



**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
4 mars 2021
Français
Original : anglais

Session annuelle de 2021

7-11 juin 2021, New York

Point 9 de l'ordre du jour provisoire

Évaluation

**Évaluation du plan stratégique du PNUD pour la période
2018-2021**

Résumé

Table des matières

<i>Chapitre</i>	<i>Page</i>
I. Introduction	2
II. Contexte	2
III. Constats	4
IV. Conclusions	8
V. Recommandations	10



I. Introduction

1. Vers la fin de chaque période de planification stratégique du PNUD, le Bureau indépendant d'évaluation du PNUD évalue ce que l'organisation comptait faire, ce qu'elle a fait et ce qui pourrait être amélioré. À ce stade, l'évaluation porte sur une organisation dont la façon de travailler dans 170 pays a évolué au cours des trois dernières années en réponse aux changements apportés au système des Nations Unies pour le développement. En parallèle, la nouvelle administration a axé les travaux du PNUD sur une nouvelle vision, caractérisée par un changement de philosophie ainsi que par des changements dans la conception et dans l'exécution des approches substantielles, programmatiques et opérationnelles. Une grande partie des mesures adoptées par l'administration tout au long de l'exécution du plan stratégique pour la période 2018-2021 sont désormais bien établies et le PNUD affiche un nouveau dynamisme, notamment dans sa réponse à la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19). D'après la présente évaluation, sur la base des données disponibles à ce stade précoce, le PNUD évolue dans la bonne direction, même s'il est précisé qu'il est encore trop tôt pour évaluer les résultats de certaines nouvelles initiatives, tandis que d'autres peuvent être améliorées.

2. L'évaluation fait état d'une organisation qui s'efforce de soutenir les gouvernements partenaires confrontés à de graves bouleversements sanitaires, sociaux et économiques dus à la pandémie de COVID-19. Cette organisation élabore des stratégies et des techniques sophistiquées pour atténuer les effets de changements climatiques rapides et pour s'y adapter tandis que les feux de brousse font rage, que les inondations font des ravages et que les terres arides restent en jachère. L'évaluation examine le plan stratégique du PNUD à l'aube d'une décennie d'action concertée pour la réalisation des objectifs de développement durable de portée mondiale, dont les progrès ont été entravés non seulement par la pandémie, mais aussi par les vents contraires insufflés par le nationalisme, par le protectionnisme, par les conflits et par l'aggravation des inégalités. Nous vivons en effet des temps difficiles, mais riches en possibilités pour une organisation telle que le PNUD, qui, depuis plus de 50 ans, s'efforce d'aider les nations à lutter pour réaliser leurs ambitions, à coopérer et à se développer.

3. L'évaluation fait partie du plan d'évaluation pluriannuel du Bureau indépendant d'évaluation. Elle couvre la période allant de janvier 2018 à décembre 2020. Cette évaluation tient compte de l'examen à mi-parcours présenté au Conseil d'administration à la session annuelle de 2020 (DP/2020/8), mais ne renouvelle pas l'analyse de la performance du PNUD réalisée lors de cet examen. Au fil des pages de ce rapport d'évaluation, l'équipe d'évaluation a cherché à identifier les aspects les plus significatifs du contexte dans lequel le PNUD apporte son soutien, sa vision de la manière dont il peut être le plus utile et les progrès qu'il accomplit vers la réalisation de ses objectifs. Elle s'est également penchée sur la mesure dans laquelle les changements introduits pour permettre la mise en œuvre du plan stratégique aident l'organisation à s'adapter et à répondre aux évolutions du contexte.

4. L'évaluation fournit un ensemble de conclusions générales sur le travail accompli par le PNUD dans le cadre de son plan stratégique actuel et propose des recommandations pour affiner ce travail afin qu'il soit mieux adapté à la mission du PNUD en faveur du développement durable mondial.

II. Contexte

5. Le contexte du développement mondial dans lequel le PNUD a élaboré et met en œuvre son plan stratégique comprend trois événements cruciaux qui déterminent

le cours du soutien international au développement : le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et les objectifs de développement durable, la réponse mondiale à la pandémie de COVID-19, et les réformes du système des Nations Unies, dont les travaux dans les domaines du développement, de la gestion, de la paix et de la sécurité sont en constante évolution.

6. La décennie d'action et de réalisations en faveur des objectifs de développement durable a été lancée en 2019 ; à cette occasion, tous les acteurs ont été exhortés à accroître considérablement le rythme et l'ampleur des efforts de mise en œuvre. La tâche déjà herculéenne qu'implique la réalisation des 17 objectifs de développement durable est encore plus colossale à présent que la pandémie de COVID-19 submerge les systèmes de santé, met les sociétés à rude épreuve et dévaste les économies. Les progrès engrangés jusqu'à présent sont désormais menacés et la réalisation du Programme 2030 se heurte à des difficultés encore plus grandes, la pandémie aggravant la pauvreté, l'insécurité alimentaire, la détérioration du milieu naturel et les inégalités persistantes.

7. Le PNUD et d'autres organismes des Nations Unies sont par ailleurs confrontés à la réforme du système des Nations Unies et à la dissociation des fonctions de coordinateur résident de celles de représentant résident du PNUD. Les réformes, menées par les États Membres dans le cadre de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies et défendues par le Secrétaire général, visent à repositionner le système des Nations Unies pour le développement de manière à ce qu'il constitue une entité collective plus forte, plus cohérente, mieux définie et plus responsable, dotée de capacités, de compétences et de ressources mieux alignées sur le Programme 2030 et sur une « nouvelle façon de travailler ».

8. La vision énoncée dans le plan stratégique pour la période 2018-2021 est d'aider les pays à instaurer un développement durable en éliminant la pauvreté sous toutes ses formes et dans toutes ses dimensions, à accélérer les transformations structurelles aux fins du développement durable et à renforcer la résilience face aux chocs et aux crises. Cette vision s'articule sous la forme de trois contextes de développement, présentés comme des « réalisations » : a) éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et dans toutes ses dimensions ; b) accélérer les transformations structurelles propices au développement durable ; c) renforcer la résilience face aux chocs et aux crises. Dans le cadre de ces contextes de développement, six solutions types sont identifiées pour : a) préserver les populations de la pauvreté ; b) renforcer l'efficacité de la gouvernance, l'inclusivité et le principe de responsabilité ; c) renforcer les capacités nationales en matière de prévention et de relèvement pour édifier des sociétés résilientes ; d) promouvoir des solutions fondées sur la nature pour préserver la planète ; e) combler le déficit énergétique ; f) promouvoir l'égalité femmes-hommes ainsi que l'autonomisation des femmes et des filles. Ces solutions sont censées être flexibles pour répondre aux défis et aux exigences exceptionnels rencontrés dans les 170 pays au sein desquels le PNUD opère et s'engage à contribuer à la réalisation de 27 objectifs de développement.

