



**Conseil d'administration
du Programme des Nations Unies
pour le développement
et du Fonds des Nations Unies
pour la population**

Distr. générale
28 novembre 2006
Français
Original : anglais

Première session ordinaire de 2007

19-26 janvier 2007, New York

Point 5 de l'ordre du jour provisoire

Évaluation

**Évaluation conjointe des progrès accomplis
dans l'application de l'accord de coopération
entre l'ONUDI et le PNUD et réponse conjointe
des directions**

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	2
II. L'accord de coopération et son contexte	2
III. État d'application de l'accord.	3
IV. Questions clefs.	6
V. Principales conclusions.	10
VI. Recommandations	12
A. Poursuivre l'application avec des ajustements et une approche progressive	12
B. Élaborer un arrangement viable pour le financement des comptoirs de l'ONUDI	13
C. Poursuivre la coopération au titre du plan-cadre pour l'expansion du secteur privé.	14
D. Définir une stratégie d'application conjointe	14
E. Mesures recommandées pour l'ONUDI	15
F. Mesures recommandées pour le PNUD.	16
VII. Perspectives au-delà de l'accord	16
Annexe	
Réponse conjointe des dirigeants des deux organisations à l'évaluation	18



I. Introduction

1. Le présent rapport expose les principales conclusions et recommandations de l'évaluation conjointe des progrès accomplis dans l'application de l'accord de coopération entre l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) et le PNUD en date du 23 septembre 2004 (ci-après dénommé l'accord) et le « plan-cadre de programmes conjoints de coopération technique entre l'ONUDI et le PNUD pour l'expansion du secteur privé » y relatif signé le même jour (ci-après dénommé le plan-cadre).

2. L'évaluation conjointe a été réalisée comme un exercice indépendant sous les auspices des chefs des bureaux de l'évaluation du PNUD et de l'ONUDI. L'équipe d'évaluation était composée de deux consultants indépendants et de fonctionnaires des bureaux de l'évaluation de l'ONUDI et du PNUD. L'un des consultants indépendants a assuré les fonctions de chef d'équipe. Il importe de noter que l'exercice était une évaluation préliminaire et non exhaustive, étant donné la durée limitée de la période d'application de l'accord depuis sa signature en septembre 2004 et, partant, l'insuffisance des résultats obtenus sur le terrain.

3. L'évaluation a été menée de juin à septembre 2006. La méthode utilisée comprenait une étude documentaire, l'analyse d'une centaine de questionnaires envoyés aux bureaux de pays du PNUD, aux fonctionnaires de l'ONUDI sur le terrain et au Siège, et aux partenaires nationaux des secteurs public et privé, ainsi que des entretiens réalisés aux sièges de l'ONUDI et du PNUD et des missions de validation dans quatre pays (Arménie, Nicaragua, République démocratique populaire lao et Sierra Leone). Deux réunions d'information ont été tenues, l'une à Vienne et l'autre à New York, pour informer les organes directeurs de l'ONUDI et du PNUD de l'état d'avancement de l'évaluation et recueillir leurs réactions. Les critères de progrès et d'obtention de résultats ont été définis davantage au niveau du processus qu'à un niveau plus élevé concernant les résultats.

4. Selon le cahier des charges de l'évaluation, les deux principales questions auxquelles il fallait répondre étaient les suivantes :

a) *Quel est l'état d'avancement de l'accord, notamment quels sont les facteurs ayant une influence positive et/ou négative sur son application?*

b) *Quelles recommandations prospectives peut-on formuler pour développer encore et/ou ajuster ce type de coordination sur le terrain et de coopération en matière de programmes en vue d'en faire un modèle?*

II. L'accord de coopération et son contexte

5. L'accord a été signé en septembre 2004 par le Directeur général de l'ONUDI et l'Administrateur du PNUD. Conçu pour faciliter une plus grande collaboration entre les deux organisations, il a pris acte des compétences de base et de l'expertise de haut niveau de l'ONUDI et a reconnu l'efficacité du PNUD au niveau national et sa capacité de fournir des services à un grand nombre de partenaires. Destiné à renforcer la coopération dans un certain nombre de domaines, mais axé principalement sur l'expansion du secteur privé, il devrait permettre aux partenaires des secteurs public et privé des pays où les deux organisations sont actives de

bénéficiaire de services et de programmes plus efficaces et de meilleure qualité et faciliter ainsi la réalisation des objectifs de développement nationaux.

6. Il comprenait deux composantes principales. D'une part, il posait la base à partir de laquelle le PNUD et l'ONUDI devaient développer des programmes conjoints de coopération technique, notamment pour favoriser l'expansion du secteur privé, conformément aux recommandations du rapport de la Commission du secteur privé et du développement (ci-après dénommée la Commission) intitulé « Libérer l'entrepreneuriat » et à la stratégie d'entreprise de l'ONUDI. D'autre part, il introduisait un nouveau modèle de représentation de l'ONUDI hors siège en instituant des comptoirs de l'organisation au sein des bureaux de pays du PNUD dans 15 pays pilotes sur une période pilote de deux ans. Aux termes de l'accord, l'ONUDI prévoit, sur une période de cinq ans, d'étendre sa couverture à 80 pays, notamment en rationalisant la structure de sa représentation hors siège et en mettant en place des comptoirs dans les bureaux de pays du PNUD (art. V.5).

7. La Commission a souligné le rôle et la contribution du secteur privé et de l'entrepreneuriat local dans les pays en développement s'agissant de l'atténuation de la pauvreté et de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement. L'une de ses recommandations essentielles consistait à appliquer la méthode de la spécialisation et du partenariat à l'expansion du secteur privé, domaine dans lequel l'ONUDI et le PNUD étaient tous deux actifs. À l'ONUDI, la question de la décentralisation des activités et d'une représentation hors siège renforcée figurait au rang des priorités depuis l'adoption en 1997 du plan de travail concernant le rôle et les fonctions futurs de l'organisation. C'était également une question centrale et récurrente pour les organes directeurs. À la suite d'une évaluation interne réalisée en 2004, ces derniers ont recommandé à l'ONUDI d'étendre sa présence sur le terrain de manière progressive et soigneusement planifiée et encouragé le Secrétariat à dialoguer avec le PNUD dans ce contexte.

8. L'accord est né de discussions directes entre les chefs des deux organismes pendant l'été 2004. La convergence de leurs intérêts a permis aux deux dirigeants de saisir le potentiel que représente cet accord pour donner corps aux recommandations de la Commission en appliquant l'approche de la spécialisation et du partenariat et en mettant au point un modèle de coopération interinstitutions utilisant les bureaux de pays du PNUD comme une plate-forme pour la fourniture de services techniques par l'ONUDI dans les pays de programme.

9. L'accord a fait l'objet d'un dialogue et de consultations très larges avec les États Membres de l'ONUDI, dont les organes directeurs ont pris un certain nombre de décisions à cet égard¹. Il a également été présenté au Conseil d'administration du PNUD, sans avoir jamais fait l'objet d'une décision particulière.

