



**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
28 novembre 2012
Français
Original : anglais

Première session ordinaire de 2013
28 janvier-1^{er} février 2013, New York
Point 4 de l'ordre du jour provisoire
Évaluation

**Réponse de l'Administration à l'évaluation
de l'assistance apportée par le PNUD aux pays
touchés par un conflit dans le cadre des opérations
de paix de l'Organisation des Nations Unies**

Contexte et historique

1. Conformément à son plan stratégique en cours (2008-2013), le PNUD appuie les processus nationaux visant à accélérer le progrès du développement humain afin d'éliminer la pauvreté grâce au développement, à une croissance économique équitable et régulière, ainsi qu'au renforcement des capacités. Le conflit violent ralentit la progression du développement humain et compromet les bénéfices issus du développement. La réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement demeure hors de la portée de nombreux pays touchés par un conflit.

2. Ainsi qu'il ressort des paragraphes 7 et 12 du rapport du Secrétaire général sur la Promotion du développement par le biais de la réduction et la prévention de la violence armée (A/64/228), « La nature changeante de la violence armée au cours des trois dernières décennies, notamment dans bon nombre de situations dans lesquelles les Nations Unies se sont montrées actives lors des opérations pour la paix, la reconstruction post conflits ou l'aide au développement a rendu la ligne de démarcation assez floue entre les conflits armés et la criminalité et entre la violence motivée par des raisons politiques, et celle motivée par des raisons économiques ... Les liens complexes existant entre la violence armée et le sous-développement – avec la violence armée qui constitue aussi bien une conséquence qu'une cause du sous-développement – commencent à être davantage reconnus. Que ce soit dans les sociétés touchées par un conflit armé, par la violence criminelle ou interpersonnelle, la dissémination de la violence armée peut empêcher la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement ». Dans son rapport de 2009 sur la consolidation de la paix au lendemain d'un conflit (A/63/881-S/2009/304) le Secrétaire général identifie les domaines dans lesquels le système des Nations Unies peut apporter son expérience collective pour aider les pays à ne pas retomber dans un conflit.



3. Reconnaissant qu'il importe de prévenir les conflits pour s'engager dans le développement durable et surtout pour surmonter la fragilité et déclencher la relance, le PNUD a, au cours de la dernière décennie, redoublé d'efforts pour aider les pays demandant son appui, à renforcer leur infrastructure de paix. Il s'agit de réseaux de structures interdépendantes, de mécanismes, de valeurs et de compétences qui, à travers le dialogue et la concertation, contribuent à la prévention des conflits et à la consolidation de la paix. Outre qu'elle renforce les moyens non violents de résoudre les problèmes, la présence d'infrastructure pour la paix aide à consolider les réseaux sociaux, développe un sens partagé d'identité et d'engagement civique, et dynamise les valeurs démocratiques.

4. Alors que le PNUD a renforcé ses capacités d'appui dans ce domaine, les demandes des pays de programme ont nettement augmenté. Entre 2010 et 2011, la prévention des conflits et les dépenses de relèvement sont passées de 15 à 24 % des dépenses totales du PNUD. Toutefois, comme les activités du PNUD en matière de prévention des conflits sont pour l'essentiel enregistrées ailleurs dans le cadre des résultats, et par conséquent ne sont pas reprises dans le système de rapports financiers du PNUD en tant qu'interventions spécialisées, il s'en suit que la dépense réelle liée aux conflits dépasse de beaucoup les chiffres actuellement indiqués dans la présentation des données financières.

5. Au titre de l'agenda des Nations Unies pour la consolidation de la paix, un nombre croissant d'opérations du PNUD consacrées à la prévention des conflits et au relèvement sont menées sur les sites de prévention des conflits et de consolidation de la paix de l'Organisation des Nations Unies. Contrairement à ce qui se passe en dehors des lieux de mission, les activités du PNUD liées à des conflits menées sur ces lieux exigent des approches et des orientations qui tiennent compte des incertitudes inhérentes aux situations postconflituelles, incorporent le risque de reprise du conflit, contribuent à réaliser les objectifs de consolidation de la paix définis par les mandats du Conseil de sécurité et renforcent l'appui intégré des Nations Unies à la consolidation de la paix. La part croissante des activités de prévention des conflits et de relèvement comprises dans l'ensemble des programmes du PNUD a aussi des conséquences sur la nécessité pour l'Organisation de se fixer des résultats mesurables, de prévoir un suivi renforcé, des évaluations, la gestion des connaissances et la formation.

6. C'est dans ce contexte que le Bureau des évaluations du PNUD a entrepris d'évaluer l'appui que cet organisme apporte aux pays touchés par un conflit dans le cadre des opérations de paix de l'Organisation des Nations Unies. L'évaluation s'est déroulée de juillet 2011 à mai 2012 et porte spécialement sur l'assistance du PNUD aux pays touchés par un conflit et hôtes d'une opération de paix des Nations Unies, mandatée par le Conseil de sécurité. Neuf pays ont été retenus pour faire l'objet d'études de cas, notamment le Burundi, la Côte d'Ivoire, la République démocratique du Congo, le Libéria, le Sud-Soudan, le Liban, la Somali, Timor-Leste et Haïti. Outre ces neuf cas principaux, l'évaluation a tenu compte d'informations provenant de 10 autres pays (et un territoire), à savoir, la République centrafricaine, le Tchad, la Guinée, la Guinée Bissau, la Sierra Leone, l'Ouganda, l'Iraq, le Guatemala, l'Afghanistan, le Népal et le Territoire palestinien occupé – qui ont, ou ont eu un mandat du Conseil de sécurité ou de la Commission de consolidation de la paix.

Bilan, recommandations et perspectives

7. L'évaluation fait valoir que les avantages comparés du PNUD consistent essentiellement en sa présence sur le terrain, en son étroite collaboration avec les gouvernements, et en son rôle de trait d'union entre les activités humanitaires, de maintien de la paix et de développement durable, ainsi qu'en son action en matière de gouvernance et de changement institutionnel dans la gestion des conflits. Elle souligne en outre que les travaux du PNUD dans les pays touchés par un conflit et ses missions intégrées sont pleinement adaptés, et qu'il est en mesure d'intervenir à l'échelle voulue dans de multiples domaines d'action, avant, pendant et après le déclenchement d'un conflit.