9. Deux plateformes de développement ont été introduites au cours de la période de planification stratégique 2018-2021 pour faciliter la mise en œuvre : une plateforme de services consultatifs et d'exécution en faveur du développement mondial et des dispositifs d'appui aux pays, qui forment un nouvel ensemble de mécanismes combinant divers systèmes, services, connaissances et compétences. En outre, le plan stratégique articule deux axes de travail, à savoir un axe de performance et un axe d'innovation, visant à adapter les méthodes de travail et à promouvoir une offre de services intégrée.

10. L'intégration est au cœur du plan stratégique. Elle est appréhendée et présentée de plusieurs manières complémentaires : a) par des approches intégrées ; b) au moyen du rôle d'intégrateur que joue le PNUD ; c) par l'intégration d'outils et le renforcement des capacités aux fins de la réalisation des objectifs de développement durable.

11. Le plan stratégique a été conçu pour être « prêt pour la réforme », c'est-à-dire pour rester suffisamment flexible pour soutenir les futures réformes (qui n'avaient pas encore été finalisées au moment de son élaboration) et pouvoir être adapté, si nécessaire, pour permettre au PNUD d'honorer ses engagements. La réforme du système des Nations Unies et la dissociation des fonctions de coordinateur résident de celles de représentant résident du PNUD ont abouti au recrutement de 127 représentants résidents du PNUD ainsi qu'à un réalignement des capacités du personnel dans les bureaux de pays. Pour financer la nouvelle configuration des fonctions de coordonnateur résident, la contribution du PNUD au système des Nations Unies au titre de la participation aux coûts a doublé, passant de 5,14 millions de dollars en 2018 à 10,3 millions de dollars en 2020.

12. La réponse du PNUD à la pandémie de COVID-19 demeure étroitement alignée sur les stratégies initiales du système des Nations Unies, y compris l'appel à l'action lancé par le Secrétaire général dans le rapport intitulé « Responsabilité partagée et solidarité mondiale : Gérer les retombées socioéconomiques de la COVID-19 ». L'ensemble des activités que le PNUD déploie pour répondre à la pandémie de COVID-19 est considérable et ne cesse d'augmenter. Il comprend notamment deux stratégies organisationnelles détaillées et des stratégies régionales développées par les bureaux régionaux. Dans le cadre de la réponse intégrée, les membres des bureaux de pays ont travaillé en coordination avec leurs homologues des équipes de pays des Nations Unies pour élaborer des évaluations initiales de l'impact socioéconomique à court et moyen terme qui prennent en compte les différentes répercussions de la pandémie de COVID-19 sur les économies nationales et dans les secteurs clés. Ces études d'impact ont ensuite éclairé la formulation de plans d'intervention socioéconomiques nationaux dirigés par les coordinateurs résidents. Le PNUD a publié un plan de relèvement en juin 2020, s'appuyant sur l'expérience des trois mois précédents et sur sa compréhension des besoins croissants. Ce plan, intitulé « Au-delà du relèvement : à l'horizon 2030 », détaille et articule la réponse du PNUD à la crise de la COVID-19 autour de quatre domaines : a) la gouvernance ; b) la protection sociale ; c) l'économie verte ; d) la disruption numérique.

13. Le PNUD a dépensé 16,09 milliards de dollars entre 2018 et 2020, dont 13,52 milliards pour la programmation, 75 % de ces dépenses étant liées aux solutions types relatives à l'élimination de la pauvreté et à la gouvernance, et moins de 3 % ayant respectivement été attribuées aux solutions types relatives à l'énergie et à l'égalité femmes-hommes.

III. Constats

Constat n° 1. Clarté de la vision et du cadre conceptuel

14. Le plan stratégique est reconnu dans l'ensemble de l'organisation comme un instrument ambitieux et flexible qui a lancé le PNUD sur la bonne voie pour aider les pays à atteindre les objectifs de développement durable, pour mettre en œuvre la réforme du système des Nations Unies pour le développement et pour répondre à l'urgence de la pandémie de COVID-19. Toutefois, les concepts qui sous-tendent l'intégration, les contextes de développement, les solutions types, les plateformes, les performances et les flux d'innovation doivent encore être clarifiés pour évoluer et prendre forme.

Constat n° 2. Adaptation et contribution aux objectifs de développement durable

15. Le PNUD a rapidement adapté ses capacités en vue de soutenir la réforme du système des Nations Unies pour le développement, en mettant en place une nouvelle génération de hauts responsables dans ses bureaux de pays et en continuant à compter parmi les principaux fournisseurs de financements, de capacités techniques et de services d'appui opérationnel au système des coordonnateurs résidents. Il n'a pas été facile de dissocier les fonctions de coordination du PNUD et il reste des défis à relever pour repositionner le PNUD parmi les acteurs du lien entre l'action humanitaire et les activités en faveur de la paix et du développement.

Constat n° 3. Points forts et pertinence du PNUD

16. Le PNUD a apporté des contributions pertinentes aux résultats en matière de développement dans le cadre des trois grands contextes de développement et des solutions types établis dans le plan stratégique. Dans l'ensemble, la perception de la pertinence du PNUD par les parties prenantes reste positive, notamment dans les domaines de l'égalité des genres, de la gouvernance et de l'environnement, mais cette pertinence est moins bien perçue en ce qui concerne la réduction de la pauvreté et l'énergie. Le PNUD est surtout apprécié pour ses rôles traditionnels dans la mise en œuvre de programmes et de projets, dans le développement des capacités et dans la fourniture d'expertise technique ; il n'est cependant pas encore reconnu pour les nouvelles attributions relatives aux solutions de développement intégrées et innovantes prévues dans le plan stratégique.

Constat n° 4. Principaux défis actuels et domaines à améliorer

17. Malgré des améliorations constantes, la gestion axée sur les résultats, le suivi et l'établissement de rapports, ainsi que l'intégration des enseignements tirés des succès et des échecs restent les principaux domaines à améliorer.