III. État d'application de l'accord

10. Fruit de la vision des chefs des deux institutions, l'accord a été négocié et accepté sous leur impulsion dynamique. Fortes de cet élan, les deux organisations ont rapidement entrepris de mettre en place les comptoirs et lancé dans les pays un

¹ On peut se procurer auprès du secrétariat de l'ONUDI la liste de toutes les décisions et résolutions pertinentes.

dialogue qui a permis de formuler de nouveaux programmes conjoints d'expansion du secteur privé.

11. La mise en œuvre globale des deux composantes de l'accord (comptoirs de l'ONUDI et programmes conjoints d'expansion du secteur privé) a progressé de manière satisfaisante malgré des retards initiaux et de nombreuses contraintes.

12. Treize des 15 comptoirs de l'ONUDI prévus par l'accord ont été mis en place et dotés de fonctionnaires qualifiés désignés pour remplir les fonctions de chefs des opérations de l'ONUDI. Ils ont accru la visibilité de l'Organisation auprès des gouvernements, du secteur privé et des équipes de pays des Nations Unies. Les chefs des opérations de l'ONUDI ont participé activement aux processus de planification des pays et des Nations Unies et, dans l'exercice de leur mandat qui, à ce jour, a été de courte durée, ils se sont activement positionnés pour contribuer à la préparation des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement. Dans les pays accueillant un comptoir qui ont répondu aux questionnaires, les hauts responsables des bureaux de pays du PNUD ont porté une appréciation très favorable sur les chefs des opérations sélectionnés et leur comportement professionnel, qu'ils ont considéré comme conforme ou supérieur aux résultats attendus.

13. Dans tous les groupes cibles, les personnes qui ont répondu aux questionnaires ont indiqué que les comptoirs de l'ONUDI avaient jusqu'ici constitué un bon moyen de représenter, de promouvoir et d'appuyer les atouts combinés du PNUD et de l'ONUDI pour répondre aux besoins des pays, et qu'ils espéraient que les performances de ces comptoirs allaient encore s'améliorer. Les personnes qui ont répondu pour le compte du PNUD ont recommandé que la pratique des comptoirs de l'ONUDI soit étendue à d'autres pays afin que ceux-ci puissent avoir accès aux services techniques de l'Organisation.

14. Conformément aux termes de l'accord, le PNUD a fourni aux comptoirs de l'ONUDI des locaux et d'autres types d'appui à leur fonctionnement, et ce, gratuitement pendant les deux premières années; il fallait pour cela que l'Administrateur renonce à appliquer la politique de recouvrement des coûts auprès des organismes des Nations Unies au niveau des programmes de pays que le PNUD avait mise en place en juin 2003.

15. Le cahier des charges fixait cinq critères d'évaluation de l'accord² :

- a) Élaboration de nouveaux projets et programmes conjoints dans le domaine de l'expansion du secteur privé et dans d'autres;
- b) Élaboration de nouveaux projets et programmes de l'ONUDI;
- c) Amélioration de la visibilité de l'ONUDI au sein des programmes des Nations Unies;
- d) Mobilisation de fonds pour de nouveaux projets et programmes;
- e) Recouvrement éventuel des coûts de mise en œuvre de nouveaux projets et programmes.

En ce qui concerne les trois premiers critères, on a pu observer des progrès notables.

² Voir « Critères de sélection et d'évaluation de l'efficacité des comptoirs de l'ONUDI » (IDB.29/CRP.4).

16. Pour ce qui est des projets et programmes conjoints dans les domaines de l'expansion du secteur privé et autres, l'accord a donné lieu à une forte activité de formulation de programmes conjoints. Trente-trois programmes conjoints sont en cours d'élaboration, pour un montant total d'environ 80 millions de dollars. Quatorze relèvent du plan-cadre pour l'expansion du secteur privé. Le volume financier total des programmes déjà élaborés au titre du plan-cadre s'élève à 52,6 millions de dollars.

17. Les comptoirs font état de 42 nouveaux projets et programmes de l'ONUDI en cours d'élaboration, pour un montant d'environ 30 millions de dollars. Il convient cependant de noter que ces chiffres sont des estimations et que les montants réels dépendront du succès de la mobilisation des ressources.

18. Compte tenu du caractère relativement court de la période qui s'est écoulée depuis la signature de l'accord et le début des opérations des comptoirs (de 9 à 18 mois), les évaluateurs considèrent qu'il s'agit là d'un volume important.

19. S'agissant de la mobilisation des ressources, les activités en sont à leur tout début dans de nombreux pays accueillant un comptoir, et les résultats restent à ce jour bien en deçà des objectifs escomptés. Les deux organisations se sont engagées à investir environ 1,6 million de dollars au titre des trois programmes conjoints d'expansion du secteur privé les plus avancés (République démocratique populaire lao, République-Unie de Tanzanie et Rwanda). Ces programmes sont actuellement en cours de mise en œuvre. Les chefs des opérations font état de plus de 4,1 millions de dollars de ressources totales mobilisées dans les pays accueillant un comptoir depuis le début de l'accord. Cependant, ces « fonds mobilisés » désignent souvent des engagements officieux et non des approbations officielles de donateurs.

20. Les résultats de la mobilisation des ressources affecteront les possibilités de recouvrement des coûts de mise en œuvre des projets et programmes. Il semble improbable que les recettes provenant des dépenses d'appui à la mise en œuvre compensent les coûts des comptoirs comme le prévoit l'accord. Les possibilités de recouvrement des coûts de mise en œuvre de nouveaux projets et programmes constituent un indicateur de réussite irréaliste, en particulier à court et moyen termes.

21. Une analyse des documents relatifs aux programmes conjoints d'expansion du secteur privé a révélé que ces documents sont en général de bonne qualité. On entend par qualité des documents leur logique et leur cohérence ainsi que leur conformité aux bonnes pratiques en matière de conception de programmes. L'équipe d'évaluation a fait les observations suivantes :

a) Un effort a été fait dans les programmes pour veiller à ce que tous les programmes conjoints d'expansion du secteur privé correspondent aux priorités et stratégies nationales;

b) Des efforts ont été faits dans tous les programmes conjoints d'expansion du secteur privé pour assurer la coordination avec d'autres activités de donateurs, généralement dans le cadre du programme national, mais aussi au moyen d'une analyse approfondie de la situation des donateurs;

c) Tous sont axés sur les résultats et mettent l'accent sur des aboutissements et des produits clairs;

d) Les arrangements de mise en œuvre ne sont généralement pas clairs, ce qui montre qu'une attention suffisante ne leur a pas été accordée dans le plan-cadre.