8. Le PNUD a mis en place des capacités de base dans de nombreux domaines essentiels de consolidation de la paix, qui rejoignent ses activités de développement, et montrent l'excellence de son appui à la rénovation des systèmes de justice et de son aptitude à combler l'écart juridique avec les systèmes traditionnels de règlement des différends. Il a lancé une réforme réelle et durable du secteur de la sécurité à partir d'une surveillance civile et a mis au point des programmes novateurs associant développement économique et réinsertion des ex-combattants, des membres liés à des groupes armés ainsi que d'autres rapatriés et groupes tels que les déplacés et les réfugiés, tout en stimulant le relèvement et la sécurité par la lutte contre les mines et contre la prolifération des armes légères et de petit calibre.

9. Selon l'évaluation, le PNUD a prouvé qu'il pouvait être un partenaire et un acteur efficace dans les activités de consolidation de la paix par son aptitude à promouvoir le dialogue entre les gouvernements et la société civile aux niveaux national et local, ce qui élargit le groupe des parties prenantes à la consolidation de la paix. Le Dispositif interinstitutions des Nations Unies pour la coordination de l'action préventive, sous l'égide du PNUD, offre d'utiles points d'appui propres à renforcer la cohérence dans les activités de prévention des conflits et de consolidation de la paix, et notamment en épaulant des équipes de pays des Nations Unies dans leurs opérations avec leurs homologues nationaux visant à mettre au point des stratégies de prévention des conflits.

10. L'évaluation souligne que le plan en huit points consacré à l'égalité des sexes représente un effort important en faveur de l'autonomisation des femmes, et que le PNUD a dans une certaine mesure réussi à offrir aux femmes davantage de possibilités de participer plus largement aux activités politiques et juridiques qui commencent à se développer dans les pays sortant d'un conflit. On a vu par exemple dans certains pays les femmes accéder plus facilement à la justice, s'agissant notamment de victimes de violences sexuelles et sexistes. Par contre, le PNUD a moins bien réussi à réaliser la parité hommes-femmes parmi son personnel des pays touchés par un conflit.

11. Tout en relevant les points forts actuels, l'évaluation signale également des domaines où le PNUD pourrait intensifier son impact. Il s'agit notamment de la faculté d'entreprendre des analyses détaillées du conflit à l'échelle nationale afin d'aider à prévoir et prévenir le déclenchement de conflits. Bien qu'il soit conscient de l'importance de l'analyse des conflits, et qu'il ait mis au point ses propres instruments d'analyse, le PNUD, au moment de l'évaluation, n'avait pas de procédures opérationnelles permanentes pour déterminer comment et quand ces analyses devaient être entreprises au niveau national.

12. L'évaluation a constaté également que la présence du PNUD dans un pays avant, durant et après une crise, laissait espérer que l'organisation serait en mesure de répondre efficacement à toute une série de demandes d'assistance qui lui sont adressées. Le PNUD se lance alors dans des opérations d'appui trop ambitieuses, sans ressources financières et humaines suffisantes, ce qui limite ses résultats et l'exécution de ses programmes.

13. D'une manière générale, l'efficacité de l'appui du PNUD à la programmation dans les pays touchés par un conflit est subordonnée aux événements qui surviennent dans les domaines de la politique et de la sécurité, dépassant de loin le pouvoir d'influence du PNUD. Là où un minimum de règlement politique a pu avoir lieu et où les opérations de consolidation de la paix ont établi la sécurité, les interventions du PNUD ont réussi à faciliter des règlements de conflits et des opérations de consolidation de la paix à plus vaste échelle, et en dernier lieu, l'exécution du programme de développement.

14. L'évaluation montre que la capacité d'intervention rapide du PNUD en réaction à la crise, ou « montée en puissance » et les procédures accélérées ont permis de sortir de l'impasse créée par la pénurie de personnel qualifié au moment où se déclenche le conflit. Bien qu'un déploiement temporaire rapide puisse contribuer à court terme à la réalisation d'objectifs de relèvement immédiat, il existe des alternatives car la nature même d'un État fragile demande l'établissement de relations de confiance au cours d'une période prolongée. L'efficacité du PNUD dans des situations de conflit restera tributaire de la qualité et des capacités de l'administration et du personnel sur place et des ressources dont ils disposent. La sélection de personnel qualifié pour exercer des fonctions dans des pays menacés d'un conflit, et la mise en œuvre de programmes de formation intensifs à l'intention du personnel de ces pays, constituent des éléments d'une importance critique pour l'efficacité du PNUD.

15. Vu que les Volontaires des Nations Unies constituent le tiers de tout le personnel civil international dans huit des neuf principales études de cas que comporte l'évaluation, où une mission intégrée est présente, il importe que le PNUD prenne plus largement en considération l'importante contribution des Volontaires à la paix et au développement.

16. Le PNUD souscrit à cette évaluation et se félicite des enseignements qu'elle fournit dans une perspective d'améliorations organisationnelles continues. Il approuve les divers points énoncés et les recommandations formulées. Cependant, conformément à la matrice figurant en annexe au présent rapport, le PNUD a déjà commencé à tenir compte en 2012 de certaines questions mentionnées dans les recommandations. Ceci étant, et comme indiqué dans la matrice ci-après, il est prévu de mettre en œuvre la plupart des recommandations, sinon toutes, d'ici la fin de 2013.

17. L'annexe au présent rapport récapitule les principales recommandations formulées dans l'évaluation et les réponses du PNUD.

Annexe

Principales recommandations et réponses de l'Administration

Recommandation 1 : Le PNUD devrait améliorer sensiblement la qualité et l'utilisation de l'analyse des conflits au niveau national, notamment par des directives et procédures opérationnelles permanentes précisant quand et comment les analyses doivent être élaborées et périodiquement actualisées. Pour être valables, il est essentiel que les évaluations des besoins et des risques conduisent directement à un enchaînement d'activités et indiquent le moyen de mesurer les progrès par rapport aux objectifs.

Justification de la recommandation : L'évaluation conclut qu'il n'existe pas à présent de procédures opérationnelles permanentes propres au PNUD pour déterminer comment et quand les analyses de conflits doivent être entreprises. Il s'en suit que cette analyse sur le plan technique comme sur celui de la procédure varie sur l'ensemble des structures du PNUD. Les expériences nationales prouvent cependant que l'on a avantage à entreprendre des analyses de conflits et à les actualiser régulièrement. Au Népal, par exemple, une analyse en cours faite par le bureau de pays du PNUD a fourni des indications stratégiques vitales sur la guerre civile dans ce pays et par conséquent sur le processus de consolidation de la paix qui a suivi.

