



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

Distr. générale
18 avril 2017
Français
Original : anglais

Session annuelle de 2017

30 mai-9 juin 2017, New York

Point 8 de l'ordre du jour provisoire

Évaluation

Réponse de l'Administration à l'évaluation conjointe de l'efficacité institutionnelle du PNUD

Contexte, historique et conclusions

1. En 2016, le Bureau indépendant d'évaluation et le Bureau de l'audit et des investigations du PNUD ont mené conjointement une évaluation de l'efficacité institutionnelle du PNUD¹. Le but de l'évaluation était de répondre à la question ci-après : jusqu'à quel point est-ce que les mesures prises depuis 2010, qui visaient à améliorer la qualité des programmes, ont permis de renforcer ou sont susceptibles de renforcer les capacités du PNUD et de lui permettre de mieux exécuter ses programmes et d'améliorer son efficacité institutionnelle? En bref, l'objectif était d'évaluer à quel degré les mesures touchant à la politique ou à l'organisation, notamment le processus de restructuration qui s'y rattache, ont permis de renforcer ou peuvent potentiellement renforcer la capacité du PNUD d'exécuter des programmes de meilleure qualité et d'améliorer son efficacité institutionnelle. L'évaluation visait également à contribuer au renforcement de l'apprentissage institutionnel par l'identification des possibilités d'amélioration de l'efficacité institutionnelle de l'organisation.

2. Dans son Plan stratégique 2014-2017, le PNUD a distingué trois résultats interdépendants en matière de gestion, qui contribuent à l'amélioration de l'efficacité de l'organisation : a) des programmes de meilleure qualité; b) une plus grande ouverture de l'organisation; et c) l'amélioration de la gestion des ressources financières et humaines. L'efficacité et l'efficience de l'organisation sont censées renforcer l'efficacité en matière de développement et conduire à « l'efficacité institutionnelle » dont elles constituent un des facteurs. Le débat sur la gestion axée sur les résultats est à l'ordre du jour de la réforme des Nations Unies depuis la fin des années 90. Il a contribué à modifier la gouvernance et le rôle de l'encadrement, qui se concentrent sur les résultats et non plus sur les interventions/les apports (ressources), les activités et les produits.

¹ Pour consulter le résumé analytique de l'évaluation, voir [DP/2017/21](#).



3. L'évaluation a porté sur la période allant de 2010 à 2015, ce qui a permis de couvrir les périodes des plans stratégiques 2008-2013 et 2014-2017. La réponse de la direction du PNUD (voir annexe) regroupe les mesures pratiques et datées qui se situent dans le prolongement des activités en cours, et désigne les organes chargés de les exécuter.

4. La direction du PNUD accueille avec satisfaction l'évaluation et salue les efforts menés conjointement par le Bureau indépendant d'évaluation et le Bureau de l'audit et des investigations pour préciser dans quelle mesure les principales réformes institutionnelles ont permis de rendre l'organisation plus efficace et plus efficiente.

5. Le PNUD reconnaît que dans une première étape le processus d'évaluation a porté sur les résultats de l'audit de la gestion axée sur les résultats, conduit par le Bureau de l'audit et des investigations, qui a conclu que le système mis en place par le PNUD était satisfaisant. L'évaluation s'est poursuivie par l'examen de la mise en œuvre des mesures relatives à la programmation de qualité et à la gestion des ressources financières et humaines, dans le cadre duquel l'équipe conjointe du Bureau indépendant d'évaluation et du Bureau de l'audit et des investigations a entendu les personnes en charge de ces questions dans les centres régionaux de services et dans 45 bureaux de pays.

6. Au cours de la période 2010-2015, le PNUD a pris un nombre considérable de mesures d'intervention et d'organisation, notamment pour renforcer sa présence régionale et ses fonctions politiques, qui occupent une place centrale dans le processus de changements structurels initié en 2014, ainsi qu'un ensemble de mesures engagées en 2015 pour renforcer les capacités des bureaux de pays et des bureaux et pôles régionaux et améliorer l'exécution de leurs programmes. En outre, le contexte externe dans lequel évolue le PNUD a changé au cours de la période d'examen, avec, par exemple, l'adoption des objectifs de développement durable, le déclin des ressources ordinaires et les crises prolongées.

