



**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
15 avril 2013
Français
Original : anglais

Session annuelle de 2013

3-14 juin 2013, New York

Point 7 de l'ordre du jour provisoire

Évaluation

**Réponse de l'Administration à l'évaluation
du programme régional pour l'Afrique 2008-2013**

Contexte, rappel des faits et conclusions

1. Le programme régional pour l'Afrique 2008-2013, tel qu'approuvé par le Conseil d'administration à sa session annuelle de 2007, s'attache à quatre grands thèmes, soit la réduction de la pauvreté et la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement, la consolidation d'une gouvernance démocratique et participative, la prévention des conflits, la consolidation de la paix et le relèvement et l'énergie, l'environnement et le développement durable, dans le but de maximiser la fourniture de biens publics régionaux et de développer les capacités africaines (institutionnelles et humaines) dans les quatre domaines.

2. Le rapport d'évaluation, que le Bureau de l'évaluation a établi en 2012, présente des constatations, des conclusions et des recommandations auxquelles le Bureau est parvenu après avoir évalué l'action du PNUD au regard de sa contribution aux résultats pour le développement de la région et de son positionnement stratégique dans la région. L'évaluation du programme régional vise à : a) fournir un appui fonctionnel afin d'aider l'Administrateur à rendre compte de son action au Conseil d'administration; b) faciliter l'acquisition de connaissances susceptibles de contribuer à la programmation actuelle et future aux niveaux régional et de l'organisation, en particulier la formulation et l'application du nouveau programme régional qui sera approuvé en 2013 et débutera en 2014; et c) aider les acteurs des pays du programme et les partenaires de développement, par une appréciation objective des contributions obtenues grâce au programme régional.

3. L'évaluation a été menée à l'aide d'un ensemble d'examen sur dossier, complétés par des entretiens avec le personnel des Centres de services régionaux installés à Johannesburg et à Dakar, des entretiens menés en ligne ou par téléphone et des visites de pays, notamment des visites aux bureaux des principaux bénéficiaires, une enquête auprès des représentants résidents et des bureaux de pays, et une analyse cybermétrique des principaux produits du savoir émanant du programme régional.



4. Les conclusions de l'évaluation ont été les suivantes : le programme régional du Bureau régional pour l'Afrique : a) a été hautement pertinent et efficace; b) a été stratégiquement positionné pour interagir avec l'Union africaine et les communautés économiques régionales; c) a fourni l'encadrement voulu en matière de création de connaissances et de partage des connaissances; d) a également fourni des services consultatifs de qualité et économiques aux acteurs régionaux et nationaux; e) a répondu de manière satisfaisante aux questions nouvelles; et f) a contribué comme il convient aux biens collectifs régionaux. D'une manière générale, l'évaluation a également constaté que le programme régional incorporait une approche soucieuse de l'égalité des sexes et du développement des capacités dans ses interventions.

5. Tout en soulignant les réalisations et les meilleures pratiques, qui ont contribué aux résultats de développement pour toute la région, l'évaluation a identifié des domaines qui appellent une amélioration. Les principales actions font suite aux conclusions et recommandations et s'appuient sur les travaux en cours, notamment : a) *un nouveau cadre stratégique*, qui vise à guider le futur soutien à l'Afrique; b) *l'exécution*, grâce à la fusion de deux centres de services régionaux et la clarification des rôles et responsabilités, notamment le rôle renforcé des représentants résidents et des coordonnateurs résidents là où les institutions sont établies; et c) *des partenariats renforcés*, principalement avec la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique et la Banque africaine de développement.

Annexe

Principales recommandations et réponse de l'Administration

Recommandation 1. Le programme régional devrait continuer à concentrer ses interventions là où la démarche régionale permet la valeur ajoutée la plus grande. La priorité doit aller à des initiatives stratégiques, entreprises en consultation avec d'autres organismes des Nations Unies, qui renforcent la capacité des institutions régionales et les aident à appliquer leurs choix prioritaires. Dans le cas des programmes multinationaux, le programme régional devrait se concentrer surtout sur la fourniture de connaissances spécialisées, la facilitation des échanges entre pays et la gestion des connaissances, tandis que le programme de pays appliquerait les activités nationales ou sous-nationales. Là où il est indiqué, au programme régional, d'appliquer des activités au niveau du pays, cela devra être fait en collaboration avec les bureaux de pays, afin d'intégrer ces activités, le moment venu, dans les programmes des pays.