Réponse de l'administration : Les bureaux de pays du PNUD et les bureaux régionaux ont, durant les dix dernières années, mis au point des approches sur mesure (telles que le Projet d'analyse politique et d'étude des perspectives (PAPEP)) pour renforcer la capacité du PNUD en matière d'analyse des conflits et de stratégies/initiatives d'atténuation des effets des conflits. Afin de renforcer davantage ces capacités le PNUD a, au cours des dernières années, affecté dans ses bureaux extérieurs et dans les équipes de pays, des Conseillers pour les questions de paix et de développement afin de fournir des services analytiques et consultatifs aux bureaux du Coordonnateur résident des Nations Unies. Le PNUD reconnaît toutefois que ces mesures n'ont pas suffi pour répondre aux obligations prescrites dans la recommandation. De ce fait, le PNUD a déjà entrepris une étude des instruments et méthodes de l'analyse du développement dans une situation de conflit, pour contribuer à l'amélioration des analyses contextuelles de conflits effectuées par les bureaux de pays du PNUD. Cette tâche portera également sur une révision des mandats et compétences des conseillers pour les questions de paix et de développement afin de renforcer la capacité analytique aux fins de prévention. Cette opération est menée sous la responsabilité du Bureau de la prévention des crises et du relèvement et doit prendre fin d'ici à décembre 2012. À compter de janvier 2013, un plan général visant à former le personnel affecté aux programmes du PNUD à l'utilisation des outils d'analyse du développement dans un contexte de conflit sera lancé d'abord dans les pays prioritaires du PNUD. Ce dernier est également appelé à revoir les diverses approches qui ont été arrêtées par ses différents services en vue d'édifier une meilleure stratégie institutionnelle à cet égard et de rendre les outils d'analyse et de développement mieux adaptés et plus performants. Par ailleurs, le PNUD a surtout commencé à travailler à la mise au point et à la mise en place d'un système d'alerte avancée et d'intervention institutionnelle rapide qui devrait être opérationnel d'ici à mars 2013. Ce système aiderait le PNUD à mieux détecter les crises éventuelles avant qu'elles n'éclatent et il comporte un mécanisme efficace de réaction appropriée et cohérente à titre préventif pour protéger les acquis et éviter d'éventuels troubles civils.

<i>Principales mesures administratives</i>	<i>Calendrier de réalisation</i>	<i>Unité administrative responsable</i>	<i>Suivi*</i>	
			<i>Observations</i>	<i>État</i>
1.1. Terminer la mise à jour de l'outil d'analyse du développement dans un contexte de conflit, et faire le point sur les autres approches qui existent au PNUD	D'ici à 2013	Bureau de la prévention des crises et du relèvement, Bureaux régionaux, Bureau des politiques de développement		
1.2. Formation formelle en matière d'analyse des conflits de tout le personnel affecté aux programmes du PNUD, à commencer par le personnel de la prévention des crises et du relèvement dans les pays prioritaires	Début de la formation en mars 2013	Bureau de la prévention des crises et du relèvement		
1.3. Examen de l'appui additionnel en vue d'assurer l'utilisation efficace des outils d'analyse du développement dans un contexte de conflit.	Juin 2013	Bureau de la prévention des crises et du relèvement, Bureaux régionaux, Bureau des politiques de développement		

1.4. Identifier deux pays par région pour entreprendre une analyse systématique des conflits et mettre en place les capacités d'actualisation périodique de l'analyse. Contrôler la pratique de l'analyse pour la programmation du PNUD	Décembre 2013	Bureau de la prévention des crises et du relèvement, Bureaux régionaux en consultation avec le Département des affaires politiques du Secrétariat de l'ONU (DAP)
1.5. Instaurer et mettre en œuvre un système d'alerte avancée et d'intervention rapide	Mars 2013	Bureau de la prévention des crises et du relèvement, Bureaux régionaux

Recommandation 2 : S'agissant de la coopération en matière de gestion institutionnelle établie entre lui-même, le Département des opérations de maintien de la paix (DOMP) et le DAP, le PNUD devrait s'efforcer de la concrétiser davantage au regard de certains aspects particuliers des priorités nationales, compte tenu de l'enchaînement des interventions. Le PNUD aurait alors à tenir un rôle plus central dans les étapes de la planification au début des missions intégrées et par la suite lors de la transition des opérations de maintien de la paix vers les opérations de consolidation de la paix et lors du retrait d'une mission intégrée. Il conviendra à cet effet d'élaborer des directives et critères institutionnels précis.

Justification de la recommandation : L'évaluation a permis de constater que la préparation des missions intégrées s'est avérée être un mécanisme utile et structuré pour assurer la présence du PNUD dès le début de la mission; les études de cas révèlent cependant que l'influence du PNUD dans le processus demeure relativement faible au regard des préoccupations des autres acteurs sur les plans politique et de la sécurité.

Réponse de l'Administration : En février 2011, le PNUD a créé l'équipe exécutive (présidée par l'Administrateur adjoint) pour mieux gérer les crises prolongées et complexes. L'équipe exécutive est une instance où les cadres dirigeants du PNUD sont appelés à fournir des directives précises aux Bureaux régionaux et aux bureaux de pays à tous les échelons de la planification, et qui favorise l'adoption d'une position commune pour la coordination des équipes de direction avec d'autres partenaires des Nations Unies. La nouvelle politique de transition à l'échelle du système des Nations Unies, actuellement en cours d'élaboration dans le contexte des missions, et la révision des directives de préparation des missions intégrées, appelant la participation du PNUD, resserreront davantage les relations institutionnelles entre le PNUD, le DOMP et le DAP. Simultanément et en complément de ces activités, le PNUD œuvre à l'élaboration d'un document sur les enseignements tirés de sa contribution au lancement de missions et de leur planification. Les deux examens vont aider à intensifier la collaboration entre le PNUD, le DOMP et le DAP sur tous les aspects des interventions des Nations Unies sur les lieux des missions. Alors que l'engagement avec les organismes de développement des États Membres a toujours été important, le PNUD a récemment accentué son interaction avec les départements politiques relevant du Conseil de sécurité. À commencer par la République arabe syrienne, le PNUD co-préside avec le DAP des équipes spéciales intégrées en vue de préparer l'action des Nations Unies dans des situations caractérisées par un conflit violent ou le relèvement en période postconflictuelle, mais en dehors d'une mission de maintien de la paix. Au moins deux équipes spéciales de cette nature seront co-présidées d'ici à la fin de l'année 2013. Pendant l'élaboration de ce document sur les enseignements tirés de leur expérience, les cadres dirigeants du PNUD vont également se pencher sur la manière de mesurer l'engagement dans la planification et l'enchaînement des missions, et déterminer le moment ou le point critique qui appellera un complément d'intervention de l'Administration afin d'assurer une participation effective à la préparation de ces missions intégrées.