7. Sur le plan des programmes, les résultats des programmes de pays du PNUD ont été alignés sur les résultats du Plan stratégique 2014-2017, tandis que le nombre de résultats par pays était limité à quatre au maximum. On a introduit des normes de qualité relatives à la programmation à tous les niveaux, défini cinq critères de qualité de la programmation et adopté des outils de notation pour évaluer la qualité des programmes et des projets à la conception, à la mise en œuvre et à la clôture. On a aussi mis en place un processus obligatoire révisé d'assurance de la qualité au cours de la phase de planification et de conception des programmes de pays et durant l'ensemble du cycle des projets du PNUD. Une première étude pilote sur les nouvelles normes d'assurance de la qualité a été menée en 2014. Des mesures d'intervention et des programmes mis en œuvre dans ce cadre sont devenus pleinement opérationnels en mars 2016. On a en outre introduit des normes concernant les descriptifs de programme de pays et la planification et la conception des projets afin de favoriser l'amélioration de la qualité des programmes. En 2014 et en décembre 2015, le modèle du descriptif de programmes de pays a été révisé. Il comporte maintenant des directives particulières sur l'obligation de qualité des programmes. Une nouvelle politique de suivi a aussi été conçue et appliquée. Il y est fait obligation de recueillir et d'utiliser des données appropriées et crédibles pour mesurer les progrès accomplis et il est attendu des bureaux qu'ils financent correctement la fonction de suivi de l'exécution annuelle des programmes, tout comme il est exigé des bureaux régionaux d'allouer au moins 1 % des dépenses annuelles consacrées au développement à l'action de suivi et d'évaluation. Le PNUD reconnaît cependant qu'il reste à remédier à nombre de carences. Il s'agira pour cela de s'appuyer sur les efforts menés actuellement en mettant fortement

l'accent sur l'amélioration de la qualité des programmes dans le cadre de la gestion axée sur les résultats.

8. La direction du PNUD se félicite de la conclusion générale qui signale des signes d'amélioration de la qualité des programmes et souligne le caractère plus stratégique des descriptifs de programme de pays, la participation plus efficace de plusieurs parties à la fonction d'assurance de la qualité et les progrès accomplis dans la qualité des programmes, ce qui facilite la programmation et la budgétisation axées sur les résultats. La direction salue également les conclusions des évaluations selon lesquelles les mesures d'organisation telles que les changements structurels mis en œuvre en 2014 ont permis de clarifier les rôles et responsabilités respectives aux niveaux des régions et du siège tandis que les services fournis par les pôles régionaux étaient valorisés par les bureaux de pays.

9. Tout en se félicitant de l'évaluation, la direction du PNUD note certains problèmes concernant l'approche, la méthodologie et le manque de données factuelles permettant d'étayer certaines conclusions. L'évaluation est donc utile, mais elle doit être appréhendée avec prudence et mesure. Comme cela a été indiqué dans l'évaluation, les données utilisées pour l'établissement du rapport ont été recueillies trop tôt dans le processus de réforme. De ce fait, elles ne peuvent donner lieu à des conclusions probantes concernant l'efficacité et l'efficience des mesures de changement, une fois que celles-ci seront entièrement opérationnelles au sein de l'organisation. Les données primaires ont été essentiellement recueillies auprès d'anciens utilisateurs et concernent d'anciennes analyses. Par conséquent, elles ne rendent pas pleinement compte de la trajectoire que les réformes prendront à la fin de la période couvrant le Plan stratégique. Certaines des conclusions de l'évaluation doivent être placées dans leur contexte réel et être étayées par des données factuelles. Faute d'une telle mise en perspective, on a malheureusement abouti à des conclusions qui auraient mérité d'être expliquées de façon plus approfondie.

10. La direction du PNUD aurait accueilli favorablement des recommandations plus prospectives et aurait encouragé l'inclusion dans le rapport d'un chapitre sur les enseignements tirés, notamment en ce qui concerne l'appui que la gestion axée sur les résultats peut apporter à la mise en œuvre des objectifs de développement durable et à la couverture des besoins réels des gouvernements, des collectivités locales et des populations visées.

11. Le PNUD prend note des conclusions et observations du rapport, mais formule des réserves sur les conclusions ci-après :

a) La direction note la conclusion 1², dans laquelle il est souligné que « les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement et les descriptifs de programme de pays montrent un meilleur alignement sur les priorités du plan stratégique et une utilisation des objectifs de développement durable, mais ne reflètent pas, pour la plupart, l'avantage comparatif stratégique du PNUD et la manière dont l'organisation est censée ajouter de la valeur aux initiatives de développement. Les descriptifs de programme de pays ne reflètent pas une utilisation et une compréhension suffisantes des notions de la théorie du changement qui auraient pu fournir une vision et une approche plus intégrées ». La direction précise également que l'organisation appuie pleinement les processus conjoints de formulation et de mise en œuvre des plans-cadres précités. Le PNUD choisit ses résultats de programmes à partir des plans-cadres. Le Programme a contribué à veiller à l'introduction de normes de qualité dans les nouvelles directives relatives aux plans-cadres, mettant en relief les avantages comparatifs du système des Nations Unies et la valeur ajoutée que chacun des organismes apporte. La théorie du

² DP/2017/21, par. 39.

