



**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  
1<sup>er</sup> avril 2013  
Français  
Original : anglais

**Session annuelle de 2013**

3-14 juin 2013, New York

Point 7 de l'ordre du jour provisoire

**Évaluation**

**Évaluation de la contribution du PNUD à la coopération  
Sud-Sud et la coopération triangulaire (2008-2011)**

**Table des matières**

<i>Chapitre</i>	<i>Page</i>
I. Introduction .....	2
II. Conclusions principales .....	3
III. Conclusions .....	10
IV. Recommandations .....	13



## I. Introduction

1. La coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire, qui sont devenus des éléments vitaux de la coopération mondiale au service du développement, sont destinées à assumer une importance croissante à l'avenir. Le présent rapport présente les conclusions et recommandations de l'évaluation indépendante de la contribution du PNUD à la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire conduite par le Bureau de l'évaluation du PNUD en 2012. L'évaluation a examiné la performance durant la période 2008-2011 dans l'optique de la pertinence, de l'efficacité et de la durabilité. Elle a mis l'accent en particulier sur le soutien apporté par le PNUD à la réalisation des objectifs du développement grâce à la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire et sur l'identification de la valeur ajoutée par le PNUD et de son avantage comparatif à cet égard.

2. Deuxième opération conduite par le Bureau sur cette question (la première, portant sur la période 1996-2006, ayant été menée en 2007), la présente évaluation détermine également la mesure dans laquelle les recommandations de son prédécesseur ont été suivies. Comme il est inévitable dans l'exécution de tout programme de cette nature, les progrès réalisés varient dans le temps, de même que les succès accomplis et les difficultés rencontrées dans différentes régions.

3. Il découle de la nature décentralisée du PNUD que les objectifs des politiques dépendent d'une série de variables propres à chaque contexte, ce qui est reflété dans la présente évaluation. Les conclusions et recommandations tiennent également compte du point de départ de l'organisation et de son orientation future. Les conclusions constitueront une contribution majeure au plan stratégique du PNUD pour la période 2014-2017, et au cinquième cadre de coopération de la coopération Sud-Sud pour la période 2014-2010.

4. L'évaluation a été conclue par rapport au plan stratégique du PNUD pour la période 2010-2013 et au cinquième cadre de coopération Sud-Sud (DP/CF/SSC/4), approuvés par le Conseil d'administration du PNUD en 2008 et prorogés jusqu'en 2013. Le plan stratégique a identifié le quatrième cadre de coopération pour la coopération Sud-Sud comme le document qui établit et développe les éléments spécifiques de l'approche du PNUD de la coopération Sud-Sud. La mise en œuvre du quatrième cadre de coopération pour la coopération Sud-Sud a été confiée au Groupe spécial pour la coopération Sud-Sud, pivot en la matière au sein du PNUD. En 2012, le nom du groupe a été changé en Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud.

5. La portée de l'évaluation reflète la vision du plan stratégique qui consiste à intégrer la coopération Sud-Sud dans tous les domaines d'activité du PNUD au niveau mondial, régional et national, et à faciliter des initiatives de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire à l'intérieur et à travers les cinq régions dans lesquelles l'organisation travaille.

6. L'évaluation a déterminé dans quelle mesure le PNUD a appuyé la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire en conformité avec les principes énoncés dans le Plan d'action de Buenos Aires pour la promotion et la mise en œuvre de la coopération technique entre pays en développement : prise en main par le pays, égalité, respect mutuel, souveraineté nationale, avantage mutuel, non conditionnalité et solidarité, qui gardent toute leur pertinence.

7. L'évaluation s'est donné pour but de répondre aux deux séries de questions suivantes :

a) Le PNUD a-t-il joué un rôle pertinent en aidant les pays de programme à répondre aux défis posés par leur développement dans le contexte de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire ? Le soutien apporté par le PNUD à cette coopération était-il basé sur une Perspective Sud définie dans les principes qui gouvernent la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire ? Le PNUD a-t-il répondu de manière appropriée à l'évolution du contexte de la coopération internationale au service du développement en adaptant son rôle et ses approches en matière de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire?

b) Dans quelle mesure le PNUD a-t-il fourni cette assistance d'une manière efficace et durable et a obtenu des résultats dans une perspective de développement humain?

8. Pour orienter l'enquête, on a créé un cadre d'évaluation composé de questions clefs, questions spécifiques et sources d'information. On a employé une approche mixte pour obtenir un tableau plus complet du domaine évalué en combinant des données complémentaires provenant de sources primaires et secondaires de manière à obtenir une base solide pour étayer les conclusions.

9. L'évaluation a identifié un échantillon de 13 pays du monde pour les visites, qui ont donné un aperçu de quelques initiatives impressionnantes qui ont cherché à unir des pays du Sud aux fins d'une autosuffisance collective, conformément au mandat politique de la coopération Sud-Sud. L'équipe d'évaluation a pu compter sur les résultats d'entretiens avec 290 acteurs au niveau des pays, des régions et du siège. L'équipe a examiné les descriptifs de programmes, les résolutions de l'Assemblée générale et les décisions du Conseil d'administration en plus de nombreux rapports d'activité, de données provenant des suivis réguliers et de rapports présentés par des organismes.

10. La méta-analyse, y compris l'examen de 18 évaluations thématiques et de 48 évaluation des résultats du développement (les évaluations, au niveau des pays, de la contribution du PNUD aux résultats du développement) a été utilisée pour élargir la base d'informations et d'identifier des similitudes et des différences dans des approches soutenues par le PNUD. Aux divers stades de l'évaluation, celle-ci a bénéficié d'une large gamme de mécanismes intérieurs et extérieurs de contrôle de la qualité et des conseils d'un groupe consultatif extérieur de spécialistes des questions du développement.

