



# **APPROCHE COMMUNE DU MOPAN**

**Programme des  
Nations Unies pour  
le développement  
(PNUD) 2009**

**19 février 2010**

## Résumé

### Contexte

#### Le PNUD en 2009

- ” Reconnu pour sa réelle capacité à déléguer le pouvoir au niveau du pays
- ” Les récents changements apportés aux systèmes de l'organisation ne sont pas encore perçus par les répondants
- ” L'utilisation des systèmes du pays est une préoccupation permanente

L'Approche commune du MOPAN évalue l'efficacité organisationnelle des institutions multilatérales en se basant sur les perceptions des membres du MOPAN et des partenaires directs de ces organisations. Cet exercice est élaboré par un groupe de pays donateurs dans le but d'améliorer les performances des organisations multilatérales.<sup>1</sup>

Dans un monde idéal, l'efficacité des organisations multinationales est évaluée sur la base de leurs contributions aux résultats obtenus par les pays en voie de développement. Bien que de nombreuses organisations multilatérales aient amélioré leurs cadres de travail fondés sur les résultats et leurs systèmes de collecte des données, ces derniers ne sont pas suffisamment développés pour être utilisés comme base d'une évaluation efficace systématique. Agissant à titre de mandataire, l'Approche commune du MOPAN mesure l'efficacité des organisations multilatérales en se basant sur les perceptions quant aux comportements, des systèmes et des processus qui devraient permettre à ces organisations d'apporter leur contribution aux résultats de développement, au niveau national.<sup>2</sup>

L'Approche commune du MOPAN a été créée sur les fondements de l'Enquête annuelle du MOPAN, réalisée tous les ans depuis 2003 ; son champ d'action est toutefois plus étendu que les enquêtes précédentes. Elle permet d'intégrer les opinions des partenaires nationaux des organisations multilatérales et des donateurs multilatéraux, c'est-à-dire les membres du MOPAN au niveau de l'administration centrale et du pays.<sup>3</sup> L'Approche commune du MOPAN analyse l'efficacité de l'organisation de manière plus systématique, en se basant sur l'approche largement reconnue du tableau de bord équilibré qui consiste à étudier les quatre dimensions de l'efficacité organisationnelle : la gestion stratégique, la gestion opérationnelle et la

---

<sup>1</sup> MOPAN est un réseau informel de 15 pays donateurs. En 2009, l'Allemagne, l'Australie, l'Autriche, le Canada, la République de Corée, le Danemark, l'Espagne, la Finlande, la France, l'Irlande, la Norvège, les Pays-Bas, la Suède, la Suisse et le Royaume-Uni. Pour en savoir plus sur le MOPAN, visitez le site [www.mopanonline.org](http://www.mopanonline.org).

<sup>2</sup> Les résultats obtenus par l'organisation multilatérale en termes de développement dépendent également du choix effectué par cette dernière quant aux problèmes de développement à gérer, avec les instruments adaptés et à une échelle appropriée, étant donné le contexte du pays dans lequel elle évolue.

<sup>3</sup> Les termes « donateurs » et « membres du MOPAN » sont utilisés indifféremment dans ce rapport et font exclusivement référence aux personnes interrogées dans le cadre de cette évaluation.

gestion des connaissances.<sup>4</sup> Dans le cadre de chacune de ces dimensions, ou « quadrants », l'Approche commune du MOPAN a défini des indicateurs de performance clé (KPI) de l'efficacité organisationnelle, ainsi que des micro-indicateurs (MI) qui spécifient les critères de mesure des KPI.

L'objectif de l'Approche commune du MOPAN est de produire des informations pertinentes et crédibles dans le but d'aider les membres du MOPAN à satisfaire les contraintes en termes de responsabilité et de favoriser le dialogue entre les membres du MOPAN, les organisations multilatérales et leurs partenaires directs, en se focalisant plus spécifiquement sur l'amélioration de l'apprentissage organisationnelle et, à terme, l'efficacité. L'Approche commune complète d'autres processus d'évaluation permanente tels que l'enquête semestrielle du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économique, (OCDE-CAD), l'enquête semestrielle de suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris et les rapports annuels sur le Système commun d'évaluation des performances (COMPAS), publiés par les banques multilatérales de développement (BMD).