changement sera introduite dans ces nouvelles directives, ce qui aidera à promouvoir l'établissement de liens plus étroits entre les plans-cadres et les programmes de pays des autres organismes des Nations Unies. Les directives et les modèles relatifs aux descriptifs de programme de pays ont été récemment révisés. On y a introduit des directives plus fermes et des aspirations plus claires en ce qui concerne les valeurs ajoutées, les avantages comparatifs et les stratégies de partenariat du PNUD;

b) En ce qui concerne la conclusion 2³, dans laquelle il est indiqué que « l'application de normes de qualité a représenté une amélioration dans l'élaboration des directives à l'échelle de l'organisation sur la qualité des programmes et des projets. Toutefois, certains bureaux de pays ne répondent pas aux conditions posées par les normes et ne seront probablement pas en mesure de se conformer à ces normes à court terme », la direction du PNUD tient à souligner que le train de mesures concernant l'assurance de la qualité relative à la programmation du PNUD n'a été adopté qu'en mars 2016. Cela a laissé peu de temps aux bureaux de pays pour intégrer ces mesures dans leurs activités avant l'évaluation. Le PNUD est d'avis que c'est dans l'exécution que l'on mesurera la viabilité ou non de ces mesures, ce qui signifie que l'organisation devra agir pour que les fonctionnaires assimilent le système, mais aussi investir dans les systèmes, les outils, l'appui et la sensibilisation. La baisse des ressources observée ces dernières années rend de plus en plus difficile l'investissement dans ces processus de changement de base, notamment dans les capacités nécessaires pour les mettre en œuvre dans les pays. La direction étudie les options disponibles pour assurer un financement durable de ces fonctions de base afin de mettre en place les conditions propices à l'application de cette politique dans l'organisation dans son ensemble. Le PNUD considère que l'amélioration de l'efficacité institutionnelle est un processus continu. Il prévoit de procéder à l'examen de l'exercice d'assurance de la qualité afin d'évaluer la qualité des données et de formuler des recommandations sur une institutionnalisation plus poussée de cette initiative qui constitue un outil de gestion;

c) S'agissant de la conclusion 3⁴, dans laquelle il est souligné que « la gestion axée sur les résultats est plus souvent associée à des pratiques fondées sur la conformité pour satisfaire les exigences en matière de communication de l'information, peu d'attention étant accordée aux enseignements tirés des données factuelles afin d'améliorer la gestion des connaissances pour la prise de décisions et l'amélioration de la performance ... », la direction du PNUD considère que le système d'assurance de la qualité concerne moins la conformité que l'utilisation d'un ensemble de normes permettant de mesurer l'efficacité des résultats, d'améliorer la qualité et de gérer les risques inhérents à la programmation. Ces normes sont censées aider à cerner les forces et les faiblesses et à orienter l'action de la direction à l'effet d'améliorer la qualité et les résultats dans la durée. L'adoption par le PNUD de la gestion axée sur les résultats est un acquis qui a toujours été mis en lumière et valorisé dans les études et les examens des résultats par les partenaires et les vérificateurs de la viabilité de ce type de gestion. Que l'on considère les descriptifs de programme de pays dans leur globalité ou que l'on se penche sur leurs résultats et leurs cadres de ressources, les changements qui ont marqué les modalités de conception et de mise en œuvre des programmes sont radicaux. L'évaluation ne rend pas suffisamment compte des mécanismes institutionnels introduits, qui ont permis d'accélérer les délais d'intervention, d'améliorer le contrôle et de renforcer l'appui aux bureaux de pays. Le renforcement des pôles régionaux a aussi eu pour effet d'améliorer les politiques

³ DP/2017/21, par. 27.

⁴ DP/2017/21, par. 49.

intégrées et l'appui aux programmes dans les bureaux de pays en les rendant plus accessibles et moins coûteuses. L'expérience et les enseignements tirés viseront à renforcer les mécanismes d'appui aux bureaux de pays afin d'améliorer la qualité de la programmation et de l'exécution avec la participation des bureaux régionaux, du Bureau des politiques et de l'appui aux programmes et du Bureau des services de gestion. En outre, des efforts sont menés pour intégrer la planification, le suivi, l'établissement de rapports et la budgétisation dans une plateforme unique, le but étant de renforcer encore plus la culture de la gestion axée sur les résultats au sein du PNUD.

Annexe

Principales recommandations relatives à l'évaluation et réponse de la direction du PNUD

Recommandation 1

Sur la base du contenu du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) et des orientations fournies dans les normes de qualité du PNUD, les bureaux de pays devraient veiller à ce que l'avantage comparatif et la valeur ajoutée du PNUD soient correctement identifiés en expliquant pourquoi le PNUD est mieux placé que d'autres institutions pour mettre en œuvre un programme spécifique.

Réponse de la direction

Le PNUD se félicite de ce que l'évaluation ait conclu que les descriptifs de programme de pays étaient de meilleure qualité. Ce progrès tient à la clarification des normes de qualité, à l'efficacité accrue de l'appui des pays et à l'engagement actif des responsables de haut rang du PNUD dans l'évaluation des nouveaux programmes. Le processus d'évaluation des programmes, qui comprend à la fois l'évaluation préliminaire des projets et celle du Comité d'évaluation des projets au siège, a permis d'élaborer des programmes plus stratégiques, plus pertinents et mieux articulés, comme en témoignent les informations en provenance des États Membres et le récent audit des résultats obtenus par la gestion axée sur les résultats. La valeur ajoutée qu'apportent les descriptifs de programme de pays se reflète clairement dans les évaluations portant sur les résultats du développement conduites par le Bureau indépendant d'évaluation. Toutes ces évaluations qui couvrent la période actuelle du Plan stratégique ont conclu que la contribution du PNUD aux résultats nationaux a, en général, été très forte.

