



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

Distr. générale
29 décembre 2010
Français
Original : anglais

Première session ordinaire de 2011

31 janvier-3 février 2011, New York

Point 4 de l'ordre du jour provisoire

Évaluation

**Réponse de l'Administration à l'évaluation
de la contribution du PNUD au développement
et aux résultats institutionnels à l'échelle régionale**



Le PNUD à l'échelle régionale

1. Le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) est une organisation mondiale fondée sur le savoir qui aide les pays et les régions à opérer des changements de grande ampleur sur la base de leurs propres priorités de développement. Dans un monde toujours plus marqué par l'interdépendance, où les défis du développement dépassent désormais les frontières géographiques, le PNUD, en tant que membre du système des Nations Unies, reconnaît depuis un certain temps déjà que l'obtention de résultats durables lui impose de mettre un éventail de choix politiques à disposition de ses homologues aux niveaux régional et national. La coopération au développement régional est donc plus qu'un aspect important du mandat confié au PNUD; il s'agit d'un mécanisme essentiel à l'amélioration de l'efficacité de l'aide au développement. Une présence régionale appuie la réalisation de trois objectifs fondamentaux du PNUD : i) faire des bureaux de pays des partenaires de développement plus efficaces à l'échelle nationale; ii) mieux exploiter les connaissances internes (par le biais des communautés de pratique internes) afin d'obtenir des résultats de développement fondés sur de bonnes pratiques; et iii) être un partenaire actif dans l'échange de connaissances externes en qualité de contributeur, de bénéficiaire et d'intermédiaire pour les pays partenaires bénéficiant de nos programmes.

2. La coopération du PNUD au niveau régional correspond aux attentes de l'organisme exprimées dans le Plan stratégique pour 2008-2013. Sa présence régionale lui permet de répondre à la demande d'appui que lui seul peut apporter aux niveaux tant régional que national. Le PNUD se réjouit donc que l'« Évaluation de la contribution apportée par le PNUD au développement et aux résultats institutionnels à l'échelle régionale » ait confirmé que plusieurs de ses activités régionales ont considérablement contribué au développement, et que ses interventions ont été opportunes, rentables, catalytiques et bien accueillies. En outre, et il importe de le noter, l'évaluation a mis en évidence les domaines où des améliorations pourraient être apportées. Beaucoup d'entre eux sont liés aux difficultés à rester en phase avec les changements toujours plus rapides entre les régions et en leur sein. Certains de ces changements ont déjà été ou sont actuellement traités.

3. Outre son rôle de partenaire de développement distinct, le PNUD entend promouvoir la cohérence dans l'ensemble du système pour toutes les diverses activités des Nations Unies en jouant un rôle majeur au sein du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD) au niveau régional. Cette responsabilité s'étend aux efforts visant à générer de la valeur ajoutée par une participation active aux mécanismes de coordination régionale créés par les commissions régionales des Nations Unies. S'attaquer aux problèmes de développement complexes aux niveaux régional et national nécessite de plus en plus de s'appuyer sur les forces combinées du système des Nations Unies et de tirer des leçons des interventions et modèles régionaux. À ce titre, le PNUD perçoit sa conduite des équipes de directeurs régionaux comme un mécanisme important pour l'obtention de résultats de développement cohérents avec l'appui d'une contribution cohérente de la part du système.

4. Pleinement conscient de l'importance croissante d'une coopération et d'une coordination efficaces au niveau régional, le PNUD poursuivra ses efforts afin de collaborer avec les partenaires de développement et les parties prenantes à cet égard.

L'évaluation, conjointement avec les réponses pertinentes de l'Administration, est une précieuse contribution qui orientera directement ces efforts continus.

Réalisations

5. Le Plan stratégique du PNUD pour 2008-2013 prévoit une programmation régionale visant à lier les initiatives nationales et mondiales et à faciliter la coopération entre les pays qui partagent des conditions géographiques, sociales et économiques similaires. Les programmes régionaux de l'organisme visent à répondre aux priorités et contextes sous-régionaux, régionaux et nationaux. Les programmes sont adaptés aux contextes et priorités spécifiques à chaque région tout en restant fondés sur les priorités de l'organisme, à savoir l'élimination de la pauvreté, la gouvernance démocratique, l'environnement et l'énergie, ainsi que la prévention des crises et le relèvement. Le renforcement des capacités, l'égalité entre les sexes, le VIH et le sida, les technologies de l'information et de la communication, et la coopération Sud-Sud constituent des priorités transversales.

6. L'évaluation rend compte du succès de cette approche pour l'amélioration des résultats de développement, et le PNUD se félicite que le rapport souligne les diverses manières dont ses activités au niveau régional aident les pays à progresser dans la réalisation de leurs priorités. Par exemple, l'évaluation conclut que la coopération régionale du PNUD a contribué au débat et à la coopération ayant permis à plusieurs pays de trouver des solutions communes rapidement et à moindre coût. À cette fin, l'organisme a intégré les connaissances et les leçons tirées de divers de pays dans des modèles pertinents adaptés à chaque région, et a aidé les homologues nationaux à résoudre les problèmes transfrontières critiques pour lesquels les capacités et ressources nécessaires leur faisaient défaut. (Le cadre de coopération régionale approuvé en 2010 a permis de s'assurer ces complémentarités.) Parmi les nombreux exemples de réussite pouvant être cités à ce titre figure le partenariat du PNUD avec l'Union européenne. Ce partenariat est particulièrement important pour les pays d'Europe centrale et orientale qui adhèrent ou souhaitent adhérer à l'Union européenne. Une initiative transfrontière dans la même région a aidé de nouveaux États membres de l'Union européenne à partager avec les pays candidats à l'adhésion les leçons tirées, le savoir et l'expertise concernant la transition et le développement.

