



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

Distr. générale
16 novembre 2007
Français
Original : anglais

Première session ordinaire 2008

21-28 janvier 2008, New York

Point 4 de l'ordre du jour provisoire

Évaluation

**Réponse de l'administration à l'évaluation
du système de gestion axée sur les résultats
au PNUD**

1. Nombre des questions soulevées dans l'évaluation confirment la persistance de certaines limites quant à la mise en œuvre du système de gestion axée sur les résultats, à laquelle le PNUD continuera à consacrer toute son attention. Si les conclusions de l'évaluation surestiment peut-être ce qu'il est possible de mesurer et la part des résultats qui peut être attribuée au PNUD, entre autres acteurs opérant dans le domaine public, on y trouve néanmoins de nombreux éléments dont l'organisation tirera des enseignements. Ces constatations, conclusions et recommandations encourageront le PNUD à faire face aux nombreux défis liés à la mise en place d'un système de gestion axée sur les résultats dans une organisation multilatérale consacrée au développement et, en particulier, à établir une culture axée sur la gestion des résultats et non plus, seulement, sur la présentation de rapports pour rendre compte de ces derniers.

2. Le PNUD prend note de l'observation selon laquelle l'un des éléments clefs de la méthode de gestion axée sur les résultats a été l'adoption de plans de financement pluriannuels, visant à donner au programme son orientation et à améliorer la communication avec les partenaires extérieurs. L'administration du PNUD adhère à la conclusion selon laquelle « l'alignement des programmes de pays sur les objectifs stratégiques a été encore encouragé par une réorientation, l'accent passant des produits aux résultats ».

3. Il importe d'avoir à l'esprit que les objectifs primordiaux pour la phase initiale de la mise en œuvre du système de gestion axée sur les résultats au PNUD étaient relativement modestes : d'une part, répondre à la demande des donateurs en mettant davantage l'accent sur la focalisation et l'alignement des programmes et, d'autre part, commencer à réorienter l'attention des responsables des programmes de pays, l'accent passant de la gestion des apports à celle des produits, en examinant en dernier lieu la façon dont ces derniers contribuent, avec ceux des partenaires, à l'obtention de résultats de meilleure qualité.



4. On s'accorde à reconnaître que la mesure des résultats n'est pas une entreprise aisée et, comme on peut le noter dans le rapport d'évaluation, nombre des organisations qui ont adopté la méthode de gestion axée sur les résultats sont confrontées aux mêmes problèmes que le PNUD. Il ressort clairement de l'évaluation et de l'expérience acquise par le PNUD que les principaux défis à relever désormais consisteront à renforcer une culture de résultats reposant sur une base aussi large que possible et à améliorer les capacités internes de gestion axée sur les résultats dans l'organisation tout entière.

5. S'il est vrai que les priorités retenues pour les plans de financement pluriannuels ont évolué progressivement et que, de ce fait, un certain nombre d'activités de développement qui étaient clairement « atypiques » ont été éliminées, l'évaluation ne contient pas d'éléments suffisants permettant de conclure que « les domaines de travail fondamentaux étaient pratiquement les mêmes qu'avant » pendant la période ayant suivi l'adoption du premier plan de financement pluriannuel en 2000. L'adoption par le PNUD d'une structure fondée sur les domaines de pratique pour l'élaboration des plans de financement pluriannuels (conformément aux priorités des plans) et les investissements correspondants effectués dans toute l'organisation – recrutement de personnel et développement des compétences – pour donner une expression concrète à ces nouvelles priorités témoignent tout particulièrement de la nouvelle orientation découlant de la mise en œuvre des plans pluriannuels.

6. L'accroissement de volume important des dossiers de projets dans les domaines de la gouvernance démocratique ainsi que de la prévention des crises et du relèvement (qui ont représenté 46 % et 13 % de l'ensemble des ressources, respectivement, entre 2004 et 2006) est un autre signe révélateur de l'importance accrue accordée à l'orientation stratégique.

7. Cela ne veut pas dire qu'on ne peut pas faire plus. Le plan stratégique définit les mesures que prendra le PNUD pour mieux concentrer ses efforts pendant la période à venir, particulièrement en veillant à ce que tous les programmes du PNUD contribuent au développement des capacités nationales, y compris des systèmes nationaux de planification, de suivi et d'évaluation.

8. Le PNUD s'associe à la conclusion selon laquelle le rapport annuel axé sur les résultats est devenu essentiellement un outil servant à faire rapport aux cadres supérieurs et revêt une moindre utilité pour les bureaux régionaux ou les bureaux de pays. Le système de gestion axée sur les résultats, y compris le plan de financement pluriannuel, a en effet mis l'accent sur la présentation régulière de rapports sur les résultats, de préférence aux rapports sur la gestion de la performance à long terme. Le PNUD reconnaît que le rapport annuel sur le financement pluriannuel présenté au Conseil d'administration est resté « trop vague » en ce qui concerne la contribution du PNUD à la réalisation des objectifs de développement et à l'amélioration des indicateurs de développement humain.