Constat n° 5. Contributions du PNUD aux objectifs de développement durable

18. Le PNUD a contribué à la réalisation de tous les objectifs de développement durable, mais plus de 50 % des dépenses totales de ses programmes étaient liées à l'objectif 1 (pas de pauvreté) et à l'objectif 16 (paix, justice et institutions efficaces), qui sont également des domaines dans lesquels le PNUD dispose d'une force comparative essentielle, conformément à la vision de son plan stratégique. Le PNUD soutient des approches intégrées pour la réalisation des objectifs au moyen d'outils très divers, mais l'insuffisance des rapports transmis par l'organisation ne permet pas de déterminer clairement lesquels de ces outils ont effectivement contribué à accélérer les progrès vers chaque objectif, et dans quelle mesure.

Constat n° 6. Égalité des genres et autonomisation des femmes

19. Le plan stratégique a mis en avant l'importance que revêtent l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes, qui constituent un accélérateur essentiel des résultats en matière de développement. Le PNUD a désormais la possibilité d'articuler plus clairement la manière dont les approches axées sur l'intégration du genre peuvent produire des résultats plus transformateurs vis-à-vis de l'égalité entre les femmes et les hommes¹ dans tous les domaines du développement, en vue d'accélérer la

¹ D'après l'échelle de l'efficacité des résultats en matière d'égalité des genres (Gender Results Effectiveness Scale) du Bureau indépendant d'évaluation, les résultats transformateurs vis-à-vis de l'égalité des genres sont des résultats qui promeuvent une évolution des normes, des valeurs culturelles, des structures de pouvoir et des causes profondes des inégalités et des discriminations de genre.

réalisation des objectifs de développement durable. Le manque de ressources financières et humaines adéquates constitue toujours un obstacle majeur.

Constat n° 7. Principes du Programme de développement durable à l'horizon 2030

20. Si l'ensemble de la communauté du développement doit encore relever le défi qu'est la mise en œuvre systématique et efficace des principes clés du Programme 2030, le PNUD a déployé des efforts concertés pour promouvoir des partenariats de collaboration afin de soutenir et de financer la réalisation des objectifs de développement durable, d'intégrer plus systématiquement les approches pour favoriser une prise en compte plus équilibrée des dimensions économiques, sociales et écologiques, et de généraliser le principe consistant à ne laisser personne de côté. De par son rôle de chef de file et ses contributions à l'inclusion et à la durabilité, le PNUD est bien placé pour intensifier ses travaux dans ce domaine.

Constat n° 8. Programme d'innovation

21. L'importance accordée à l'innovation dans le plan stratégique s'est traduite par des investissements considérables dans le développement des capacités existantes et dans l'intégration des efforts d'innovation au sein de l'ensemble de l'organisation. Des mesures importantes ont été prises pour créer un environnement plus propice à l'innovation. Cependant, le PNUD n'a pas encore suffisamment adapté ses règles et procédures pour tirer pleinement parti des possibilités d'innovation en matière de programmation, de partenariat et de financement.

Constat n° 9. Laboratoires d'accélération

22. Bien qu'il soit encore trop tôt pour analyser les résultats, la mise en œuvre du réseau de laboratoires d'accélération améliore la visibilité des techniques d'innovation sociale et des technologies numériques au niveau national, tout en jetant les bases d'approches plus participatives, contextualisées et intégrées qui permettront de comprendre les défis en matière de développement et de déployer des solutions.

Constat n° 10. Mesure et généralisation des innovations

23. Une multitude d'innovations dotées d'un grand potentiel transformateur pour le travail du PNUD émergent actuellement. Néanmoins, la capacité du PNUD à identifier les innovations émergentes dans ses portefeuilles et à soutenir leur croissance et leur généralisation est limitée par une appétence pour le risque insuffisante, par un manque de soutien de la part des parties prenantes, par l'inadéquation des ressources financières, par le manque de flexibilité des règles et réglementations, et par des lacunes dans les fonctions de suivi, d'évaluation et de gestion des connaissances de l'organisation. Le processus par lequel les techniques et outils éprouvés sont intégrés et généralisés dans les offres de services n'est pas suffisamment rationalisé et institutionnalisé pour répondre à la nature décentralisée du PNUD.

Constat n° 11. Transformation numérique

24. La stratégie numérique du PNUD apparaît désormais comme un élément important et opportun du plan stratégique, contribuant à l'innovation. De plus en plus d'initiatives numériques prennent forme, sont développées plus vite afin d'appuyer la réponse à la pandémie de COVID-19 et aident le PNUD à renforcer ses capacités pour répondre aux demandes croissantes du programme de développement numérique.

Constat n° 12. Dispositifs d'appui au niveau mondial/Réseau mondial pour les politiques

25. Le Réseau mondial pour les politiques représente une amélioration par rapport au soutien politique auparavant fourni par le PNUD. Il a le potentiel d'accroître l'efficacité du déploiement de l'expertise au sein de l'organisation. Il demeure nécessaire d'adopter une approche plus cohérente de l'état des lieux des capacités, de la mobilité et des modalités contractuelles flexibles, mais aussi de compléter l'infrastructure du réseau, de supprimer les obstacles régionaux et d'associer davantage les Centres de politiques mondiales et les autres organismes des Nations Unies ainsi que les instituts de recherche et les institutions universitaires.

Constat n° 13. Dispositifs d'appui aux pays

26. Les dispositifs d'appui aux pays sont appréciés pour leur capacité à stimuler l'innovation et l'intégration au niveau national. Ces dispositifs ont créé un espace propice à la mobilisation et à l'expérimentation impliquant plusieurs parties prenantes. Une attention insuffisante a cependant été accordée à l'efficacité et à la viabilité de ces dispositifs, ainsi qu'à la mesure de leurs performances et de leurs résultats. Le lancement des dispositifs d'appui aux pays n'a pas été guidé par un plan d'action et par un cadre conceptuel solides, les bureaux de pays n'ayant bénéficié que d'orientations minimales et d'un soutien pratique limité.