7. Les activités du PNUD à l'échelle régionale présentent différentes caractéristiques qui peuvent être d'intérêt stratégique pour les partenaires aux niveaux tant régional que national. L'organisme peut, par exemple, appuyer des priorités stratégiques sensibles en créant un espace sûr pour l'examen, dans le cadre de groupes régionaux, de questions qui peuvent se révéler difficiles à traiter pour les pays pris individuellement. La région Asie-Pacifique en est un bon exemple, puisqu'un projet régional y a aidé plusieurs pays à répondre aux préoccupations des peuples autochtones en ce qui concerne les droits fonciers. Ce projet a aidé les gouvernements à examiner la question dans le contexte de la gestion des ressources naturelles. De même, un rapport régional sur le développement humain portant sur la corruption a permis une analyse objective de l'impact de la corruption sur le développement humain, laissant ainsi la possibilité d'un travail programmatique plus intense sur le sujet au niveau national. Dans la région des États arabes, un projet régional appuyé par le PNUD a remporté un prix de coopération Sud-Sud

pour avoir réuni des chefs religieux de différentes parties de la région en vue d'un dialogue interreligieux opportun.

8. L'exploitation de travaux analytiques combinée aux efforts visant à aider les réseaux d'individus et d'institutions ont constitué un trait caractéristique de l'œuvre du PNUD durant la dernière décennie. Par exemple, 39 rapports régionaux et sous-régionaux sur le développement humain ont contribué à défendre le paradigme du développement axé sur l'être humain dont l'organisme assure la promotion depuis déjà 20 ans. Ces rapports ont encouragé le développement des communautés de pratique régionales et sous-régionales ainsi que les plateformes de gestion des connaissances dans chaque région; en outre, ces communautés et plateformes peuvent et devraient continuer à évoluer de façon à influencer positivement le débat sur le développement régional. Un centre régional de réforme de l'administration publique a été créé en Europe et dans la Communauté d'États indépendants. Ce centre met l'accent sur la gouvernance démocratique et sur la modernisation des processus gouvernementaux dans la région. Dans région de l'Amérique latine et des Caraïbes, un réseau de communautés de pratique axé sur la question de l'égalité entre les sexes a été mis en place par des organisations de la société civile et des experts techniques. Ce réseau est le fruit de programmes de certification gouvernementaux en matière d'égalité entre les sexes dans six pays (Argentine, Brésil, Chili, Costa Rica, Mexique et Uruguay). L'objectif est de transférer les expériences tirées de ces pays aux pairs demandeurs, à savoir le Salvador, le Nicaragua, Panama et la République dominicaine. En vue du Sommet arabe sur le développement économique et social, le PNUD a participé à la rédaction du rapport intitulé « Development Challenges for the Arab Region » (Obstacles au développement dans la région arabe), axé sur la souveraineté de l'alimentation et la pauvreté. Ce rapport a été approuvé par les chefs d'État et de gouvernement arabes, et donne lieu aujourd'hui à la création d'une base de données de la Ligue des États arabes consacrée aux objectifs du Millénaire pour le développement. Un rapport annuel, intitulé « MDGs-at-a-Glance » (Les objectifs du Millénaire pour le développement en un coup d'œil), sera produit à partir de cette base. Un réseau régional Asie-Pacifique qui promeut le renforcement des capacités des femmes autochtones afin qu'elles puissent s'impliquer dans le processus décisionnel public a largement été considéré comme une meilleure pratique mondiale. Au cours des 12 derniers mois, les centres régionaux de services ont fourni un appui essentiel afin d'aider plusieurs pays à trouver les moyens d'accélérer et de soutenir les progrès liés à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement. Cette initiative repose sur un dispositif appuyé par le GNUD.

9. Le PNUD approuve l'observation issue de l'évaluation selon laquelle il peut jouer des rôles différents mais interdépendants aux niveaux régional, national et mondial, et que les synergies entre ces trois niveaux peuvent être renforcées de manière continue. Une régionalisation progressive des fonctions, des services et des capacités d'exécution s'est opérée au cours de la dernière décennie, à mesure que le PNUD a cherché à renforcer l'appui qu'il fournit aux niveaux tant régional que national. L'organisme a intégré des moyens humains et financiers jusqu'ici dispersés et provenant de sources multiples dans des centres régionaux de services dans le but de nouer des partenariats, de contextualiser les connaissances, d'améliorer l'efficacité et réaliser des économies d'échelle dans toutes les régions. Qui plus est, l'évaluation indique, au paragraphe 58, que dans la mesure où « on ne peut renforcer

tous les bureaux de pays, la fourniture de services d'appui technique par les centres de services régionaux s'est avérée être une option utile et appropriée ».

10. Cette évolution a commencé à s'accélérer depuis le lancement de la stratégie de régionalisation de 2008 et a contribué à la concrétisation des réalisations mises en évidence dans l'évaluation. Cette stratégie a reposé sur les données issues de l'enquête de 2007 sur les produits et services fournis par le Siège indiquant que la « qualité des services » provenant des services régionaux décentralisés était perçue deux fois plus favorablement que ceux fournis par le Siège. Cette tâche d'intégration et d'ajustement au niveau régional n'est pas encore terminée, comme le fait observer l'évaluation. La concentration des actifs à ce niveau est fort appréciée par le personnel et les cadres supérieurs au sein de l'organisme. Celui-ci reconnaît en outre que, bien que la régionalisation soit très bien appréciée, la réussite dépend de la confirmation et du renforcement de ces impressions positives par les parties prenantes dans les régions.

11. Le PNUD est résolu à constamment améliorer le développement et le rapport coût-efficacité à tous les niveaux. Il se réjouit que l'évaluation constate que l'approche révolutionnaire de la coopération et de la coordination régionales qui a été adoptée au cours de la dernière décennie, et plus particulièrement depuis 2008, l'a rendu plus efficace dans ses rôles de coopération et de coordination. Le PNUD cherche activement des moyens de renforcer et d'accroître les gains d'efficacité et d'efficience et, dans les prochains mois, effectuera et mettra en œuvre un examen structurel qui améliorera les mesures incitatives et les mécanismes, ainsi que les processus de rationalisation, afin d'encourager à porter une attention accrue sur les résultats de développement significatifs aux niveaux régional et national. L'évaluation apporte de précieuses contributions qui seront internalisées durant cet examen.

Défis

12. Au cours de la dernière décennie, le rythme et la complexité des changements constatés dans la coopération au développement ont représenté des défis considérables pour beaucoup, si ce n'est l'ensemble, des acteurs impliqués dans le développement international. Reconnue comme efficace par l'évaluation, la stratégie du PNUD pour faire face à ces défis s'est déclinée en deux volets. Premièrement, il s'agissait de formuler des réponses aux priorités de développement nationales qui proposaient des visions contextualisées des besoins, des priorités et des solutions, et réduisaient les coûts de mission à tous les stades (transactionnels et autres) afin de garantir une plus grande maîtrise et une meilleure participation. Deuxièmement, la stratégie de régionalisation du PNUD a rétabli un équilibre coûts-avantages, en augmentant la capacité de l'organisme à satisfaire la demande et à contribuer aux résultats de développement à tous les niveaux.