9. À compter du dernier rapport d'ensemble sur le deuxième plan de financement pluriannuel, le PNUD a amélioré la qualité de ses rapports sur les résultats globaux de l'organisation en ayant recours de façon plus systématique à des sondages auprès des utilisateurs, comme le Sondage mondial du personnel, les enquêtes sur les produits et services fournis au siège et le sondage auprès de ses partenaires et, au stade suivant, il a fait en sorte que ces rapports soient mieux alignés sur les cadres stratégiques de résultats. Ces efforts, conjugués à l'utilisation croissante et plus

systématique des conclusions des évaluations (y compris les évaluations des résultats en matière de développement, les évaluations sur les résultats d'ensemble et les évaluations du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement), faciliteront la validation indépendante des résultats institutionnels et des résultats de développement et amélioreront la qualité des rapports sur l'exécution du plan stratégique. L'évaluation dans l'optique de l'obligation redditionnelle est prioritaire et le PNUD propose par conséquent un accroissement sensible des ressources pour la fonction évaluation.

10. L'un des objectifs clefs en matière de gestion selon le plan stratégique du PNUD est de renforcer la « culture de résultats » en perfectionnant le système de gestion axée sur les résultats, afin de faciliter la gestion des affaires courantes au niveau régional et dans les bureaux de pays en mettant à la disposition des responsables de meilleurs outils, en les conseillant et en les formant à la planification et au suivi des résultats, en particulier des résultats d'ensemble, en utilisant à cette fin des données d'évaluation et autres sources indépendantes de validation.

11. Pour ce qui est des systèmes existants, il est vrai que le système Atlas est essentiellement axé sur la gestion financière et, de plus en plus, sur le suivi des projets. Toutefois, l'utilisation de nouveaux outils de gestion des résultats tels que la « fiche récapitulative de suivi » et l'Évaluation des résultats et des compétences du personnel va à l'encontre de la conclusion selon laquelle « à part le rapport annuel (sur les résultats), aucun outil n'a été spécifiquement mis en place pour aider à suivre les résultats ». Le PNUD reconnaît toutefois que l'outil existant pour l'évaluation de la performance individuelle n'est pas encore assez orienté sur les résultats. L'un des objectifs de la révision en cours de l'Évaluation des résultats et des compétences du personnel est de la lier à la gestion des résultats en la reliant directement aux plans de travail, au niveau des unités administratives.

12. Le PNUD adhère à la conclusion selon laquelle il y a eu une « diminution de la capacité de suivi et d'évaluation des projets dans certains bureaux de pays » mais que dans d'autres, « l'élaboration de diverses méthodes de suivi et d'évaluation (a été stimulée) en particulier lorsque ces derniers disposent des services d'un fonctionnaire spécialement chargé du suivi et de l'évaluation ». Le PNUD est déterminé à renforcer les capacités des bureaux de pays en tirant les leçons de l'expérience précieuse acquise au niveau des pays et à faire en sorte que, dans toutes les régions, des normes plus strictes soient appliquées en ce qui concerne le suivi des résultats et l'évaluation, l'accent étant mis sur la mise en place de systèmes nationaux ou le renforcement des systèmes existants et sur l'utilisation accrue de ces systèmes.

13. Les systèmes et les outils sont nécessaires, mais ils ne suffisent pas pour renforcer une culture des résultats ou pour promouvoir une approche programmatique. En dernier ressort, les efforts à faire, tant au niveau régional qu'à celui des pays, doivent être centrés non seulement sur les outils, les systèmes et la formation, mais aussi sur un processus à long terme de renforcement d'une culture de responsabilisation quant aux résultats globaux à atteindre au niveau de l'organisation. Le PNUD reconnaît qu'il est nécessaire de renforcer la capacité des bureaux régionaux pour ce qui est du contrôle des résultats de développement et du dialogue à engager sur la nouvelle approche programmatique et qu'il faut des ressources et des incitations pour aider les responsables à atteindre cet objectif.