Le PNUAD est formulé conjointement par l'équipe de pays des Nations Unies au titre de la planification intégrée des programmes, à l'effet de les aligner avec les plans et priorités de développement des pays. En partenariat avec d'autres organismes des Nations Unies, le PNUD apporte son plein appui à la formulation et l'exécution des PNUAD. Les résultats des PNUAD sont établis sur la base du critère fondamental des avantages comparatifs et de la valeur ajoutée qu'apporte le système des Nations Unies, y compris les entités individuelles qui en font partie. Pour y parvenir, il faut se pencher sur le mandat, les compétences techniques, l'expérience déjà démontrée, le volume des ressources et les précédents, l'accès au financement du développement grâce à des qualités de leadership et une préférence exprimée par les partenaires de développement, notamment les confrères des programmes de pays. Le programme du PNUD est le produit direct de ce cadre d'action. Il apparaît clairement que les réalisations du PNUAD auxquelles le PNUD contribue sont intimement liées au Plan stratégique du Programme et répondent aux objectifs de développement durable et à d'autres programmes convenus sur le plan international. Chaque descriptif de programme de pays soumis au Conseil d'administration en 2016 a clairement répondu aux priorités nationales et aux objectifs de développement durable, tout en restant solidement intégré dans le Plan stratégique du PNUD et en s'appuyant sur l'évaluation et d'autres données pour aider à expliquer les avantages comparatifs et la valeur ajoutée que le PNUD apporte au pays. Ceci a concerné les descriptifs de programme de pays de toutes les régions, y compris en Érythrée, au Liban, au Monténégro, au Suriname et au Viet Nam.

Le PNUD est conscient de l'importance qui s'attache à une définition claire des avantages comparatifs et de la valeur ajoutée qu'il apporte dans les plans des programmes reposant sur des données probantes, notamment les PNUAD et les descriptifs de programme de pays. L'analyse institutionnelle des enseignements tirés en matière de qualité des programmes, effectuée en 2016, a conclu que 82 % des nouveaux descriptifs de programme de pays se sont appuyés sur l'évaluation pour essayer d'expliquer les avantages comparatifs du PNUD dans le développement des pays tandis que les descriptifs de programme de pays n'étaient pas en mesure de cerner les avantages comparatifs qu'apporte le Programme par rapport à d'autres partenaires. En conséquence, il a été récemment procédé à la révision des directives et du modèle de descriptif de programme de pays. On y a introduit des directives plus fermes et défini des attentes plus claires concernant les valeurs ajoutées, les avantages comparatifs et les stratégies de partenariat du PNUD. Le Comité d'évaluation des projets au siège examinera cette question de plus près à partir de 2017. Il importe également de noter que les descriptifs de programme de pays doivent être établis en 6 000 mots au plus, ce qui a des conséquences sur leur contenu. Le PNUD est d'avis que cette restriction soit allégée à l'avenir, mais convient que la conception des programmes doit, malgré la limitation de sa taille, examiner de façon délibérée les avantages comparatifs assurés à la faveur des processus d'évaluation interne de l'organisation.

Les directives relatives à l'élaboration d'un PNUAD ont été préparées dans le cadre d'un processus interinstitutions dans lequel le PNUD est un membre actif. Ces directives ont été révisées afin de mieux répondre aux ambitions qui portent les objectifs de développement durable. Le PNUD a contribué à veiller à ce que les normes de qualité relatives aux PNUAD soient intégrées dans ces nouvelles directives de façon à répondre aux préoccupations concernant les faiblesses de la conception de ces plans-cadres. Il s'agit de mettre en lumière les avantages comparatifs du système des Nations Unies et la valeur ajoutée qu'apporte chacun des organismes concernés. Les théories du changement sont également introduites dans les PNUAD, ce qui contribuera à rapprocher davantage les plans-cadres et les programmes de pays des organismes des Nations Unies et à introduire les avantages comparatifs en tant que critères de base pour le choix des domaines prioritaires à inscrire dans les plans-cadres.

*Suivi**

Principales mesures

Délais

Service(s) responsable(s)

Situation

Observations

1.1 Veiller à ce que les directives concernant la programmation mettent bien en évidence l'importance de la manière de bien refléter les avantages comparatifs du PNUD en se fondant sur des données factuelles.	Décembre 2017	Bureau des politiques et de l'appui aux programmes/Groupe de l'impact du développement
1.2 Le Comité d'évaluation des projets au siège examine systématiquement les données relatives à l'assurance de la qualité des projets de programmes figurant dans les descriptifs de programme de pays pour vérifier de quelle manière le PNUD est en meilleure position que d'autres institutions dans les domaines prioritaires arrêtés.	Septembre 2017	Bureau des politiques et de l'appui aux programmes/Groupe de l'impact du développement
1.3 Mise en place programmée de l'appui aux pays concernés par les processus de programmation de pays en vue de mettre en évidence de quelle manière la théorie de la méthodologie du changement doit être mise à profit pour définir les avantages comparatifs de l'organisation	Juin 2018	Bureaux régionaux

Recommandation 2

Le PNUD devrait veiller à ce que tous les bureaux de pays comprennent pleinement et appliquent adéquatement la notion de la théorie du changement au cours du processus de programmation en procédant à une évaluation approfondie de l'exhaustivité et de la logique interne de la théorie avant de soumettre les descriptifs de programme au Conseil d'administration.