Constat n° 14. Gestion et socle opérationnel du PNUD

27. Les mesures prises au cours de cette période de planification stratégique ont permis de réduire les coûts de gestion du PNUD, d'équilibrer le budget, de rationaliser les processus et les procédures, d'améliorer le souci du client et de réduire l'empreinte carbone des opérations mondiales du PNUD. En outre, les changements rendus possibles par l'exploitation des nouvelles technologies et la refonte des capacités permettant l'optimisation de l'efficacité et de l'efficience des opérations ont permis au PNUD d'améliorer son agilité, sa flexibilité et le niveau de satisfaction de ses clients.

Constat n° 15. Gestion et capacités du personnel

28. Le PNUD a lancé sa stratégie « People for 2030 », proposant un plan complet de gestion des ressources humaines en vue de relever les défis en la matière et de renforcer les capacités de son personnel. Cette stratégie a été étayée par une « stratégie d'apprentissage et de développement du personnel » en 2020. Les outils associés à ces stratégies ne sont toutefois pas encore pleinement fonctionnels, et des travaux sont nécessaires pour identifier plus clairement les risques, les stratégies d'atténuation et les mesures permettant d'évaluer correctement le développement des capacités.

Constat n° 16. Culture institutionnelle

29. L'agilité, la flexibilité et la capacité d'innovation du PNUD sont entravées par une culture institutionnelle peu encline au risque. L'organisation a en effet tendance à éviter les conflits ; par conséquent, les mauvaises performances et les comportements inadéquats ne sont pas systématiquement signalés et traités, ce qui entrave les possibilités d'en tirer des enseignements et d'améliorer les résultats.

Constat n° 17. Flux et tendances du financement du PNUD

30. Malgré le contexte financier difficile, le PNUD a maintenu un afflux stable de ressources (autres que les ressources de base) et a réussi à augmenter ses ressources régulières (de base) grâce à une mobilisation et une réaffectation flexibles des fonds

pour répondre à la pandémie de COVID-19. Le volet financier du modèle de fonctionnement du PNUD continue d'être adapté, et une attention accrue est accordée à la diversification des sources de financement. Les changements dans la composition des revenus montrent la manière dont PNUD s'est efforcé d'être flexible ; il sera possible d'en tenir compte pour examiner cet aspect plus en détail dans le prochain plan stratégique.

IV. Conclusions

Conclusion n° 1. Clarté de la vision et du cadre conceptuel

31. Le plan stratégique du PNUD est apprécié pour sa vision intégrée tournée vers l'avenir et pour sa flexibilité, bien qu'il demeure nécessaire d'en améliorer la clarté conceptuelle et les directives opérationnelles. Le plan stratégique a permis d'améliorer les résultats en matière de développement, mais ses visions ambitieuses de l'intégration et de l'application d'un modèle de fonctionnement novateur ne sont pas encore totalement claires au niveau national. La transformation prévue dans le plan stratégique requiert plus de temps et de capacités ainsi que des modèles de gestion et des modèles financiers plus souples.

Conclusion n° 2. Rôle du PNUD au sein du système des Nations Unies pour le développement et vis-à-vis du Programme de développement durable à l'horizon 2030

32. Les récents changements apportés par la réforme du système des Nations Unies pour le développement obligent le PNUD à se repositionner à partir d'une proposition de valeur ajoutée plus clairement articulée et ciblée, basée sur ses avantages comparatifs, pour aider les pays à atteindre les objectifs de développement durable. Le PNUD est particulièrement bien placé pour contribuer à l'éradication de la pauvreté et à la promotion de la bonne gouvernance. Il est également très apprécié pour ses travaux en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes, de la protection de l'environnement et du renforcement de la résilience face aux chocs sociaux, économiques et écologiques et face aux conflits, en particulier lorsque ces travaux sont mis en œuvre de manière intégrée et axés sur les principes du développement durable.

Conclusion n° 3. Soutien apporté par le PNUD aux pays en vue de la réalisation des objectifs de développement durable

33. Les points forts et le positionnement du PNUD par rapport à l'intégration des objectifs de développement durable sont de plus en plus évidents, mais, en raison des lacunes dans le suivi et l'établissement de rapports sur les contributions à chacun de ces objectifs, il est difficile de discerner si et dans quelle mesure les outils et le soutien offerts ont permis d'obtenir des résultats et d'accélérer les progrès vers la réalisation des objectifs.

Conclusion n° 4. Exploiter l'égalité des genres pour accélérer la réalisation des objectifs de développement durable

34. Il s'avère que l'approche du plan stratégique visant à intégrer davantage l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes est essentielle pour accélérer les résultats en matière de développement. Le PNUD a progressivement renoncé à sa pratique consistant à compter les bénéficiaires en distinguant les femmes et les hommes pour adopter des démarches qui tiennent mieux compte des questions de genre et sont mieux adaptées aux différents besoins des hommes et des femmes. Sa contribution à une transformation systémique et durable demeure cependant limitée

par l'insuffisance des allocations de ressources financières et humaines et des efforts de promotion d'une évolution durable des comportements.

Conclusion n° 5. Innovation et transformation numérique

35. Le plan stratégique a marqué un changement opportun dans les travaux d'innovation du PNUD : autrefois marginaux, ces travaux sont désormais au cœur de l'organisation. Les investissements dans le réseau de laboratoires d'accélération et dans la stratégie numérique illustrent les efforts déployés par le PNUD pour renouveler son offre programmatique grâce à l'innovation et renforcent les capacités d'innovation des bureaux de pays. Pour assurer une gestion plus efficace de l'innovation, il conviendra d'améliorer les systèmes de gestion des connaissances du PNUD, d'accroître l'intérêt des parties prenantes, d'augmenter les ressources financières et d'adopter une approche plus réfléchie en ce qui concerne la transposition des succès à grande échelle.

Conclusion n° 6. Plateformes

36. Les dispositifs d'appui au niveau mondial et les dispositifs d'appui aux pays établis dans le cadre du plan stratégique contribuent à accroître l'expertise disponible dans les centres régionaux et dans les bureaux de pays du PNUD, ce qui permettra progressivement à l'organisation de mieux utiliser et déployer ses ressources et ses capacités pour gérer des démarches mieux ajustées au contexte, et plus itératives et plus expérimentales de la résolution des problèmes relatifs au développement durable.