13. Résoudre les problèmes soulevés par l'évaluation peut s'appuyer sur les pratiques déjà élaborées ou mises en place. Comme le recommande l'évaluation, le PNUD reconnaît la nécessité d'une application cohérente des critères institutionnels de régionalité afin d'éclairer les décisions de programmation régionale, et s'inspirera de l'expérience tirée des programmes régionaux en Asie et dans le Pacifique pour concevoir une approche institutionnelle.

14. Le PNUD considère qu'approfondir et élargir sa base de partenariats constitue l'un des objectifs fondamentaux de ses programmes, notamment régionaux. Il approuve totalement cette recommandation issue de l'évaluation. En effet, il est d'avis qu'il peut se servir des réalisations auxquelles ont abouti les programmes régionaux pour attirer de nouveaux partenaires et diversifier les ressources pour le développement provenant des régions et des échelons supérieurs. L'évaluation fait observer qu'une étroite proximité géographique et des échanges fréquents entre les experts issus des groupes thématiques du PNUD et d'autres entités des Nations Unies, notamment des commissions régionales, peuvent permettre à l'organisme d'exploiter la base de connaissances et les ressources techniques disponibles dans l'ensemble des groupes thématiques et aux niveaux sous-régional et régional. Le PNUD prend acte de ces observations et fera en sorte que de telles approches éclairent les projets régionaux, l'appui fourni par les bureaux de pays et les missions. Les équipes de directeurs régionaux et d'autres mécanismes de coordination régionale seront chargés d'y veiller.

15. L'évaluation constate que, bien que l'intervention régionale du PNUD ait été et reste pertinente, la capacité à répondre à la demande est insuffisante, en raison d'un manque d'effectifs adéquats (voir par. 59 de l'évaluation) ou du fait que les centres eux-mêmes se trouvent à différents stades de développement (par. 70). La réussite du PNUD dans la promotion des biens publics régionaux et dans l'appui à la collaboration concernant les questions transfrontières et communes est également mise en lumière. Conformément aux ambitions de l'organisme de fournir aux régions et pays des connaissances et options pertinentes, l'évaluation trouve de bonnes raisons d'appuyer le PNUD dans ce domaine, en indiquant au paragraphe 60 : « La création de centres de services régionaux a contribué à améliorer la collaboration intersectorielle, bien que des contraintes institutionnelles limitent la coopération à travers les domaines d'intervention ».

16. L'un des défis posés consiste à mesurer l'impact des principaux supports de connaissances régionaux et sous-régionaux et de l'action de sensibilisation, comme le fait remarquer des évaluations récentes des cadres de coopération régionale. Le PNUD reconnaît que les systèmes sont actuellement inadéquats pour suivre et rendre compte objectivement des résultats et de l'impact aux parties prenantes dans ce contexte, et continuera de renforcer les systèmes de suivi et d'évaluation des résultats.

17. S'agissant de l'observation selon laquelle « les arrangements actuels du PNUD en matière de programmation régionale ne favorisent pas la coopération interrégionale », l'organisme signale que la coopération interrégionale relève du mandat du programme mondial, qui est parfaitement aligné sur les programmes régionaux grâce à l'architecture de ses activités. (L'activité du Centre International de politiques pour la croissance inclusive est un exemple du profil interrégional du PNUD, en l'espèce appuyé par le cadre de coopération mondiale.) Néanmoins, le PNUD reconnaît qu'il est possible d'en faire plus pour renforcer la coopération interrégionale, notamment dans les domaines de la gestion des connaissances et de la coopération Sud-Sud.

18. L'organisme désapprouve la recommandation selon laquelle les programmes et projets régionaux doivent être gérés depuis un lieu de la région ou sous-région. Il est d'avis que le choix du lieu approprié à partir duquel lancer les interventions programmatiques spécifiques ne doit pas être fait de façon abstraite, mais plutôt sur

la base de critères pertinents, notamment le potentiel de valeur ajoutée, l'adéquation en tant que porte ouverte sur des discussions, et le lieu où se trouvent les principaux homologues, partenaires de réalisation et bénéficiaires.

19. L'évaluation reconnaît la présence régionale du PNUD comme représentant un élément important et essentiel de la réponse de l'organisme face aux défis et aux perspectives de développement à ce niveau de coopération internationale. Les centres régionaux de services, dont l'existence dans le cadre de la stratégie de régionalisation ne remonte qu'à 2008 – comme indiqué plus haut, ont démontré leur capacité à attirer et impliquer un groupe d'intérêt régional et sous-régional plus large et plus ancré en vue des initiatives du PNUD. Cela a clairement été illustré par l'amélioration de la participation de représentants de gouvernement et de la société civile aux divers événements, publications et autres activités de l'organisme.

20. L'évaluation fait observer, au paragraphe 69, que l'efficacité a été réduite par le manque de fonds et l'absence de coordination, de même que par une mise en œuvre inadéquate. On ajoutera qu'il peut s'avérer nécessaire de revoir l'adéquation des modalités de programmation aux interventions menées à l'échelle régionale. Pour ce qui est de la question spécifique de la gestion des connaissances, l'évaluation indique au paragraphe 61 que : « La gestion des savoirs s'est améliorée à la suite de l'action et de la présence du PNUD au niveau régional mais ne tire pas pleinement avantage des possibilités de partage des connaissances aux niveaux interrégional ou de l'ensemble de l'organisation ». Ces observations concernant les résultats institutionnels soulignent la pertinence des efforts déployés par le PNUD au niveau régional. Elles vont même jusqu'à encourager l'investissement prudent dans les capacités requises ainsi que la rationalisation des ressources, des directives et des outils institutionnels de sorte que les opérations régionales de l'organisme puissent atteindre pleinement leur potentiel.