14. Le PNUD reconnaît que l'accent doit être mis en premier lieu sur le suivi des résultats d'ensemble, notamment par le perfectionnement des compétences pour l'analyse des produits des programmes du PNUD de façon à faire apparaître clairement la manière dont ils contribuent à la réalisation des objectifs propres à chaque pays, et en offrant aux gestionnaires des incitations pour qu'ils se chargent de cette analyse et en rendent compte, simplement mais efficacement. En outre, le PNUD poursuivant son action en faveur de la régionalisation, des équipes spéciales dirigées par le Bureau des politiques de développement et le Bureau de la prévention des crises et du relèvement et composées d'agents spécialistes des programmes au niveau mondial et au niveau régional offriront des services d'orientation et de contrôle concernant les aspects techniques du développement de la programmation.

15. Le PNUD ne partage pas l'opinion selon laquelle les bureaux n'auraient pas été considérés comme responsables de l'efficacité des opérations des bureaux de pays dans leur région; il ne pense pas, non plus, que le processus d'approbation des documents de programme de pays, lancé tous les quatre ans, constitue le point de départ des activités pour la région. Ces affirmations semblent ne pas tenir compte des nombreux moyens par lesquels les bureaux régionaux exercent des fonctions de contrôle de l'efficacité : détermination des objectifs et établissement de rapports à l'occasion de la présentation du rapport annuel axé sur les résultats, missions de contrôle, activités conjointes d'analyse et d'évaluation avec d'autres bureaux, missions régionales d'appui aux programmes et évaluations par les pairs dans le cadre des réseaux de partage des connaissances du PNUD, sans oublier les discussions souvent intenses auxquelles donnent lieu les documents axés sur les politiques et la mobilisation tels que les rapports nationaux et régionaux sur le développement humain. Ce sont là quelques exemples seulement des moyens dont disposent les bureaux régionaux pour exercer la fonction de contrôle qui leur est confiée. En renforçant le rôle des bureaux régionaux à cet égard, le PNUD s'efforcera de mettre en place une approche plus systématique pour l'ensemble des bureaux, en se fondant sur les meilleures pratiques existantes.

16. Les observations selon lesquelles les entrevues réalisées au Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes et avec le personnel du programme relatif à l'Argentine avaient permis de constater, d'une part, que les orientations données et les contrôles exercés par le Bureau étaient insuffisants et, d'autre part, que l'interaction était généralement concentrée sur les questions opérationnelles, le comportement professionnel étant traditionnellement jugé en fonction des résultats obtenus en ce qui concerne la mobilisation des ressources et l'exécution des projets, ne correspondent nullement à la réalité : l'administration du PNUD confie régulièrement à son bureau en Argentine comme à ceux d'autres pays un éventail d'activités, y compris celles décrites au paragraphe précédent, mais aussi des examens périodiques fondés sur des indicateurs de performance divers tels que l'orientation des programmes, la participation à des réseaux de partage des connaissances, la suite à donner aux rapports d'audit, la promotion de la parité des sexes, etc.

17. Le renforcement de la structure fondée sur les domaines de pratique offre de nouvelles occasions de résoudre un certain nombre de problèmes abordés dans l'évaluation, notamment le ciblage des activités de fond et le contrôle, l'assurance-qualité et la gestion des connaissances, la prestation de services consultatifs propres à promouvoir le développement des programmes et des capacités des bureaux de

pays et la mise à disposition de produits et d'outils pour la conception et l'exécution de programmes qui tiennent compte des leçons apprises et de l'expérience acquise au niveau des pays concernant la réalisation d'objectifs propres à chaque pays. De plus, grâce à un certain nombre de fonctions – renforcement des collectivités locales, planification des activités et développement des partenariats par exemple – cette structure sert d'outil pour faciliter l'alignement des objectifs de l'organisation et de la programmation aux échelons mondial, régional et national. L'évaluation met en lumière l'importance du renforcement de cette structure, objectif à la réalisation duquel travaillent actuellement le Bureau des politiques de développement, le Bureau de la prévention des crises et du relèvement et les bureaux régionaux.

18. Étant donné que l'inclusion des résultats d'ensemble et des indicateurs dans les cadres de planification stratégique est désormais une pratique établie pour les membres du Groupe des Nations Unies pour le développement, outre qu'elle est exigée par nombre de donateurs, il serait difficile de mettre en application la recommandation, faite dans le rapport d'évaluation, tendant à ce qu'il soit mis fin à cette pratique. Les efforts entrepris par le PNUD à cet égard – en consultation étroite avec d'autres organismes des Nations Unies – répondent en partie à l'observation formulée par Management Systems International dans son évaluation de 2006 concernant la gestion axée sur les résultats, à savoir qu'il n'existe pas de plan de suivi de la performance comportant des indicateurs, définitions, unités de mesure et méthodes précises de collecte de données pour mesurer les objectifs du plan de financement pluriannuel, les lignes de services ou les résultats essentiels. Les bureaux de pays doivent effectivement définir les résultats d'ensemble escomptés au niveau du pays en se conformant aux priorités nationales définies dans le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement. Le plan stratégique et le cadre de résultats qu'il contient, loin d'interdire cette fonction, ont pour objet d'établir des « règles sévères » en ce qui concerne les résultats d'ensemble attendus pour chaque pays et d'aligner ceux-ci sur les résultats d'ensemble et objectifs fixés au niveau de l'organisation.