Conclusion n° 7. Contrôle des performances, notification et acquisition de connaissances

37. Les systèmes de contrôle des performances et de notification des résultats du PNUD continuent d'être améliorés. Des efforts ont été déployés pour renforcer le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources du plan stratégique ainsi que le système plus large de contrôle et de notification : l'apprentissage automatique a notamment été intégré aux analyses. Pourtant, des lacunes subsistent, entravant l'établissement de rapports précis aux fins de la gestion axée sur les résultats. Les systèmes du PNUD pour le contrôle des performances et la notification des résultats ne sont toujours pas adaptés à la gestion axée sur les résultats et à l'établissement de rapports précis. La qualité du cadre de résultats, des indicateurs utilisés et des données collectées et notifiées est problématique. Au-delà de l'enregistrement des enseignements tirés, les mesures prises pour en tenir compte sont insuffisantes. Le PNUD doit encore veiller à exploiter les enseignements tirés pour améliorer les résultats, catalyser et généraliser les succès et les innovations et accélérer la réalisation des objectifs de développement durable.

Conclusion n° 8. Gestion et socle opérationnel du système des Nations Unies pour le développement

38. Le PNUD a amélioré sa gestion et ses opérations, se montrant déterminé à devenir un prestataire de services opérationnels plus orienté vers le client et désireux d'améliorer la gestion, l'apprentissage et le développement du personnel, à rationaliser ses processus et ses procédures et à accroître ses investissements dans l'innovation numérique et technologique. Malgré des progrès notables, des lacunes opérationnelles et administratives subsistent, et notamment une agilité et une flexibilité limitées en matière de gestion adaptative et de financement. Il conviendra d'harmoniser les structures décisionnelles pour répondre à l'évolution rapide des défis en matière de développement.

Conclusion n° 9. Financement

39. Le PNUD a maintenu des ressources relativement stables pendant une période difficile sur le plan financier, alors même qu'il est de plus en plus contraint de trouver des moyens innovants de financer ses travaux et de s'associer à des donateurs non traditionnels. Si le PNUD ne parvient pas à s'écarter de son modèle de financement fondé sur les prévisions et à trouver des moyens plus efficaces, prévisibles et flexibles de financer la programmation intégrée des pays, il lui sera difficile de trouver les ressources nécessaires à la transformation systémique requise pour les approches et solutions intégrées mises en avant dans le plan stratégique.

Conclusion n° 10. Réponse à la pandémie de COVID-19

40. La pandémie de COVID-19 a perturbé les programmes dans de nombreux pays, mais a également présenté des possibilités que le PNUD a su exploiter pour mettre ses ressources et ses capacités au service des stratégies de préparation et de réponse des États Membres. Le PNUD peut exploiter encore davantage sa réflexion pionnière ce qui concerne les approches du développement humain afin d'aider les partenaires du développement à faire preuve d'audace et à penser différemment, au-delà de la réponse à la COVID-19 et au Programme 2030, ainsi qu'à « reconstruire en mieux », plus équitablement et durablement.

V. Recommandations

Recommandation n° 1 : Rôle et proposition de valeur du PNUD. Dans le cadre de son prochain plan stratégique, le PNUD devrait mieux définir son rôle et sa proposition de valeur en vue de contribuer au Programme 2030 et de répondre à la pandémie de COVID-19, en tenant compte de son repositionnement au niveau national suite à la réforme du système des Nations Unies pour le développement. Le PNUD devrait par ailleurs ancrer ses travaux sur ses avantages comparatifs les plus reconnus, en se concentrant notamment sur les principes d'inclusion et de durabilité pour mieux construire l'avenir en veillant à ne laisser personne de côté.

41. Tout en collaborant activement avec d'autres organismes des Nations Unies pour soutenir la réalisation de tous les objectifs de développement durable, lorsque cela s'avère logique et efficace, le PNUD devrait s'efforcer de devenir un innovateur en matière de développement et de mieux exploiter ses nouveaux mécanismes pour promouvoir des solutions de développement intégrées, en se concentrant sur les objectifs vis-à-vis desquels il dispose d'avantages comparatifs. Cela ne signifie pas pour autant que le PNUD ne contribuera pas à la réalisation de la plupart des objectifs de développement durable, voire de chacun d'entre eux ; compte tenu du caractère intégré de ces objectifs, le PNUD apportera nécessairement une large contribution à leur réalisation. Il conviendra d'accorder une attention particulière à l'intégration d'une perspective de durabilité et du principe consistant à ne laisser personne de côté, ces éléments devant être des catalyseurs de la réalisation des objectifs. En outre, le prochain plan stratégique devrait être axé sur le soutien apporté pour faire face aux conséquences de la crise de la COVID-19, non seulement pour faciliter le relèvement, mais aussi pour réinitialiser les voies de développement qui permettront de s'appuyer sur l'écologie, l'égalité et la résilience pour construire un avenir meilleur.

42. Le PNUD devrait : a) reporter son attention sur la réduction de la pauvreté et des inégalités ainsi que sur le renforcement de la protection sociale ; b) promouvoir la transition vers une économie verte, en s'appuyant sur les travaux fructueux qu'il a réalisés dans le domaine de la gestion de l'environnement et des ressources naturelles ; c) renforcer les institutions démocratiques inclusives, notamment grâce à

la transformation numérique. Dans ce cadre, le PNUD devrait avoir pour objectif de soutenir des sociétés plus résilientes, en se concentrant plus largement sur les chocs, sur l'urgence climatique, sur les conflits et sur l'avenir du travail et en adoptant une réflexion sur les scénarios d'anticipation et de complexité associés à ses systèmes. En outre, le PNUD devrait mieux promouvoir le triple lien entre action humanitaire, développement et consolidation de la paix afin de lutter contre les inégalités selon une approche fondée sur les droits, éclairée par des données factuelles et centrée sur l'humain, en soulignant à quel point il importe de garantir des résultats systémiques et transformateurs qui soient durables sur le plan socioéconomique et environnemental.