En 2009, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) a été évalué au niveau institutionnel, dans neuf pays : L'Éthiopie, le Guatemala, le Mozambique, le Pakistan, le Pérou, le Sénégal, la Serbie, la Thaïlande et l'Ouganda. Deux de ces pays, le Mozambique et le Pakistan, sont des pays pilotes de l'initiative Unité d'action des Nations Unies (DAO).

L'évaluation s'est fondée sur les perceptions des trois groupes de répondants : Les membres du MOPAN au niveau « pays », les membres au niveau de l'administration centrale et les partenaires directs (les gouvernements et les ONG) des organisations multilatérales. Ces perceptions ont été collectées par le biais d'une enquête menée auprès des parties prenantes, principalement au moyen d'un questionnaire en ligne et, pour une petite proportion de partenaires directs, par le biais d'un entretien personnel pour des raisons pratiques. Au total, 250 répondants ont participé à l'enquête sur le PNUD.

## Principaux résultats

Le PNUD continue à être reconnu pour la place qu'il occupe dans l'architecture de l'aide au développement, au niveau « pays » : le rôle qu'il joue dans la coordination entre le gouvernement et les autres agences des Nations Unies est cité par plusieurs répondants comme l'une de ses principales forces organisationnelles. Dans le cadre de l'évaluation effectuée cette année, cette perception se reflète également dans l'importance accordée par le PNUD à la décentralisation des prises de décision et à sa participation aux concertations. Les réponses mettent en évidence plusieurs facteurs qui ont constitué des défis pour le PNUD, au fil des ans : la perception de la portée de son mandat, d'un côté, et les perceptions d'un niveau élevé de bureaucratie dans l'organisation. Cette évaluation a également permis de souligner que le PNUD peut obtenir de meilleures performances dans différents aspects de sa gestion des relations, au niveau du pays.

---

<sup>4</sup> Le MOPAN définit l'efficacité organisationnelle comme « être organisé de telle sorte à aider les clients et/ou les partenaires à produire et fournir les résultats attendus. »

De nombreux répondants à l'enquête réalisée cette année reconnaissent la présence et l'expérience opérationnelle de classe mondiale du PNUD dans la pratique du développement ; toutefois, leur évaluation révèle la nécessité pour le PNUD d'améliorer la diffusion des leçons tirées de ses expériences.

Au cours des dernières années, le PNUD a produit des efforts organisationnels significatifs pour améliorer la cohérence, les objectifs, la responsabilisation et la transparence de l'ensemble de ses processus. Les résultats fournis par l'Approche commune du MOPAN fournissent des éléments permettant de percevoir la progression de ses processus dans ces domaines.

*« Le PNUD, en dépit de structures archaïques, entreprend des efforts, au niveau de la gestion stratégique, pour se moderniser et renforcer ses critères de performance. Les critiques doivent être considérées comme un effort pour encourager l'organisation dans cette voie ». (Donateur au siège de l'administration centrale)*