Principales mesures administratives	Calendrier de réalisation	Unité administrative responsable	Suivi*	
			Observations	État
2.1. Revoir les directives afférentes à la préparation des missions intégrées conjointement avec le DOMP, le DAP et d'autres membres du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD)	D'ici fin 2013	Bureau de la prévention des crises et du relèvement, Bureaux de pays (avec la participation du DAP et du DOMP)		
2.2. Élaboration d'une politique commune des Nations Unies sur les transitions conjointement avec le DOMP, le DAP et d'autres membres du GNUD	D'ici à juin 2013	Bureau de la prévention des crises et du relèvement, Bureaux régionaux (avec la participation du DAP et DOMP)		

2.3. Engagement systématique avec les États Membres à des moments critiques de la vie des missions des Nations Unies (y compris planification des missions; rédaction de résolutions des organes des Nations Unies attachés aux opérations de maintien de la paix et missions politiques spéciales; et retrait des missions), pour dégager une perspective de développement, mettre en valeur les avantages comparés des acteurs du développement, en particulier le PNUD, de même que les difficultés et les possibilités.	En continu	Bureaux régionaux, Bureau de la prévention des crises et du relèvement
2.4. Le PNUD doit fournir un appui adéquat aux nouveaux arrangements adoptés par le Comité des politiques du Secrétaire-général en septembre 2012 pour la primauté du droit en temps de crise et après les crises, aux termes desquels le PNUD et le DOMP sont désignés comme principaux agents de liaison et appelés à veiller à ce que l'ensemble du système des Nations Unies intervienne dans le maintien de la paix, les missions politiques spéciales et les situations de crise, dans l'unité.	Mars 2013	Bureau de la prévention des crises et du relèvement, Bureau des politiques de développement
2.5. Une stratégie institutionnelle du PNUD pour la consolidation de la paix a été revue et approuvée par de hauts fonctionnaires dans le cadre de la formulation du nouveau plan stratégique	Octobre 2012	Bureau de la prévention des crises et du relèvement

Recommandation 3 : Le PNUD doit préciser clairement quels projets de relèvement remplissent les conditions requises pour être admis dans la procédure d'appel global ou son équivalent. Il doit faire un usage plus judicieux des « équipes d'évaluation de la situation » qui se mobilisent rapidement au moment où se déclarent les conflits.

Justification de la recommandation : L'évaluation a établi que l'appui du PNUD dans la mise en place des mécanismes de relèvement et de coordination se heurtait à de nombreuses difficultés. L'expérience acquise avec le Groupe intersectoriel sur le relèvement accéléré lors de crises récentes a mis en évidence la confusion qui règne à propos des types de projets de relèvement censés remplir les conditions requises pour être inclus dans la procédure d'appel global ou son équivalent. Dans certains cas, les critiques font valoir que trop d'attention a été accordée aux crises, à la sécurité, aux mesures de maintien de l'ordre et à la justice transitionnelle, et que l'on s'est trop peu préoccupé de la planification à long terme et du renforcement des capacités.

Réponse de l'Administration : Le relèvement rapide demeure au cœur des travaux du PNUD tant à l'échelon mondial que national. Les interventions englobent la restauration des principales fonctions de gouvernance, l'appui aux moyens de subsistance et aux activités rémunératrices, ainsi que le déminage et la réinsertion des soldats démobilisés. La capacité du PNUD d'harmoniser la phase humanitaire avec les efforts de développement à long terme a conduit à une augmentation des budgets de la prévention des crises et du relèvement au cours des trois dernières années. Cependant, sur la base des conclusions de l'évaluation des programmes et des projets réalisée par le Bureau de la prévention des crises et du relèvement, le PNUD est d'accord pour réévaluer son approche au relèvement accéléré afin de mieux répondre à l'évolution des modalités de l'aide au développement dans des situations postconflituelles précaires. L'examen et l'actualisation de la note d'orientation du Groupe de travail thématique du Comité permanent interorganisations sur le relèvement accéléré et la politique du PNUD sur le même thème ont démarré en mai 2012. Les conclusions de l'examen aideront le PNUD à mieux cibler les initiatives pouvant figurer dans la procédure d'appel global, et qui établissent un rapport plus décisif entre relèvement et développement. Il importe de noter que le PNUD tient essentiellement à collaborer étroitement avec le Bureau de la coordination des affaires humanitaires (OCHA) au Secrétariat de l'ONU et avec le Comité permanent interorganisations (CPI) en particulier sur les deux examens afin de veiller à ce que les rôles et responsabilités qui lui incombent au titre du relèvement rapide soient reconnus et différenciés des travaux des organisations humanitaires tout en leur étant complémentaires. Une meilleure entente entre le PNUD et d'autres acteurs humanitaires sur leurs rôles respectifs, une définition commune plus précise du relèvement accéléré, complétée par un ensemble de principes directeurs communs sur l'ampleur et le mécanisme de

financement du relèvement accéléré s'avèreront un moyen efficace de faciliter l'inclusion de projets concertés de relèvement accéléré dans la procédure d'appel global et autres mécanismes de financement du relèvement accéléré. Ce partenariat étroit entre le PNUD et les partenaires humanitaires peut se révéler capital pour intensifier la mobilisation de ressources affectées au relèvement accéléré et pour assurer effectivement la continuité entre les secours d'urgence et les activités de développement.