21. L'évaluation fait des observations importantes concernant les résultats institutionnels impliquant les contributions du PNUD à la cohérence dans l'ensemble du système. Par exemple, on peut lire au paragraphe 62 : « Les membres des organismes des Nations Unies collaborent principalement au niveau des projets régionaux mais de manière insuffisante au niveau des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement ». Même avant la finalisation de l'évaluation, le PNUD s'était sérieusement investi à rehausser la qualité de ses contributions au PNUAD en améliorant ses directives, son appui et sa surveillance vis-à-vis de ses bureaux dans les pays de la phase de lancement. L'organisme a poursuivi cet effort tout au long de l'année 2010, avec le rôle moteur des bureaux régionaux et des centres régionaux de services. Les investissements dans ce domaine se poursuivront étant donné l'importance que le PNUD attache à la cohérence opérationnelle et de fond des efforts fournis par le système des Nations Unies au niveau national, notamment par le biais du mécanisme des équipes de directeurs régionaux. Le PNUD continuera d'étudier, avec d'autres organismes des Nations Unies, les gains d'efficacité et d'efficience devant résulter de la co-implantation.

22. À ces défis s'ajoute la nécessité d'atteindre un équilibre entre l'appui fourni au niveau régional et celui fourni au niveau national. Par la suite, cela constituera un aspect important du débat sur les résultats de développement. Il sera en outre crucial d'engager un débat global sur les ressources requises pour établir et maintenir une combinaison optimale entre ces deux priorités.

Mesures prises et en cours

23. L'évaluation se fait l'écho des questions soulevées dans les évaluations des précédents cadres de coopération régionale, sur la base de ce que le PNUD a déjà accompli. Par exemple, l'évaluation du cadre de 2002-2006 pour l'Amérique latine et les Caraïbes a recommandé que l'organisme s'attache davantage à appuyer les rapports sous-régionaux sur le développement humain et à renforcer la collaboration avec les institutions sous-régionales; ces deux activités ont été mises en avant dans le cadre de 2008-2012. La formulation des cadres de coopération régionale a également tenu compte des constatations faites par l'évaluation thématique ainsi que par les évaluations du cadre de coopération mondiale.

24. Étant donné que la plupart, si ce n'est l'ensemble, des projets régionaux élaborés au titre des cadres de coopération régionale sont directement mis en œuvre par le PNUD, le processus d'évaluation et d'approbation interne de l'organisme fait en sorte, depuis 2009, que tous les projets mentionnent explicitement la manière dont les leçons tirées des évaluations pertinentes ont éclairé le choix des priorités, la stratégie de mise en œuvre, les dispositions de gestion et les résultats escomptés du projet considéré. Le mécanisme d'évaluation pour l'ensemble des programmes (nationaux, régionaux et mondiaux) est également à l'étude dans le but de revoir les considérations relatives à la qualité afin de faire face aux priorités nouvelles de l'organisme. Les critères d'évaluation des cas de mise en œuvre directe sont actuellement révisés afin d'améliorer l'apprentissage interrégional ainsi que la congruence entre les priorités régionales et la demande nationale. Ces mesures sont parfaitement conformes aux recommandations connexes issues de l'évaluation.

Regard vers l'avenir

25. Le PNUD est fermement résolu à renforcer sa capacité de contribution au niveau régional, notamment ses propres capacités en ressources humaines, conformément à l'examen triennal complet des activités opérationnelles menées en faveur du développement par les organismes des Nations Unies, ainsi qu'à répondre à la demande régionale et nationale et à améliorer la cohérence dans l'ensemble du système des Nations Unies.

26. En sus des mesures déjà prises, le PNUD reconnaît la nécessité de systèmes et d'outils de gestion plus centralisés afin de guider l'action au niveau régional, d'encourager l'utilisation de procédures normalisées et d'accroître la comparabilité des données dans l'ensemble des régions, et d'éviter les doubles investissements coûteux tout en optimisant les ressources combinées disponibles aux niveaux central et régional. L'examen structurel précité, ainsi que les mesures de gestion connexes, visent à résoudre plusieurs de ces problèmes, et l'organisme se réjouit à la perspective de poursuivre ces discussions avec le Conseil d'administration lors des sessions à venir.

27. Comme souligné au troisième point de l'Annexe, on poursuivra les efforts visant à rendre les orientations politiques plus accessibles aux clients des bureaux de pays, en mettant l'accent sur le renforcement des fonctions consultatives et des systèmes de gestion des connaissances en vue de l'acquisition d'enseignements tirés au niveau interrégional et d'une collaboration programmatique. Le déploiement d'un cadre de « responsables de pratique » dans les centres régionaux a déjà suscité

l'alignement plus étroit des services d'appui régionaux sur les priorités de chaque pays et une meilleure fourniture de services. Des experts de la gestion des connaissances ont été placés dans tous les centres régionaux, et jouent plusieurs rôles essentiels, à savoir : lier les connaissances internes et externes pour enrichir celles disponibles au sein du PNUD; partager ces connaissances dans l'ensemble du système des Nations Unies et avec les réseaux de connaissances externes; et aider les bureaux de pays à négocier l'échange des connaissances Sud-Sud.

28. Les cycles des programmes régionaux, qui jusqu'ici étaient harmonisés entre eux ou avec le cycle de planification générale (les plans de financement pluriannuel pour 2000-2003 et 2004-2007, et le plan stratégique pour 2008-2013), ont désormais été allongés ou ajustés afin de s'aligner sur la durée du plan stratégique actuel. Cela facilitera la parfaite harmonisation des approches régionales du PNUD avec le prochain budget intégré, permettant ainsi un débat global sur l'œuvre de l'organisme au niveau régional et sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation. Ce changement devrait également induire une augmentation des ressources. (Les cadres de coopération régionale reçoivent actuellement 9 % du total des ressources régulières.)

29. Étant donné les défis et possibilités spécifiques caractérisant les activités au niveau régional, le PNUD s'est félicité de cette évaluation et apprécie les leçons qu'elle donne en vue d'améliorations organisationnelles continues. L'Annexe s'étendant sur les pages suivantes expose les principales recommandations issues de l'évaluation et les réponses du PNUD. Ces dernières comprennent les mesures spécifiques que prend l'organisme pour résoudre les problèmes soulevés, notamment celles qui nécessiteront une collaboration permanente avec le Conseil d'administration.