19. Pour les auteurs de l'évaluation, la pratique établie de longue date consistant à aligner, pour chaque bureau de pays, les résultats escomptés des programmes de pays en cours sur chaque nouvelle révision du plan de financement pluriannuel ou du cadre stratégique lié au plan reflète la faiblesse de la culture de gestion axée sur les résultats. Toutefois, si l'on considère le processus de développement comme étant déterminé par la demande – c'est-à-dire l'obtention, à l'échelon local, de résultats qui s'inscrivent dans un cadre plus souple et plus large établi à l'échelle de l'organisation – et si l'on admet que, bien souvent, les calendriers de travail de l'organisation et les calendriers d'exécution locaux ne coïncident pas, il est normal de procéder à un tel réalignement. Les « résultats escomptés » des programmes de pays sont, c'est certain, déterminés par les priorités nationales. Néanmoins, les priorités de l'organisation trouvent leur expression concrète dans le choix d'options offert aux homologues nationaux lors de l'élaboration du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, des programmes de pays et des différents projets.

20. Enfin, l'évaluation ne donne pas une idée très exacte de la place qu'occupe la mobilisation des ressources dans l'évaluation de la performance du PNUD. En effet, elle est le fruit et non le substitut d'une bonne exécution des programmes. Elle est aussi un indicateur de succès quant à l'aptitude du PNUD à mettre en place des partenariats aux niveaux national, régional et mondial et à renforcer ceux qui

existent déjà. Il ne s'agit pas pour le PNUD d'une activité qui s'exerce dans le vide : il fonde ses efforts sur la crédibilité que lui confère l'obtention de résultats en faveur du développement.

21. Quoi qu'il en soit, le PNUD admet que dans certains cas, il a mobilisé des ressources sans avoir suffisamment investi dans les moyens nécessaires pour les mettre en œuvre et que, dans d'autres cas, des ressources ont été consacrées à des activités qui n'entraient pas dans le cadre des domaines d'action sur lesquels il devait concentrer son attention. Il a par conséquent proposé dans le plan stratégique de ne pas normalement financer : a) des activités sectorielles spécialisées; b) des projets de faible ampleur sans effet à l'échelle nationale; c) des projets d'infrastructure ne comportant aucune composante pour le renforcement des capacités; d) l'acquisition de biens et de services hors programme, sauf s'il est expressément invité à le faire dans le cadre de l'appui global des Nations Unies à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement.

22. On trouvera dans l'annexe ci-après les principales conclusions et recommandations figurant dans le rapport et la réponse du PNUD; y sont également indiquées les mesures que prend actuellement l'organisation pour résoudre les problèmes abordés dans l'évaluation.

Annexe

Principales recommandations et réponse de l'administration

Recommandation ou problématique 1. Conclusion 1 : Le PNUD n'a pas une culture de résultats solide.

Réponse de l'administration : Le PNUD reconnaît qu'il est nécessaire de renforcer la culture de résultats qui sous-tend la myriade d'outils et de systèmes auxquels l'organisation, déterminée depuis longtemps à pratiquer la gestion axée sur les résultats, a eu recours au cours des ans. Le plan stratégique du PNUD pour la période 2008-2011 représente un grand pas sur cette voie. Le PNUD s'engage, au niveau le plus élevé, à suivre ses réalisations et à en rendre compte en utilisant des indicateurs et des objectifs établis au niveau de l'organisation. Il élargit actuellement la portée des évaluations relatives aux résultats en matière de développement et aligne leur calendrier sur celui du cycle de programmation, de sorte que ces évaluations indépendantes, de même que les évaluations relatives aux résultats d'ensemble et, de plus en plus, les évaluations du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, puissent servir à renforcer la responsabilisation quant aux résultats et l'apprentissage au sein de l'organisation, tout en constituant une vérification indépendante complétant le contrôle interne des activités de développement du PNUD. Enfin, au cours de l'année 2008, grâce aux efforts collectifs de nombreux services, les capacités internes de gestion des résultats, de planification, de suivi et d'évaluation ainsi que d'établissement de rapports sur les résultats d'ensemble de même que le contrôle interne seront renforcés et l'accent sera mis sur la mise en place et l'utilisation de systèmes nationaux de planification, de suivi et d'évaluation. Il convient de noter que le rapport d'évaluation ne contient aucun élément à l'appui de l'affirmation qui y est faite selon laquelle il existe au PNUD « une culture peu propice à la prise de risques ». Les risques doivent être gérés, c'est pourquoi le PNUD a créé une fonction de gestion des risques au sein de l'organisation.