## II. Conclusions principales

11. **Les cadres de politique générale et les déclarations d'intention du PNUD sont alignés sur les principes fondamentaux de la coopération Sud-Sud reflétée dans les documents adoptés Buenos Aires et à Nairobi.** Les documents et déclarations officiels du PNUD se réfèrent fréquemment au principe de prise en main par le pays. Le PNUD axe son appui sur les activités de renforcement des capacités nationales, qui doivent être pilotées par des initiatives endogènes et enracinées dans celles-ci pour être utiles et durables. Comme le déclare le plan stratégique du PNUD de 2008, c'est de cette manière que le PNUD comprend et applique le principe de prise en main par le pays. En outre, l'évaluation a constaté

que le préambule à plusieurs programmes de pays et programmes régionaux élaborés par le PNUD en collaboration avec ses partenaires reflètent les principes de respect de la souveraineté nationale, de prise en main par le pays, d'égalité et de non conditionnalité.

12. **Le PNUD jouit d'un net avantage en appuyant et facilitant la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire.** L'évaluation a constaté que le PNUD jouissait d'un net avantage comparatif en appuyant et facilitant la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire. Cet avantage découle des six caractéristiques opérationnelles suivantes : présence étendue dans les pays et structure décentralisée avec des bureaux de pays et des centres de services régionaux; compétences techniques étendues dans les domaines d'activité du PNUD et portefeuille de bonnes pratiques; neutralité et absence de parti pris politique; position stratégique au sein du système des Nations Unies; accent mis sur le renforcement des capacités et sur une approche de la programmation axée sur la demande; et aptitude à répondre avec souplesse aux problèmes des pays.

13. Étant donné son avantage comparatif, les services du PNUD font l'objet d'une forte demande de la part de ses partenaires. Les fonctionnaires des pays ont vanté l'aptitude des bureaux de pays du PNUD à aider à identifier des sources et des méthodologies pour les échanges d'informations Sud-Sud qui répondent à leurs objectifs et priorités de développement déclarés, y compris la réalisation des objectifs de développement convenus sur le plan international, tels que les objectifs du Millénaire pour le développement.

14. **Le soutien que le PNUD a apporté à la coopération Sud-Sud dans les domaines politique et institutionnel a abouti à des résultats préliminaires qui renforcent le potentiel de l'organisation en matière d'innovation.** Les trois modalités principales de participation du PNUD à la coopération Sud-Sud dans les domaines politique et institutionnel peuvent être décrites comme le renforcement de la capacité des organisations internationales et des mécanismes de coopération Sud-Sud qui travaillent au niveau des pays; le soutien apporté à la recherche et au plaidoyer dans le domaine des dimensions stratégique et politique de la coopération Sud-Sud; et le renforcement des accords de partenariat avec des « économies émergentes » qui souhaitent accroître leur rôle de leadership dans la coopération Sud-Sud, entre autres grâce à l'établissement de centres thématiques où les leçons tirées et les compétences peuvent être partagées.

15. **Les échanges de connaissances et d'expériences Sud-Sud, arrangés par le PNUD, qui constituent l'une de ses modalités les plus communes du soutien apporté à la coopération Sud-Sud, ont abouti à des bénéfices immédiats à court terme pour les participants; ils ont le potentiel d'apporter des bénéfices sur le plan institutionnel et au niveau des pays.** En 2010, 126 bureaux de pays du PNUD ont signalé avoir appuyé certaines initiatives de coopération Sud-Sud. L'évaluation a identifié dans toutes les régions des exemples pour chaque domaine de concentration des activités.

16. S'agissant de la gouvernance, le PNUD a aidé les pays à surmonter les problèmes posés par la transition démocratique, la responsabilisation des systèmes de gouvernance, les élections et la réforme constitutionnelle. Ces échanges et manifestations parrainés par le PNUD ont été considérés très avantageux par les gouvernements participants et les organisations de la société civile, car en leur

absence, les parties concernées n'auraient pas eu accès à la même gamme de connaissances et de compétences.

17. De récentes évaluations de programmes de pays du PNUD ont noté l'importance croissante des échanges Sud-Sud de connaissances et de compétences techniques aux fins du développement durable, de la gestion des ressources naturelles, de l'adaptation aux changements climatiques et de l'atténuation de leurs effets. La valeur ajoutée par le PNUD au débat mondial sur la coopération Sud-Sud, qui a mis en relief des approches du développement centrées sur les personnes et axées sur les droits, y compris l'égalité des sexes, était jugée significative pour la majorité des parties prenantes interrogées aux fins de la présente évaluation.

18. Le PNUD a démontré un ferme attachement à ses activités concernant la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire, l'accent étant mis sur la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement. S'agissant de la prévention des risques de catastrophe et le relèvement d'après catastrophe, le PNUD a aidé à arranger, sur la base de la coopération Sud-Sud, une action immédiate de réponse à des catastrophes naturelles, ainsi que des mesures stades ultérieurs où les pays concernés traitaient de la phrase de relèvement.

19. **Le soutien apporté par le PNUD à la coopération Sud-Sud a contribué aux efforts en faveur de l'intégration régionale.** Les évaluations thématiques et les évaluations des pays de programme menées récemment par le PNUD ont montré que plusieurs initiatives ont eu lieu dans le cadre d'une coopération directe entre les entités de coopération régionale et les activités programmatiques régionales du PNUD.

20. En Afrique, par exemple, le PNUD a conclu un accord avec le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique destiné à renforcer les arrangements de partenariat et a aidé à développer la coopération régionale dans des domaines d'activité clefs dans le cadre du Mécanisme africain d'évaluation par les pairs. En Asie, il a apporté un soutien direct à long terme à des entités comme l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est, le Groupe du fer de lance mélanésien, le Forum du Pacifique sud, le Programme régional océanien de l'environnement et la Communauté des Caraïbes, pour ne mentionner que quelques exemples.