Principales recommandations et réponse de l'Administration

Recommandation 1 : Le PNUD devrait définir des critères de « régionalité » pour la programmation régionale, en consultation avec les gouvernements, tenant compte des bonnes pratiques existantes, afin de déterminer le caractère approprié d'une approche régionale.

Les critères de régionalité résulteraient d'une évaluation des actions qui sont efficaces et de celles qui ne le sont pas, des situations où il conviendrait d'adopter une approche régionale ou sous-régionale, de la détermination de la valeur ajoutée d'une telle approche et d'une analyse des raisons pour lesquelles les pays coopèrent et des modalités de leur coopération. Le débat sur la mise au point de ces critères devrait être large et associer les gouvernements partenaires et les pays donateurs. Une bonne connaissance de la pertinence de l'approche régionale pourrait jouer un rôle primordial en ce qui concerne le positionnement du PNUD dans le contexte de situations où les ressources sont limitées.

Réponse de l'Administration

Le PNUD approuve cette recommandation et reconnaît la nécessité d'établir des critères institutionnels clairs déterminant quand utiliser la programmation régionale comme modalité appropriée pour résoudre les problèmes de développement. Comme indiqué dans le rapport d'évaluation, certains bureaux, tels que le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique, ont déjà instauré ces critères. Des critères sont également appliqués dans d'autres régions en fonction de la valeur ajoutée apportée par la programmation régionale. On en trouve confirmation dans la consultation avec les partenaires clefs du PNUD dans la région, notamment les gouvernements, les organisations régionales et sous-régionales, d'autres institutions des Nations Unies et des acteurs de la société civile durant l'élaboration de programmes régionaux.

La réflexion du PNUD sur les constatations et conclusions issues de l'évaluation lui a permis d'identifier trois éléments clefs qui pourraient justifier une approche régionale. Il s'agit des éléments suivants : a) la gestion des facteurs externes; b) la gestion des économies d'échelle; c) la promotion des biens publics régionaux dont on ne peut se charger au niveau national. En outre, le programme régional devrait apporter de la plus-value aux programmes de pays. Le PNUD se penchera sur les approches passées et actuelles afin de distinguer entre les programmes régionaux et les programmes du PNUAD/de pays. Cela impliquera notamment d'étudier les approches adoptées par d'autres institutions des Nations Unies afin d'établir ces critères. Ce travail sera effectué en concertation avec les bureaux de pays et avec les partenaires gouvernementaux dans les pays de programme et donateurs. Les critères retenus seront alors appliqués à l'élaboration des nouveaux descriptifs de programme régionaux.

Le PNUD cherchera également à mieux préciser le concept général sous-tendant les programmes régionaux, notamment leur rôle, leur portée et leur fonction, et examinera les directives actuelles concernant les programmes dans la mesure où elles s'appliquent aux programmes régionaux, notamment les modalités programmatiques, le processus de consultation, les critères de régionalité, les dispositions de gestion et les processus d'examen.

<i>Principale(s) source(s)</i>	<i>Calendrier</i>	<i>Unité(s) administrative(s) responsable(s)</i>	<i>Suivi*</i>	
			<i>Observations</i>	<i>État d'avancement</i>
1.1 Établir un ensemble de critères de régionalité institutionnels afin de pouvoir distinguer une approche régionale d'une approche nationale	Juillet 2011	Groupe de gestion		
1.2 Revoir le processus d'évaluation des programmes/projets et mettre à jour les directives relatives à la programmation en y intégrant les nouveaux critères de régionalité	Décembre 2011	Bureau des politiques de développement (BPD), Groupe d'appui opérationnel		
1.3 Renforcer la coordination et les synergies entre les programmes régionaux et les PNUAD/programmes de pays	En cours	Bureau régionaux, centres régionaux de services et bureaux de pays		

Recommandation 2 : Le PNUD devrait mettre en place un cadre rationnel en vue d'instaurer un partenariat plus large et approfondi qui facilitera la consultation systématique afin de lui assurer une pertinence durable aux niveaux régional et interrégional.

Les partenariats élargis qui relèveraient du cadre comprendraient les organisations régionales compétentes, des gouvernements nationaux et des représentants de la société civile, ainsi que des organismes des Nations Unies, notamment les commissions régionales. Le cadre et les consultations ultérieures garantiraient que le PNUD est positionné de manière appropriée dans l'espace régional, afin d'ajouter une valeur en matière de développement, et est en mesure d'identifier les possibilités de nouvelles coopérations régionales et interrégionales

Réponse de l'Administration

Des centres régionaux de services ont été créés en partie afin que le PNUD apporte une réponse plus rentable aux besoins exprimés aux niveaux régional et national. La proximité géographique réduit les coûts par rapport une exécution des activités depuis le Siège. Elle facilite les échanges avec les partenaires régionaux, tout en réduisant les coûts liés à leur collaboration avec le PNUD, et a encouragé une meilleure participation aux réseaux de connaissances et aux communautés de pratique régionaux. Le rapport d'évaluation reconnaît un autre avantage manifeste dans le fait que les opérations peuvent être menées dans le même fuseau horaire. Tous ces facteurs ont contribué à accélérer les interventions du PNUD et le partage des options appropriées aux contextes avec nos partenaires régionaux et nationaux. Ce résultat en lui-même améliore l'optimisation des coûts.

Parallèlement, dans toutes les régions, les centres régionaux de services continuent de favoriser et de renforcer les partenariats avec les organisations régionales et sous-régionales, notamment par le biais des programmes régionaux. Ces partenariats sont importants pour instaurer un élan propices aux messages normatifs importants liés aux mandats et portant sur le développement humain ainsi que sur les engagements pris en ce qui concerne les objectifs du Millénaire pour le développement, et pour appuyer leur mise en œuvre efficace au niveau national. Ils nous aident également à garantir l'alignement sur les priorités régionales, ainsi que l'appropriation des interventions régionales.

* La mise en œuvre des recommandations fait l'objet d'un suivi électronique dans la base de données du Centre de gestion en ligne des évaluations.