Mesures clefs	Calendrier de réalisation	Unités administratives responsables	Suivi*	
			Observations	État d'avancement
1.1 Révision du plan stratégique pour la période 2008-2011 ainsi que des cadres de résultats institutionnels et présentation au Conseil d'administration	Juin 2008 au plus tard	Groupe d'appui opérationnel, Bureau des ressources et des partenariats stratégiques		
1.2 Aligner l'évaluation des résultats de développement sur le plan stratégique et les cycles de programmation par pays; élargir la portée des évaluations	Juin 2008 au plus tard	Service administratif		
1.3 Organiser des ateliers régionaux et un appui spécial pour l'amélioration de la gestion axée sur les résultats en mettant l'accent sur l'évaluation des améliorations concernant les capacités de planification, de suivi et d'évaluation, d'établissement de rapports et de contrôle, grâce à un apprentissage direct et en ligne, au PNUD et au niveau des pays	Fin 2008 au plus tard	Bureaux régionaux, Bureau des politiques de développement, Groupe d'appui opérationnel, Bureau de la gestion, Service administratif		
1.4 Poursuivre l'action entreprise pour institutionnaliser la gestion des risques, notamment en incluant cette fonction dans les plans de travail des unités administratives et en mettant en place un mécanisme de « transmission » des risques vers le haut : des projets à l'unité administrative et des unités administratives à l'ensemble de l'organisation	Fin 2008 au plus tard	Groupe d'appui opérationnel, Bureau de la gestion/Bureau de la planification et du budget, bureaux régionaux		

Recommandation ou problématique 2. Conclusion 2 : L'approche systémique a eu un effet limité sur les résultats de développement.

Réponse de l'administration : L'administration ne peut accepter sans réserve l'affirmation selon laquelle « il n'existe pas au PNUD dans son ensemble d'objectifs accompagnés d'indicateurs de fond quantifiables concernant le développement humain durable et que, de ce fait, il n'est pas facile de démontrer clairement de quelle manière les projets de pays contribuent à la réalisation des objectifs dans ce domaine ». Les bureaux de pays du PNUD ont mis à l'essai des méthodes très diverses permettant de lier les résultats du projet à des indicateurs de développement quantifiables. Ces méthodes ont été utilisées en tant que « pratiques optimales » dans l'exercice de plus grande ampleur consacré à la gestion axée sur les résultats, qui a pour objet d'élaborer une méthode plus généralement applicable au niveau des pays et au niveau régional. Au niveau de l'organisation, le cadre de résultats de développement du plan stratégique représente la tentative la plus récente pour lier les résultats obtenus au niveau des pays à l'objectif mondial du développement humain durable. Le PNUD est déterminé à investir plus systématiquement dans le renforcement des capacités de suivi, d'évaluation et d'établissement de rapports sur ces innovations et considère que le renforcement des capacités aux fins de la gestion des résultats doit se faire de bas en haut, avec la participation des homologues nationaux et en utilisant les systèmes nationaux si possible. Le PNUD reconnaît toutefois que, comme il est dit dans l'évaluation, les lignes de services établies par le siège se sont révélées trop nombreuses. Dans le plan stratégique, les 30 lignes de services du deuxième plan de financement pluriannuel ont été ramenées à 13 domaines de résultats mis au point à l'issue d'un processus de consultation avec les bureaux de pays. L'établissement de rapports annuels que prévoit le plan stratégique comportera des aspects qualitatifs de l'activité du PNUD et, grâce à l'utilisation d'indicateurs, fera apparaître les liens existant entre l'action au niveau des pays et les objectifs mondiaux. Il convient de noter qu'en alignant les résultats d'ensemble des programmes par pays sur le plan stratégique mondial, les bureaux de pays, en collaboration avec les parties prenantes à l'échelon national, ont toute liberté pour choisir, parmi les résultats d'ensemble escomptés par le PNUD, ceux qui reflètent la demande et les priorités locales et détermineront quels indicateurs additionnels devront être utilisés, compte tenu du contexte et des priorités nationales indiquées dans les documents de programme de pays et les plans d'action correspondants.