21. Au niveau des pays, plusieurs partenaires ont identifié l'intégration régionale comme une composante importante de la coopération Sud-Sud que le PNUD pourrait appuyer plus avant. L'évaluation a identifié de nombreux exemples dans différentes régions, et il existe une toute une série de domaines où le PNUD peut soutenir la création de capacités et la coopération stratégique régionales entre pays de programme et institutions régionales, y compris les changements climatiques, la réduction des risques de catastrophe, la gestion de l'eau et des ressources naturelles, l'énergie, les relations commerciales, l'égalité des sexes, la réduction de la pauvreté, les droits des peuples autochtones, le VIH/sida et le développement de la petite entreprise.

22. **Malgré l'existence d'une demande forte et croissante, qui tient en partie au succès obtenus dans certains domaines et aux demandes de reproduction, l'engagement financier du PNUD en faveur de la coopération Sud-Sud n'a pas augmenté de manière proportionnée.** Le montant des ressources de base allouées à la coopération Sud-Sud a été arrêté par le Conseil d'administration dans sa décision 23/95. Le pourcentage alloué au soutien apporté au Groupe spécial pour la

coopération Sud-Sud était de 0,5 %, ce qui représentait 4,5 millions de dollars au moment où le montant était le plus élevé, tombant à 3,76 millions en 2011. Ce pourcentage ne correspond plus à la demande croissante des partenaires quant au rôle que le PNUD est appelé à jouer dans la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire. Le PNUD a également appuyé des initiatives de coopération Sud-Sud par le biais des programmes régionaux et des programmes de pays, alors que la taille et la portée de son engagement financier en faveur de la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire dans le cadre des programmes régionaux et de pays ne sont pas prises en compte pour le moment. Le PNUD n'a pas de politique destinée à encourager l'allocation d'une certaine proportion des ressources de base spécifiquement à des activités conduites au niveau des pays ou des régions en faveur de la coopération Sud-Sud.

**23. Les efforts du PNUD visant à intégrer la coopération Sud-Sud dans ses programmes ont été inégaux.** Le processus se poursuit, mais la demande d'un soutien demeure entière en attendant que les progrès deviennent plus réguliers. Le PNUD a tenté à plusieurs reprises de formuler une stratégie de coopération Sud-Sud qui aiderait à intégrer son soutien durant la période considérée, mais ces efforts n'ont pas encore abouti à des résultats concrets.

24. Il faut des ressources et des budgets spéciaux; des outils spécifiques et des directives opérationnelles; un suivi continu; et une stratégie globale comptant des objectifs clairs, des repères et des incitations à leur réalisation. L'absence de ressources décentralisées et d'outils destinés à rendre le soutien à la coopération Sud-Sud opérationnel et à l'intégrer a créé des lacunes dans la pratique. L'évaluation a révélé que le personnel du PNUD était très bien disposé à l'égard d'une intégration accrue de la coopération Sud-Sud au niveau à la fois des pays et des régions, mais il n'a souvent pas d'idées claires quant à la manière d'y parvenir.

25. Le degré d'intégration de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire dans les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement et les programmes de pays ne reflète aucune direction ou modèle institutionnel cohérent. L'évaluation a identifié divers mécanismes de suivi mis en place par la direction du PNUD pendant la période considérée; ces efforts étaient dignes d'éloges et doivent être renforcés.

**26. Il existe un écart entre la manière dont la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire sont encouragées et vantées aux niveaux supérieurs de l'organisation, et son intégration pratique et fonctionnelle dans les programmes.** Les progrès très inégaux accomplis en matière de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire étant très inégaux, on a constaté l'existence d'idées différentes quant à la nature du soutien à apporter par le PNUD. Le programme lui-même est suffisamment vaste pour incorporer une grande variété d'activités susceptibles d'avoir créé cette ambiguïté, comme l'est le fait que de nombreuses activités censées cibler la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire ne sont peut-être pas conformes aux principes Sud-Sud.

27. Cette constatation soulève peut-être en partie la question plus large des repères, indicateurs et normes dans un domaine où ils n'ont pas encore été développés pleinement, et qu'il est donc difficile de définir et de quantifier. Cela signifie qu'il faut travailler sur la base de l'expérience actuelle en vue de parvenir à un accord sur ces questions et de mettre en place un cadre plus robuste pour la présentation de rapports. En attendant la mise en place d'un tel cadre, il ne sera pas

possible de présenter le type d'analyse qu'il faut pour présenter des informations objectives par rapport aux résultats escomptés.

28. Dans un tel contexte, il faut que le PNUD affirme son leadership en établissant des directives et des mécanismes institutionnels dans les domaines suivants : a) adoption de définitions agréées qui servent de base pour l'élaboration d'indicateurs plus sophistiqués qui permettent de mieux suivre les progrès; et b) meilleure utilisation des plateformes de connaissances aux fins du partage des connaissances au niveau national, régional et mondial. En l'absence d'un système plus dynamique qui permet de faire rapport sur la qualité de toute une multitude d'expériences innovantes appuyées à l'échelle mondiale, bon nombre de bonnes pratiques sont perdues.

29. **Il n'existait pas, pour l'ensemble du PNUD, des orientations et des mécanismes opérationnels destinés à soutenir la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire au niveau des régions et des pays.** Il n'y a pas, au sein de l'organisation, des plans, cadres et outils opérationnels pour l'exécution et le contrôle des programmes. Il est digne d'éloges que certains secteurs du PNUD se soient chargés eux-mêmes de développer leurs propres approches pour le soutien apporté à la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire (par exemple les bureaux régionaux pour l'Amérique latine et l'Europe centrale, et certains centres régionaux et bureaux de pays), mais on a constaté que le niveau et la nature de l'intégration de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire variaient fortement et n'étaient pas systématiques.

30. Il existe une poignée de centres de coordination pour la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire au sein des structures de programmation du PNUD, et certains postes chargés de cette coopération. Les relations et les flux d'informations concernant les activités et les ressources entre le siège du PNUD (y compris le Bureau pour la coopération Sud-Sud), les bureaux régionaux, les centres régionaux, les bureaux de pays et les nouveaux centres d'excellence étaient le plus souvent peu systématiques et mal définis.