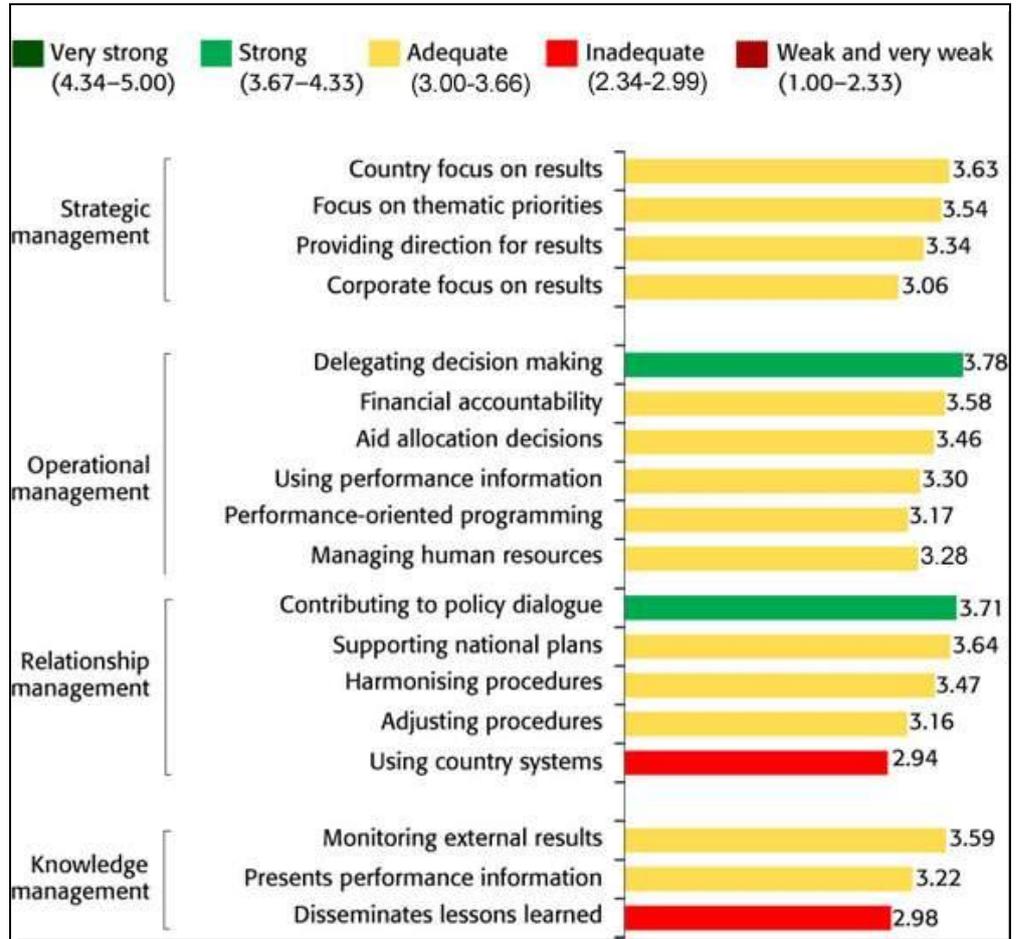
Globalement, le PNUD est perçu comme enregistrant de bonnes performances dans 14 indicateurs sur les 18 évalués. Elle obtient également des notations élevées sur deux indicateurs et insuffisantes sur deux autres. Le tableau suivant présente les notes moyennes calculées pour chacun des 18 indicateurs de performance sur la base des classements établis par le groupe total de répondants. En général, les partenaires expriment des opinions plus favorables que les donateurs sur les performances du PNUD dans ces domaines.

Deux différences notables ont été observées dans l'évaluation des performances du PNUD par les répondants situés dans les pays DaO (Delivering as One ou Unis dans l'action) (Mozambique et Pakistan), par rapport aux autres pays. L'exception est que les répondants des pays DaO sont moins susceptibles de croire que le PNUD utilise des unités de mise en œuvre des projets (PIU) qui fonctionnent parallèlement au gouvernement.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Résultats du test U de Mann-Whitney (alpha = 0.05) sur les performances du PNUD relatives aux micro-indicateurs dans les pays DaO (Mozambique et Pakistan) et dans les autres pays. Il est important de noter que ce test permet d'identifier les différences entre les groupes mais ne établit pas la cause de ces différences : les différences identifiées peuvent ne pas être liées aux pays pilotes DaO.

**Performances par indicateur (notes moyennes, tous les répondants)**



## Gestion stratégique

### Gestion stratégique du PNUD

- “ Notation élevée obtenue pour ses documents du programme du pays, incluant les cadres conceptuels des résultats ; focalisation sur certaines priorités thématiques, gouvernance de qualité exceptionnelle
- “ Notation faible obtenue pour sa stratégie basée sur un mandat clair ; la garantie de l'application de la gestion des résultats dans l'organisation
- “ Notation intermédiaire obtenue pour son encouragement d'une culture des résultats, perçue comme insuffisante par les donateurs et comme une force par les partenaires

Le PNUD est évalué comme enregistrant de bonnes performances sur tous les aspects de la gestion stratégique.

**Les documents relatifs au programme national du PNUD, incluant les cadres conceptuels des résultats, sont évalués de manière très positive au niveau « pays ».** Les partenaires nationaux attribuent au PNUD une notation élevée sur tous les aspects de son processus de développement des résultats attendus, par le biais de ses documents portant sur le programme national ; les donateurs évaluent cet indicateur comme étant correct. Les documents relatifs au programme national sont perçus comme étant cohérents avec les stratégies nationales et intègrent des thèmes de portée générale.