<i>Mesures clefs</i>	<i>Calendrier de réalisation</i>	<i>Unités administratives responsables</i>	<i>Suivi*</i>	
			<i>Observations</i>	<i>État d'avancement</i>
2.1 Remplacer les lignes de services du plan de financement pluriannuel par un nombre moins élevé de « domaines de résultats clef ».	Juin 2008 au plus tard	Groupe d'appui opérationnel, Bureau des politiques de développement, Bureau de la prévention des crises et du relèvement, bureaux régionaux		
2.2 Élaborer des principes directeurs pour le suivi du cadre de résultats de développement du plan stratégique et l'élaboration des rapports en la matière, au niveau des pays, au niveau régional et au niveau de l'organisation	Juin 2008 au plus tard	Bureau des politiques de développement, Bureau de la prévention des crises et du relèvement, Groupe d'appui opérationnel, bureaux régionaux		

Recommandation ou problématique 3. Conclusion 3 : La gestion axée sur les résultats a été interprétée à tort comme étant défavorable à la façon décentralisée dont travaille le PNUD.

Réponse de l'administration : L'affirmation selon laquelle les programmes de pays ne seraient pas examinés de près pour en déterminer le potentiel de développement par une gestion régionale ou par le Conseil d'administration, ce qui est considéré comme une abdication de responsabilité, est inexacte. Comme prescrit dans le Guide des utilisateurs du PNUD, tous les programmes de pays sont passés en revue par le bureau régional compétent qui doit s'assurer qu'ils sont conformes aux politiques du PNUD, y compris celles qui ont trait à l'efficacité de la planification des résultats. Dans le cadre de ce processus, le bureau régional est tenu d'examiner le cadre de résultats et d'allocation des ressources, qui est annexé au programme de pays, pour veiller à ce qu'y soient indiqués des « produits clairement définis » et des « indicateurs spécifiques mesurables, réalisables, pertinents et limités dans le temps »; il doit en outre joindre au dossier relatif au programme de pays les minutes de la réunion du comité d'examen des programmes du bureau régional considéré, signées par les participants. Le Bureau de l'évaluation examine également les programmes de pays, du point de vue de leur « évaluabilité ». La structure des domaines d'intervention mise en place dans le plan de financement pluriannuel prévoit que pour l'élaboration des programmes, un appui solide sera fourni au départ aux bureaux de pays, afin d'orienter et de diriger leur travail sous la forme de services consultatifs et de supports de connaissances. Enfin, l'expérience des responsables et la coordination permettent de parachever l'alignement des objectifs.

<i>Mesures clefs</i>	<i>Calendrier de réalisation</i>	<i>Unités administratives responsables</i>	<i>Suivi*</i>	
			<i>Observations</i>	<i>État d'avancement</i>
3.1 Revoir la section du Guide des utilisateurs relative à la gestion des résultats afin d'établir pour l'organisation tout entière des normes plus claires aux fins de la détermination d'objectifs de développement réalistes, en choisissant des indicateurs permettant de suivre et de constater les progrès accomplis en vue de leur réalisation	Premier trimestre de 2008	Groupe d'appui opérationnel		
3.2 Affiner et mettre en application les fonctions services consultatifs, appui aux programmes, direction et coordination de la structure des domaines d'intervention du plan de financement pluriannuel	2008-2009	Bureau des politiques de développement, Bureau de la prévention des crises et du relèvement, bureaux régionaux		

Recommandation ou problématique 4. Conclusion 4 : Les systèmes de gestion des résultats n'aident pas à instaurer une culture axée sur les résultats.

Réponse de l'administration : Le PNUD reconnaît que « les systèmes sont devenus trop complexes et [...] prennent trop de temps ». L'une des principales initiatives en matière de gestion figurant dans le plan stratégique consiste à renforcer le système de mesure de la performance en simplifiant et en intégrant les outils et méthodes de la gestion axée sur les résultats, pour créer une plate-forme intégrée de gestion axée sur les résultats en consultation étroite avec les principaux utilisateurs, à savoir les responsables de la gestion et de la supervision des programmes de développement dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux. Cette initiative vise à simplifier la planification, le suivi et l'évaluation ainsi que le cycle de présentation des rapports pour les bureaux de pays comme pour les unités administratives du siège et à intégrer, en une plate-forme unique pouvant être adaptée aux besoins particuliers des utilisateurs, tous les outils essentiels et sources d'information disponibles à l'Organisation des Nations Unies concernant le développement, la coordination ainsi que les résultats obtenus en matière de gestion. Les responsables, consacrant ainsi moins de temps à la gestion de systèmes complexes, peuvent concentrer leur attention sur les questions de fond en s'aidant de services de formation et d'appui prévus à leur intention.