31. Le cadre de directives opérationnelles récemment approuvé concernant le soutien que le système des Nations Unies apporte à la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire devrait être pris en considération lors de l'élaboration de directives spécifiques pour le PNUD.

32. **Les plateformes de partage des connaissances et les systèmes de rapports institutionnels concernant la coopération Sud-Sud ne créent pas de l'apprentissage, ni ne fournissent des informations systématiques sur les performances.** La vaste majorité des informations présentées par le PNUD à l'appui de la coopération Sud-Sud portent sur des échanges de connaissances et d'expériences, principalement grâce à des voyages d'études, des foires de connaissances et la participation à des réunions régionales. Le soutien est généralement offert à l'intérieur d'une région donnée, le plus souvent au niveau sous-régional.

33. Bien que le nombre des bureaux de pays et la quantité et de la qualité de l'information présentée aient augmenté depuis 2008, l'évaluation a constaté qu'à quelques exceptions près, le PNUD ne tire pas des leçons des pratiques et approches actuelles en matière de coopération Sud-Sud dans le cadre des programmes de pays et des programmes régionaux.

34. Il est possible de tirer des leçons précieuses à la fois des réussites et des échecs, et il faudrait les diffuser dans l'ensemble de l'organisation. Le PNUD pourrait jouer un rôle crucial en aidant les pays à reproduire les initiatives de coopération Sud-Sud couronnées de succès. La faiblesse dans ce domaine a malheureusement sapé ce qui représentait, dans son ensemble, une initiative impressionnante – fait devenu manifeste seulement grâce à des évaluations comme celle-ci.

**35. Il est trop tôt pour déterminer si les résultats des initiatives actuelles de coopération Sud-Sud sont durables, étant donné les contextes très variés et l'absence d'un système efficace de suivi.** Il est trop tôt pour déterminer, sur la base des faits recueillis par l'évaluation, si les initiatives actuelles sont en fait durables ou non, ce qui tient en partie à leur diversité, à leur dynamisme et à leur complexité, ainsi qu'au fait qu'elles ont lieu dans une multitude de contextes nationaux et régionaux qui ont également une influence sur leur succès potentiel.

36. Il faut remédier à l'absence d'un système efficace de suivi pour cette composante, de manière à éliminer les ambiguïtés qui existent dans les définitions et, partant, dans les repères et les indicateurs. Au niveau opérationnel, on n'a guère accordé de l'attention aux bénéficiaires à long terme de projets discrets ou à la définition de stratégies de sortie pour le soutien du PNUD, puisque bon nombre de ces initiatives sont uniques.

**37. Dans bien des pays, la stratégie de partenariat du PNUD a subi une modification progressive pour répondre à l'évolution du contexte de la coopération au service du développement.** Plusieurs évaluations récentes de programme du PNUD ont souligné que ce dernier devrait revoir sa position stratégique dans les pays à revenu intermédiaire en renforçant son appui à la coopération Sud-Sud. D'autres évaluations ont souligné que le PNUD devrait renforcer son rôle en matière d'intermédiation, d'évaluation des besoins et de création de réseaux dans ce domaine.

38. Le cadre de relations extérieures et de plaidoyer du PNUD de 2002 accorde la priorité à la coopération Sud-Sud parmi ses objectifs et dans le contexte de la mobilisation des ressources institutionnelles. La démarche adoptée en matière de mobilisation de ressources n'englobe pas complètement l'engagement stratégique plus large en faveur de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire qui est exigé du PNUD par les interactions avec divers pays de programme qui ont déjà atteint un niveau élevé de développement.

39. L'évaluation a constaté que le PNUD trouvait difficile de s'éloigner d'approches du développement plus traditionnelles consistant à répondre aux besoins dans le cadre de ses priorités thématiques en faveur d'une approche de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire axée sur les pays. Un exemple positif à cet égard réside dans le Centre international de politiques pour une croissance inclusive soutenu par le PNUD au Brésil, qui encourage l'emploi de mécanismes tels que les transferts de fonds conditionnels aux fins de la réduction de la pauvreté et qui examine les implications sur les politiques de leur utilisation plus étendue dans les pays en développement.

**40. Il existe un manque de clarté concernant la division du travail, les rôles et responsabilités, ainsi que les lignes de responsabilisation pour la réalisation des résultats entre le PNUD et le Bureau des Nations Unies pour la coopération**

**Sud-Sud, pour employer son nouveau nom.** Conformément au nouveau cadre de coopération, le PNUD est censé établir des arrangements de coopération clairs avec le Groupe spécial pour la coopération Sud-Sud et il souligne l'importance qu'il y a à tirer parti des relations entre les deux entités.

41. En fait, le cadre ne précise pas les rôles respectifs, fonctions détaillées et mandats individuels et partagés des deux entités en ce qui concerne la coopération Sud-Sud. Les indicateurs de résultats utilisés dans le cadre de résultats du plan stratégique du PNUD de 2008 portent principalement sur le Groupe spécial pour la coopération Sud-Sud. Il y avait peu de détails concernant la division exacte du travail, les rôles et les responsabilités, ou les lignes de responsabilisation pour la réalisation des résultats. Cela vaut particulièrement pour les liens stratégiques entre le Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud, les services du siège du PNUD et les bureaux décentralisés du PNUD sur le terrain.

**42. Le Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud a réalisé certains produits clefs dans le contexte du quatrième cadre de coopération qui tiennent à son architecture en trois piliers pour le soutien apporté à la coopération Sud-Sud, mais l'efficacité globale et la viabilité de son approche restent encore à démontrer.** Il a créé ce qu'il appelle une architecture en trois piliers pour soutenir les activités nationales, régionales et mondiales relatives à la coopération Sud-Sud, concrétisée par divers activités de coordination et de recherche, manifestations, outils, produits axés sur le savoir et portails d'information et centres d'échanges en ligne en tant que principaux produits au titre du quatrième cadre de coopération.