22. À l'heure actuelle, l'investissement de l'ONUDI dans la formulation de programmes conjoints d'expansion du secteur privé relevant du plan-cadre s'élève à 500 000 dollars environ. Dans chaque pays, les bureaux de pays ont pris en charge les services techniques du PNUD nécessaires à l'élaboration de ces programmes. La bonne qualité des documents de programme et le volume financier total des programmes déjà mis en œuvre au titre du plan-cadre, qui s'élève à 52,6 millions de dollars, en indiquent le bon rapport coût-efficacité. La valeur réelle des programmes formulés et leur efficacité dépendront du nombre de ces programmes qui seront effectivement financés et mis en œuvre.

IV. Questions clefs

23. Plusieurs questions sont apparues lors de l'application de l'accord. Elles sont liées aux termes et à la conception de l'accord et à la manière dont il a été appliqué conjointement et respectivement par les deux organismes. Les principales questions sont présentées ci-après.

24. *Une approche descendante était nécessaire au départ.* Ayant vu le jour sous l'impulsion de leurs chefs respectifs, l'accord a pris une importance politique pour les deux organismes. Sous la pression de leur hiérarchie, les hauts responsables des deux organismes ont dû le conclure plutôt que d'entreprendre une analyse critique ou une étude de faisabilité afin de déceler les problèmes éventuels et de concevoir une stratégie de mise en œuvre pour les résoudre. L'approche descendante était toutefois indispensable pour donner l'élan nécessaire à l'accord et pour surmonter, au sein des organismes, les résistances et les rigidités bureaucratiques initiales.

25. *L'approche adoptée pour les activités pilotes était inadaptée.* L'accord était trop rigide pour ce qui ne devait être qu'un exercice pilote. Il ne prévoyait pas de mécanisme d'adaptation au cours de la phase pilote. Il s'agissait là d'une omission critique, toute activité pilote nécessitant un cadre de suivi et de retour d'informations solide afin de déterminer les adaptations devant être apportées et de les mettre en place.

26. *Les arrangements de gestion conjointe étaient insuffisants.* Alors que l'accord note qu'il est important de mettre en place les arrangements de gestion nécessaires, aucune structure formelle n'a été créée pour la gestion conjointe, y compris pour le suivi, l'établissement de rapports, la résolution de problèmes et la prise de décisions menés en commun. De même, la participation du terrain (bureaux de pays du PNUD et comptoirs de l'ONUDI) au processus de gestion a été insuffisante. De tels arrangements, surtout le mécanisme conjoint d'information en retour, sont d'une importance primordiale pour les activités pilotes prévues dans les accords.

27. La complexité de la gestion a encore été accrue par le fait que les pays accueillant un comptoir et ceux où étaient menés des programmes conjoints d'expansion du secteur privé étaient choisis par les deux organisations sur la base de critères différents et traités comme des pays pilotes différents.

28. *La nécessité d'une stratégie de mise en œuvre conjointe a été sous-estimée.* Les hauts responsables des deux organismes ont sous-estimé l'ampleur des changements que l'accord entraînait pour eux et n'ont pas réussi à mettre au point une stratégie conjointe efficace pour lui donner suite. Il aurait fallu concevoir à cet égard une stratégie de changement, en tenant compte des éléments suivants :

- a) Moyens de réduire les asymétries entre les deux organisations en matière de taille, de degré de décentralisation et de processus décisionnels connexes;
- b) Moyens de promouvoir une meilleure compréhension réciproque entre les deux organisations s'agissant de leur approche des programmes, de leurs avantages comparatifs et de leur culture;
- c) Moyens de mener une campagne pour changer les attitudes des fonctionnaires et surmonter les résistances ou l'indifférence à l'accord dans les deux organisations, notamment en obtenant l'appui des bureaux de pays du PNUD concernés, à qui il était demandé de partager les coûts de la mise en œuvre;
- d) Nécessité de mettre en place des arrangements de communication efficaces entre les sièges et les pays;
- e) Nécessité d'élaborer des systèmes conjoints et des lignes directrices quant aux procédures communes à suivre dans de nombreux domaines, notamment en ce qui concerne la formulation de programmes conjoints d'expansion du secteur privé et les échanges d'informations;
- f) Nécessité de tirer parti des synergies en raison du traitement séparé des deux principales composantes de l'accord;
- g) Nécessité de disposer d'un système conjoint d'établissement de rapports aux fins de la collecte de données et de l'analyse des activités réalisées dans le cadre de l'accord.

29. *Les différences de temps de réaction concernant la mise en œuvre ont créé des lacunes par rapport aux attentes.* L'accord n'accordait pas une importance suffisante au fait que les bureaux de pays seraient les moteurs principaux de sa mise en œuvre au niveau des pays. Le PNUD étant une organisation dont l'action repose et est centrée sur les pays et dont les décisions en matière de gestion des programmes sont inspirées par ces derniers, ses bureaux de pays avaient besoin d'un certain temps pour comprendre leurs obligations à l'égard des comptoirs de l'ONUDI. En raison de la renonciation au recouvrement des coûts, il leur était demandé de financer les dépenses d'appui administratif des comptoirs de l'ONUDI à l'aide de leurs propres ressources extrabudgétaires, ce qui explique que leur première réaction aux demandes d'appui opérationnel de ces comptoirs pendant les deux années de la période pilote ait semblé hésitante et plus lente que prévu. D'un autre côté, l'ONUDI, dont le processus décisionnel est plus centralisé, a progressé rapidement dans la mise en œuvre de l'accord. Les temps de réaction différents ont créé des lacunes par rapport aux attentes. Nombre de problèmes relatifs à l'appui opérationnel sont désormais résolus, mais il reste encore un certain nombre de questions en suspens, notamment en ce qui concerne l'appui logistique et les ressources financières nécessaires pour les opérations quotidiennes.

30. *La formulation conjointe de programmes d'expansion du secteur privé et d'autres approches de collaboration n'ont pas été suffisamment explorées.* Les deux organisations et le plan-cadre pour l'expansion du secteur privé ont des conceptions et des domaines d'intérêt différents en matière d'expansion du secteur privé. À ce jour, peu a été fait pour améliorer la clarté conceptuelle. En particulier, on n'a pas examiné pourquoi l'accent avait été mis sur l'élaboration conjointe de programmes d'expansion du secteur privé au détriment d'autres formes moins ambitieuses de collaboration, telles que les échanges d'informations et les réseaux, la mise au point

en commun d'outils tels que les manuels et les progiciels et les programmes de recherche conjoints. L'équipe d'évaluation estime qu'il y a eu là des occasions manquées et que d'énormes possibilités de collaboration existent dans ce domaine. En outre, la relation entre différents instruments de programmation au niveau des pays (plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, programmes intégrés de l'ONUDI et programmes conjoints, par exemple) a été identifiée comme une source de confusion.