43. Le PNUD n'est pas seul dans son travail d'intégration : cette fonction devrait être une responsabilité partagée avec les équipes de pays des Nations Unies et d'autres partenaires de développement. Toutefois, le PNUD, fort de sa présence dans le monde entier et de son réseau institutionnel, devrait se positionner stratégiquement pour être aux avant-postes des solutions intégrées, en servant de catalyseur, en favorisant l'accélération de la réalisation des objectifs de développement durable et en promouvant des méthodes de travail plus innovantes, notamment par le biais d'approches engageant l'ensemble des pouvoirs publics, de la société et des Nations Unies. Dans le cadre de ce processus, le PNUD devra mieux contrôler et évaluer ses contributions, ses outils et ses offres vis-à-vis des objectifs de développement durable, et procéder à un inventaire plus précis des parties prenantes pour travailler efficacement au sein de systèmes complexes, en comprenant et en reconnaissant les avantages comparatifs des différents acteurs en vue de relier les différents aspects qui composent les questions de développement. Ses actions devraient inclure des solutions en réseau qui rassemblent diverses parties prenantes et des partenariats axés sur des objectifs de développement durable spécifiques afin de concevoir et de mettre en œuvre des systèmes résilients, capables de s'adapter rapidement aux changements dans différents domaines et d'absorber les chocs, pour garantir la résilience et la durabilité. Pour cela, le prochain plan stratégique devra clarifier certains concepts, tels que les approches intégrées, l'intégration des objectifs de développement durable et les rôles des intégrateurs. Il conviendra également d'élaborer des orientations plus spécifiques concernant les mécanismes d'exécution, les modalités de financement alternatives et les modèles de fonctionnement flexibles adaptés qui devraient aider à concrétiser la transformation systémique envisagée pour cette décennie d'action.

Recommandation n° 2 : Innovations. Pour répondre aux demandes croissantes qu'induit le changement de contexte engendré par la pandémie de COVID-19, le travail du PNUD en matière d'innovation devrait être axé en priorité sur le soutien aux pays partenaires en matière de transformation numérique, supprimer les obstacles administratifs qui entravent l'innovation, améliorer les systèmes de gestion des connaissances et permettre de développer une approche plus réfléchie concernant le suivi et de la transposition à grande échelle des innovations réussies qui sont susceptibles d'accélérer la réalisation des objectifs de développement durable.

44. Pour faire évoluer la culture institutionnelle peu encline au risque et garantir l'accélération de l'innovation, il est particulièrement important que le PNUD fasse preuve d'audace en s'attaquant activement aux obstacles administratifs qui entravent l'expérimentation, l'acquisition de connaissances et la mobilisation du secteur privé. En vue d'optimiser le rendement des investissements et d'accélérer les résultats, le PNUD devrait prendre des mesures pour garantir un alignement dynamique entre ses politiques organisationnelles et le programme d'innovation en constante évolution, afin de formaliser l'appui à la transposition à grande échelle des solutions et pratiques éprouvées dans ses méthodes de travail ordinaires. À cet égard, il est nécessaire d'établir des normes claires et communicables ainsi que des points de référence

factuels pour soutenir l'évaluation et la prise de décision transparente quant à la transposition à grande échelle, afin de favoriser la participation de toutes les unités administratives.

45. En s'appuyant sur ses avantages comparatifs, le PNUD devrait se concentrer sur l'innovation sociale et numérique et aider les bureaux de pays ainsi que les gouvernements nationaux qu'ils soutiennent à faire face à l'émergence de certains des nouveaux défis et perspectives complexes associés à la mobilisation du secteur privé, à l'utilisation des nouvelles technologies et aux implications des nouvelles méthodes de travail. En outre, il sera important de veiller en priorité à formaliser des modèles de soutien distincts pour garantir que les solutions numériques sont exploitées dans tous les bureaux de pays du PNUD, en tenant compte des différents contextes dans lesquels l'organisation opère.

Recommandation n° 3 : L'égalité des genres et l'autonomisation des femmes, accélérateurs des objectifs de développement durable. Le PNUD devrait mieux définir la manière de généraliser et d'exploiter les avantages concrets que présente l'intégration de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes parmi les accélérateurs de développement catalytiques en vue de la réalisation du Programme 2030 et des objectifs de développement durable. Le processus du « label égalité des genres » devrait être recommandé à tous les bureaux, qui devraient s'efforcer d'accroître leurs investissements financiers en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes dans tous les domaines. Le PNUD devrait mieux équiper ses unités en recrutant du personnel spécialisé dans l'égalité des genres, capable de mettre en œuvre des systèmes axés sur des résultats tenant compte des questions de genre et favorisant l'égalité entre les femmes et les hommes.

46. Dans le cadre de son prochain plan stratégique, le PNUD devra mieux définir la manière d'obtenir les avantages concrets que présente l'intégration de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes en tant qu'accélérateurs de développement. Cela permettra également de fournir une proposition de valeur plus claire aux donateurs quant à la valeur ajoutée unique qu'apporte le PNUD en matière d'égalité des genres pour accélérer les progrès dans la réalisation des objectifs de développement durable. Dans le cadre d'une approche systémique, tous les programmes du PNUD devraient être analysés selon l'échelle de l'efficacité des résultats en matière d'égalité des genres (Gender Results Effectiveness Scale) lors des phases de conception, de mise en œuvre et d'évaluation afin que l'organisation puisse obtenir des résultats plus réactifs et transformateurs vis-à-vis de l'égalité des genres. Pour pouvoir encadrer cette transformation par des approches plus systémiques, le PNUD devra honorer, voire surpasser, son engagement à allouer 15 % des ressources de ses programmes à des initiatives dont l'objectif principal et explicite est de promouvoir l'égalité des genres et/ou l'autonomisation des femmes. À cet égard, la précision du marqueur genre devrait être accrue. Il convient de fournir davantage d'orientations aux bureaux de pays afin que tous aient la même compréhension de la manière d'utiliser ce marqueur de façon plus stratégique. Le marqueur attribué lors de la phase de conception devrait, si nécessaire, être ajusté lors de la phase de mise en œuvre. Des processus d'assurance qualité plus solides doivent être mis en place, tant au niveau des bureaux nationaux qu'au niveau régional, pour garantir une utilisation correcte de l'échelle de l'efficacité des résultats en matière d'égalité des genres et du marqueur genre.