**La perspective stratégique du PNUD sur la bonne gouvernance est considérée comme une force. La priorité fixée sur l'égalité des genres, les approches axées sur les droits de l'homme et la protection environnementale sont également reconnues.** L'orientation stratégique du PNUD sur les priorités thématiques est perçue de manière très positive par les donateurs. Selon les donateurs, le PNUD est particulièrement efficace dans le domaine de la bonne gouvernance alors que les partenaires estiment que l'organisation obtient de meilleures performances en matière d'égalité des genres. Les répondants ont également attribué d'excellentes notations sur les approches axées sur les droits de l'homme et la protection environnementale. Le PNUD obtient une note moins élevée, bien que toujours correcte, dans le domaine de l'intégration stratégique de la gestion des conflits.

**En ce qui concerne la focalisation de l'organisation sur les résultats, les donateurs s'interrogent sur la capacité du PNUD à garantir l'application d'une gestion axée sur les résultats dans l'organisation et l'établissement de liens entre sa stratégie et un mandat organisationnel clair.** Selon les membres du MOPAN au niveau de l'administration centrale, le PNUD peut encore réaliser des progrès dans l'application de la gestion fondée sur les résultats dans l'organisation. Le PNUD doit également veiller à ce que la stratégie de l'organisation soit basée sur une mission claire et dotée d'objectifs. La qualité de la gestion du PNUD et des cadres conceptuels des résultats en termes de développement est considérée comme correcte.

*« La stratégie globale est claire, en ce qui concerne le Plan stratégique. Cependant, les bureaux de terrain travaillent de manière plutôt indépendante et « héritent » de nombreuses activités qui ne font pas partie de la mission fondamentale du PNUD. La première des quatre principales priorités, la réduction de la pauvreté, laisse également la porte ouverte à de larges interprétations. »*  
(Donateur au siège de l'administration centrale)

**Les donateurs ayant participé à l'enquête expriment des réserves sur la culture institutionnelle visant à encourager l'accent mis sur les**

**résultats.** Selon les donateurs, les performances du PNUD, eu égard au renforcement d'une culture institutionnelle accordant la priorité aux résultats, sont jugées insuffisantes. Les partenaires directs, d'un autre côté, attribuent une note élevée à ce critère. Le PNUD est reconnu pour sa capacité à privilégier le partenaire direct, en se concentrant sur ses partenaires du gouvernement national.

## Gestion opérationnelle

### Gestion opérationnelle du PNUD :

- “ Notation élevée obtenue pour sa délégation des prises de décision au niveau du pays
- “ Notation intermédiaire obtenue pour sa responsabilité comptable, sa gestion des ressources humaines, ses décisions de répartition des aides

Le PNUD est perçu comme une organisation assurant une gestion efficace de ses opérations.

**La force la plus importante du PNUD perçue par les répondants est sa capacité à déléguer les prises de décision au niveau du pays.** Les donateurs basés dans le pays attribuent la notation la plus élevée à ce domaine de performance clé, sur les 18 indicateurs évalués. Les performances des bureaux de pays du PNUD en matière de gestion locale et de proposition de financement pour de nouveaux domaines de coopération dans le cadre d'un plafond budgétaire, sont considérées comme étant élevées.

**Au niveau du pays, le PNUD est reconnu pour ses pratiques de élaboration de programme axées sur les performances. Les donateurs situés au siège de l'administration centrale reconnaissent percevoir des limites dans ce domaine.** Les partenaires attribuent au PNUD une notation élevée alors que les donateurs au niveau « pays » ne lui attribuent qu'une notation correcte en matière de établissement d'objectifs permettant de surveiller la mise en œuvre d'un projet. En revanche, les donateurs au niveau de l'administration centrale considèrent le défaut d'analyse d'incidence, préalablement à la validation de nouvelles initiatives, comme une faille dans le processus de élaboration de programme du PNUD.

**Les pratiques du PNUD appliquées en matière d'utilisation des informations de performance sont évaluées comme globalement correctes. Les donateurs, toutefois, expriment quelques doutes sur l'utilisation de ces informations pour justifier certaines décisions en matière de élaboration de programme.** Les performances du PNUD liées à l'utilisation des informations sur le projet/pays pour réviser les politiques de l'organisation et pour planifier de nouveaux secteurs de coopération, sont considérées comme correctes. Les donateurs interrogés au niveau du pays indiquent que le PNUD enregistre des performances insuffisantes dans le domaine de la gestion des activités moins efficaces, par rapport au cycle précédent de élaboration des programmes. Ils manifestent également des inquiétudes et soulignent le manque de connaissances sur le suivi par le PNUD de la mise en œuvre des recommandations de évaluation présentées au Conseil d'administration.

