



MOPAN 2015-16 **Évaluations**

**Programme des Nations Unies
pour le Développement (PNUD)**

Résumé exécutif

Résumé exécutif

Cette évaluation institutionnelle du PNUD couvre la période allant de 2014 à la mi-2016. Tout en appliquant la méthodologie MOPAN 3.0, l'évaluation tient compte des systèmes organisationnels, des pratiques et des comportements, ainsi que des résultats obtenus par le PNUD. L'évaluation porte sur cinq domaines de performance : quatre se rapportent à l'efficacité organisationnelle (gestion stratégique, gestion opérationnelle, gestion des relations et gestion de la performance) et un cinquième qui concerne l'efficacité du développement (résultats). Cet exercice évalue la performance du PNUD selon un cadre d'indicateurs clés et de micro-indicateurs associés qui comprennent les normes caractérisant une organisation multilatérale efficace. L'évaluation fournit également un aperçu de la trajectoire de sa performance. Le PNUD a déjà été évalué par le MOPAN en 2012.

Contexte

LE PNUD

- Est la plus importante organisation de développement de l'ONU. Elle est présente dans quelque 170 pays et territoires dans le but d'éradiquer la pauvreté et de réduire les inégalités et l'exclusion.
- Est gouverné par un Conseil exécutif composé de représentants de 36 pays qui se succèdent à tour de rôle et se réunissent trois fois par an.
- Possède le mandat le plus complet de l'ensemble des agences des Nations Unies, notamment un mandat unique sur la gouvernance démocratique, la consolidation de la paix et le renforcement de l'État.
- Opère avec un volume réduit de ressources ordinaires en raison d'une baisse des contributions des donateurs et qui a été exacerbée par un dollar plus fort. Il a ainsi fait face à cette baisse en réalisant des économies d'efficacité et en fournissant des efforts supplémentaires de mobilisation de ressources.
- A lancé un processus de réforme important en 2011 afin d'améliorer son efficacité organisationnelle, améliorer la gouvernance interne, renforcer le leadership, la culture et le comportement, et garantir une exécution efficace du programme.

Aperçu de l'organisation

- Création en 1965
- Dépenses : 5.06 milliards USD (en 2015)
- Présent dans plus de 170 pays et territoires
- Emploie 7 450 personnes (en 2016)
- Opère à travers :
 - Son siège à New York
 - 9 Bureaux régionaux et de liaison
 - Environ 170 bureaux de pays

Performance Générale

La conclusion générale de l'évaluation MOPAN de 2016 est que, bien que le PNUD puisse renforcer et améliorer sa performance dans certains domaines, il répond aux exigences d'une organisation multilatérale efficace et atteint son objectif. Dans l'ensemble, les interventions du PNUD sont pertinentes pour les besoins et les priorités des pays partenaires et des bénéficiaires, et son modèle de fonctionnement, ainsi que ses ressources humaines et financières permettent de répondre de manière pertinente et rapide. Sa nature décentralisée constitue l'une de ses principales forces. Le PNUD a réalisé un travail considérable pour s'assurer que son architecture organisationnelle soit conforme à la vision et au modèle opérationnel associé, comme en témoigne la récente restructuration organisationnelle. Sa présence régionale renforcée permet aux bureaux de pays d'avoir accès à des services de soutien pertinents et de répondre aux besoins du gouvernement et du personnel. La planification et la programmation semblent être de plus en plus basées sur les faits probants et les enseignements tirés, bien qu'il soit encore possible d'améliorer davantage ce point.

Le PNUD atteint des résultats et un impact dans son domaine d'avantages comparatifs, en particulier en ce qui concerne l'influence sur les politiques et le renforcement des capacités. Cependant, les éléments probants disponibles révèlent que les résultats globaux restent mitigés. En dépit de certaines améliorations apportées au suivi et à la réalisation de rapports et à d'un solide engagement institutionnel en faveur de la gestion axée

sur les résultats, les données fiables sur les résultats et les réalisations du programme ne sont que partiellement disponibles en raison de faiblesses dans certains cadres de résultats de projets, de données limitées sur les réalisations et les impacts, ainsi que d'une qualité variable des évaluations décentralisées.

Bien que le processus de changement structurel ait amélioré le rapport coût-efficacité général du PNUD, des données probantes indiquent que l'efficacité est, dans l'ensemble, faible dans de nombreux programmes nationaux et régionaux du PNUD. Les répondants au sondage ont particulièrement critiqué les retards créés par les procédures complexes du PNUD. Les éléments probants limités disponibles mettent en doute la probabilité que les bénéfices de nombreuses interventions puissent être maintenus.

Une amélioration organisationnelle supplémentaire est en cours, mais son impact total reste encore à réaliser. Néanmoins, la diminution des ressources ordinaires et la hausse des coûts sont un défi majeur, qui limitent la capacité du PNUD à assurer l'efficacité du développement mondial et à faire des choix et des investissements stratégiques pour l'avenir. Le PNUD souffre déjà de la pression exercée par son vaste mandat sectoriel et le nombre important de pays et de territoires où il opère.

Points forts et domaines à améliorer

Points forts

- **Un plan stratégique et une architecture organisationnelle bien alignés sur sa vision globale à long terme** et s'appuyant sur son avantage comparatif
- Une structure organisationnelle qui **soutient la prise de décision décentralisée**
- **En tête de l'indice de la transparence de l'aide** en 2014 et 2015
- **Engagement en faveur des principes du Partenariat de Busan** et utilisation et alignement sur les systèmes nationaux
- **Des systèmes organisationnels robustes** sensibles aux coûts et à la valeur ajoutée et qui facilitent la transparence et la reddition de comptes financières
- Un **engagement institutionnel en faveur de la gestion axée sur les résultats**
- Une **unité d'évaluation indépendante solide** dotée d'un système de reddition de comptes clair

Domaines à améliorer

- Le défi de la mise en œuvre **des réformes organisationnelles et opérationnelles en cours**, et le maintien d'une telle orientation sectorielle et géographique, dans le contexte de la réduction du financement de base
- **Renforcer la capacité de la passation des marchés** au niveau des bureaux de pays
- Renforcer **l'analyse systématique de la capacité des partenaires (institutionnels) et des questions transversales**, en particulier celles liées au genre, afin de renseigner la conception des programmes.
- De meilleures orientations institutionnelles sur les exigences pour **développer des théories du changement et une application plus cohérente** aux programmes
- L'amélioration de **la qualité et de l'utilisation des évaluations décentralisées**, et plus généralement, **des enseignements tirés**
- Améliorer **l'efficacité et la durabilité** des interventions