<i>Principales mesures administratives</i>	<i>Calendrier de réalisation</i>	<i>Unité administrative responsable</i>	<i>Suivi*</i>	
			<i>Observations</i>	<i>État</i>
3.1. Actualiser la note d'orientation du Groupe de travail thématique du Comité permanent interorganisations sur le relèvement accéléré, en étroite collaboration avec OCHA, CPI et le Comité exécutif pour les affaires humanitaires (CEAH), et lancer une initiative mondiale de mobilisation de ressources au profit du relèvement accéléré, en mettant l'accent sur les difficultés inhérentes aux situations immédiatement postconflituelles.	Doivent se terminer avant la fin de 2013	Bureau de la prévention des crises et du relèvement, Bureaux régionaux, Bureau des politiques de développement (avec la participation du DAP et du DOMP)		
3.2. Assurer au personnel des bureaux de pays une formation et une assistance technique pour l'aider à comprendre les mécanismes de la procédure d'appel global, les conditions requises pour l'admissibilité des projets, le financement humanitaire, et le système humanitaire dans son ensemble pour tirer parti de la présence des acteurs humanitaires (qui souvent opèrent séparément des missions de maintien de la paix et des opérations liées aux conflits)	En cours	OCHA/PNUD/ Bureau de la prévention des crises et du relèvement		
3.3. Mettre au point des produits introduits par le PNUD pour le relèvement accéléré, et fournir aux bureaux de pays une formation sur l'utilisation de ces produits afin d'assurer un certain niveau de prévisibilité et d'uniformité au regard des interventions de relèvement accéléré et d'une éventuelle inclusion dans les appels éclairs et la procédure d'appel global	D'ici fin 2013	Bureau de la prévention des crises et du relèvement, PNUD, bureaux de pays		

Recommandation 4 : Il conviendrait d'accorder une plus grande attention aux arrangements institutionnels afin de mieux gérer et diffuser les connaissances sur les fonds d'affectation spéciale multidonateurs communs au niveau organisationnel – et sur la manière dont cela peut servir les bureaux de pays chargés d'administrer ces fonds.

Justification de la recommandation : L'évaluation a constaté que l'expérience universelle du PNUD en matière d'administration de fonds d'affectation spéciale pluripartenaires n'avait pas été systématiquement exploitée. Cette remarque est utile aux bureaux de pays du PNUD qui doivent saisir et expliquer à leurs partenaires les diverses options qui se présentent en matière de fonds d'affectation spéciale, et ce qu'ils doivent faire pour en créer un. Étant donné qu'il est toujours nécessaire d'apporter un appui là où le PNUD doit gérer/administrer des fonds d'affectation spéciale, non seulement dans le contexte du relèvement postconflituel, mais également après une catastrophe naturelle, il conviendrait de mieux informer les partenaires de l'existence de tels arrangements institutionnels.

Réponse de l'Administration : Diverses sources d'information sont déjà accessibles en ce qui concerne les arrangements institutionnels ainsi que les fonds d'affectation spéciale multidonateurs du GNUM et les fonds d'affectation spéciale particuliers au PNUD, comme la section des approches au financement conjoint sur le site Web du GNUM et le Portail du Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires, ainsi que le Fonds d'affectation spéciale thématique pour la prévention des crises et le relèvement sur le site Web PNUD/ Bureau de la prévention des crises et du relèvement. Toutefois, le PNUD a pris note de la recommandation et de la nécessité de rendre plus accessible aux partenaires l'information sur les différentes modalités à suivre pour le financement de programmes, soit directement par le PNUD, soit par l'intermédiaire des arrangements du GNUM avec le Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires du PNUD, agissant comme agent administratif.

<i>Principales mesures administratives</i>	<i>Calendrier de réalisation</i>	<i>Unité administrative responsable</i>	<i>Suivi *</i>	
			<i>Observations</i>	<i>État</i>
4.1. Des modules additionnels de directives et d'informations sur les différentes options offertes en matière d'administration de fonds d'affectation spéciale centralisés, dont s'occupe le PNUD, seront mis au point et approuvés par les cadres dirigeants du PNUD. Ces directives porteront sur les spécificités d'un portefeuille de fonds communs pour la prévention des crises et le relèvement (distincts des fonds d'affectation spéciale administrés par le PNUD et des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires administrés par le Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires au nom du GNUM, y compris le fonds humanitaire commun) et récapituleront les options dont les bureaux de pays pourront tenir compte lorsqu'ils auront à proposer des modalités de financement à suivre dans des contextes de prévention des crises et de relèvement.	D'ici à mai 2013	Bureau de la prévention des crises et du relèvement, Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires/Bureau de la gestion, Bureau des relations extérieures et du plaidoyer		

Recommandation 5 : Pour souligner l'importance de l'initiative Unité d'action des Nations Unies dans les situations postconflituelles, le Conseil d'administration du PNUD devrait proposer au Secrétariat de l'ONU et au Conseil de sécurité de prendre en considération la nécessité d'établir des directives claires à propos de la répartition des tâches et des ressources durant le retrait des missions intégrées, afin que les organismes comme le PNUD soient suffisamment préparés à leur rôle accru durant et après la période de transition.

Justification de la recommandation : En 2011, le Secrétaire général a entériné le rapport sur l'étude réalisée par son Groupe consultatif de haut niveau, intitulé « Des moyens civils à la hauteur des situations postconflituelles » (voir A/65/747-S/2011/85), qui recommandait que le système des Nations Unies fasse davantage appel aux moyens civils de base. Les recommandations soulignent le rôle central du PNUD sur le plan de la mobilisation des ressources et de l'appui au développement dans des situations postconflituelles, et incitent le PNUD à prendre la tête de secteurs d'activités liées à des fonctions essentielles de gouvernance nationale, à la justice et au renforcement des capacités. Pour le PNUD, la transition au-delà des opérations de maintien de la paix représente une période complexe et délicate, dans laquelle son assistance prend souvent une importance majeure en matière de consolidation des progrès du pays au lendemain d'un conflit. La gestion effective des périodes de transition est actuellement d'un intérêt tout particulier du fait que plusieurs opérations des Nations Unies dans le maintien de la paix vont bientôt prendre fin, et que l'assistance se poursuivra dans le cadre de missions intégrées de consolidation de la paix, des équipes de pays des Nations Unies et de missions politiques spéciales. De nouvelles directives des Nations Unies sur la transition devraient être une occasion d'instaurer des modalités interinstitutions de planification et de budgétisation plus efficaces et pratiques.