Réponse de la direction

Le PNUD a élaboré de nouvelles directives élargies sur le changement, qui ont été adoptées en décembre 2016. Pour donner plus de cohérence à l'intégration de la programmation, le PNUD a pris la tête des actions conjointes menées par le Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD) afin de préparer des directives interinstitutions sur l'élaboration des théories du changement pour le PNUAD. Il faudra du temps pour donner aux innovations toute leur force, mais le PNUD reste mobilisé pour poursuivre l'action d'innovation aux fins du développement. Il continuera à intégrer la théorie du changement dans les modules de formation institutionnelle, auxquels il accordera une attention toute particulière en 2017. À cet égard, le Programme a bien progressé dans l'élaboration de descriptifs de programme de pays de meilleure qualité en se fondant sur des modes de développement clairs. Le Comité d'évaluation des projets au siège agit dans un cadre rigoureux et examine les descriptifs de programme de pays dans le souci de donner corps à la théorie du changement, qui est un des volets de la dimension qualité. Cette action sera poursuivie et renforcée en 2017 et d'autres décisions institutionnelles, actuellement examinées par le Comité, seront prises.

Comme cela a été souligné dans l'audit sur les résultats de la gestion axée sur les résultats, la théorie du changement n'a pas seulement une connotation terminologique. Elle vise plutôt à placer les descriptifs de programme de pays dans une logique de développement claire qui s'appuie sur une méthodologie précise.

2.1 L'évaluation préliminaire des projets des descriptifs de programme de pays intègre un examen de l'exhaustivité et de la logique interne de la théorie du changement.	Décembre 2017	Bureaux régionaux
2.2 Mise en place programmée de l'appui aux pays concernés par les processus de programmation de pays en vue de mettre en évidence le concept de théorie du changement et la manière de l'appliquer lors de l'élaboration des programmes de pays	Décembre 2017	Bureaux régionaux

Recommandations 3

Le PNUD devrait évaluer les coûts d'exécution du nouveau système d'assurance de la qualité des programmes et projets pour déterminer si l'établissement d'un plan chiffré en vue d'une exécution par étapes permettrait de satisfaire de façon durable les besoins en ressources du système réformé. Sur la base du budget disponible, le PNUD devrait donner la priorité aux éléments de qualité auxquels les bureaux de pays doivent adhérer pleinement.

Réponse de la direction

Les nouvelles normes de qualité relatives à la programmation sont conçues pour faciliter l'apprentissage et la prise de décisions aux fins de l'amélioration progressive de la qualité plutôt que de fonctionner comme une liste de contrôle de conformité. Les normes reflètent les différents éléments contribuant à une programmation de qualité en se basant sur les résultats de diverses évaluations, audits et autres examens. L'outil d'évaluation sert à déterminer les forces et – mieux encore – les faiblesses, afin d'aider les directeurs à décider des investissements à consentir pour améliorer la qualité. L'assurance de la qualité des projets concerne le système de planification institutionnelle, ce qui signifie que les données peuvent être analysées à l'échelle du projet individuel dans le cadre du portefeuille de projets d'un bureau de pays, des projets inscrits à l'échelle d'une région et du PNUD en tant que tel. La

performance d'ensemble est examinée à l'aune des normes précitées. Si certains éléments ne correspondent pas aux normes minimales et ne peuvent pas être appliqués immédiatement, on met en place un plan de gestion pour répondre au problème dans des délais précis ou on les marque comme risque programmatique à suivre par la direction car ils peuvent compromettre la qualité des résultats. Le plan de gestion reflétant les mesures qui seront prises pour améliorer la qualité sur la base des ressources disponible est un élément essentiel dans le processus d'évaluation. On peut ainsi imaginer que dans certaines situations de crise, le temps manquera pour préparer toutes les analyses nécessaires afin de répondre aux normes du PNUD concernant plusieurs éléments de la programmation de qualité. Cela ne signifie pas que des interventions précoces ne peuvent pas être lancées. Bien au contraire, le processus d'assurance de la qualité aidera les directeurs à déterminer quelles sont les questions qui peuvent être traitées une fois les conditions réunies, de peur de les oublier lors de la mise en œuvre.