Plusieurs initiatives ont été entreprises afin de promouvoir la coopération interrégionale sous les auspices du programme mondial. Au Brésil par exemple, le Centre International de politiques pour la croissance inclusive, financé par le programme mondial, a réalisé des investissements considérables pour élargir une nouvelle base de partenariats qui vient renforcer et s'harmoniser avec l'effort de coopération régionale que le PNUD cherche à soutenir. De nouveaux partenariats, un dialogue politique dans l'ensemble des régions, et des échanges de connaissances Sud-Sud sont essentiels à l'activité du Centre, qui est ancrée dans celle du Groupe de la lutte contre la pauvreté de l'organisme. Comme mentionné dans le rapport d'évaluation, un partenariat stratégique a été conclu en 2009 avec la Chine afin d'établir une coopération trilatérale visant à appuyer les pays en développement, notamment d'Afrique. Un nouveau partenariat a été noué avec la République de Corée en vue de la création du Centre de politiques pour les partenariats au développement mondial du PNUD à Séoul, qui procèdera à des analyses politiques et à des travaux de recherche sur les partenariats mondiaux en faveur du développement international. Le PNUD a la conviction que ces types d'initiatives nous aideront à apprendre comment élargir la base de partenariats Sud-Sud à un coût avantageux.

Par la suite, les bureaux régionaux de l'organisme feront le point sur les partenariats actuels et continus afin d'identifier les éventuels domaines à améliorer. Sur la base de cet exercice et des bonnes pratiques existantes, le partenariat régional et les stratégies de mobilisation des ressources seront renforcées.

À l'exemple des chefs des équipes de directeurs régionaux, agissant dans les organes subsidiaires du GNUD, les directeurs régionaux continueront de promouvoir des complémentarités réelles et une culture de coopération entre les organismes des Nations Unies actifs dans chaque région. Le PNUD continuera également à participer activement aux mécanismes de coordination régionale créés par les commissions régionales des Nations Unies, et à encourager une interaction réciproque avec ces organes à l'appui des travaux de chacun.

Enfin, le PNUD renforcera les organes directeurs et, le cas échéant, les organes consultatifs des programmes et projets régionaux afin de garantir la pertinence continue des interventions régionales et interrégionales au travers d'une plus grande consultation avec les principaux partenaires et parties prenantes.

<i>Principale(s) source(s)</i>	<i>Calendrier</i>	<i>Unité(s) administrative(s) responsable(s)</i>	<i>Suivi</i>	
			<i>Observations</i>	<i>État d'avancement</i>
2.1 Faire le point sur les partenaires régionaux actuels et intégrer les réponses dans les cadres de coopération régionale en cours et à venir	En continu	Centres régionaux de services, bureaux régionaux		
2.2 Garantir une planification et un échange appropriés des programmes de travail entre les équipes de directeurs régionaux et les mécanismes de coordination régionale en vue de renforcer les synergies et les complémentarités, le cas échéant	En cours	Bureaux régionaux avec les centres régionaux de services		
2.3 Renforcer le rôle des comités thématiques/groupes consultatifs pour examiner et évaluer les contributions des programmes aux résultats escomptés	Décembre 2011	Bureaux régionaux, centres régionaux de services		

Recommandation 3 : Le PNUD devrait promouvoir une culture institutionnelle encourageant la prise en compte des enseignements de l'expérience au niveau interrégional et la collaboration en matière de programmes, et assurant l'utilisation de connaissances ancrées dans la région à travers l'organisation.

Les régions définies par le PNUD ne devraient pas se refermer sur elles-mêmes en ce qui concerne les programmes et le partage du savoir. Les pays confrontés à des défis communs et à des problèmes transfrontières ne sont pas toujours situés dans la même région et, dans ce cas, le PNUD doit faciliter la coopération interrégionale. L'échange de connaissances à l'échelle interrégionale doit être encouragé par le recours à des incitations appropriées qui renforceraient les efforts de gestion des connaissances du PNUD au niveau mondial. Il faudrait aussi élaborer des incitations afin d'encourager l'intégration des connaissances et expériences régionales dans la planification stratégique du PNUD, ses activités de plaidoyer et ses conseils d'orientation.

Réponse de l'Administration

Les collaborations régionale et interrégionale font partie intégrante de la mission du PNUD en tant qu'organisation mondiale cherchant à aider les pays à accélérer leur progression vers la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement. On s'emploie actuellement à renforcer une culture institutionnelle qui favorise aussi bien l'acquisition verticale et horizontale d'enseignements que la collaboration programmatique. (L'acquisition en question consiste en l'exploitation des connaissances nationales et régionales propice à l'apprentissage institutionnel, tandis que la collaboration implique des activités intrarégionales et interrégionales.)

Un certain nombre d'actions ont déjà été entreprises afin de renforcer la structure des domaines de pratique et des connaissances, qui trouve son origine dans les centres régionaux et est complétée par la mise en œuvre de la stratégie de gestion des connaissances de l'organisme. Le quatrième cadre de coopération mondiale visait : i) à mettre en place une approche établissant « une équipe par domaine d'activité » en vue de l'intégration des programmes régionaux et mondiaux; et ii) à adopter une approche institutionnelle de la régionalisation afin de renforcer la cohérence et l'efficacité de l'architecture des activités. Tout au long des années 2009 et 2010, un cadre de « responsables de pratique » – conseillers politiques ayant des connaissances spécifiques à un domaine de pratique – a été déployé dans chaque centre régional avec deux objectifs : tirer profit des expériences nationales et régionales dans un contexte mondial, et rendre les services consultatifs en matière politique plus accessibles à nos partenaires nationaux. Des experts de la gestion des connaissances ont été placés dans tous les centres régionaux, où ils sont chargés entre autres d'accélérer la codification et le partage des connaissances aux niveaux intrarégional et interrégional.

<i>Principale(s) source(s)</i>	<i>Calendrier</i>	<i>Unité(s) administrative(s) responsable(s)</i>	<i>Suivi</i>	
			<i>Observations</i>	<i>État d'avancement</i>
3.1 Accroître les synergies entre les programmes régionaux et mondiaux afin de promouvoir la coopération interrégionale	Décembre 2011	Bureaux régionaux, BPD, Bureau de la prévention des crises et du relèvement (BPCR)		

3.2 Renforcer la collaboration entre les centres régionaux, en exploitant les structures de gestion et les systèmes de gestion des connaissances existants; revoir la composition du comité consultatif du programme mondial	Décembre 2011	BPD/BPCR et centres régionaux de services
3.3 Mettre en place des méthodes explicites par le biais desquelles l'apprentissage régional peut éclairer l'orientation institutionnelle et le processus décisionnel	D'ici à fin 2011	BPD, BPCR, Bureau exécutif, bureaux régionaux, bureaux de pays

Recommandation 4 : Pour accroître l'efficacité et développer les capacités, le PNUD devrait établir la gestion des programmes et projets régionaux dans un lieu approprié de la région ou sous-région.