<i>Mesures clefs</i>	<i>Calendrier de réalisation</i>	<i>Unités administratives responsables</i>	<i>Suivi*</i>	
			<i>Observations</i>	<i>État d'avancement</i>
4. Exécution du projet de renforcement de la gestion axée sur les résultats afin d'intégrer, d'améliorer et de simplifier les outils et systèmes existants	Première phase (première version de la plate-forme, y compris le module d'introduction des données par les utilisateurs dont la conception et la mise en service doivent être achevées d'ici à janvier 2008)	Groupe d'appui opérationnel, bureaux régionaux, Bureau de la gestion/Centre pour les solutions commerciales, Bureau de la gestion/Bureau des systèmes informatiques et des technologies de l'information, Bureau de la gestion/Bureau de la planification et du budget, Bureau des politiques de développement, Bureau de la prévention des crises et du relèvement		

Recommandation ou problématique 5. *Recommandation 1* : Renforcer l'encadrement et la direction

Réponse de l'administration : Le PNUD reconnaît la nécessité d'interventions fermes et régulières de la part du personnel d'encadrement du PNUD sur le thème de l'obligation de rendre compte des résultats obtenus; de même des améliorations doivent être apportées aux systèmes pour suivre et mesurer la performance des fonctionnaires au regard des résultats obtenus et pour en rendre compte, y compris en ce qui concerne les mesures d'incitation et l'établissement de liens étroits entre l'obtention de résultats et l'avancement. Le perfectionnement du personnel a toujours été et demeurera l'un des objectifs prioritaires des cadres supérieurs, dans la perspective du renforcement de la culture de gestion axée sur les résultats (le renforcement des capacités nationales étant d'ailleurs l'aspect prédominant de toutes les activités du PNUD). Un certain nombre d'initiatives ont été prises touchant le plan stratégique et autres aspects connexes de la gestion pour étayer ces efforts, notamment en ce qui concerne le cadre de responsabilisation, la formation et les outils nécessaires pour gérer les résultats dans le domaine du renforcement des capacités du personnel, le renforcement de la fonction d'évaluation et la révision de la conception de l'Évaluation des résultats et des compétences du personnel ainsi que du processus lui-même, afin de lier plus étroitement l'évaluation du comportement personnel des fonctionnaires aux plans de travail de leur unité administrative. La principale mesure à cet égard est décrite plus loin (mesure 9.1). Lorsqu'on parle de gestion liée à « résultats d'ensemble », il importe de distinguer, d'une part, l'obtention de résultats et l'obligation d'en rendre compte, qui incombe aux homologues nationaux et, d'autre part, l'amélioration de la capacité interne du PNUD de suivre le processus et de rendre compte de la manière dont les produits considérés ont contribué à la réalisation des objectifs de développement. Il convient de souligner qu'il n'en demeure pas moins important de suivre les résultats obtenus à l'échelon des projets, du fait que c'est à ce niveau que le PNUD est en mesure d'agir et qu'il est tenu de rendre compte des résultats. Par ailleurs, le renforcement du suivi des projets améliorera l'évaluation des résultats et favorisera la réalisation des objectifs visés. La mesure clef en ce qui concerne le renforcement des capacités internes aux fins de la gestion des résultats est décrite plus haut (mesure 1.3).

<i>Mesures clefs</i>	<i>Calendrier de réalisation</i>	<i>Unités administratives responsables</i>	<i>Suivi*</i>	
			<i>Observations</i>	<i>État d'avancement</i>
5. Les cadres supérieurs devront, lorsqu'ils planifieront et superviseront la mise en œuvre du plan stratégique et en rendre compte, veiller à accorder une attention prioritaire au renforcement de la capacité interne de gestion axée sur les résultats.	2008-2011	Service administratif		

Recommandation ou problématique 6. *Recommandation 2* : Objectifs mondiaux, solutions locales : focaliser le rôle du cadre de résultats du plan stratégique

Réponse de l'administration : La recommandation tendant à inclure dans le plan stratégique « des indicateurs de changements de fond en matière de développement comparables à ceux utilisés pour les objectifs du Millénaire » a été prise en compte lors d'une révision antérieure du cadre de résultats du plan stratégique. Les auteurs de l'évaluation partent du principe que fixer des objectifs et des indicateurs pour l'organisation est incompatible avec le fait que les objectifs pour le PNUAD et les programmes de pays sont fixés localement. Or, cela ne correspond pas à ce que le PNUD a pu constater. Les bureaux de pays continueront d'aligner leurs propres objectifs sur ceux de l'organisation, d'une façon analogue à la méthode actuellement appliquée pour les « résultats essentiels » dans le plan de financement pluriannuel. Ce faisant, ils ne retiendront, parmi la liste complète des objectifs de l'organisation, que ceux qui correspondent à la demande et aux priorités nationales, qui sont prises en compte dans les programmes de pays.