Au cours de la phase pilote, une évaluation interne du PNUD a montré qu'en moyenne, les fonctionnaires chargés des programmes ont consacré chaque année une heure par projet pour établir l'évaluation relative à l'assurance de la qualité. L'investissement le plus important, ce sont le temps et les ressources nécessaires pour améliorer la qualité. Il appartient au directeur d'en décider sur la base des ressources dont il dispose. Le système d'assurance de la qualité aidera l'organisation à mieux appréhender son portefeuille à différents niveaux et à mener des analyses facilitant la prise de décisions. Le PNUD continuera à évaluer l'efficacité du processus d'assurance de la qualité et apportera les retouches nécessaires conformément au nouveau plan stratégique.

3.1 Examen des normes de programmation à la suite de la clôture du programme d'assurance de la qualité de 2016	Décembre 2017	Bureau des politiques et de l'appui aux programmes/Groupe de l'impact du développement
3.2 Ajustement des paramètres de la programmation de qualité – si nécessaire – parallèlement à la période du nouveau plan stratégique 2018-2021, et organisation de cycles de formation dans ce domaine au bénéfice des bureaux de pays	Décembre 2021 (parallèlement à la période du nouveau plan stratégique 2018-2021)	Bureau des politiques et de l'appui aux programmes/Groupe de l'impact du développement

Recommandation 4

Le PNUD devrait réévaluer la viabilité financière du modèle des centres de services régionaux, notamment la mutation des conseillers politiques du Bureau des politiques et de l'appui aux programmes.

Réponse de la direction

Lors de la consolidation des pôles régionaux, menée en 2014, on a intégré des fonctions d'appui aux programmes. Celles-ci étaient précédemment assurées par les bureaux régionaux, les services d'appui consultatif et d'intervention des bureaux des politiques et de l'appui aux programmes, les services de gestion du Service des bâtiments et l'ex-Bureau des relations extérieures et du plaidoyer pour ce qui est de la mobilisation des ressources et l'appui à la communication. Le PNUD se félicite des conclusions selon lesquelles les bureaux de pays sont satisfaits de la qualité et de l'opportunité de l'appui apporté par les pôles et du fait que l'appui intégré qui a été fourni a contribué à l'amélioration de la qualité. Comme cela a été indiqué dans le rapport d'évaluation, la fourniture de ces services au niveau régional s'est révélée efficace et peu onéreuse. La direction du PNUD note que les pôles régionaux ne sont pas des entités distinctes avec un modèle séparé de viabilité financière. Conformément au nouveau processus de planification et de budgétisation, l'enveloppe destinée aux bureaux des politiques et de l'appui aux programmes sera examinée chaque année en relation et en collaboration avec d'autres bureaux. Elle devrait être ajustée, le cas échéant, en relation avec le montant des ressources globales dont dispose le PNUD. Le tableau des effectifs des bureaux des politiques et de l'appui aux programmes continuera d'évoluer suivant l'évolution du modèle d'activité du PNUD afin d'assurer la fourniture de services nécessaires à l'exécution des programmes de façon à répondre à des besoins et une demande évolutifs aux niveaux mondial, régional et national. Conformément à la politique de recouvrement des coûts approuvée par le Conseil d'administration, il convient de noter en outre que le PNUD a pris des mesures pour que les dépenses liées aux services consultatifs et autres soient imputées aux budgets des projets.

4.1 Examen ordinaire de l'exécution du budget de 2017 et élaboration des allocations de crédits pour 2018	Décembre 2017	Bureau des services de gestion/bureaux régionaux/Bureau des politiques et de l'appui aux programmes
---	---------------	---

Recommandation 5

Le PNUD devrait renforcer ses compétences dans le domaine de la gestion axée sur les résultats en mettant davantage l'accent sur l'apprentissage et la gestion des connaissances pour une efficacité accrue, en privilégiant non plus la vérification, mais plutôt l'amélioration des résultats. Afin d'institutionnaliser efficacement la gestion axée sur les résultats, le renforcement des capacités doit s'inspirer de diverses approches et rassembler les membres du personnel à tous les échelons, des décideurs et des cadres supérieurs aux directeurs de programme et aux associés. Le renforcement des capacités devrait également s'étendre aux partenaires d'exécution, dont la participation est essentielle si l'on veut que les ensembles de données nationales contribuent à l'amélioration des règles fixées par le PNUD en matière de communication de l'information. Une attention accrue devrait également être accordée

à la promotion d'une culture institutionnelle qui utilise plus efficacement les conclusions, les recommandations et les enseignements tirés des évaluations et des audits pour contribuer à la gestion des connaissances et éclairer la prise de décisions stratégiques en temps opportun.