**Le PNUD est perçu comme affectant les ressources de son budget de base conformément aux critères établis ; il doit cependant améliorer la manière avec lequel il publie ces critères.** Les performances globales du PNUD en matière de décisions de répartition des aides sont considérées comme correctes ; cette perception varie toutefois selon le groupe de

répondants. Les donateurs au niveau de l'administration centrale et les partenaires directs jugent les performances correctes alors que les donateurs au niveau « pays » les estiment insuffisantes. La plus grande divergence de perspectives se manifeste dans la manière avec laquelle le PNUD divulgue ses critères de répartition des ressources du budget de base.

**Les performances du PNUD en matière de responsabilités comptables offrent une image contrastée.** Ses performances observées en matière de pratiques d'audit sont jugées élevées ; en revanche, la gestion des irrégularités en temps opportun du PNUD est évaluée comme correcte uniquement, lorsque ces irrégularités sont identifiées au niveau « pays ».

*« Nous n'avons été confrontés qu'à une seule occurrence où le PNUD s'est engagé à enquêter sur les irrégularités potentielles dans le cadre d'un programme ; il a fallu beaucoup de temps et leurs actions ont été limitées. C'est un domaine dans lequel le PNUD doit concentrer ses efforts, en particulier lorsqu'il s'agit d'un fonds commun de donateurs. » (Donateur au niveau « pays »)*

**Les performances du PNUD en matière de gestion des ressources humaines sont considérées comme correctes.** Les donateurs au niveau de l'administration centrale estiment que les activités de recrutement et d'avancement du personnel basé sur le mérite sont correctes. Au niveau « pays », les répondants ont été invités à évaluer les effets du taux de rotation du personnel international dans les bureaux de pays du PNUD. Les donateurs ainsi que les partenaires indiquent que les pratiques du PNUD sont d'un niveau au moins correct dans ce domaine, maintenant les employés à leur poste pendant une durée suffisamment importante pour développer un partenariat efficace.

## Gestion des relations

### Gestion des relations du PNUD :

- “ Notation élevée obtenue pour sa participation aux concertations
- “ Notation faible obtenue pour son utilisation des systèmes nationaux
- “ Notation intermédiaire obtenue pour l'harmonisation avec les autres acteurs de l'aide, considérée comme une force par les partenaires et comme une faiblesse par les donateurs

Les répondants suggèrent que des améliorations doivent être réalisées dans plusieurs domaines de la gestion des relations par le PNUD.

**La participation du PNUD aux concertations est perçue de manière positive ainsi que l'harmonisation de l'élaboration de ses programmes avec les plans et les priorités au niveau national.** En termes de concertation, les ressources techniques et l'approche respectueuse vis-à-vis du processus de dialogue obtiennent des notations élevées. Toutefois, certains répondants notent que l'organisation peut, dans certains cas, se montrer trop proche et pas suffisamment critique vis-à-vis de ses partenaires du gouvernement. Le PNUD est généralement réputé soutenir les plans nationaux et les priorités fixées par ses partenaires du gouvernement en matière de financement.

*« Les propositions sont souvent développées en collaboration avec le gouvernement national. Toutefois, il serait important d'intensifier cette tendance. Il existe des précédents de propositions développées par le PNUD et présentées au gouvernement et/ou aux donateurs sans consultations préalables appropriées. (Partenaire)*

**En revanche, l'harmonisation de ses procédures avec d'autres acteurs de l'aide ne répond pas à l'attente des donateurs.** Les donateurs au

niveau « pays » considèrent cet indicateur comme un domaine d'amélioration du PNUD alors que pour les partenaires, l'harmonisation est un point fort. En particulier, les donateurs attribuent une notation faible au PNUD pour sa participation limitée aux approches axées sur le programme (PBA).

**Les performances du PNUD sont également jugées insuffisantes dans les domaines liés à sa capacité à adapter les procédures en fonction des conditions locales.** Les donateurs font part de leurs inquiétudes sur la capacité du PNUD à adapter son portefeuille à l'évolution des circonstances et à modifier ses projets ou programmes individuels pour prendre en compte les expériences acquises. Des notes « insuffisantes » ont également été attribuées à la durée nécessaire pour mener les procédures à terme ainsi qu'à l'utilisation par le PNUD des procédures pouvant être facilement assimilées et suivies par les partenaires directs. Les partenaires directs interrogés attribuent une notation correcte à chacun de ces critères.