31. *Les possibilités de synergie n'ont pas été pleinement appréhendées.* Il est ressorti d'entretiens avec des fonctionnaires du PNUD au siège et dans quelques bureaux de pays que beaucoup s'intéressaient peu aux activités de l'ONUDI au-delà de l'aspect particulier de l'expansion du secteur privé sur lequel ils travaillaient (c'est-à-dire la communication, les conseils en matière de politiques relatives à l'environnement économique et les interventions à l'appui du développement des petites et moyennes entreprises). Ces questions peuvent dépendre des priorités de chaque pays. Cependant, une meilleure compréhension des domaines d'activité de l'ONUDI pourrait permettre d'optimiser leur utilisation et de mieux appuyer le développement humain, la réduction de la pauvreté, la réalisation des objectifs du Millénaire et d'autres grands objectifs de l'organisation. La compétition (réelle ou supposée) pour le financement au niveau des pays a également entravé dans certains cas la collaboration dans les activités d'expansion du secteur privé.

32. *Les profils des chefs des opérations de l'ONUDI sont solides mais les questions de personnel doivent être réglées.* L'ONUDI a choisi pour les postes de chef des opérations des débutants solides. Cependant, un certain nombre de questions de personnel concernant les chefs des opérations ont été recensées lors de l'évaluation, notamment le manque de clarté concernant leurs perspectives de carrière, leurs obligations redditionnelles et en matière de supervision, le profil de leurs postes et la manière dont leur comportement professionnel est évalué. Il est essentiel que ces questions soient réglées si l'on veut retenir longtemps les fonctionnaires les plus qualifiés.

33. Un certain nombre de facteurs ont eu une incidence négative sur le comportement professionnel des chefs des opérations :

a) Compréhension peu claire des rôles de représentation et des occasions pour les chefs des opérations de participer aux équipes de pays des Nations Unies. L'accord confie la fonction de représentant au représentant résident, tandis que la description de poste des chefs des opérations indique que ce sont ces derniers qui représentent l'ONUDI dans le pays;

b) Appui technique inégal et souvent lent du siège de l'ONUDI. Les chefs des opérations ont besoin des compétences techniques et spécialisées de celui-ci pour s'acquitter de leurs fonctions en matière de conseil;

c) Effet dénaturant de l'importance excessive accordée de manière implicite à la mobilisation de ressources dans l'accord;

c) Responsabilités des chefs des opérations mal définies (leur rôle dans l'élaboration conjointe de programmes d'expansion du secteur privé ne figure pas dans leur description de poste, par exemple);

d) Manque de ressources budgétaires pour les chefs des opérations au-delà de l'appui opérationnel apporté par le PNUD.

34. *On a noté une insuffisance de lien entre les politiques du GNUD et/ou une mauvaise compréhension de ces politiques.* Étant un accord bilatéral qui n'entre pas dans le cadre du recouvrement des coûts entre les institutions, le plan-cadre ne concerne pas les activités du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD) sur la programmation conjointe. Il y est clairement indiqué que les descriptifs des programmes conjoints d'expansion du secteur privé « seront établis suivant les formats définis dans le Manuel de programmation du PNUD » (art. 4.4). L'ONUDI est ainsi placée dans un rôle de prestataire de services vis-à-vis du PNUD, ce qui pourrait faire prendre en compte les dépenses d'appui extraordinaires dans les fonds apportés par les donateurs au titre de la participation aux coûts. Cette situation va à l'encontre de l'esprit de partenariat sur lequel repose l'accord. Le plan-cadre devrait avoir été conçu pour la programmation conjointe entre organismes des Nations Unies en tenant pleinement compte des politiques et procédures de programmation conjointe du bureau du Groupe des Nations Unies pour le développement.

35. *Les difficultés de mobilisation de ressources ont été sous-estimées.* À son siège, l'ONUDI nourrissait de grandes attentes au sujet d'une plus forte mobilisation des ressources et avait formulé les programmes d'expansion du secteur privé en conséquence. Il semble que cet optimisme résultait en partie de l'appui dont les donateurs auraient fait état en faveur d'approches conjointes ou harmonisées, tout au moins dans les déclarations faites à leurs sièges. Les missions de validation dans les pays ont montré que les donateurs s'intéressaient davantage à la valeur ajoutée réelle des efforts conjoints. Dans bien des cas, le soutien du gouvernement, qui est souvent indispensable pour une mobilisation efficace des ressources, n'a pu être obtenu conformément à ce que l'on espérait au départ. Compte tenu du fait qu'aucune des deux organisations n'était en mesure de financer intégralement les programmes conjoints, la démarche adoptée pour la mobilisation conjointe de ressources n'a jusqu'ici pas produit les effets voulus. La nouvelle architecture de l'aide et, en particulier, les mesures d'harmonisation et d'alignement montrent qu'il est nécessaire de mettre au point des approches novatrices de conception de modalités d'exécution des projets et des programmes.

36. *La stratégie de financement était irréaliste et inadaptée.* Le financement des 15 comptoirs de l'ONUDI a été assuré pour une durée de deux ans, ce qui fait que la stratégie à plus long terme en est restée à l'état d'ébauche. L'accord prévoit que les recettes provenant des dépenses d'appui à l'exécution de nouveaux programmes compenseront les coûts des comptoirs³. De nombreuses variables ont un impact sur la proportion dans laquelle les activités supplémentaires de coopération technique peuvent générer des recettes pour compenser le coût supplémentaire résultant de l'existence des comptoirs. Ces facteurs, qui ne dépendent pas des chefs des opérations de l'ONUDI comprennent :

a) La disponibilité de ressources pour l'élaboration de programmes (les ressources ont été mises à disposition principalement pour l'exécution de programmes conjoints d'expansion du secteur privé dans les pays pilotes, mais accessoirement pour d'autres pays ou domaines de programme);

³ Aux termes de l'article 5.3 k), les comptoirs de l'ONUDI doivent être fermés si, après deux ans de fonctionnement, ils ne parviennent pas à donner lieu dans les pays à des programmes et à des projets produisant des recettes suffisantes pour couvrir leurs dépenses.

- b) Le choix de l'ONUDI en tant qu'agent de réalisation pour les programmes approuvés formulés conjointement (l'ONUDI peut être désignée pour réaliser une partie seulement d'un programme conjoint ou un tel programme peut être réalisé selon des modalités autres que les siennes, telles que des arrangements bilatéraux);
- c) Les délais de mobilisation de ressources et d'approbation des programmes;
- d) Le montant des dépenses d'appui de l'ONUDI fixé en accord avec le donateur;
- e) Le taux d'exécution des programmes par l'ONUDI.

Pour ces raisons, les délais fixés pour que les comptoirs parviennent à l'autonomie financière sur la base du recouvrement des coûts – deux ans à compter de la date de leur mise en place – ne seront probablement pas respectés. Les comptoirs ne pourront pas être maintenus au-delà de la phase pilote tant qu'une nouvelle stratégie de financement de leurs dépenses de fonctionnement n'est pas définie.