43. La stratégie en trois piliers correspond aux résultats définis dans le cadre, à savoir : a) facilitation de l'échange de connaissances; b) soutien apporté en matière de conseils politiques et d'innovation; et c) augmentation de l'échelle des activités aux fins d'une plus grande incidence sur les résultats du développement. Tous ces domaines sont jugés pertinents par les pays du Sud, qui reconnaissent que l'échange de connaissances est un premier pas nécessaire vers la réalisation des résultats du développement, d'où l'importance de deux autres piliers.

44. Un exemple des activités relatives à l'*échange de connaissances* du Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud réside dans l'organisation, chaque année, de l'Exposition mondiale sur le développement Sud-Sud, en collaboration avec des organismes des Nations Unies, des États Membres et d'autres partenaires de développement. Au titre du deuxième pilier, *conseils politiques*, ses principales activités consistaient à aider les États Membres à coordonner et à faciliter les réunions et délibérations pertinentes du Comité de haut niveau pour la coopération Sud-Sud. Le troisième pilier, *innovation et idées relatives à l'élargissement de la coopération Sud-Sud*, inclut la mise en place de plateformes comme l'Académie mondiale pour le développement Sud-Sud et le Système mondial Sud-Sud de bourses aux actifs et à la technologie.

45. Les évaluateurs ont jugé que les activités, outils et systèmes correspondant à chacun des trois piliers étaient techniquement valables, contenaient des éléments intéressants et novateurs et des réunions bien organisées. Les institutions spécialisées des Nations Unies ont salué le rôle de coordination du Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud dans le domaine des échanges de connaissances et de la coopération interorganisations.

46. Malgré la participation relativement forte à certaines des principales manifestations et à l'utilisation des outils, des problèmes demeurent en ce qui concerne le suivi et l'utilisation et la viabilité des produits et des services. Les effets des efforts du Bureau pour le développement en général n'ont pas été analysés et documentés pleinement.

### III. Conclusions

**47. Conclusion 1. Le PNUD occupe une position stratégique unique au sein du système des Nations Unies en ce qui concerne son aptitude à créer des mécanismes de soutien et d'exécution pour la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire, sous la direction de l'Assemblée générale et du Comité de haut niveau pour la coopération Sud-Sud.**

48. Le contexte, l'historique et les informations institutionnelles présentés dans le présent rapport indiquent que la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire ont une importance mondiale accrue, et que le PNUD continuera à jouer un rôle important et croissant en tant qu'intermédiaire, facilitateur et interlocuteur aux fins d'une coopération horizontale accrue entre États Membres de l'Organisation des Nations Unies.

49. Le rôle de leadership et de coordination du PNUD en ce qui concerne la recherche de solutions stratégiques aux problèmes posés par la coopération Sud-Sud est bien respecté au sein du système des Nations Unies et parmi les partenaires, et l'organisation est considérée comme ayant le potentiel de faire beaucoup plus. En particulier, on conclut actuellement un dialogue mondial important concernant la manière d'établir un équilibre entre le modèle traditionnel de développement Nord-Sud et un modèle où la primauté des mécanismes Sud-Sud est respectée, renforcée et reconnue. Le PNUD est à même de jouer un rôle beaucoup plus grand en établissant des liens entre ces deux modalités de la coopération au service du développement, qui doivent fonctionner de manière complémentaire, et en trouvant les moyens de faire en sorte que les flux traditionnels de l'assistance directe Nord-Sud servent à soutenir des mécanismes de coopération horizontale plus solides, renforçant ainsi la coopération triangulaire.

50. Le PNUD trouvera difficile de réaliser ce potentiel, à moins de développer les moyens d'analyse internes nécessaires. Le partage de connaissances concernant les initiatives de coopération Sud-Sud qui sont appuyées peut encore être amélioré. L'approche fragmentée du PNUD aboutit à une multitude d'activités de coopération Sud-Sud riches et variées, mais comme elles ne sont pas bien documentées, le PNUD et ses partenaires risquent de perdre des synergies et des efficacités potentielles ainsi que l'impact plus large qui pourrait découler d'une approche plus systématique et mieux définie. On pourrait perdre la possibilité de reproduire des expériences couronnées de succès, domaine où les modalités de coopération Sud-Sud et Nord-Sud peuvent être complémentaires.

**51. Conclusion 2. Le PNUD a fait une contribution majeure à la facilitation de l'échange de connaissances Sud-Sud dans tous ses domaines d'activité et dans toutes les régions.**

52. Le PNUD est reconnu comme un facilitateur essentiel de mécanismes de coopération horizontale entre États Membres, notamment entre des pays sur le point

de devenir des pays à revenu intermédiaire, ou en train de consolider cet état, et qui souhaitent tirer parti de ce qu'ils sont à même d'offrir à d'autres pays qui passent par un processus de développement analogue.

53. À la fois le PNUD et le Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud ont fait du bon travail à bien des égards, comme le montrent les aspects positifs du tableau qui ressort de l'évaluation du progrès par rapport à aux principaux cadres de résultats et des témoignages et informations obtenues aux niveaux des pays quant à l'utilité du soutien que le PNUD apporte à des échanges de connaissances spécifiques sur la coopération Sud-Sud et à des activités de création de capacités entre pays partenaires.