47. Compte tenu de son potentiel catalyseur avéré, le PNUD devrait exiger que tous les bureaux s'engagent dans le processus du « label égalité des genres » et s'efforcent d'étendre l'utilisation de ce label non seulement dans le secteur privé, mais également au sein des gouvernements. Il faudra pour cela renforcer les capacités du personnel

en matière d'égalité des genres et d'autonomisation des femmes à tous les niveaux, en prévoyant des dispositions contractuelles adéquates pour les spécialistes des questions de genre. En parallèle, il importera d'approfondir l'intégration de la perspective de genre dans toutes les équipes au lieu de continuer à s'appuyer excessivement sur les coordonnateurs pour les questions de genre. Les efforts en faveur de la parité des genres devraient évoluer pour se concentrer sur l'amélioration des conditions de travail des femmes. Par exemple, il convient d'accorder une plus grande attention aux dimensions des soins non rémunérés, un besoin cruellement mis en lumière par la pandémie de COVID-19, tout en renforçant la politique des ressources humaines du PNUD par l'alignement du congé de paternité pour les pères et du congé de maternité/paternité pour les parents de même sexe sur les dispositions actuelles du congé de maternité. Ces changements stratégiques peuvent favoriser l'évolution des rôles au sein du foyer, ce qui aura également un impact sur l'égalité des genres sur le lieu de travail.

Recommandation n° 4 : Réseau mondial pour les politiques et dispositifs d'appui aux pays. Le PNUD devrait utiliser plus efficacement son Réseau mondial pour les politiques afin d'améliorer la mobilité de l'expertise, en assurant une plus grande rigueur dans la programmation grâce à des objectifs, des étapes et des mesures d'efficacité bien définis. En outre, il convient de promouvoir une approche plus globale et stratégique pour la mise en place des dispositifs d'appui aux pays, en perfectionnant leur cadre conceptuel et leurs critères d'évaluation et en fournissant des mécanismes de soutien et d'orientation pratiques pour favoriser l'adoption d'approches fondées sur le portefeuille et sur les systèmes.

48. Le PNUD devrait améliorer le déploiement de spécialistes en interne entre les différentes régions et renforcer les incitations visant à faciliter la mobilité des conseillers pour les politiques d'une région à l'autre. Il devrait mieux exploiter les compétences des spécialistes résidant dans les pays dans lesquels ses bureaux sont établis, en créant des systèmes et des incitations et en veillant à ce que les agents nationaux puissent bénéficier de la politique de mobilité. Les centres de politiques mondiales devraient être plus efficacement connectés à l'infrastructure du Réseau mondial pour les politiques. Il convient pour cela de faire en sorte que ce réseau devienne un conduit reliant les centres de politiques aux centres régionaux et aux bureaux de pays. De même, le PNUD devrait étudier les possibilités de favoriser le renforcement des synergies entre l'infrastructure du Réseau mondial pour les politiques et les autres systèmes de gestion des ressources financières et humaines. Le PNUD devrait affiner les principaux outils du Réseau mondial pour les politiques dont elle dispose en améliorant les orientations et le flux d'informations partagées ainsi qu'en créant des incitations promouvant une meilleure utilisation du système.

49. Pour que les dispositifs d'appui aux pays obtiennent les résultats escomptés, le PNUD devrait mettre en place un ensemble complet de mesures de soutien destiné aux bureaux de pays, comprenant des conseils pratiques, un soutien consultatif et technique et une assistance dans le pays si nécessaire. Ces mesures devraient inclure des incitations à la participation des centres régionaux, des centres de politiques mondiales et d'autres organismes des Nations Unies aux dispositifs d'appui au niveau national. Les dispositifs devront être soutenus par un système complet de suivi de leurs performances et de leurs résultats aux niveaux national et mondial, par le biais du mécanisme de communication de rapports annuels et du cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources. La viabilité des dispositifs de soutien aux pays existants doit être évaluée de manière cohérente à partir des bonnes pratiques, et les bureaux de pays doivent être tenus d'associer à leurs dispositifs des plans de viabilité adéquats, approuvés par les équipes de soutien régionales et mondiales. Les dispositifs d'appui aux pays devraient être plus étroitement liés aux bureaux régionaux et être coordonnés par ces derniers. Enfin, l'interaction entre le Réseau

mondial pour les politiques et les dispositifs d'appui aux pays nécessite une interface efficace. Pour établir les bases de cette interface, il conviendra d'améliorer la sensibilisation et les connaissances des bureaux de pays et de leurs partenaires au sujet des dispositifs et du Réseau.

Recommandation n° 5 : Gestion axée sur les résultats et acquisition de connaissances. Le PNUD devrait repenser globalement l'ensemble de son cadre et de son système de contrôle et de communication des résultats et des performances, en prévoyant : a) des indicateurs mieux alignés sur l'actualité et l'utilité des données et des méthodes susceptibles d'aider à obtenir des mesures plus crédibles des résultats ; b) des étapes plus ambitieuses ; c) l'établissement de priorités plus précises et de meilleures orientations pour enregistrer et promouvoir de manière cohérente les enseignements que les bureaux de pays peuvent engranger afin d'améliorer les résultats et d'accélérer la réalisation des objectifs de développement durable.

50. Il convient de renforcer le contrôle des performances et la communication de rapports en prenant le programme de pays pour unité d'analyse. Le PNUD devrait contrôler et notifier le nombre de programmes de pays qui ont atteint leurs objectifs annuels et rendre compte des résultats des programmes de pays qui ont achevé leur cycle, tout en assurant le suivi des programmes en cours. Il sera toujours nécessaire de disposer d'un système unique de communication de données agrégées au niveau de l'organisation, mais il convient de veiller à ce que les différents pays puissent mieux exploiter ce système pour apprendre les uns des autres et améliorer leurs résultats. Les enseignements tirés devraient être partagés et les informations utilisées pour redéfinir les priorités en matière de soutien et d'attribution de ressources aux pays dans lesquels les efforts déployés n'ont pas permis d'atteindre les objectifs. Une telle approche s'alignerait sur la logique du plan stratégique fondée sur les contextes de développement et constituerait un moyen plus fiable d'évaluer les performances de l'organisation et d'aider les pays à atteindre et/ou à améliorer leurs résultats.