37. *L'importance excessive accordée à la mobilisation des ressources détourne l'attention des chefs des opérations de l'ONUDI d'autres activités.* L'accord exige implicitement des chefs des opérations de l'ONUDI qu'ils s'attachent en priorité à mobiliser des ressources en vue de garantir la survie financière de leur poste. Cette exigence devient le premier indicateur de performance des chefs des opérations et détourne leur attention d'activités tout aussi importantes et pertinentes pour les pays, en particulier la promotion de l'expansion du secteur privé, la fourniture de conseils et d'informations aux gouvernements et au secteur privé et l'amélioration de la coordination entre les organismes des Nations Unies.

V. Principales conclusions

38. *Les conclusions ne sont que préliminaires.* La courte période qui s'est écoulée depuis le début de l'application de l'accord ne permet pas d'évaluer pleinement l'efficacité des comptoirs ou des programmes conjoints d'expansion du secteur privé. La plupart des conclusions portent sur l'efficacité de l'application de l'accord à ce jour.

39. *Promesse de succès.* Concernant l'application de l'accord, les résultats obtenus à ce jour sont encourageants dans les domaines de la promotion de l'expansion du secteur privé et de l'élargissement de la représentation de l'ONUDI à la plupart des pays devant participer à la phase pilote. Ces résultats sont notables, en particulier parce qu'ils ont été obtenus malgré les insuffisances de l'accord et des problèmes rencontrés dans son application. Même après une courte période d'application, toutes les parties prenantes qui ont participé à l'évaluation conviennent que la collaboration offre des possibilités. L'équipe d'évaluation conclut donc qu'il convient de poursuivre la collaboration, mais en apportant un certain nombre de modifications à ses modalités d'application.

40. *Une initiative pertinente.* L'accord, qui met l'accent sur l'expansion du secteur privé au bénéfice des pauvres, est particulièrement pertinent compte tenu de l'engagement du PNUD et de l'ONUDI pour la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement, dont une des priorités est la réduction de la pauvreté. Par ailleurs, il existe une complémentarité entre les deux organismes, l'ONUDI apportant son expérience et ses compétences dans le domaine de

l'expansion du secteur privé et le PNUD mettant à disposition ses capacités d'organisation au niveau des pays et permettant de connaître les conditions requises à l'échelon local pour une croissance favorable aux plus démunis. L'accord constitue un point de départ pour un échange fructueux de connaissances et un apprentissage réciproque dans ces domaines.

41. Les comptoirs de l'ONUDI sont utiles à deux autres égards : premièrement, pour les États Membres qui souhaitent élargir l'accès aux compétences techniques de l'Organisation et, deuxièmement, pour renforcer la cohérence du système des Nations Unies au niveau des pays sous l'égide du PNUD.

42. *Une approche efficace pour tirer parti des compétences nationales.* Les comptoirs de l'ONUDI se sont révélés être un bon investissement dans les capacités nationales et une approche efficace pour tirer parti des compétences nationales de haut niveau. Un processus de recrutement professionnel et transparent a permis de sélectionner les chefs des opérations de l'ONUDI, qui se sont avérés très utiles pour renforcer la présence de l'Organisation dans les pays et faciliter l'accès des secteurs public et privé aux services consultatifs et spécialisés couverts par l'accord. Pour assurer l'efficacité de l'approche, il est indispensable que les autorités nationales comprennent et acceptent pleinement les avantages d'une représentation technique nationale, d'une approche ouverte du PNUD à la participation des équipes de pays des Nations Unies et d'un appui technique et fonctionnel efficace de l'ONUDI.

43. *Une approche d'un bon rapport coût-efficacité.* Les comptoirs de l'ONUDI dirigés par des chefs des opérations recrutés au niveau national semblent être une formule rentable pour assurer la présence de l'Organisation dans un certain nombre de pays, comparée à un représentant dans le pays doté de toutes les attributions. Les profils techniques des chefs des opérations et des représentants de pays sont similaires (à l'exception de la représentation officielle). Néanmoins, le coût d'un représentant dans le pays est estimé à 350 000 dollars par an (y compris les dépenses afférentes au personnel d'appui et aux bureaux), contre 100 000 dollars par an pour un chef des opérations. Bien que l'adoption de l'une ou l'autre formule présente des avantages et des inconvénients, les comptoirs de l'ONUDI sembleraient être un choix attrayant pour renforcer la représentation hors Siège de l'ONUDI. Compte tenu de sa valeur ajoutée avérée et potentielle, cette formule vaut mieux en définitive qu'une absence totale de représentation.

44. *L'accord et sa stratégie d'application doivent être réexaminés.* Il faut que l'accord lui-même soit réexaminé si l'on veut remédier aux insuffisances susmentionnées de sa conception et les deux organismes doivent élaborer une stratégie d'application efficace pour remédier aux insuffisances dans ce domaine signalées au chapitre III concernant les questions clés relatives à l'application de l'accord et assurer efficacement la poursuite des activités.

45. *Une nouvelle approche de la viabilité financière des comptoirs s'impose d'urgence.* L'équipe d'évaluation estime que la stratégie de financement des comptoirs prévue dans l'accord est non seulement irréaliste, comme il est dit au paragraphe 37 ci-dessus, mais également inadaptée dans la mesure où elle ne propose pas de solutions ni d'options à long terme au-delà de la phase pilote de deux ans.

VI. Recommandations

46. Cette section présente de manière exhaustive les recommandations formulées dans le rapport principal, qui doivent être soumises pour examen à la direction des deux organisations et à leurs organes directeurs lorsqu'elles traitent de questions financières et politiques. Elles devraient être examinées avec les réponses que les deux directions ont établies, séparément ou conjointement.

A. Poursuivre l'application avec des ajustements et une approche progressive

47. L'application de l'accord devrait être poursuivie pendant la période initiale prévue de cinq ans. Des améliorations et des ajustements majeurs devraient toutefois être apportés à l'approche d'application et un mécanisme de gestion conjointe plus efficace devrait être mis en place. Les questions financières et de viabilité devraient être réexaminées.

48. Les deux organismes devraient envisager de dépasser le cadre bilatéral de l'accord et d'aligner celui-ci sur les mesures qu'ils ont prises pour donner suite aux initiatives nouvelles et naissantes de réforme du système des Nations Unies au niveau des pays.

49. Afin de surmonter les rigidités rencontrées dans l'application de l'accord, les parties devraient envisager soit de le réviser, soit d'y ajouter un appendice opérationnel pour guider son application future et apporter des réponses aux questions soulevées dans la présente évaluation. L'équipe d'évaluation recommande de choisir la seconde option, qui est moins legaliste et plus opérationnelle et qui peut être mise en œuvre plus rapidement et plus facilement. Quelle que soit l'approche adoptée, le document qui en résultera devrait être un document évolutif, susceptible d'être adapté en fonction des circonstances⁴.