54. Dans le domaine de la gouvernance, le PNUD a participé à des échanges interrégionaux qui ont aidé les pays à surmonter les problèmes posés par la transition démocratique, les élections et la réforme constitutionnelle, ainsi que par la responsabilisation des systèmes de gouvernance. De récentes évaluations de programmes de pays du PNUD ont noté l'importance croissante des échanges de connaissances et d'informations techniques aux fins du développement durable, de la gestion des ressources naturelles et de l'adaptation aux changements climatiques et de l'atténuation de leurs effets. Le PNUD a appuyé des échanges Sud-Sud concernant la problématique pauvreté-environnement et a démontré un ferme engagement en faveur des activités de coopération Sud-Sud et la coopération triangulaires axées sur la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement. S'agissant de la prévention des catastrophes et du relèvement d'après catastrophe, le PNUD a aidé à arranger une action immédiate Sud-Sud immédiate en cas de catastrophe, ainsi que des mesures au stade ultérieur où les pays concernés étaient engagés dans la phase de relèvement.

55. Le soutien que le PNUD a apporté aux activités politiques et institutionnelles liées à la coopération Sud-Sud a été particulièrement efficace dans les domaines du développement de la capacité des organisations de coopération internationales et des mécanismes Sud-Sud au niveau des pays, du renforcement des accords de partenariat en matière de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire grâce à des centres thématiques; et de l'appui donné à la recherche et/ou au plaidoyer concernant les dimensions stratégiques et politiques de la coopération Sud-Sud, en mettant les pays en développement à même de jouer un rôle plus actif dans les politiques et la prise de décisions internationales.

**56. Conclusion 3. La taille, la diversité et la complexité du PNUD (qui, paradoxalement, sont également ses plus grands atouts), ainsi que ses limites financières institutionnelles, lui rendent difficile de passer efficacement à de nouvelles manières de penser et d'agir à l'appui de la coopération Sud-Sud.**

57. Pour faciliter ou soutenir la coopération Sud-Sud, il faut plus qu'un soutien basé sur des projets pour assurer la viabilité du concept et son efficacité (bien qu'il reste peut-être un outil important). Il existe un écart entre la rhétorique au niveau institutionnel et la réalité de ce qui se passe sur le terrain quand les idées sont appliquées dans la pratique.

58. S'agissant des arrangements institutionnels, la coopération Sud-Sud n'a pas de « foyer » dans la structure du PNUD. Au moins deux entités du siège (le Bureau des politiques de développement et le Bureau des relations extérieures et du plaidoyer) jouent un rôle en appuyant l'approche du PNUD en matière de coopération Sud-Sud

et la liaison avec les États Membres, mais il ne semble pas y avoir de lieu clairement défini pour la coordination des activités liées à la coopération Sud-Sud et l'établissement d'une stratégie connexe.

59. Il ne faut pas s'attendre à ce que le Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud joue ce rôle au sein du PNUD, bien qu'il soit accueilli officiellement par le PNUD; son mandat englobe la totalité du système des Nations Unies.

60. Il y a deux autres questions stratégiques cruciales relatives à l'efficacité programmatique et opérationnelle de l'organisation. L'une concerne l'approche opérationnelle traditionnelle du PNUD, qui est encore largement déterminée par les modèles traditionnels des flux d'aide Nord-Sud, les fonds étant obtenus auprès des nations développées plus riches, puis acheminés vers des partenaires moins développés sous forme de projets spécifiques.

61. Malgré le ferme engagement du personnel du PNUD en faveur de l'élaboration de nouveaux modèles d'interaction horizontale et de mobilisation de ressources, les modèles traditionnels de financement et d'exécution des projets de développement continuent à être reproduits dans le contexte de l'approche du PNUD à la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire. Le PNUD a le potentiel de faire beaucoup plus pour renforcer la complémentarité et élargir les limites de la coopération et de la coordination entre des modalités de l'aide au développement co-existantes Nord-Sud et Sud-Sud.

62. Une deuxième question, étroitement liée, réside dans la fragmentation de l'approche du PNUD. Le tableau qui ressort de l'évaluation révèle un manque de cohérence globale des activités du PNUD en matière de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire, à la fois en ce qui concerne le soutien apporté sur le terrain et le domaine plus large de la gestion des connaissances. Les plateformes de partage des connaissances relatives à la coopération Sud-Sud encouragées et utilisées par le PNUD ne sont pas encore gérées de manière à obtenir un maximum de synergies possibles.

63. Il existe une différence subtile entre une adaptation appropriée à des contextes différents et une approche qui peut être considérée comme réactive, fragmentée et peu systématique du PNUD de ses activités en matière de coopération Sud-Sud. L'évaluation a découvert plusieurs exemples où les différents programmes régionaux et de pays ont dû « réinventer la roue », déterminant en quelque sorte la manière de soutenir la coopération Sud-Sud, puisqu'il n'existait guère de directives opérationnelles ou de plan d'action global permettant de faire des choix et des investissements cohérents et stratégiques en ce qui concerne la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire.

64. Le PNUD a la possibilité de distinguer plus avant entre les différentes modalités et stratégies de coopération triangulaire qu'il offre et d'adapter la gamme de ses approches (et des effets spécifiques) comme il le faut pour travailler avec différents pays ayant des besoins en matière de développement et des connaissances à partager différents.

65. Des pays qui arrivent sur la scène économique mondiale avec des ressources considérables et des programmes politiques et économiques internationaux solides sont mieux placés pour forger leurs propres liens de coopération Sud-Sud sans beaucoup d'assistance de la part du PNUD, mais ils continueront à apprécier les

efforts continus en matière de création de capacités et la promotion d'activités dans des domaines cruciaux pour le développement humain, telles que l'égalité des sexes, la viabilité environnementale et la croissance économique partagée.

**66. Conclusion 4. La viabilité à long terme des initiatives de Sud-Sud appuyées par le PNUD n'a pas été démontrée clairement, et l'application plus large de leurs avantages est inégale.**

67. Étant donné leur caractère volontaire et l'apprentissage mutuel qu'elles supposent, les initiatives de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire exigent une forte prise en main par les pays, ce qui est favorable à la réalisation des résultats durables et leur reproductibilité plus large. Toutefois, la viabilité à long terme n'a pas toujours été prise en compte lors de l'élaboration des initiatives de coopération Sud-Sud appuyées par le PNUD, notamment en ce qui concerne les échanges de connaissances ou d'informations à court terme. C'est un domaine où des améliorations s'imposent, où il faut accorder une grande attention aux effets ultérieurs des diverses initiatives d'échanges de connaissances Sud-Sud, soit en ce qui concerne leur exécution directe ou les politiques connexes.