**Les partenaires nationaux indiquent que l'utilisation insuffisante des systèmes nationaux par le PNUD est leur principal domaine d'inquiétude.** Le PNUD est considéré comme faisant une utilisation limitée des procédures nationales d'exécution du budget, de la communication des informations financières, des procédures d'audit ainsi que des systèmes nationaux d'approvisionnement. L'utilisation par le PNUD des unités de mise en œuvre du projet (PIU) fonctionnant parallèlement au gouvernement est également un sujet d'inquiétude. Les réponses aux questions liées à l'utilisation des systèmes du pays laissent aussi suggérer que les répondants ont des connaissances limitées dans ce domaine. En outre, les réponses à ces questions peuvent ne pas prendre en compte l'utilisation par le PNUD des systèmes nationaux dans le cadre de l'exécution nationale de ses activités. Il est également important de noter que, dans certains contextes dans lequel le PNUD intervient, l'utilisation des systèmes nationaux peut ne pas être possible ou appropriée.

## Gestion des connaissances

### Gestion des connaissances du PNUD

- ~ Notation élevée obtenue pour son suivi des résultats externes
- ~ Notation faible obtenue pour sa diffusion des expériences acquises

Le PNUD enregistre des résultats corrects dans la plupart des dimensions de la gestion des connaissances

**Le suivi par le PNUD des résultats externes est renforcé par l'avantage de disposer un bureau d'évaluation indépendant.** Les répondants indiquent que le PNUD réalise de bonnes performances en matière d'évaluation et d'implication des partenaires et des bénéficiaires dans leurs activités de suivi et d'évaluation.

**Le PNUD établit des comptes rendus appropriés au Conseil d'administration sur ses performances. Toutefois, des progrès doivent être réalisés dans l'utilisation des informations sur les performances dans le but de favoriser un meilleur apprentissage basé sur l'expérience acquise par l'élaboration des programmes.** En dépit de l'intégration par le PNUD des informations sur les performances dans ses comptes rendus et des opinions positives sur le suivi par ce dernier des résultats externes, les donateurs considèrent l'identification et la diffusion

des enseignements tirés des informations sur les performances comme un domaine d'amélioration.

*« Les comptes rendus sur les résultats doivent faire l'objet d'amélioration. Le PNUD (comme c'est le cas pour les autres organisations multilatérales) a tendance à effectuer des comptes rendus sur les données de sortie et les activités. Le Plan stratégique de 2007 a établi un cadre conceptuel de résultats clair et doté d'objectifs qui devrait contribuer à améliorer la qualité des comptes rendus. » (Donateur au niveau « pays »)*

## Points forts et domaines d'amélioration

En se basant sur les résultats de l'Approche commune du MOPAN, plusieurs points forts et domaines d'amélioration ont été identifiés, offrant une base de discussion entre les membres du MOPAN, le PNUD et ses partenaires nationaux. Consultez la section Conclusion de ce rapport pour obtenir une liste plus détaillée des problèmes pouvant faire l'objet de discussions.

### Principales forces

Les principales forces du PNUD sont basées sur les indicateurs qui sont évalués comme « Élevé » par plusieurs groupes de répondants ou à qui une notation globale « Élevé » a été attribuée. Cela comprend :

- Focalisation sur les priorités thématiques : les partenaires du PNUD ont attribué une notation « Élevé » à la priorité accordée par le PNUD aux priorités thématiques. La priorité stratégique accordée à la bonne gouvernance est une principale force selon les donateurs interrogés au niveau « pays » et de l'administration centrale. Au niveau « pays », les membres du MOPAN et les partenaires ont attribué la notation « Élevé » à la priorité accordée par le PNUD à l'égalité des genres et aux approches vis-à-vis du développement axées sur les droits de l'homme.
- Participation aux concertations : elle est perçue comme une principale force par les membres du MOPAN au niveau de l'administration centrale et les partenaires.
- Délégation des prises de décision : la gestion des tâches de projet au niveau « pays » est perçue comme une principale force par les donateurs du pays. Les partenaires évaluent tous les aspects de la délégation des prises de décision de manière très positive.
- Affectation du budget principal selon les critères publiés : cet indicateur est perçu comme une principale force par les donateurs au niveau de l'administration centrale. Les partenaires attribuent également une notation élevée à ce micro-indicateur.
- Pratiques d'audit : les pratiques d'audit au niveau de l'organisation et en interne sont une principale force du PNUD, selon les membres du MOPAN basé au siège de l'administration centrale. Ses partenaires nationaux évaluent très positivement les exigences fixées par le PNUD en matière d'audit des projets.