Réponse de la direction

D'une façon générale, la recommandation est conforme à l'évaluation du PNUD concernant la situation actuelle des connaissances et de l'apprentissage dans l'organisation. Plutôt que de se contenter de mettre l'accent sur la responsabilisation et la communication de l'information, il est essentiel, dans le cadre de la gestion axée sur les résultats, de procéder à une réflexion critique et de tirer des enseignements de l'expérience passée afin d'améliorer les résultats. Cela passera par un renforcement de l'investissement dans les capacités de gestion des connaissances aux niveaux des pays, des régions et du siège, un élargissement de la formation sur les outils et méthodologies les plus adaptés et la promotion d'une culture qui favorise en permanence la réflexion, l'apprentissage et le partage des connaissances auprès de chaque équipe et de chaque fonctionnaire. Conscient de ce besoin, le PNUD a, dès 2016, mis fortement l'accent sur la nécessité de compléter l'importance accordée de longue date à la formation et aux outils liés à la gestion axée sur les résultats avec un éventail d'approches et de connaissances relatives à la gestion des connaissances dans lequel les expériences du passé sont analysées du point de vue de l'apprentissage, de permettre aux fonctionnaires de réfléchir et d'échanger continuellement leurs expériences et d'identifier les ressources (à la fois le contenu et les personnes) qui peuvent les aider à mettre ces connaissances au service de l'amélioration des résultats. Ces approches portent sur : l'analyse des enseignements tirés des rapports annuels axés sur les résultats et des évaluations décentralisées de 2014 et 2015; la relance des réseaux de connaissances thématiques du PNUD; la mise en place d'une infrastructure renforcée de partage des connaissances et la relance de la bibliothèque publique des produits de la connaissance du PNUD ainsi que les nouveaux mécanismes de mesure de leur qualité et de leur impact. Le PNUD investit également dans la mise au point d'un important mécanisme de suivi des connaissances spécialisées des fonctionnaires de l'organisation. Conscient de l'importance du passage de « la vérification à l'amélioration des résultats », le PNUD entend souligner que l'utilisation efficace des conclusions, recommandations et enseignements doit aller au-delà des évaluations formelles pour tirer systématiquement le meilleur parti des processus opérationnels en vigueur (tel que le cycle de gestion des projets), des contenus liés au savoir informel et des échanges entre fonctionnaires en relation avec l'apprentissage de demain. À cette fin, le PNUD mettra au point et utilisera un outil qui permettra de tirer des enseignements utiles de la gestion des projets de l'organisation.

L'amélioration des capacités des partenaires d'exécution nationaux en matière de gestion axée sur les résultats figure dorénavant dans les nouvelles normes de qualité de la programmation. Cette exigence sera de mise dans tous les projets bénéficiant d'un financement. Parmi ces normes, on citera également l'examen des données factuelles issues des évaluations, des audits et d'autres sources de connaissances dans la conception et l'exécution des programmes et des projets, mais aussi dans la prise de décisions. Le PNUD convient que les normes de qualité ne suffisent pas à elles seules car il est essentiel que le personnel et les partenaires puissent améliorer leurs capacités et que des ressources suffisantes soient disponibles pour appliquer ces normes. Il continuera donc à réfléchir à la manière dont des capacités renforcées peuvent améliorer la culture de la gestion axée sur les résultats aux fins d'apprendre et de progresser encore plus.

5.1 Élaborer des modules cohérents de formation à la gestion axée sur les résultats conformément au nouveau plan stratégique, aux résultats intégrés et au cadre, politiques et procédures relatives aux ressources et intégrer cette formation dans les cours d'initiation dispensés à l'intention des coordonnateurs résidents et des représentants résidents, des directeurs de pays et directeurs adjoints de pays, des administrateurs auxiliaires, ainsi que dans les cycles et ateliers de formation organisés à l'échelle régionale	Mars 2018	Bureau des politiques et de l'appui aux programmes/Groupe de l'impact du développement
5.2 Organiser à l'intention du personnel une formation couronnée par un diplôme de gestion axée sur les résultats/gestion des programmes	Décembre 2018	Bureau des politiques et de l'appui aux programmes/Groupe de l'impact du développement
5.3 Organiser à l'intention des fonctionnaires chargés des programmes, y compris les directeurs, des formations en gestion axée sur les résultats/gestion des programmes	Action permanente. Pas de délais	Bureaux régionaux
5.4 Élaborer un système permettant de recenser et de rechercher les compétences (cartographie des talents) afin que les bureaux puissent repérer les experts fonctionnels, avec des fonctions de suivi et d'évaluation	Décembre 2018	Bureau des politiques et de l'appui aux programmes/Groupe de l'impact du développement, Bureau des services de gestion, Bureau des ressources humaines

Recommandation 6

La direction du PNUD devrait accorder la priorité à l'investissement dans la gestion des connaissances, en transcendant la capture des meilleures pratiques pour mettre à profit les enseignements tirés des contextes d'échec et de réussite et contribuer ainsi à l'efficacité et à l'amélioration des résultats. Le rôle essentiel de la direction est d'assurer un environnement et un soutien porteurs pour que le PNUD renforce son engagement et améliore ses communications et continue à promouvoir une culture axée sur les résultats dans l'ensemble de l'organisation, une culture qui salue la réflexion critique sur la performance et la gestion efficace des connaissances pour améliorer les résultats, dans un cadre où les succès, mais aussi les échecs, sont des véhicules importants de l'apprentissage. La direction devrait encourager effectivement une « culture de résultats qui va au-delà des rapports et comprend la gestion axée sur les résultats comme un auto-apprentissage institutionnel continu sur la base des succès et des échecs, mais aussi de l'innovation, et non pas seulement du suivi et de l'évaluation aux fins de l'établissement de rapports.