68. Il n'est pas toujours clair non plus si des initiatives ont été reproduites, ce qui tient probablement à une systématisation et un apprentissage insuffisants des expériences précédentes – problème qui est lié, là encore, à la mauvaise gestion des connaissances dans divers contextes. Néanmoins, dans certains cas, les partenaires nationaux ont pris en main pleinement les diverses initiatives de création de capacités ou d'innovation liées à la coopération Sud-Sud et y ont effectué des investissements considérables, ce qui va probablement continuer. Il est peut-être trop tôt pour déterminer, sur la base de certaines des informations obtenues lors de l'évaluation, si les initiatives actuelles sont viables à long terme ou non, ce qui est dû en partie au fait que les initiatives sont variées, dynamiques et complexes et qu'elles ont lieu dans des contextes nationaux et régionaux qui influent également sur leurs chances de succès.

## IV. Recommandations

**69. Recommandation 1. Le PNUD devrait mettre au point une stratégie institutionnelle globale pour le soutien qu'il apporte à la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire.**

70. À la suite de la décision prise dans le cadre de l'examen quadriennal complet de 2012 concernant le système des Nations Unies pour le développement, le PNUD a besoin d'une stratégie d'ensemble pour intégrer son soutien à la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire. Cela exigera des plans, des outils, des ressources et des mécanismes d'incitation et de responsabilisation spéciaux qui assureront cette intégration dans les activités régulières de planification et de programmation. Il faut que le PNUD s'engage dans un processus progressif d'intégration de la coopération Sud-Sud dans ses programmes, y compris en ce qui concerne la budgétisation, l'exécution et le suivi au niveau national, régional et mondial.

71. Le PNUD ne dispose toujours pas d'une stratégie institutionnelle cohérente pour l'ensemble de l'organisation avec une vision, des priorités et des approches pratiques clairement définies en ce qui concerne le soutien apporté à la coopération Sud-Sud et la promotion de la coopération triangulaire. Une telle stratégie

permettrait à l'organisation des tirer parti de ses avantages comparatifs. Il faut un leadership administratif et politique pour combler cette lacune.

72. La nouvelle stratégie devrait aider l'organisation à faire de la coopération Sud-Sud un élément clef dans le renforcement des capacités nationales et locales en matière de développement humain et de réalisation des objectifs de développement convenus sur le plan international, ainsi qu'une modalité valable de la coopération au service du développement pour les pays de programme. L'utilisation d'une définition commune est une exigence essentielle dans l'élaboration d'une stratégie. La définition peut prendre pour base le cadre de directives opérationnelles concernant le soutien apporté par les Nations Unies à la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire et reconnaître la trajectoire de développement légèrement différente des pays du Sud en tant que complément de l'expérience générale de la coopération internationale et moyen utile de répondre aux problèmes posés par le développement des pays en développement. La stratégie devrait aider l'organisation à concrétiser la coopération Sud-Sud dans une perspective Sud, basée sur l'importance que le PNUD accorde au principe de prise en main par le pays.

73. La perspective de développement humain est une autre valeur ajoutée que le PNUD apporte au débat mondial sur la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire. À la fois les pays de programme et les pays donateurs apprécient l'approche axée sur les personnes qui en découle. La stratégie devrait tirer parti de cet avantage comparatif et aider à développer l'aptitude des pays de programme à tirer le maximum de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire en vue d'atteindre leurs objectifs nationaux, l'accent étant mis en particulier sur la réalisation des objectifs de développement convenus sur le plan international.

74. Le PNUD devrait promouvoir un investissement et un engagement dans des initiatives de développement de la capacité institutionnelle couronnées de succès par le passé en vue de renforcer l'aptitude des pays de programme à s'engager dans la coopération Sud-Sud. Le soutien du PNUD devrait passer de la participation directe à l'exécution des programmes à un rôle de développement des capacités et d'innovation, illustré par l'expérience des centres thématiques créés en partenariat avec certains États Membres.

75. Conformément à cette approche, le PNUD peut faciliter un dialogue de fond sur les politiques entre pays en développement destiné à promouvoir, renforcer et préciser un nouveau partenariat mondial pour le développement. Le PNUD est considéré par de nombreux partenaires comme une organisation à même d'offrir de nouvelles formes de soutien consultatif et institutionnel en matière de coopération Sud-Sud, et cela doit être reflété nettement dans ses interactions concrètes et dans sa méthodologie.

76. Sur la base de sa présence étendue, le PNUD devrait renforcer les échanges de connaissances interrégionaux et améliorer le soutien qu'il apporte à la coopération régionale en tant que composante importante de son approche de la coopération Sud-Sud. L'aptitude du PNUD à promouvoir des initiatives efficaces dans le domaine de l'intégration régionale a été jugée favorablement dans plusieurs régions et il faudrait s'en prévaloir. L'approche du PNUD en matière de coopération Sud-Sud pourrait tirer parti d'une stratégie consacrée spécialement au soutien apporté aux activités d'intégration régionale.

**77. Recommandation 2. Dans le cadre de sa nouvelle stratégie institutionnelle pour la coopération Sud-Sud, le PNUD devra tirer au clair sa structure institutionnelle et définir ses méthodes opérationnelles et ses orientations pour le soutien continue qu'il apporte à la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire.**

78. Répondant à la nécessité d'une stratégie institutionnelle globale, notée à la recommandation 1, le PNUD devra définir clairement les rôles et responsabilités au sein de sa structure opérationnelle aux fins de l'exécution de sa stratégie et de la coordination des efforts que ses entités déploient au niveau mondial, régional et national. Concrètement, cela supposera le renforcement et la démarcation des responsabilités et fonctions en ce qui concerne le soutien apporté par le PNUD à la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire.