Réponse de l'Administration. Pertinente et acceptable.

Le nouveau programme régional pour l'Afrique 2014-2017 continuera de concentrer son action sur les biens collectifs régionaux, principalement le renforcement de la capacité des institutions régionales et la fourniture d'un appui à l'exécution de leurs choix prioritaires. Les programmes multinationaux continueront de se concentrer sur la fourniture de connaissances spécialisées, la facilitation des échanges entre pays et la gestion des connaissances. Les représentants résidents et les coordonnateurs résidents verront par ailleurs leur rôle renforcer dans les bureaux de pays qui partagent les locaux avec des institutions régionales.

Le programme régional s'efforcera de réduire les activités de caractère purement national et œuvrera de près avec les bureaux de pays pour assurer la synergie entre les programmes de pays et les initiatives régionales dont bénéficient les pays. Des suites ont déjà été données du fait de l'élaboration du nouveau programme régional en coordination étroite avec la Commission de l'Union africaine et les communautés économiques régionales. Le processus de consultation et d'exécution sera par ailleurs entrepris avec les organismes des Nations Unies, particulièrement la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique et les partenaires qui disposent d'un programme régional pour appuyer les communautés économiques régionales

Principales mesures	Calendrier	Service(s) responsable(s)	Suivi	
			Observations	État d'avancement
1.1 S'attacher davantage aux priorités de développement de l'Union africaine et d'autres institutions régionales lors de l'élaboration du nouveau programme régional pour l'Afrique.	2014-2017	Bureau régional pour l'Afrique (« Bureau régional »)/Centre de services régional		
1.2 Coopérer avec les acteurs, notamment les partenaires des Nations Unies, qui appuient l'Union africaine et les communautés économiques régionales au travers de programmes régionaux.	2014-2017	Bureau régional/Centre de services régional		
1.3 Engager un dialogue régulier entre le Bureau régional, l'Union africaine et les communautés économiques régionales pour examiner les avancées et ajuster les opérations en fonction des nouvelles priorités.	2014-2017	Bureau régional/Centre de services régional		
1.4 Accroître les synergies entre les programmes régionaux et nationaux pour assurer des réponses sous-régionales mieux ciblées, notamment au travers de la participation continue des représentants résidents et coordonnateurs résidents aux comités d'évaluation des projets et au Conseil consultatif du programme régional.	2014-2017	Bureau régional/Centre de services régional		

Recommandation 2. Le Bureau régional pour l'Afrique devrait élaborer une stratégie axée sur les résultats dans son travail avec les institutions régionales.

Réponse de l'Administration : Pertinente et acceptable.

Suite déjà donnée au travers de la demande adressée par le Bureau régional au Bureau des relations externes et du plaidoyer de mener la négociation d'accords de partenariat pertinents avec l'Union africaine et les communautés économiques régionales, ce qui facilitera par ailleurs leur rôle de partenaires d'exécution aux fins du programme régional du Bureau régional.

<i>Principales mesures</i>	<i>Calendrier</i>	<i>Service(s) responsable(s)</i>	<i>Suivi</i>	
			<i>Observations</i>	<i>État d'avancement</i>
2.1 Tenir compte des recommandations de l'évaluation dans le nouveau programme régional pour l'Afrique 2014-2017, et les programmes qui suivront.	2014-2017	Bureau régional		
2.2 Négocier un mémorandum d'entente à long terme avec certaines communautés économiques régionales similaire aux arrangements conclus avec le Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD), sur lequel se fonderont la future approche axée sur les résultats et un meilleur ciblage des questions pour traiter les défis sous-régionaux et régionaux	2014	Bureau régional/Bureau des relations extérieures et du plaidoyer/Centre de services régional		

Recommandation 3. Le programme régional et les projets régionaux devraient être conçus d'emblée en consultation avec les différents acteurs, en particulier l'Union africaine et les communautés économiques régionales, et dans la mesure du possible avec les gouvernements et les bureaux de pays pour assurer une bonne appropriation de ces projets.

Réponse de l'Administration. Pertinente et acceptable; suite déjà entreprise.

Assurer une meilleure appropriation est l'un des principes directeurs qui contribuent à l'élaboration et à la future exécution du nouveau programme régional. L'équipe élaborant le nouveau programme régional a déjà entamé des consultations avec l'Union africaine et quelques communautés économiques régionales ainsi qu'avec les bureaux de pays. La participation de l'Union africaine et des communautés économiques régionales ainsi que des bureaux de pays au processus d'évaluation des projets du PNUD a déjà débuté et sera renforcée.