50. Le nouveau document devrait définir clairement la forme de coopération envisagée touchant les questions qui figuraient dans l'accord mais qui n'étaient pas suffisamment claires et/ou qui n'ont pas été mises en œuvre et faire la lumière, en particulier, sur :

- a) La conception et les complémentarités des programmes dans le domaine de l'expansion du secteur privé;
- b) Les synergies entre les deux principales composantes de l'accord;
- c) Les modalités de programmation conjointes dans tous les domaines couverts par l'accord, y compris l'identification et la formulation des programmes et des projets et l'affectation des fonds;
- d) La coopération conjointe au niveau des pays pour mobiliser des ressources sous la direction des gouvernements concernés, les activités de sensibilisation conjointes de haut niveau et la mobilisation de fonds dans les capitales des donateurs;

⁴ Aux termes de l'article 5.3 c de l'accord, l'ONUDI peut, sur la base des conclusions de l'évaluation et en consultation avec le PNUD, élargir le réseau de ses comptoirs à d'autres pays, modifier l'approche ou les arrangements, ou prolonger la durée de la phase pilote.

e) La définition d'une stratégie opérationnelle conjointe (voir recommandation détaillée ci-après);

f) L'évaluation complète à prévoir vers la fin de la période de cinq ans couverte par l'accord.

51. Il faudrait adopter une approche progressive comprenant les étapes suivantes :

a) Maintenir les opérations des comptoirs établis dans les 13 pays pilotes et mettre en place les deux derniers comptoirs prévus pour la période pilote. Dans le cadre de la clarification des termes de l'accord, le PNUD couvrirait les dépenses d'appui des comptoirs de l'ONUDI pour une période de deux ans à compter de leur date d'ouverture;

b) Poursuivre l'action entreprise pour transformer progressivement les centres de liaison de l'ONUDI existants en comptoirs, en consultation avec les pays hôtes et le PNUD et conformément aux recommandations formulées aux termes de l'évaluation;

c) Compte tenu de sa valeur avérée, indiquée dans l'évaluation, élargir graduellement le réseau de comptoirs de l'ONUDI sous réserve de la disponibilité de fonds de l'ONUDI ou d'autres sources et de la mise en place des mécanismes de gestion recommandés. Toute décision concernant l'élargissement du réseau devrait en premier lieu tenir compte des intérêts du pays destinataire et avoir reçu l'aval du bureau de pays qui accueillera le comptoir. L'objectif ambitieux d'établir des comptoirs dans 50 pays devra éventuellement être revu.

52. Afin que les opérations des comptoirs se poursuivent sans heurt et que les investissements réalisés à ce jour rapportent, il faudrait que les critères de fermeture des comptoirs ne tiennent pas compte de la clause d'autofinancement énoncée dans l'accord et se fondent principalement sur les intérêts des pays destinataires et la volonté du bureau de pays de continuer à accueillir le comptoir.

53. Il faut continuer de mettre l'accent sur les programmes conjoints d'expansion du secteur privé mais aussi promouvoir d'autres domaines de coopération importants, tels que l'énergie et l'environnement, qui figurent déjà dans l'accord mais qui n'ont donné lieu à ce jour à aucune activité.

B. Élaborer un arrangement viable pour le financement des comptoirs de l'ONUDI

54. L'ONUDI devrait élaborer un arrangement de financement viable pour une période allant au-delà de la phase pilote de deux ans afin d'assurer la viabilité et l'expansion des comptoirs. Pour appuyer cette stratégie, le PNUD devrait s'engager à financer les programmes au niveau des pays en tenant compte des besoins prioritaires de ceux-ci.

55. Les possibilités de financement des dépenses de fonctionnement au terme de la phase pilote, qui peuvent être appliquées individuellement ou en combinaison, sont les suivantes :

a) ONUDI :

i) Imputation des dépenses de fonctionnement sur le budget ordinaire de l'ONUDI;

- ii) Affectation des dépenses d'appui résultant de l'exécution des programmes de l'ONUDI. Pour déterminer les coûts et les recettes de compensation, le Siège de l'ONUDI devra clairement identifier les projets qui résultent des activités des comptoirs de l'ONUDI et déduire des comptes une partie des recettes correspondantes et les bureaux de pays du PNUD devront déterminer les coûts effectifs du fonctionnement des comptoirs pays par pays;
 - iii) Réduction du nombre des postes de représentant de l'ONUDI dans les pays et réaffecter les ressources aux comptoirs.
- b) Autres partenaires :
- i) Imputation des contributions volontaires versées au PNUD et à l'ONUDI, sur le modèle de la contribution belge au PNUD;
 - ii) Initiatives de réforme du système des Nations Unies qui permettent de financer la coordination au niveau national;
 - iii) Partage des coûts avec les pays accueillant les comptoirs;
 - iv) Contributions du PNUD au niveau national en fonction des programmes ou projets élaborés.

C. Poursuivre la coopération au titre du plan-cadre pour l'expansion du secteur privé

56. Il faudrait poursuivre la coopération au titre du plan-cadre pour l'expansion du secteur privé, sous réserve de l'amélioration des modalités de programmation conjointe et de la confirmation de l'engagement en faveur du partage des connaissances et de la participation de l'ONUDI à l'expansion du secteur privé et à d'autres réseaux de connaissances présentant un intérêt pour l'accord.

57. Les deux organisations devraient allouer des ressources suffisantes à la réalisation d'une analyse approfondie des pays qui puisse servir de base à l'élaboration de programmes.

58. Avant d'envisager un éventuel élargissement des programmes conjoints d'expansion du secteur privé, il faut donner la priorité absolue aux efforts conjoints de mobilisation de ressources au niveau mondial prescrits dans le plan-cadre mais qui n'ont pas été mis en œuvre⁵. En outre, les organisations partenaires devraient étudier la possibilité d'établir un fonds d'affectation spéciale conjoint. Dans chaque pays de programme, la mobilisation de ressources au niveau national devrait se faire sous la direction du coordonnateur résident.

D. Définir une stratégie d'application conjointe

59. Il faudrait établir un groupe ou un mécanisme formel de gestion conjointe qui sera chargé de gérer l'application continue de l'accord et du plan-cadre, notamment

⁵ Voir l'article 6.1.1 : Au niveau mondial : présentation conjointe de l'initiative au siège des principaux donateurs potentiels; et mobilisation conjointe de fonds pour des activités spécifiques, notamment l'élaboration de programmes de pays et l'exécution des activités visées au paragraphe 4.5 ci-dessus.

en ce qui concerne le suivi, l'identification, la résolution de problèmes opérationnels liés à l'accord et au plan-cadre et l'application des recommandations de changement mutuellement convenues. Dans un premier temps, ce groupe ou ce mécanisme sera chargé de donner suite aux recommandations énoncées dans la présente évaluation et approuvées par la direction des deux organisations. Chaque organisation devrait désigner un coordonnateur qui sera chargé de l'ensemble de l'accord. La nature précise du groupe ou mécanisme devra être précisée à l'issue de consultations intensives entre les organisations partenaires.