Réponse de l'Administration : Bien que le PNUD ait été très actif dans l'élaboration de procédures opérationnelles permanentes afférentes à l'unité d'action des Nations Unies, afin qu'il soit tenu compte de certains aspects spécifiques des situations de transition, un nouvel examen entrepris par le Groupe directeur pour une action intégrée, présidé par le Secrétaire général adjoint aux opérations de maintien de la paix, procède à l'élaboration d'une politique commune sur la transition, à

l'intention des missions des Nations Unies, s'appuyant sur les enseignements et les bonnes pratiques recueillis sur l'ensemble du système des Nations Unies. Le PNUD est actif dans ce processus. Conjointement avec le DOMP, OCHA et l'UNICEF, le PNUD a de fréquentes réunions avec des membres éminents du Conseil de sécurité, au cours desquelles sont traitées certaines questions critiques concernant les missions, en particulier les questions de transition. Le PNUD a en outre lancé une étude sur les leçons tirées de missions de transition passées dans le but d'élaborer des directives concernant ses futures activités dans ce domaine. La participation à des activités conjointes et/ou collectives des Nations Unies demeure pour le PNUD une importante priorité qui sous-tend toutes les autres activités. Toutefois, malgré les bonnes intentions du PNUD, il importe aussi de souligner le fait que tout succès dans ces domaines dépendra de la volonté de tous les organismes concernés d'œuvrer ensemble.

<i>Principales mesures administratives</i>	<i>Calendrier de réalisation</i>	<i>Unité administrative responsable</i>	<i>Suivi*</i>	
			<i>Observations</i>	<i>État</i>
5.1. Élaboration d'une politique à l'échelle du système des Nations Unies sur les missions de transition	Approbation d'ici à juin 2013	Bureau exécutif de l'Administrateur, Bureaux régionaux, Bureau de la prévention des crises et du relèvement		
5.2. Leçons tirées et élaboration de directives pour l'engagement du PNUD dans les missions intégrées de transition	D'ici la fin de 2013	Bureaux régionaux, Bureau de la prévention des crises et du relèvement		
5.3. Contribuer à l'élaboration de procédures opérationnelles permanentes du GNUD conformément au principe de l'unité d'action des Nations Unies, afin qu'elles soient pleinement appliquées dans les situations de transition.	Approbation par le GNUD avant la fin de 2012	Bureau exécutif de l'Administrateur, Bureau de la prévention des crises et du relèvement, par le biais du GNUD-CEAH		

Recommandation 6 : La coopération avec les institutions financières internationales, notamment la Banque mondiale, devrait être développée davantage dans les domaines d'approches conjointes aux évaluations des besoins au lendemain des crises, et à la planification des activités de prévention des crises.

Justification de la recommandation : Le PNUD a intensifié ses partenariats avec les institutions financières internationales dans des situations postconflituelles. Par exemple, des évaluations des besoins au lendemain des crises sont en cours de préparation dans le cadre d'une initiative participative d'inventaire prise par le GNUD et la Banque mondiale. Les évaluations des besoins après les crises aident à déterminer les activités d'appui infrastructurel et gouvernemental qu'il faudra déployer pour aider les pays en voie de relèvement. La préparation des missions intégrées a été conçue par les Nations Unies pour aider à la réalisation d'une entente commune sur les objectifs stratégiques d'un pays donné en mobilisant toutes les entités pertinentes du système des Nations Unies de manière à offrir un cadre général d'action qui puisse également attirer des partenaires externes, comme les institutions financières internationales, les organisations régionales et les donateurs bilatéraux.

Réponse de l'Administration : La question visée par la recommandation est une priorité du PNUD depuis des années. La coopération du PNUD avec la Banque mondiale dans les pays en crise s'est intensifiée après la publication du Rapport sur le développement dans le monde, 2011 : Conflits, sécurité et développement, dans les domaines thématiques de la primauté du droit, de la création d'emplois, de la réduction des risques de catastrophes et de la gestion des crises, y compris l'administration du secteur public et le renforcement des capacités. Le PNUD préside également le Groupe consultatif sur l'évaluation des besoins en situations postconflituelles, et dans le système des Nations Unies, mène des activités conjointes avec la Banque mondiale sur l'évaluation des besoins au lendemain des catastrophes. Le Groupe consultatif travaille en outre au perfectionnement de la méthodologie de l'évaluation des besoins au sortir des crises, et on tente de relier cette évaluation plus étroitement avec celle des besoins après les catastrophes. Par ailleurs, le PNUD participe activement à un effort déployé à l'échelle du système, qui a débuté en 2010, pour renforcer la coopération avec la Banque mondiale sur le terrain en un certain nombre de pays, avec l'appui d'un Fonds d'affectation spéciale suisse. Un examen de cette expérience aura lieu en 2013 en vue de déterminer l'impact de cette coopération et d'en tirer les leçons dans les quatre premiers pays pilotes. Les conclusions de l'examen feront fond sur la coopération plus intense établie entre le PNUD et la Banque mondiale et devrait selon toute probabilité ouvrir la voie à une collaboration plus étroite.

<i>Principales mesures administratives</i>	<i>Calendrier de réalisation</i>	<i>Unité administrative responsable</i>	<i>Suivi*</i>	
			<i>Observations</i>	<i>État</i>
6.1. Parfaire et parachever la méthodologie d'évaluation des besoins en situations postconflituelles avec le Bureau de la coordination des activités de développement (Secrétariat de l'ONU) en ce qui concerne notamment l'appui aux opérations des pays, la mise au point de méthodologies de suivi et participation à d'autres organisations régionales, notamment les banques régionales de développement	D'ici fin 2013	Bureau de la prévention des crises et du relèvement, Bureau de la coordination des activités de développement		
6.2. Constituer un forum d'engagement à la création d'emplois dans les États fragiles avec la Banque mondiale et d'autres partenaires; et exécuter des programmes pilotes cherchant à accentuer la complémentarité et l'impact d'un appui participatif dans certains pays	En continu	Bureau de la prévention des crises et du relèvement, Bureau des relations extérieures et du plaidoyer, Bureau des politiques de développement, et Bureaux régionaux		
6.3. Entreprendre une étude conjointe avec la Banque mondiale pour identifier les pays où l'approche à l'évaluation des besoins en situations postconflituelles pourrait se limiter ou gagner à une analyse conjointe Nations Unies/Institutions financières internationales, plus cohérente	En continu	Bureau de la prévention des crises et du relèvement, Bureau des relations extérieures et du plaidoyer, Bureaux régionaux (en consultation avec le Département des affaires politiques (DAP) et le DOMP selon qu'il convient)		
6.4. Fournir des directives et une orientation par l'intermédiaire de l'Équipe exécutive du PNUD pour les crises qui se prolongent et les situations d'urgence complexes dans des situations spécifiques de pays donnés, concernant l'engagement avec les institutions financières internationales	En continu	Équipe exécutive Équipe exécutive Secrétariat, Bureaux régionaux, Bureau de la prévention des crises et du relèvement		
6.5. Entreprendre au moins deux évaluations conjointes avec la Banque mondiale des besoins quant aux moyens nécessaires à l'application d'accords de paix, et établir des mécanismes conjoints pour mobiliser les ressources requises à cette fin.	2013-2014	Bureau de la prévention des crises et du relèvement, Bureau des relations extérieures et du plaidoyer, Bureaux régionaux; Banque mondiale, Coordonnateurs résidents des pays intéressés.		
6.6. Fournir un appui pour l'exécution conjointe aux pays pilotes New Deal avec la Banque mondiale, par l'intermédiaire du mécanisme d'appui financé par le G7+	2013-2014	Bureau de la prévention des crises et du relèvement, Bureaux régionaux		