Réponse de la direction

Le PNUD est également d'avis que les responsables ont un rôle essentiel à jouer dans la mise en place d'un environnement favorable à la gestion des connaissances et à l'amélioration des résultats. Il doit pour cela s'appuyer systématiquement sur la réflexion et l'apprentissage, dans le succès comme dans l'échec. Le PNUD tient à mettre en lumière certaines des mesures importantes prises à cet égard afin de promouvoir une culture de gestion axée sur les résultats et de compléter les mécanismes et outils déjà cités destinés à améliorer la qualité des programmes et des projets. À cet égard, le Programme a relancé, en 2016, ses réseaux de connaissances thématiques, qui avaient été interrompus, et a renforcé ses systèmes technologiques d'information et de communication d'appui à la gestion et au partage des connaissances dans un environnement Microsoft Office 365. En 2017, ces actions seront complétées par des actions de formation et de vulgarisation qui permettront au personnel d'utiliser ces mécanismes efficacement pour favoriser l'apprentissage et l'échange de connaissances. En outre, le PNUD a pris des mesures pratiques pour traduire en termes opérationnels l'auto-apprentissage par l'expérimentation, pour déterminer ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, à la faveur de la mise en place, en 2014, d'un nouveau mécanisme d'innovation. Un des éléments clés de ce mécanisme est la mobilisation de capitaux à risque et de services consultatifs au bénéfice des bureaux de pays dans le but d'expérimenter les nouvelles approches de règlement des problèmes de développement. Sur la base des échecs éventuels, le mécanisme d'innovation répertorie les succès et les enseignements qui en sont tirés à la faveur de ses examens annuels et de publications fréquentes dans des blogs. Soucieux d'améliorer ses résultats, le PNUD demeure attaché à l'expérimentation des innovations au service du développement et à identifier les causes des échecs. Le mécanisme d'innovation a montré que lorsqu'on met l'accent sur les échecs, on a moins de chances d'en tirer des enseignements précieux dans les bureaux de pays alors que les questions qualitatives favorisent l'identification d'enseignements porteurs de solutions.

Le PNUD a en outre introduit le Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources et le « Report Card » (fiche-bilan) dans le rapport annuel de l'Administrateur et l'examen à mi-parcours du Plan stratégique, qui constitue un mécanisme de transparence de la mise en œuvre du Plan stratégique 2014-2017. Le Cadre intégré et le Report Card, qui facilitent le dialogue avec le Conseil d'administration sur les résultats, s'intéressent tout particulièrement aux « échecs » et déterminent les causes profondes des faibles performances. Le système permettra au PNUD d'améliorer l'appui et le contrôle du siège, mais aussi la programmation dans les pays. Le PNUD introduira dans le nouveau plan stratégique un cadre de résultats solide et établira des liens plus étroits entre les résultats et les ressources, ce qui permettra de rendre l'organisation comptable à tous les niveaux des résultats enregistrés et de renforcer les capacités d'analyse des causes profondes des faiblesses enregistrées. Le PNUD continuera également à renforcer la communication intégrée d'informations et à œuvrer en collaboration étroite avec les bureaux de pays pour renforcer les divers aspects liés à la communication de l'information et à la compréhension des synergies qu'ils produisent.

6.1 Production du rapport annuel de l'Administrateur, y compris l'analyse des facteurs à l'origine des mauvaises performances, afin de faciliter l'apprentissage et le dialogue avec les membres du Conseil d'administration et de prendre des mesures concrètes pour améliorer les résultats	Juin de chaque année	Bureau des politiques et de l'appui aux programmes/Groupe de l'impact du développement
6.2 Renforcer le mécanisme d'analyse des mauvais résultats et des facteurs qui entravent l'exécution dans les systèmes de suivi et d'établissement de rapports	Juin 2018	Bureau des politiques et de l'appui aux programmes/Groupe de l'impact du développement
6.3 Élaborer et introduire l'onglet « enseignements tirés » dans l'espace consacré à la gestion des projets (système de planification stratégique de l'institution)	Décembre 2017	Bureau des politiques et de l'appui aux programmes/Groupe de l'impact du développement, Service administratif
6.4 Promouvoir la croissance des réseaux de connaissance du PNUD en tant que vecteur de partage des connaissances et des enseignements tirés, mais aussi pour l'autoréflexion critique sur l'efficacité des programmes	Décembre 2017	Bureau des politiques et de l'appui aux programmes/Groupe de l'impact du développement et Professions

6.5 Produire une analyse annuelle des enseignements tirés des évolutions qui se font jour à partir : a) des données des rapports annuels axés sur les résultats et b) des descriptifs de programme de pays soumis au Conseil d'administration	Décembre 2017	Bureau des politiques et de l'appui aux programmes/Groupe de l'impact du développement
---	---------------	--

* L'état d'avancement de la mise en œuvre est suivi par le Centre de gestion en ligne des évaluations.