51. En outre, le PNUD devrait travailler avec des résultats intermédiaires pouvant être liés de manière plus crédible à ses interventions en utilisant des indicateurs et des objectifs plus adéquats, soutenus par des systèmes de suivi, d'évaluation et d'apprentissage solides. Il conviendra de repenser les indicateurs du cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources afin d'accorder l'attention nécessaire à la communication de rapports au niveau national ainsi qu'à l'efficacité et à l'efficacité de l'exécution des programmes et des résultats par les bureaux de pays. Un système amélioré d'évaluation et de communication des résultats devrait être conçu et associé au nouveau progiciel de gestion intégré ainsi qu'au large éventail de tableaux de bord, d'outils et d'instruments existants, y compris les audits, les évaluations et les enquêtes réalisées au niveau de l'organisation. Il faudra pour cela prévoir des ressources humaines supplémentaires, du personnel doté des capacités adéquates en matière de contrôle et de communication de rapports, ainsi que des investissements dans de nouveaux moyens de mesurer les progrès réalisés dans les principaux domaines d'action. Par ailleurs, le PNUD pourrait mesurer et notifier plus rigoureusement les contributions concrètes qu'il apporte à la réalisation de chacun des objectifs de développement durable envers lesquels il s'engage. La révision prochaine du guide du Groupe des Nations Unies pour le développement durable sur la gestion axée sur les résultats ainsi que le nouvel examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies offrent au PNUD l'occasion de participer à des discussions à l'échelle du système en vue de développer un cadre de gestion axée sur les résultats qui aide les organisations et les pays des programmes à acquérir des connaissances et à accélérer la réalisation des objectifs de développement durable.

Recommandation n° 6 : Gestion et opérations. Pour améliorer et faire évoluer son modèle de fonctionnement, conformément à l'engagement qu'il a pris dans son plan stratégique, le PNUD devrait veiller à ce que la gestion adaptative, les modèles de financement supplémentaires et les capacités de financement soient pleinement opérationnels en vue de soutenir la transformation des systèmes qui permettra aux pays d'atteindre les objectifs de développement durable. Cela devrait permettre de supprimer les obstacles qui entravent le financement des programmes intégrés, des portefeuilles, des plateformes et de l'innovation, et permettre à l'organisation de s'écarter de sa méthode de financement principale, à savoir le financement par projet.

52. Le PNUD devra renouveler son engagement à respecter les délais et à se concentrer en priorité sur les principaux domaines de la gestion et des opérations qui accusaient du retard avant même la pandémie de COVID-19, afin de veiller à ce que les systèmes opérationnels, les stratégies, les processus et les mentalités du personnel soient alignés de manière à garantir le déploiement en temps voulu des ressources humaines et financières adéquates. Cet aspect s'avère particulièrement important pour le regroupement des services opérationnels, étant donné les avantages financiers et autres qui reviendront au PNUD et aux partenaires lorsqu'il sera concrétisé. Le regroupement proposé des services des ressources humaines, des finances et des achats devrait être achevé dans toutes les régions aussi rapidement que l'on peut raisonnablement le faire, et le risque d'engranger de nouveaux retards devrait être atténué. Il est essentiel que l'équipe dirigeante et le Bureau des ressources humaines continuent à s'investir afin que le processus de regroupement soit achevé sans plus tarder et d'une manière qui garantisse tous les avantages qu'implique un tel regroupement pour l'organisation dans toutes les régions.

53. Le PNUD devrait engager des discussions structurées avec le Conseil d'administration pour examiner différentes approches de l'allocation des ressources qui reflèteraient mieux la complexité, la vulnérabilité, le risque et l'incertitude des différents contextes de développement, afin que les résultats de ces discussions puissent être présentés en même temps que le nouveau plan stratégique. De telles approches devraient permettre de supprimer les obstacles qui entravent le financement des programmes intégrés, des portefeuilles, des plateformes et de l'innovation, et permettre à l'organisation d'abandonner sa méthode de financement principale, à savoir le financement par projet. Les bureaux centraux et régionaux devraient accorder une plus grande attention aux partenariats qui permettraient aux donateurs de faire cadrer leur financement avec certains programmes de pays, dispositifs d'appui aux pays et laboratoires d'accélération présentant un intérêt stratégique pour tel ou tel besoin ou contexte national. En outre, il importera de renforcer les capacités du PNUD en matière de budgétisation axée sur les résultats, au-delà de l'examen du cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources, et en particulier au niveau national, en reliant concrètement l'allocation des ressources à l'obtention d'un niveau plus adéquat de résultats intermédiaires permettant de mesurer le rapport coût-avantage des contributions du PNUD aux résultats.

Recommandation n° 7 : Gestion et capacités du personnel. Tenant compte du fait que son principal atout est son personnel, le PNUD devrait mettre en œuvre en temps voulu sa stratégie « People for 2030 » et ses stratégies d'acquisition de connaissances et de développement susceptibles d'améliorer les capacités du personnel en matière de conception et de transformation des systèmes, mais aussi récompenser les bonnes performances qui sont axées sur les résultats et favoriser une culture de l'innovation au sein de l'organisation.

54. Le Bureau des ressources humaines du PNUD devrait être directement représenté au sein du Bureau exécutif ou, au moins, au sein du Groupe d'appui à la

performance de l'organisation, et son Directeur devrait en être un membre à part entière, afin de garantir que chaque décision de l'organisation s'appuie sur une « perspective humaine » et d'aider à résoudre les problèmes posés par une culture institutionnelle caractérisée par l'aversion au risque et l'évitement des conflits. La direction, en étroite collaboration avec les dirigeants de la prochaine génération, les partenaires des ressources humaines, les « défenseurs du personnel » (People Champions) et le Réseau mondial pour les politiques, doit assurer la disponibilité des ressources et des capacités adéquates, y compris des stratégies et des outils améliorés pour soutenir l'évolution de la culture de l'organisation, ainsi que la gestion des talents de sorte que les membres du personnel soient davantage responsables de leurs performances et de leur comportement. Il conviendrait de préciser les liens entre les performances et les résultats et entre les perspectives d'avancement et l'évolution professionnelle.

55. Il faudrait offrir davantage de cours de formation et de perfectionnement dans les domaines programmatiques et techniques afin d'améliorer les connaissances et les compétences du personnel des programmes pour qu'il puisse faire face aux crises, telles que la pandémie de COVID-19, s'adapter à l'évolution des besoins numériques et aider les pays à faire preuve d'anticipation et à gérer la complexité et l'incertitude pour se relever de la crise et reconstruire en mieux. Il est donc impératif d'appliquer des méthodologies d'évaluation de l'apprentissage plus fiables pour mesurer la manière dont les initiatives d'apprentissage et de développement renforcent les capacités et influencent l'obtention de résultats, tout en faisant le bilan des enseignements tirés pour les exploiter et rectifier le tir ou prendre des décisions d'investissement et des décisions stratégiques en connaissance de cause.