Les cinq programmes régionaux devraient être gérés par le centre de services régional où ils pourraient bénéficier de la dynamique régionale et tirer parti des capacités régionales. Les projets régionaux devraient être exécutés à proximité des bénéficiaires, où ils pourraient mieux tenir compte de l'évolution des contextes et utiliser plus efficacement les capacités régionales. Si possible, il faudrait associer les institutions régionales, le représentant résident dans le pays hôte faisant fonction de représentant principal du projet. Lorsque les projets sont exécutés avec le centre de services régional, ils devraient être dotés de capacités de gestion spécialisées.

Réponse de l'Administration

Comme indiqué au paragraphe 86 du rapport d'évaluation, les programmes régionaux d'Asie, du Pacifique, d'Europe et de la Communauté d'États indépendants sont gérés par les centres régionaux de services. Les programmes régionaux pour l'Afrique, les États arabes et l'Amérique latine et les Caraïbes sont en partie gérés depuis le Siège, en tenant compte des différents stades d'évolution des approches régionales relevés dans l'évaluation.

Le PNUD reconnaît que chaque région présente ses propres défis et possibilités, ce qui requiert une approche éclairée par les leçons tirées d'autres régions mais adaptée aux besoins spécifiques liés au contexte régional. Cela s'applique aux programmes régionaux et aux centres régionaux de services d'une manière plus générale. L'implantation des projets régionaux sera déterminée en fonction de leur contenu et des accords d'exécution, dans le but de susciter une appropriation maximale aux niveaux régional et national. S'agissant de la recommandation selon laquelle les projets exécutés avec les centres régionaux de services devraient être dotés de capacités de gestion spécialisées, le PNUD reconnaît que les capacités dédiées à la gestion et aux services consultatifs sont différentes mais se renforcent mutuellement. Les conseillers politiques devraient être conjointement responsables de la manière dont leurs conseils sont mis en pratique et des résultats obtenus, et doivent bien connaître les modalités qui encadrent leur rôle consultatif et la manière dont leurs conseils sont appliqués. De même, les experts de projet sont tenus de contribuer, dans la limite de leur domaine d'expertise, à l'élaboration de pratiques institutionnelles.

<i>Principale(s) source(s)</i>	<i>Calendrier</i>	<i>Unité(s) administrative(s) responsable(s)</i>	<i>Suivi</i>	
			<i>Observations</i>	<i>État d'avancement</i>
4.1 Établir, dans le cadre des critères de régionalité, des critères spécifiques permettant de déterminer le lieu de gestion des programmes et projets régionaux, en tenant compte des besoins opérationnels et de partenariats stratégiques de fond propres à chaque cas	Juillet 2011	Bureaux régionaux		

Recommandation 5 : Le PNUD devrait optimiser l'utilisation de ressources ordinaires allouées aux programmes régionaux pour les interventions contribuant directement aux résultats des efforts de développement et réduire au minimum leur utilisation pour les résultats internes de l'organisation.

Les ressources ordinaires devraient servir à ajouter une valeur directe au développement par allocation aux projets régionaux ou aux conseils d'orientation apportant une contribution manifeste et tangible aux résultats en matière de développement. L'utilisation des ressources ordinaires pour financer l'appui à la fonction de gestion de projets des bureaux de pays devrait être réduite au minimum. L'appui technique fourni aux bureaux de pays pour leur permettre d'exécuter ces tâches quotidiennes devrait être financé par prélèvement sur le budget de gestion, éventuellement par le biais d'une nouvelle décentralisation de la capacité d'appui du siège vers les centres de services régionaux et, le cas échéant, de ces centres vers les bureaux de pays.

Réponse de l'Administration

La programmation régionale vise à contribuer à l'obtention de résultats de développement aux niveaux sous-régional, régional et national. Les cadres de coopération régionale, approuvés par le Conseil d'administration, présentent une diversité d'approches et une combinaison d'atouts pour faire face aux défis spécifiques à chaque région. Des conseillers politiques, rémunérés par le biais des programmes régionaux, sont chargés d'œuvrer sur les priorités régionales ou nationales ou, dans certains cas, sur les deux. Leur objectif principal est de se tenir à disposition des homologues sous-régionaux, régionaux et nationaux, comme défini et prévu dans les projets régionaux, les programmes de pays et les programmes de travail budgétisés.

<i>Principale(s) source(s)</i>	<i>Calendrier</i>	<i>Unité(s) administrative(s) responsable(s)</i>	<i>Suivi</i>	
			<i>Observations</i>	<i>État d'avancement</i>
5.1 Sur la base des conclusions de l'examen structurel et du modèle d'activité (recommandation 7), améliorer les alignements fonctionnels sur les sources de financement, lorsqu'il y a lieu	Septembre 2011	Bureaux régionaux, centres régionaux de services		

Recommandation 6 : Le PNUD devrait maintenir le système des centres de services régionaux sous l'autorité des bureaux régionaux.

Si la composition des effectifs et le portefeuille d'activités et de services peuvent varier selon le contexte régional et les demandes, des efforts sont requis pour normaliser les outils et approches de gestion y compris ceux relatifs au contrôle de la contribution, de la pertinence et de l'efficacité de l'arrangement portant sur les centres de services régionaux. Les centres doivent renforcer leurs réseaux et veiller à tirer parti du savoir mondial et à y contribuer. Ils devraient être dirigés par au moins un directeur régional adjoint. Il faudrait mettre un terme à la pratique de la double structure hiérarchique, y compris pour les responsables de pratique, dans les centres de services régionaux. Tous les personnels devraient suivre une voie hiérarchique unique dans le centre de services régional, tout en étant chargés d'établir un lien avec le savoir mondial et d'y contribuer.