### Principaux domaines d'amélioration

Les principaux domaines d'amélioration du PNUD ont été identifiés sur la base des indicateurs notés comme étant « Insuffisant » plusieurs groupes de répondants ou à qui une notation globale « Insuffisant » a été attribuée :

- Utilisation des systèmes du pays : les donateurs « pays » en particulier, soulignent la nécessité pour le PNUD d'améliorer son utilisation des systèmes du gouvernement. Les partenaires mettent également l'accent sur la nécessité du PNUD de limiter l'utilisation des PIU et d'intensifier l'utilisation des procédures nationales de présentation des rapports financiers.
- La culture institutionnelle renforçant la fixation des priorités sur les résultats : les membres du MOPAN basés au siège de l'administration centrale considèrent cet indicateur comme un point faible. Les donateurs au niveau « pays » évaluent également ce micro-indicateur comme étant insuffisant.
- Diffusion des enseignements acquis : les membres du MOPAN au niveau de l'administration centrale soulignent la nécessité d'une meilleure identification et diffusion des enseignements tirés des informations sur les performances.



## Conclusion

Le PNUD continue à être reconnu pour la place qu'il occupe dans l'architecture de l'aide au développement, au niveau « pays » : Les répondants soulignent son rôle dans la coordination entre le gouvernement et les autres agences des Nations Unies, comme étant une de ses forces organisationnelles. Dans le cadre de l'évaluation effectuée cette année, cette perception se reflète également dans l'importance accordée par le PNUD à la décentralisation des prises de décision et à sa participation aux concertations. Les répondants mettent également en évidence plusieurs facteurs qui ont constitué des défis pour le PNUD, au fil des ans : La portée de son mandat, d'un côté, et les perceptions d'un niveau élevé de bureaucratie dans l'organisation. Cette évaluation a également permis de souligner que le PNUD peut obtenir de meilleures performances dans différents aspects de sa gestion des relations, au niveau du pays.

Les répondants à l'enquête réalisée cette année reconnaissent la présence et l'expérience opérationnelle de classe mondiale du PNUD dans la pratique du développement ; toutefois, leur évaluation révèle la nécessité pour le PNUD d'améliorer la diffusion des leçons tirées de ses expériences.

Au cours des dernières années, le PNUD a produit des efforts organisationnels significatifs pour améliorer la cohérence, les objectifs, la responsabilisation et la transparence de l'ensemble de ses processus. Les résultats fournis par l'Approche commune du MOPAN fournissent des éléments permettant de percevoir la progression de ses processus dans ces domaines.

Les points forts et les domaines d'amélioration suivants offrent une base de discussion entre les membres du MOPAN, le PNUD et ses partenaires nationaux.

### Forces :

Les principales forces du PNUD sont basées sur les indicateurs qui sont évalués comme « Élevé » par plusieurs groupes de répondants ou à qui une notation globale « Élevé » a été attribuée. Cela comprend :

- Focalisation sur les priorités thématiques : les partenaires du PNUD ont attribué une notation « Élevé » à la priorité accordée par le PNUD aux priorités thématiques. La priorité stratégique accordée à la bonne gouvernance est une principale force selon les donateurs interrogés au niveau « pays » et de l'administration centrale. Au niveau « pays », les membres du MOPAN et les partenaires ont aussi attribué la notation « Élevé » à la priorité accordée par le PNUD aux approches vis-à-vis du développement axées sur les droits de l'homme.
- Participation aux concertations : elle est perçue comme une principale force par les membres du MOPAN au niveau de l'administration centrale et les partenaires.
- Délégation des prises de décision : la gestion des tâches de projet au niveau « pays » est perçue comme une principale force par les donateurs du pays. Les partenaires évaluent tous les aspects de la délégation des prises de décision de manière très positive.
- Affectation du budget principal selon les critères publiés : cet indicateur est perçu comme une principale force par les donateurs au niveau de l'administration centrale. Les partenaires attribuent également une notation élevée à ce micro-indicateur.
- Pratiques d'audit : les pratiques d'audit au niveau de l'organisation et en interne sont une principale force du PNUD, selon les membres du MOPAN au niveau de l'administration centrale. Ses partenaires nationaux évaluent très positivement les exigences fixées par le PNUD en matière d'audit des projets.

