les possibilités d'étendre l'assistance aux échelons sous-régionaux.

Recommandation 4

71. Le PNUD devrait mettre fortement l'accent sur ses capacités et services d'adaptation aux changements climatiques dans le prochain plan stratégique. La portée nationale et infranationale des services du PNUD, ses capacités de planification du développement urbain et rural, la gouvernance et l'évaluation des risques, l'expérience de la gestion de fonds d'affectation spéciale multipartenaires et des décennies d'action dans les domaines de la protection de l'environnement et de la réduction des risques de catastrophe et du relèvement fournissent une plate-forme à partir de laquelle il est possible d'aider les gouvernements, aux échelons national et infranational, à relever ce défi mondial du développement. Une attention particulière devrait être accordée aux liens entre l'adaptation aux changements climatiques et la réduction des risques de catastrophe.

Recommandation 5

72. Sachant que la gouvernance est essentielle pour la réalisation des objectifs de développement durable, le PNUD devrait appuyer de manière dynamique des approches sectorielles de la gouvernance et être plus persuasif dans la promotion des réformes démocratiques de la gouvernance.

Recommandation 6

73. L'analyse des capacités institutionnelles à l'échelon national devrait guider la programmation du PNUD en matière de gouvernance dans les pays touchés par un conflit. Le soutien en matière de gouvernance doit cibler les fonctions gouvernementales critiques qui sont essentielles pour la stabilité du pays. Le PNUD devrait accorder un appui plus stratégique à l'objectif de développement durable 16 et aux accords intergouvernementaux sur la consolidation de la paix et l'édification de l'État.

Recommandation 7

74. Le PNUD devrait conserver la résilience comme domaine d'intervention dans le prochain plan stratégique, afin que les parties prenantes voient dans cette continuité un élément central de l'offre de services du PNUD. Afin de renforcer la cohérence de son soutien à la réduction des risques de crise et au relèvement, le PNUD devrait continuer de préciser les rôles et la portée des services du Bureau des politiques et de l'appui aux programmes et du Groupe de réponse aux crises.

Recommandation 8

75. Le PNUD devrait renforcer ses politiques de l'égalité des sexes, en prenant des mesures propres à assurer un financement suffisant des activités d'intégration de cette perspective dans tous les domaines de programmation. Les activités consacrées

à l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes devraient être non pas l'apanage d'une seule équipe spéciale créée à cet effet mais un moyen de faire en sorte que tous les grands programmes soient dotés de compétences propres dans ce domaine. Une attention particulière doit être accordée à des domaines tels que l'environnement, l'énergie et la réaction aux crises, dans lesquels l'intégration de l'égalité des sexes demeure faible.

Recommandation 9

76. Le PNUD devrait adopter une approche systématique de la coopération Sud-Sud, en désignant des domaines et des paramètres précis pour l'élargissement de cette modalité de coopération.

Recommandation 10

77. Le PNUD devrait transformer le programme mondial en une gamme de services d'appui sur le plan des postes au niveau mondial et régional, étant donné que ses produits partagés et le flou des limites de son champ d'action ne se prêtent pas à une désignation comme programme spécifique.

Recommandation 11

78. Le PNUD devrait définir des spécialités au sein de ces domaines d'intervention que sont le développement durable, la gouvernance et la résilience. Cela l'aiderait à se doter de compétences techniques de classe mondiale et à concentrer ses ressources sur ces domaines.

Recommandation 12

79. Le PNUD devrait réévaluer les rôles et la viabilité des pôles régionaux, en s'employant à en faire des centres d'excellence pour l'innovation et l'apprentissage tout en élargissant la coopération et les partenariats avec les institutions régionales. Il devrait réduire les chevauchements entre la programmation régionale et la programmation au niveau des pays.

Recommandation 13

80. La programmation régionale, si elle est mieux définie, recèle des possibilités de devenir un précieux outil d'établissement des priorités et d'organisation de la collaboration et de l'appui aux bureaux de pays. Le PNUD devrait développer ses programmes régionaux, pour en faire des cadres qui énoncent les enjeux régionaux à traiter et les approches à suivre. Pour maximiser ses activités au niveau régional et mettre le PNUD en situation d'apporter une contribution effective, l'accent devrait être davantage mis sur un certain nombre de domaines choisis à l'échelon régional. Pour que les programmes régionaux soient efficaces, les activités envisagées doivent être réalistes et accorder l'attention voulue aux principes qui découlent de leur caractère régional.

Recommandation 14

81. Le PNUD devrait promouvoir une culture des résultats qui encourage la réflexion critique et l'apprentissage organisationnel continu pour obtenir de meilleurs résultats et accroître l'efficacité institutionnelle.

Recommandation 15

82. Le PNUD devrait accroître l'implication du Bureau des ressources humaines dans la prise des décisions stratégiques, en particulier à l'occasion des

restructurations institutionnelles futures. Étant donné la complexité croissante de l'exécution des programmes, il conviendrait de promouvoir l'action et la collaboration interorganisations avec toute une série de partenaires, y compris la société civile, l'investissement dans le développement des qualifications en matière de direction, la gestion des relations et la gestion de multiples systèmes complexes.

Recommandation 16

83. Le PNUD devrait passer d'une budgétisation politique à un processus de budgétisation davantage axé sur les risques et les résultats, afin de relier plus efficacement les résultats aux ressources. Cette transition aidera à mobiliser des fonds et à mieux faire ressortir à l'intention des donateurs les lacunes en matière d'investissement. Le PNUD est tenu comptable à l'égard de l'organisation d'un plan stratégique qui n'est pas assorti de ressources prévisibles ou suffisantes. Le PNUD devrait travailler avec les bailleurs de fond et les groupes influents pour faire mieux comprendre les effets non souhaités des réductions des ressources de base. L'accent devrait être mis sur le rassemblement de la communauté des donateurs autour d'un travail efficace d'élaboration d'approches multidimensionnelles intégrées de soutien à la réalisation des objectifs de développement durable tout en contribuant à la mise en œuvre des priorités des pays partenaires.