60. À l'échelon des pays, des arrangements de travail devraient être établis officiellement au moyen de consultations avec le représentant résident du PNUD et le chef des opérations de l'ONUDI en vue de définir certaines responsabilités mutuelles (priorités de programmation, participation des équipes de pays des Nations Unies, mobilisation des ressources, appui technique et opérationnel, etc.). Même s'ils sont axés sur les conditions et exigences spécifiques des pays, les arrangements nationaux ne devraient pas être des arrangements de circonstance mais être élaborés conformément aux modalités de coopération cohérentes établies aux termes de l'accord.

E. Mesures recommandées pour l'ONUDI

61. *Poursuivre l'application de l'accord dans le cadre de la stratégie générale d'entreprise de l'ONUDI* concernant les partenariats avec les organismes des Nations Unies, ceux conclus au niveau des pays et les réponses à apporter aux initiatives de réforme du système des Nations Unies. À cette fin, il faudra faire des choix à moyen et à long terme en ce qui concerne les modalités les mieux adaptées et les plus financièrement réalistes et les diverses possibilités de renforcer la présence de l'Organisation au niveau national (bureaux régionaux, bureaux de pays, comptoirs). Les questions concernant le choix de la représentation, la catégorie du personnel affecté au niveau national (international ou national), le niveau de délégation de pouvoirs, la rationalisation des services d'appui technique, la délégation de la gestion et le séquençage des programmes et des initiatives nationales, doivent être au centre de l'attention de la direction à mesure que les situations évoluent.

62. *Faire figurer les chefs des opérations de l'ONUDI dans l'organigramme général de l'Organisation* et les intégrer pleinement dans le cadre de gestion des ressources humaines et les documents d'orientation et instructions administratives connexes. Renforcer le mécanisme de coordination hors Siège en vue de garantir un contrôle et un suivi appropriés des plans de travail des comptoirs et d'améliorer l'appui technique et l'information fournis par le Siège aux bureaux régionaux et aux comptoirs.

63. *Examiner les questions concernant les relations :*

a) Préciser ce qui concerne les obligations redditionnelles et les rapports hiérarchiques dans les relations entre les comptoirs de l'ONUDI et les représentants résidents du PNUD;

b) Préciser les liens administratifs, techniques et hiérarchiques entre les comptoirs et le siège de l'ONUDI et, dans le contexte de la nouvelle politique de mobilité sur le terrain de l'ONUDI, les bureaux régionaux;

c) Préciser le lien entre les programmes intégrés, les projets autonomes et les programmes conjoints et le rôle joué par les chefs des opérations de l'ONUDI à l'appui de toutes ces modalités d'exécution des activités de coopération technique.

64. *Étudier la possibilité d'accroître progressivement la délégation de pouvoirs administratifs et financiers et les responsabilités des chefs des opérations de l'ONUDI* dans le cadre d'une politique uniforme (contrairement aux pratiques ponctuelles actuellement en vigueur). Fournir des fonds d'amorçage pour la programmation et les activités consultatives et clarifier la question du leadership en ce qui concerne l'élaboration et l'exécution des programmes au niveau national (programmes conjoints et programmes intégrés).

65. *Tenir compte des incidences financières de l'expansion graduelle des comptoirs de l'ONUDI* dans le programme et les budgets de l'exercice 2008-2009.

F. Mesures recommandées pour le PNUD

66. *Poursuivre l'application de l'accord sur la base d'un engagement renouvelé en faveur de son application* et dans le cadre de la stratégie générale d'entreprise du PNUD concernant les partenariats avec les organismes des Nations Unies, ceux conclus au niveau des pays et les réponses à apporter aux initiatives de réforme du système des Nations Unies.

67. *Renforcer les arrangements de communication entre les sièges et les pays.* Donner des directives claires aux représentants résidents du PNUD, en définissant clairement les responsabilités et obligations qui leur incombent en vertu de l'accord, en particulier en ce qui concerne la programmation conjointe, la mobilisation conjointe de ressources, la participation des chefs des opérations de l'ONUDI aux équipes de pays des Nations Unies, le suivi et les évaluations axés sur les résultats, ce qui permettra de faire mieux connaître les objectifs et les avantages de l'accord.

68. Conformément à l'accord, *échanger des informations et établir des réseaux avec les partenaires de l'ONUDI* afin qu'ils puissent accéder et participer aux réseaux de connaissances pertinents du PNUD, et diffuser des informations sur l'expérience et les compétences des deux organismes au moyen de circuits et de réseaux de communication partagés.

69. Examiner la possibilité de constituer des équipes conjointes ONUDI-PNUD d'expansion du secteur privé, qui seraient installées dans les centres régionaux du PNUD, en particulier en Afrique, où une coopération existe déjà. Cette possibilité a été évoquée dans l'accord de coopération mais n'a jamais été étudiée.

VII. Perspectives au-delà de l'accord

70. Dans l'esprit de la réforme des Nations Unies, l'accord est un nouveau modèle de coopération interinstitutions et de représentation hors siège, donnant lieu à l'établissement de comptoirs de l'ONUDI dans les bureaux de pays du PNUD. La phase pilote confirme la faisabilité d'un partenariat stratégique entre un organisme spécialisé de taille moyenne comme l'ONUDI, qui cherche à renforcer sa représentation hors siège de manière efficace et économique, et le PNUD.

71. La phase pilote a également montré que l'on peut faire un excellent usage de compétences techniques nationales de haut niveau pour investir dans les capacités nationales et en tirer parti.

72. Il est trop tôt pour tirer des conclusions définitives sur la possibilité d'appliquer ce nouveau modèle à d'autres organismes. L'accord peut toutefois avoir des incidences au-delà de l'ONUDI et du PNUD si l'on s'en sert comme d'un arrangement type pour ce qui est d'accueillir des organismes des Nations Unies n'ayant pas de représentation hors siège. À cet égard, quelques nouveaux enseignements ont été tirés en matière d'organisation, qui peuvent être utiles à d'autres organismes que l'ONUDI et le PNUD.

73. Ces enseignements sont les suivants :

a) Les facteurs déterminants du succès ont été une tradition de coopération, des priorités partagées ainsi qu'un engagement et une vision stratégique au plus haut niveau;

b) L'intérêt continu des parties prenantes et les orientations formulées par les États Membres sont essentiels pour lancer et maintenir le rythme du processus de coopération. Toutefois, l'expérience à ce jour montre que coopération et soutien financier ne sont pas nécessairement liés;

c) L'innovation et le changement ne s'obtiennent pas gratuitement mais requièrent des ressources. Les politiques financières rigides amoindrissent les chances de succès. Les avantages potentiels pour le pays et pour les organisations participantes dépassent de loin la valeur monétaire et financière des projets et programmes mis en œuvre. Tenter uniquement de créer des revenus pour les organismes grâce à des services de programmation et d'appui risque de restreindre les autres avantages dont peut bénéficier le pays (conseils, accès aux connaissances, constitution de réseaux, etc.);

d) Malgré les rigidités organisationnelles, une collaboration au niveau national peut rompre les obstacles découlant de l'existence de cultures organisationnelles différentes, faciliter la compréhension et aider les deux organisations à apporter un appui plus efficace aux pays.