Le tableau reflète ces indicateurs de performances clés ou ces micro-indicateurs qui ont enregistré les appréciations les plus élevées (Elevé ou Très élevé), décernées par chacun des groupes de répondants.<sup>6</sup>

Figure 0.1 Principaux points forts du PNUD par groupe de répondants \*

Membres du MOPAN au niveau du pays	Membres du MOPAN au niveau de l'administration centrale	Partenaires du PNUD
<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientation stratégique significative sur la bonne gouvernance (<b>Focalisation sur les priorités thématiques</b>)</li> <li>Les tâches des projets/programmes sont gérées au niveau national. (<b>délégation des prises de décision</b>)</li> <li>Orientation stratégique significative sur les approches vis-à-vis du développement axées sur les droits de l'homme. (<b>Focalisation sur les priorités thématiques</b>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participation aux concertations</li> <li>Orientation stratégique significative sur la bonne gouvernance (<b>Focalisation sur les priorités thématiques</b>)</li> <li>Le PNUD possède une unité d'évaluation indépendante qui reporte directement au Conseil ou au Conseil d'administration (<b>Suivi des résultats externes</b>)</li> <li>Affectation du budget de base selon les critères publiés (<b>décisions d'affectation des aides</b>)</li> <li>Réalise des audits conformément aux normes internationales. (<b>Responsabilité comptable</b>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Établissement de programmes axés sur les performances</li> <li>Participation aux concertations</li> <li>Soutien des plans nationaux</li> <li>Harmonisation des procédures</li> <li>Focalisation du pays sur les résultats</li> </ul>

\*Seuls les KPI ou les micro-indicateurs notés « Elevé » sont mentionnés. Seuls les 5 éléments les mieux notés sont mentionnés.

### Domaines d'amélioration :

Les principaux domaines d'amélioration du PNUD ont été identifiés sur la base des indicateurs notés comme étant « Insuffisant » plusieurs groupes de répondants ou à qui une notation globale « Insuffisant » a été attribuée :

- Utilisation des systèmes du pays : les donateurs « pays » en particulier, soulignent la nécessité pour le PNUD d'améliorer son utilisation des systèmes du gouvernement. Les partenaires mettent également l'accent sur la nécessité du PNUD de limiter l'utilisation des PIU et d'intensifier l'utilisation des procédures nationales de présentation des rapports financiers.
- La culture institutionnelle renforçant la fixation des priorités sur les résultats : les membres du MOPAN basés au siège de l'administration centrale considèrent cet indicateur comme un point faible. Les donateurs au niveau « pays » évaluent également ce micro-indicateur comme étant insuffisant.
- Diffusion des enseignements acquis : les membres du MOPAN au niveau de l'administration centrale soulignent la nécessité d'une meilleure identification et diffusion des enseignements tirés des informations sur les performances.

<sup>6</sup> Consultez l'Annexe III pour voir tous les éléments qui ont pu être classés comme « Elevé » par l'un des groupes de répondants.

**Figure 0.2 Principaux domaines d'amélioration du PNUD par groupe de répondants \***

Membres du MOPAN au niveau du pays	Membres du MOPAN au niveau de l'administration centrale	Partenaires du PNUD
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation des systèmes du pays</li> <li>• Adaptation des procédures</li> <li>• Décisions de répartition des aides</li> <li>• Harmonisation des procédures</li> <li>• Utilisation des informations sur les performances</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Établissement de programmes axés sur les performances</li> <li>• Diffusion des enseignements acquis</li> <li>• La culture institutionnelle renforce la fixation des priorités sur les résultats (fourniture de directives pour les résultats)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilise les unités de mise en œuvre des projets qui fonctionnent parallèlement au gouvernement. (Utilisation des systèmes du pays)</li> <li>• Utilise des procédures nationales de présentation des rapports financiers dans ses projets/programmes. (Utilisation des systèmes du pays)</li> </ul>

\*Seuls les KPI ou les micro-indicateurs notés « Insuffisant » sont mentionnés. Seuls les 5 éléments les moins bien notés sont mentionnés.