<i>Mesures clefs</i>	<i>Calendrier de réalisation</i>	<i>Unités administratives responsables</i>	<i>Suivi*</i>	
			<i>Observations</i>	<i>État d'avancement</i>
6. Suivre l'application du cadre de résultats de développement du plan stratégique et en rendre compte, en se référant aux indicateurs et objectifs de l'organisation en ce qui concerne les résultats d'ensemble.	Juin 2010	Groupe d'appui opérationnel, Bureau des politiques de développement, Bureau de la prévention des crises et du relèvement, Bureau des partenariats, Bureau de la gestion, bureaux régionaux, Service administratif		

Recommandation ou problématique 7. Recommandation 3 : Appuyer la gestion axée sur les résultats dans les bureaux de pays

Réponse de l'administration : Le PNUD va investir dans le renforcement des capacités des bureaux extérieurs dans ce domaine. L'organisation d'ateliers et d'autres formes d'apprentissage permettront de mettre à la disposition des bureaux extérieurs des « outils pratiques et (des) directives pour planifier la façon dont les projets contribueront aux résultats des programmes et mieux spécifier les indicateurs ». Le PNUD approuve la recommandation tendant à ce que le Bureau des politiques de développement élabore, s'agissant des bonnes pratiques, des modèles d'intervention détaillés. Le Bureau continuera à affiner ses produits et services dans ce domaine, en tant que partie intégrante de sa fonction de gestion des connaissances et dans le cadre du processus d'alignement. Son efficacité à cet égard se reflétera dans le cadre de la budgétisation axée sur les résultats et, plus particulièrement, dans l'Enquête sur les produits et services du siège. La recommandation relative à un « processus d'assurance de qualité » *ex-ante* exige d'être étudiée de près pour éviter d'en faire un processus exclusivement bureaucratique et pour veiller à la complémentarité avec les processus existants d'examen des programmes de pays et d'allocation des ressources (MCARB-2), ainsi que d'examen a posteriori tels que l'évaluation et l'audit. Cette recommandation doit être appliquée dans le cadre de la politique générale de l'organisation en matière de contrôle qui est cours d'élaboration.

Mesures clefs	Calendrier de réalisation	Unités administratives responsables	Suivi*	
			Observations	État d'avancement
7.1 Voir mesures 1.3 et 4.1				
7.2 Application de la stratégie de produits et de services pour la gestion des connaissances, en s'alignant sur le plan stratégique	2008-2009	Bureau des politiques de développement		
7.3 Élaboration et approbation de la politique générale de l'organisation en matière de contrôle	Janvier 2008	Bureau de l'évaluation, Service administratif, Groupe d'appui opérationnel, Bureau de la gestion, Bureau de l'audit et des études de performance		

Recommandation ou problématique 8. Recommandation 4 : Élargir les investissements et l'utilisation de l'évaluation et du contrôle de la performance

Réponse de l'administration : Le PNUD propose dans son budget pour l'exercice biennal 2008-2009 une forte augmentation des crédits demandés au titre de l'évaluation, en partie pour élargir la portée et l'utilisation des évaluations portant sur les résultats de développement. En outre, le PNUD est en train d'actualiser les méthodes de vérification des résultats de développement dans les directives relatives à l'audit.

Mesures clefs	Calendrier de réalisation	Unités administratives responsables	Suivi*	
			Observations	État d'avancement
8.1 Voir mesure 1.2				
8.2 Révision des directives relatives à l'audit, pour ce qui a trait à la vérification des résultats de développement	2008	Bureau de l'audit et des études de performance		

Recommandation ou problématique 9. *Recommandation* : Renforcer l'Évaluation des résultats et des compétences en tant qu'outil dans le cadre de l'obligation redditionnelle touchant les résultats

Réponse de l'administration : Le PNUD souscrit à la nécessité de renforcer le lien entre l'Évaluation des résultats et des compétences et les résultats d'ensemble en matière de développement (de même que pour la gestion et la coordination). Il revoit actuellement l'Évaluation, en partie pour la relier plus explicitement au processus de planification et d'évaluation du travail à l'échelon des unités administratives.

<i>Mesures clefs</i>	<i>Calendrier de réalisation</i>	<i>Unités administratives responsables</i>	<i>Suivi*</i>	
			<i>Observations</i>	<i>État d'avancement</i>
9. Révision de l'Évaluation des résultats et des compétences utilisée pour la planification et l'évaluation de la performance individuelle, afin de renforcer les liens avec les résultats attendus conformément au plan de travail de l'unité administrative considérée	Mise en place prévue pour 2009	Bureau des ressources humaines		

* Le suivi sera assuré par voie électronique au Centre de gestion en ligne des évaluations (<http://erc.undp.org>).