Recommandation 7 : Le PNUD devrait instaurer un programme interne de ressources humaines visant à préparer du personnel féminin en vue de son affectation dans des zones de conflits; il devrait également fixer à ses bureaux des critères plus stricts concernant l'égalité des sexes.

Justification de la recommandation : L'évaluation a permis de constater que le bilan du PNUD concernant la parité entre les sexes parmi son personnel affecté dans

certaines pays touchés par un conflit était inégal. En République démocratique du Congo en 2010, les femmes ne représentaient que 23 % du personnel. En Côte d'Ivoire après la crise, en 2011, la vaste majorité du personnel d'encadrement était masculin, il n'y avait que deux femmes et elles n'occupaient pas de postes clefs. Ce faible pourcentage de femmes se retrouve dans l'Opération des Nations Unies en Côte d'Ivoire (ONUCI). La raison évoquée fait valoir qu'il est difficile de trouver des femmes francophones et expérimentées acceptant de travailler dans des environnements instables.

Réponse de l'Administration : La consigne de la parité est déjà appliquée dans les règles et procédures de recrutement du PNUD. Il s'est toutefois constamment avéré difficile d'attirer des candidates dans les situations de crise et de relèvement. Le PNUD s'attachera à remédier à cette situation et proposera une formation complémentaire à son personnel féminin et aux consultantes opérant dans des zones de conflit.

Principales mesures administratives	Calendrier de réalisation	Unité administrative responsable	Suivi*	
			Observations	État
7.1. Organiser des exercices d'entraînement/perfectionnement à l'intention du personnel féminin du PNUD devant être affecté dans des zones de crise	2013-2014	Bureau des ressources humaines/Bureau de la gestion, Bureau de la prévention des crises et du relèvement		
7.2. Étudier les questions liées aux conditions qui peuvent intéresser et retenir le personnel féminin dans les situations de crise, mettre au point et en œuvre des mesures appropriées	2013-2014	Bureau de la gestion, Bureaux régionaux		

Recommandation 8 : Toute programmation concernant les pays touchés par un conflit devrait être assortie d'une stratégie de sortie clairement définie. S'agissant des projets exécutés directement on devrait donner la raison pour laquelle il ne peut y avoir d'exécution nationale, et inclure des mesures de développement des capacités ainsi qu'un cadre de transition vers des modalités d'exécution nationale.

Justification de la recommandation : L'évaluation a conclu qu'il appartenait au PNUD de maintenir le meilleur équilibre possible entre la modalité d'exécution directe des projets et la modalité d'exécution nationale dans de nombreux pays touchés par un conflit. La question de viabilité peut parfois se trouver en contradiction avec le désir de voir la tâche accomplie, surtout dans les pays où les capacités sont limitées. L'exécution directe peut parfois surpasser la réalisation d'objectifs spécifiques; elle fait cependant courir le risque d'affaiblir les institutions sur lesquelles comptent les pays à long terme. La capacité de gouverner qui s'instaure grâce à l'appui du PNUD peut se trouver rapidement amoindrie par l'exode des compétences, du fait que le personnel de contrepartie une fois formé accepte de nouveaux emplois soit dans le secteur privé ou, ce qui est le comble, dans les organisations internationales d'aide comme les organismes des Nations Unies.

Réponse de l'Administration : Le PNUD est d'accord pour veiller à ce que tous ses projets, qu'ils soient soumis à l'exécution directe ou nationale soient assortis d'une stratégie de sortie et d'un plan de renforcement des capacités. C'est un élément important dans l'actuel processus d'approbation de l'exécution directe des projets pour laquelle les bureaux de pays reçoivent l'autorisation de leurs bureaux régionaux respectifs, compte tenu du stade particulier de développement et des avantages comparés que peut offrir le bureau de pays dans la gestion des projets. Il importe de préciser que l'exécution directe met autant l'accent sur le renforcement des capacités que l'exécution nationale. Toutefois, dans les situations de crise ou de lendemain de crise les autorités nationales sont moins en mesure de s'accommoder des procédures que leur imposent les modalités d'exécution nationale qui, par ailleurs, diffèrent de leurs procédures opérationnelles normales. Il importe cependant que les projets exécutés selon l'une ou l'autre modalité définissent clairement leurs objectifs de renforcement des capacités conformément à la stratégie de sortie. Le PNUD se propose en outre d'examiner les modalités opérationnelles relatives aux programmes afin de s'assurer qu'il n'y ait pas de malentendu sur la manière dont elles contribuent au renforcement des capacités nationales.

<i>Principales mesures administratives</i>	<i>Calendrier de réalisation</i>	<i>Unité administrative responsable</i>	<i>Suivi*</i>	
			<i>Observations</i>	<i>État</i>
8.1. Évaluer un certain nombre de bureaux de pays en vue de vérifier comment ils appliquent les procédures du PNUD en matière d'exécution directe en considération de leur effet sur le renforcement des capacités nationales.	D'ici la fin de 2013	Groupe d'appui opérationnel/Bureau de l'évaluation, Bureaux régionaux		
8.2. Affiner le processus d'approbation de la modalité d'exécution directe par l'ajout d'une ferme clause d'évaluation des capacités nationales et d'une stratégie détaillée de renforcement des capacités ainsi que d'un calendrier concernant la transition vers la modalité d'exécution nationale	Débutera en 2014	Bureaux régionaux, Groupe d'appui opérationnel, Bureau exécutif		
8.3. La Direction du PNUD examinera les modalités d'exécution des projets dans les situations de crise et de relèvement, présentées dans le manuel des programmes et projets du PNUD	Janvier 2013	Bureau exécutif/Groupe d'appui opérationnel/Bureau de la prévention des crises et du relèvement		

Recommandation 9 : Le PNUD devrait étendre ses programmes de formation du personnel aux pays considérés comme des pays exposés à des risques de conflits, revoir ses procédures de recrutement pour tout le personnel qui fait valoir son expérience des situations de conflit, et prévoir des mesures supplémentaires pour encourager le personnel expérimenté occupant des postes de sujétion, à rester en fonction.