<i>Principales mesures</i>	<i>Calendrier</i>	<i>Service(s) responsable(s)</i>	<i>Suivi</i>	
			<i>Observations</i>	<i>État d'avancement</i>
3.1 Tenir compte des recommandations de l'évaluation dans le nouveau programme régional pour l'Afrique 2014-2017, et les programmes qui suivront.	2014-2017	Bureau régional/Centre de services régional		
3.2 Tenir des consultations plus systématiques et ouvertes à tous, en accélérant le processus lors de l'élaboration du descriptif du nouveau programme régional.	2013	Bureau régional		
3.3 Outre le NEPAD, institutionnaliser la participation de l'Union africaine et des communautés économiques régionales au Conseil consultatif du programme régional en même temps que la participation des organes régionaux aux comités d'évaluation des projets du PNUD.	2014-2017	Bureau régional/Centre de services régional/Bureau de liaison de l'Union africaine à Addis-Abeba		

Recommandation 4. Pour ce qui est des initiatives et projets stratégiques, le programme régional devrait mieux cibler son action et faire figurer, dans le descriptif, un nombre limité de situations résultantes et de produits. En outre, le Bureau régional pour l'Afrique pourrait envisager de retenir un petit nombre de thèmes transversaux unificateurs particulièrement pertinents pour l'Afrique au cours des prochaines années, afin de rationaliser les interventions et assurer ainsi au programme une plus grande cohérence et une meilleure visibilité.

Réponse de l'Administration. Pertinente et acceptable.

Le nombre de résultats et produits du nouveau programme régional pour 2014-2017 sera certes guidé par le cadre de résultats du plan stratégique, mais ces résultats et produits seront également alignés sur un ensemble d'objectifs et cibles prioritaires pour l'Afrique. Le nouveau programme régional sera mis au point sur la base de domaines thématiques prioritaires moins nombreux mais mieux ciblés pour la région, qui aboutiront à des résultats évalués grâce à des points de référence, indicateurs et cibles clairs et mesurables, propres à faire ressortir en termes simples les défis que le PNUD doit surmonter et la suite qu'il a l'intention de donner à ceux-ci afin de soutenir la transformation économique et sociale en Afrique.

Des thèmes transversaux unificateurs, particulièrement utiles pour l'Afrique, ont déjà été identifiés, notamment l'égalité entre les sexes, l'autonomisation des jeunes, le développement des capacités et la coopération Sud-Sud.

<i>Principales mesures</i>	<i>Calendrier</i>	<i>Service(s) responsable(s)</i>	<i>Suivi</i>	
			<i>Observations</i>	<i>État d'avancement</i>
4.1 Tenir compte des recommandations de l'évaluation dans le nouveau programme régional pour l'Afrique 2014-2017, afin de retenir des résultats et produits mieux ciblés.	2013-2017	Bureau régional		
4.2 La formulation d'un cadre de résultats et de ressources pour le nouveau programme régional reposera sur une saisie des données plus précise, en utilisant les produits du savoir tels que le <i>Rapport sur le développement humain en Afrique</i> et <i>Perspective économiques en Afrique</i> .	2013	Bureau régional/Groupe d'appui opérationnel (OSG)		
4.3 Renforcer le rôle des conseillers du Bureau régional en matière d'évaluation dans l'établissement des résultats, produits, repères, cibles et indicateurs du nouveau programme régional et des projets qui suivront.	2014-2017	Bureau régional/Centre de services régional/OSG		
4.4 Intégrer la problématique hommes-femmes et autres principes intersectoriels lors des processus de formulation du descriptif du programme régional et des projets.	2013-2017	Bureau régional/Centre de services régional/OSG		

Recommandation 5. En ce qui concerne les services techniques et consultatifs, les bureaux du PNUD s'occupant de politique générale et le Bureau régional pour l'Afrique devraient donner aux bureaux de pays une stratégie cohérente de fourniture de l'ensemble nécessaire de services consultatifs et techniques régionaux. La direction devrait suivre les effets des services fournis par les conseillers régionaux et prendre des décisions reposant sur la nécessité et l'efficacité de l'appui apporté aux bureaux de pays pour la réalisation des résultats de développement.

Réponse de l'Administration. Pertinente et acceptable.

En coordination étroite avec le Bureau des politiques de développement, le Bureau régional et le Centre de services régional ont été renforcés et continueront de soutenir les investissements dans le développement professionnel du personnel et d'améliorer sa capacité de fournir des services consultatifs de haut niveau aux institutions régionales et aux bureaux de pays.