Réponse de l'Administration

Tous les centres régionaux de services font partie intégrante de leur bureau régional respectif. La surveillance des centres régionaux de services incombe au bureau régional concerné. Tous ces centres sont dirigés par un directeur régional adjoint, qui fait rapport au directeur régional.

Le PNUD convient également de la nécessité de normaliser les outils de gestion et les approches en la matière dans le cadre de l'évolution continue de ces centres établis. Afin de faciliter la fourniture de services consultatifs intégrés, le PNUD met au point un système commun de suivi des demandes provenant des bureaux de pays. Ce travail impliquera tous les conseillers, où qu'ils se trouvent, et tous les groupes d'intervention. Le système de suivi mondial en question s'appuie sur les pratiques déjà en place dans certains centres régionaux de services, et sera lié à l'ensemble des systèmes de gestion de l'organisme permettant de contrôler et de comparer les contributions, la pertinence et l'efficacité.

Des efforts sont également déployés afin systématiser la façon dont le PNUD rend ses services consultatifs accessibles. Avec des interlocuteurs au niveau national, des responsables de pratique et des conseillers situés dans les centres régionaux de services, et des directeurs de pratique au niveau mondial, le PNUD dispose désormais d'une structure institutionnelle pouvant faciliter une « hiérarchie des connaissances » interne. Le lieu où se trouvent les responsables de pratique et les conseillers au niveau régional est crucial à cette architecture. Avec les possibilités d'échanges entre pairs offertes par la plateforme Teamworks, le PNUD sera mieux à même d'aider les institutions des partenaires aux niveaux régional et national à obtenir des résultats de développement. Le défi reste toutefois d'exploiter cette structure afin d'acquérir des enseignements à l'échelle interrégionale et d'améliorer la collaboration programmatique qui permet des échanges de connaissances mutuels entre les services consultatifs régionaux, nationaux et mondiaux. La stratégie du PNUD pour la gestion des connaissances encourage une culture institutionnelle en faveur de la prise en compte des enseignements de l'expérience au niveau interrégional et la collaboration en matière de programmes (voir la réponse à la recommandation 3 issue de l'évaluation).

Bien que l'évaluation conteste la pratique de la double structure hiérarchique pour les responsables de pratique dans les centres de services régionaux, l'organisme pense qu'il existe peu de preuves à l'appui de cette conclusion. Il reconnaît la difficulté posée par cette approche à double voie. En tant que piliers de l'architecture des activités du PNUD à l'échelle mondiale, les responsables de pratique ont toutefois besoin d'entretenir une relation de fond avec le Directeur de pratique à New York. C'est précisément la distinction très nette établie entre les questions liées aux bureaux de pays (relevant des bureaux régionaux) et celles liées aux groupes de pratique mondiaux (relevant des bureaux centraux) qui permet à la matrice des liens entre les responsables de pratique de fonctionner efficacement.

<i>Principale(s) source(s)</i>	<i>Calendrier</i>	<i>Unité(s) administrative(s) responsable(s)</i>	<i>Suivi</i>	
			<i>Observations</i>	<i>État d'avancement</i>
6.1 Instaurer au sein des centres régionaux un système de suivi commun, contrôlé à l'échelle mondiale	Juin 2011	BPD, BPCR, Bureau de la gestion, centres régionaux de services		
6.2 Examiner périodiquement la matrice des mécanismes d'information afin de garantir une configuration optimale adaptée à l'évolution de la structure des domaines de pratique et des connaissances	Sur une base annuelle, à partir de décembre 2011	BPD, BPCR, Bureau des ressources humaines		

Recommandation 7 : Le PNUD devrait établir un modèle d'activité stratégique à tous les niveaux, mondial, régional et des pays; allouer des fonds et des ressources humaines de manière durable et transparente, veiller à ce que les fonctions et services ne se chevauchent pas; et faciliter l'implantation des capacités dans le lieu le plus approprié.

Le PNUD devrait reconnaître qu'afin de renforcer les résultats de son action et de sa présence au niveau régional, il ne peut centrer son attention uniquement sur la programmation régionale et les arrangements institutionnels. Le modèle d'activité doit donc être global et traiter la programmation et les structures institutionnelles dans l'ensemble de l'organisation et à tous les niveaux. Il devrait prendre en compte les liens entre la programmation de pays et aux niveaux régional et mondial, et les résultats. Le Programme devrait accorder la priorité à la création d'une capacité critique pour les bureaux de pays, qui devrait être identifiée et mise en place. En ce qui concerne l'élaboration de modèles pour l'appui technique supplémentaire aux bureaux de pays, le PNUD peut s'inspirer des approches qui ont donné de bons résultats, y compris celle du Fonds pour l'environnement mondial qui finance des compétences techniques spécialisées dans la région, lesquelles contribuent aussi à promouvoir les initiatives de l'organisation. Le modèle devrait renforcer les approches intersectorielles et interrégionales du développement humain et les partenariats des Nations Unies au niveau des pays et au niveau régional. Le modèle d'activité du PNUD doit également protéger et accroître dans la mesure du possible le financement des programmes régionaux, afin qu'ils puissent maintenir et augmenter leur contribution aux résultats des efforts de développement et être en mesure de faire face aux nouveaux défis.

Réponse de l'Administration

Le PNUD reconnaît la nécessité de poursuivre l'examen et l'amélioration de son modèle d'activité stratégique, comme proposé dans la recommandation, en conservant toutefois suffisamment de souplesse pour s'adapter à chaque contexte régional. L'organisme s'efforce continuellement d'améliorer ses stratégies et pratiques opérationnelles afin d'obtenir des résultats de développement de qualité supérieure au coût le plus avantageux. Cette ambition est au cœur du Plan d'action de l'Administrateur et essentiel dans cet environnement actuel où les ressources sont restreintes.

<i>Principale(s) source(s)</i>	<i>Calendrier</i>	<i>Unité(s) administrative(s) responsable(s)</i>	<i>Suivi</i>	
			<i>Observations</i>	<i>État d'avancement</i>
7.1 Élaborer un modèle d'activité qui répond aux recommandations issues du processus d'examen structurel se rapportant à la présence régionale	Juillet 2011	Siège		
7.2 Améliorer la saisie des données dans le système Atlas afin de renforcer le contrôle géographique des postes d'agent et des projets entre le Siège, les centres régionaux de services et les sites secondaires	Décembre 2011	Siège		