Justification de la recommandation : Tout en soulignant l'importance de l'initiative de réaction aux crises (dite « montée en puissance ») pour remédier à la pénurie de personnel qualifié disponible immédiatement lorsqu'éclate un conflit, l'évaluation note que l'efficacité du PNUD restera tributaire de la qualité et des capacités de la gestion et du personnel à l'intérieur du pays. La sélection de personnel qualifié pour servir dans des pays exposés à des conflits, et l'exécution de lourds programmes de formation pour le personnel affecté à ces pays, constituent les deux tâches les plus importantes qui assurent l'efficacité du PNUD.

Réponse de l'Administration : Le PNUD reconnaît qu'il faut continuer d'améliorer les compétences et la qualité du personnel affecté dans les zones de conflit et poursuivra ses efforts pour améliorer la formation, les systèmes de recrutement et les encouragements dans le cadre et les limites des règles applicables en la matière.

<i>Principales mesures administratives</i>	<i>Calendrier de réalisation</i>	<i>Unité administrative responsable</i>	<i>Suivi*</i>	
			<i>Observations</i>	<i>État</i>
9.1. Définir les aptitudes et compétences spécifiques requises pour les postes sous sujétion à remplir dans des lieux d'affectation touchés par un conflit	2013	Bureau de la prévention des crises et du relèvement, Bureau du Haut-Représentant, Bureau de la gestion		
9.2. Faire participer le Bureau de la prévention des crises et du relèvement à la sélection et au recrutement de cadres dirigeants affectés aux bureaux de pays en crise (rang d'adjoint et au-delà)	2013-2014	Bureau du Haut-Représentant/ Bureau de la gestion, Bureau de la prévention des crises et du relèvement		
9.3. Concevoir et adopter une approche d'équipe pour affecter des cadres dirigeants aux bureaux de pays en crise, compte tenu de la capacité de l'équipe de gestion	2013-2014	Bureau du Haut-Représentant/ Bureau de la gestion		

du bureau de pays tout entière en vue de remédier aux déficiences sur le plan des capacités

9.4. Prendre les dispositions nécessaires pour que les fonctionnaires compétents en analyse politique, facilitation et règlement des conflits soient disponibles pour appuyer le Coordonnateur résident/Représentant résident dans au moins la moitié (c'est-à-dire 20) des 40 pays prioritaires

D'ici à décembre 2014

Bureau de la prévention des crises et du relèvement, DAP, Bureaux régionaux

Recommandation 10 : Le PNUD devrait élaborer de nouvelles directives pour la mise au point de projets dans les pays touchés par un conflit, y compris des ensembles génériques de repères et d'indicateurs. Ces instructions devraient inclure en outre les tâches de suivi, d'évaluation et de présentation de rapports relatifs aux progrès réalisés sur le théâtre des conflits. Ces éléments devraient tirer parti des indicateurs de programmes établis dans des contextes non conflictuels, et être ensuite revus au regard de l'évolution de la situation dictée par le conflit.

Justification de la recommandation : L'évaluation estime que de nouvelles directives sont nécessaires car le PNUD manque actuellement d'une évaluation cohérente et systématique des progrès accomplis au regard des objectifs de prévention des crises et de relèvement prévus dans les programmes d'appui aux pays. Il n'a pas été établi d'indicateurs spécifiques ni de repères pour les activités du PNUD dans les situations de crise et il n'existe pas de pratiques cohérentes pour l'établissement de lignes directrices au démarrage des projets de pays, permettant de suivre les progrès.

Réponse de l'Administration : Les directives du PNUD en matière de planification, de suivi et d'évaluation des interventions en situation de crise figurent dans le « Recueil n°1 – Planification, suivi et évaluation des interventions dans les situations de prévention des conflits et de relèvement ». Cependant, le PNUD reconnaît le bien-fondé de la recommandation et le fait que le Recueil actuel ne couvre pas les questions spécifiques de l'efficacité des programmes, notamment après les catastrophes. Un récent examen du portefeuille de programmes du Bureau de la prévention des crises et du relèvement, se rapportant à des situations de prévention des crises et de relèvement, exécuté conjointement avec des Bureaux régionaux et centraux, souligne la nécessité d'appliquer les directives en vigueur dans ce domaine afin d'affirmer le bien-fondé et l'efficacité du programme, d'identifier les domaines justifiant un investissement stratégique afin de maximiser l'impact, et de remettre l'accent sur le renforcement des capacités dans les situations de prévention des crises et de relèvement. Un plan d'action détaillé a été établi en vue de l'application des recommandations pour l'examen et inclut la mise en place d'un système spécial de suivi et d'évaluation pour les pays en crise, comportant des indicateurs de crise, de fréquentes analyses contextuelles, et de plus fréquentes visites de suivi. Le Bureau de la prévention des crises et du relèvement lance en outre une initiative pilote pour inaugurer une nouvelle méthode de suivi et d'évaluation dans les situations de conflit.

<i>Principales mesures administratives</i>	<i>Calendrier de réalisation</i>	<i>Unité administrative responsable</i>	<i>Suivi*</i>	
			<i>Observations</i>	<i>État</i>
10.1. Introduire et présenter aux bureaux de pays un nouvel outillage d'appui à la gestion fondé sur les résultats	Janvier 2013	Groupe d'appui opérationnel		
10.2. La définition d'indicateurs liés à la prévention des crises et au relèvement fera partie de la formulation de chaînes de résultats pour le nouveau plan stratégique du PNUD	Janvier 2013	Groupe d'appui opérationnel/ Bureau de la prévention des crises et du relèvement/ Bureau des politiques de développement		
10.3. Le Bureau de la prévention des crises et du relèvement conduira une phase d'essai d'une nouvelle méthode de suivi et d'évaluation dans deux pays pilotes	Débutera en janvier 2013	Bureau de la prévention des crises et du relèvement, Bureaux régionaux, Groupe d'appui opérationnel		

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