Annexe

Réponse conjointe des dirigeants des deux organisations à l'évaluation

A. Résumé

74. L'Administrateur du PNUD et le Directeur général de l'ONUDI souscrivent pleinement aux conclusions générales de l'équipe d'évaluation et, sous réserve de toute approbation nécessaire des organes directeurs de leur organisation, conviennent de ce qui suit :

- a) Poursuivre la collaboration en y apportant des modifications;
- b) Mettre sur pied un groupe de travail conjoint qui sera chargé de s'occuper de l'application de l'accord de coopération;
- c) S'employer à faire passer à 30 le nombre des comptoirs de l'ONUDI d'ici à fin 2009;
- d) Mettre au point un mécanisme de financement durable pour les comptoirs de l'ONUDI;
- e) Redoubler d'efforts pour travailler ensemble au développement du secteur privé et à d'autres projets et programmes, notamment en mobilisant conjointement des fonds.

B. Détails

75. Les chefs de secrétariat du PNUD et de l'ONUDI tiennent à remercier l'équipe d'évaluation de la qualité et de la sincérité de son évaluation des progrès accomplis dans l'application de l'accord de coopération entre les deux organisations. Si l'évaluation reconnaît que, compte tenu de la période relativement courte qui s'est écoulée depuis le début de la phase pilote, il est difficile de tirer des conclusions définitives, elle précise en revanche que des résultats importants ont été obtenus en dépit des lacunes de l'accord et de la manière dont il a été appliqué. La principale conclusion, à savoir que la collaboration mérite d'être poursuivie, mais avec des modifications, semble être totalement justifiée par l'évaluation et est par conséquent pleinement entérinée par les dirigeants des deux organisations.

76. Les deux organisations entendent tirer parti de ces résultats et être, à la fin de la période initiale de cinq ans prévue dans l'accord, en mesure de prendre, en toute connaissance de cause, des décisions concernant l'intérêt et l'avenir de l'accord. À cette fin, un certain nombre de mesures importantes doivent être prises au cours des trois prochaines années. La plus importante est de veiller à ce que, pour appliquer l'accord, il y ait une stratégie globale et cohérente qui soit bien comprise et acceptée par les deux organisations. Pour y parvenir, il faut officialiser le groupe de travail composé de représentants de l'ONUDI et du PNUD, qui sera chargé, entre autres choses, de définir un ensemble de modalités opérationnelles spécifiques pour guider l'application future et répondre aux principales questions soulevées par l'équipe d'évaluation.

77. Sous réserve qu'elle mette en place des arrangements de financement satisfaisants et reçoive de son organe directeur toute approbation nécessaire, l'ONUDI s'emploiera à faire passer à 30 au total le nombre de ses comptoirs d'ici à fin 2009. Cet objectif est conforme au principe de l'approche graduelle prévue dans l'accord et recommandée dans l'évaluation conjointe. Bien que le rythme de la création des comptoirs soit légèrement plus lent que ne l'envisageait l'accord initial, il semble plus réaliste si l'on tient compte de l'expérience acquise jusqu'à présent. La décision de continuer à faire fonctionner les comptoirs existants au-delà de la période de deux ans et/ou d'ouvrir de nouveaux comptoirs dépendra essentiellement de l'intérêt du pays bénéficiaire et de la volonté du bureau de pays du PNUD d'accueillir le comptoir, qui sera entièrement financé par l'ONUDI.

78. La question de la viabilité financière des comptoirs de l'ONUDI revêtant une importance cruciale, le fait que l'on considère que les arrangements actuels ne garantissent pas la viabilité nécessaire est donc particulièrement préoccupant. Des efforts supplémentaires doivent être entrepris pour que les comptoirs actuels de l'ONUDI puissent continuer à fonctionner efficacement après la période pilote de deux ans et que des fonds soient disponibles pour en accroître le nombre (si une telle approche est autorisée). Il a été convenu que, d'une manière générale, le PNUD devrait continuer à exempter l'ONUDI du paiement des dépenses d'appui des 15 comptoirs prévus au titre de la phase pilote pendant les deux premières années de leur existence, mais que l'ONUDI devrait se charger de fournir tous les fonds nécessaires au-delà de cette période. Le coût annuel intégral de 30 comptoirs de l'ONUDI se monte à environ 3,3 millions de dollars (sur la base d'un coût annuel moyen de 110 000 dollars par comptoir). L'ONUDI compte intégrer le coût des 20 premiers comptoirs dans son programme et son budget pour l'exercice biennal 2008-2009. Elle mettra en outre au point une stratégie de mobilisation de ressources pour lever les fonds nécessaires à l'ouverture de 10 comptoirs supplémentaires d'ici à fin 2009 et assurer la viabilité financière de ces comptoirs. Comme prévu, le PNUD aidera l'ONUDI à mobiliser des ressources.

79. Si beaucoup a été fait pour élaborer des projets et programmes de développement du secteur privé, beaucoup moins a manifestement été fait pour répondre au problème clef de la mobilisation conjointe de ressources pour ces activités. Il est désormais crucial de chercher une solution efficace à ce problème si l'on veut que le plan-cadre soit effectivement appliqué. Pour lever des fonds, le plan-cadre mentionne un certain nombre de moyens qui n'ont pas encore été explorés de manière adéquate et auxquels il faudrait accorder un rang de priorité élevé. La question de la mobilisation conjointe des fonds pour le développement du secteur privé au titre du plan-cadre devrait être examinée par le groupe de travail mentionné au paragraphe 3 ci-dessus. Celui-ci devrait également promouvoir des modalités de programmation conjointe et des échanges de connaissances plus efficaces.

80. Si le plan-cadre met l'accent sur la coopération dans le développement du secteur privé, l'accord invite les deux organisations à collaborer sur la question plus large du développement industriel durable. Dans le cadre de l'appropriation des programmes par les pays, tout sera mis en œuvre pour utiliser les services de l'ONUDI dans la conception et/ou l'exécution de projets et de programmes relatifs au développement industriel financés par des sources considérées comme provenant du PNUD. Les deux organisations souscrivent également à la recommandation demandant, s'il y a lieu, de fournir aux représentants résidents du PNUD, des directives plus claires définissant les responsabilités et les obligations qui leur

incombent en vertu de l'accord, en particulier en ce qui concerne la programmation conjointe, la mobilisation conjointe de ressources pour le développement du secteur privé, la participation des chefs des bureaux de l'ONUDI aux équipes de pays des Nations Unies et le suivi et les évaluations axés sur les résultats.

81. En poursuivant l'application de l'accord, les deux organisations veilleront à ce qu'elle soit conforme aux initiatives de réforme du système des Nations Unies au niveau des pays.