<i>Principales mesures</i>	<i>Calendrier</i>	<i>Service(s) responsable(s)</i>	<i>Suivi</i>	
			<i>Observations</i>	<i>État d'avancement</i>
5.1 Ajuster l'actuel modèle opérationnel du Centre de services régional pour renforcer les capacités internes et assurer un soutien efficace et ciblé dans les domaines prioritaires aux institutions régionales et aux bureaux de pays.	2014-2017	Bureau régional/Bureau des politiques de développement/Bureau de la gestion/Bureau de la prévention des crises et du relèvement/Centre de services régional		
5.2 Mettre au point des moyens novateurs d'appuyer la collaboration entre les fonctions consultatives régionales et mondiales qui soient guidées par la demande et tiennent compte des priorités et besoins africains.	2014-2017	Bureau régional/Bureau des politiques de développement/Bureau de la prévention des crises et du relèvement/Centre de services régional		
5.3 Mettre au point des moyens novateurs de soutenir les échanges de connaissances entre les conseillers politiques du Bureau régional et les fonctions consultatives mondiales pour fournir un appui efficace aux institutions régionales et aux pays.	2014-2017	Bureau régional/Bureaux de pays/Centre de services régional		

Recommandation 6. Le Bureau régional pour l'Afrique, le Bureau des politiques de développement et le Bureau de la prévention des crises et du relèvement devraient renforcer le contrôle et le suivi effectués par le Centre de services régional concernant les activités d'acquisition de connaissances, de gestion de celles-ci et leur efficacité.

Réponse de l'Administration. Pertinente et acceptable; suite déjà en cours.

Plusieurs produits du savoir ont été mis au point conjointement avec le Bureau des politiques de développement, et des efforts seront entrepris pour systématiser la mise au point de nouveaux produits de la gestion du savoir au cours de l'exécution du nouveau programme régional 2014-2017, compte tenu du fait qu'ils doivent répondre aux priorités et besoins africains.

Le Bureau de la prévention des crises et du relèvement et le Bureau des politiques de développement sont déjà étroitement consultés dans l'élaboration du nouveau programme régional, et le Bureau régional continuera de promouvoir l'approche d'intersectorialité dans la planification et l'exécution des projets régionaux et des services consultatifs pour soutenir des interventions plus cohérentes et efficaces.

<i>Principales mesures</i>	<i>Calendrier</i>	<i>Service(s) responsable(s)</i>	<i>Suivi</i>	
			<i>Observations</i>	<i>État d'avancement</i>
6.1 Mettre au point une stratégie de la gestion du savoir plus systématique, qui réponde aux priorités et besoins africains et tienne compte des meilleures pratiques positives.	2014	Bureau régional/Bureau des politiques de développement/Bureau de la prévention des crises et du relèvement/Centre de services régional		
6.2 Lors de la formulation des projets pour le nouveau programme régional, accorder une attention plus grande à la communication et à la diffusion des produits du savoir africain.	2014-2017	Bureau régional/Bureau des politiques de développement/Bureau de la prévention des crises et du relèvement/Centre de services régional		

Recommandation 7. Le Bureau régional pour l'Afrique, par le canal du programme régional, devrait améliorer encore la production et la diffusion de savoir et des produits du savoir à l'échelle régionale.

Réponse de l'Administration. Pertinente et acceptable; suite déjà en cours.

Le nouveau programme régional pour 2014-2017 sera développé de manière à donner l'attention voulue au développement et à une diffusion et une utilisation plus larges du savoir et des produits du savoir africains

<i>Principales mesures</i>	<i>Calendrier</i>	<i>Service(s) responsable(s)</i>	<i>Suivi</i>	
			<i>Observations</i>	<i>État d'avancement</i>
7.1 Concevoir une stratégie de gestion du savoir et de communication qui tienne compte des besoins régionaux et qui s'efforce de rassembler et diffuser les bonnes pratiques d'Afrique.	2013-2017	Bureau régional/Centre de services régional/Bureau des politiques de développement/Bureau de la communication		
7.2 Encourager une stratégie globale de gestion du savoir à l'échelle de l'organisation, qui fasse appel à des projets pilotes ayant fait leur preuves en Afrique pour élargir les initiatives mondiales.	2013-2017	Bureau régional/Centre de services régional/Bureau des politiques de développement/Bureau de la communication		