79. Il faut concrétiser le soutien apporté par le PNUD à la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire de manière à le rendre plus solide et plus cohérent. Le PNUD devra restructurer les incitations et réformer la gestion interne et les systèmes opérationnels pour décourager des approches de haut en bas à la coopération Sud-Sud et faciliter une plus grande prise en main par les pays. Il devra introduire des procédures de planification et d'opération qui rationalisent et intègrent pleinement la coopération Sud-Sud dans ses programmes. Tout en reconnaissant que dans certains cas, une approche à la programmation de la coopération Sud-Sud basée sur des projets continuera à présenter des avantages, le PNUD devrait envisager l'élaboration de mécanismes plus souples et plus adaptables de manière à répondre aux besoins en évolution rapide des pays de programme en matière d'échanges de connaissances et de technologie.

80. Soutenir *la coopération Sud-Sud au niveau des pays*. Le PNUD soutient le système des coordonnateurs résidents qui englobe toutes les organisations du système des Nations Unies qui ont des activités opérationnelles de développement, indépendamment de leur présence officielle dans le pays. En cette capacité, il devrait renforcer ses efforts en faveur d'un appui coordonné et cohérent aux initiatives de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire que les pays de programme demandent au système des Nations Unies. Le soutien apporté à la coopération Sud-Sud au niveau national devrait être intégré et fourni en coopération avec le système des Nations Unies pour le développement.

81. Le PNUD devrait intensifier sa coopération et adopter une approche collaborative au soutien apporté aux initiatives de développement nationales, en conformité avec le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, et établir et améliorer des mécanismes destinés à promouvoir le partage des connaissances dans toutes les initiatives de coopération Sud-Sud ou de coopération triangulaire. Le système des Nations Unies, et le PNUD en particulier, devraient répondre aux diverses priorités, visions et exigences des États Membres de l'Organisation des Nations Unies en matière de coopération Sud-Sud.

82. La nouvelle modalité de coopération triangulaire devrait être reconnue comme un mécanisme par lequel des bailleurs de fond tiers et neutres peuvent jouer un rôle d'intermédiaires ou de facilitateurs pour un partage de compétences, de connaissances et des technologies entre pays mû et géré par les pays.

83. Le récent changement de nom du Groupe spécial sert à renforcer son rôle plus large en tant que le bureau du système des Nations Unies et devrait aider à dissiper

certaines des ambiguïtés concernant sa relation exacte avec le PNUD, son organisation hôte. Pour améliorer la coordination et la synergie, il faut réexaminer la division du travail et des responsabilités entre le PNUD et le Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud. Étant donné sa présence étendue dans les pays et sa capacité opérationnelle, le PNUD devrait profiter du rôle de coordination du Bureau qui permet aux divers organes délibérants des Nations Unies de prendre des décisions avisées concernant la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire.

84. Le lien entre le côté normatif du soutien apporté par les Nations Unies à la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire, représenté par le Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud, et son côté opérationnel, représenté par le PNUD, devrait assurer leur complémentarité. Le Bureau a un large mandat, mais des ressources limitées, à la fois humaines et financières, et, comme cela a été mentionné fréquemment par les États Membres, il a besoin d'un renforcement institutionnel. Dans le même temps, il doit développer sa propre approche parallèle et complémentaire, tirant parti de ses succès passés tout en réexaminant sa relation avec le PNUD. Maintenant qu'il est clairement identifié en tant que bureau des Nations Unies, il devrait y avoir moins de confusion et le Bureau devrait avoir des possibilités additionnelles en ce qui concerne la définition de relations de travail institutionnelles nouvelles et meilleures et de synergies avec le PNUD.

**85. Recommandation 3. La gestion des connaissances, composante critique des cadres de coopération précédents, doit être abordée de manière plus systématique et plus cohérente.**

86. Le PNUD devrait procéder à un examen approfondi de son expérience en matière de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire dans l'optique de leur contribution aux objectifs de développement convenus sur le plan international, et renforcer ses mandats dans le domaine du renforcement des capacités des pays de programme. Le PNUD a besoin d'un système d'information plus solide à l'appui de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire. À commencer par un simple répertoire facile d'accès des activités enregistrées, il lui faut tirer des enseignements des pratiques et approches utilisées dans les programmes de pays et les programmes régionaux. Il est possible de tirer des leçons précieuses des expériences à la fois réussies et malheureuses, à condition qu'elles soient diffusées systématiquement dans toute l'organisation.

87. Le PNUD devrait être à même d'aider les pays de programme à reproduire des initiatives de coopération Sud-Sud couronnées de succès. Pour ce faire, il devra améliorer son aptitude à tirer des leçons de son expérience passée. Il lui faudra identifier les meilleurs moyens de faciliter la complémentarité des approches entre la coopération Sud-Sud et la coopération Nord-Sud traditionnelle, domaine où le système des Nations Unies, et le PNUD en particulier, devraient être des acteurs majeurs et cruciaux. Le Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud a développé des plateformes utiles pour le partage de connaissances que le PNUD devrait utiliser systématiquement dans toute l'organisation.

**88. Recommandation 4. Le PNUD devrait intensifier ses activités de partage, de présentation et d'évaluation de l'information concernant le soutien apporté à la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire et les résultats obtenus.**

89. Il faut que le PNUD renforce plus avant son approche en ce qui concerne les rapports sur l'exécution des programmes liés à la coopération Sud-Sud, ainsi que le

*suivi et l'évaluation* de la contribution de la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire aux résultats du développement. Bon nombre des résultats observés lors de l'évaluation ont mis l'accent sur les avantages à court terme, ce qui montre qu'il faut exprimer les théories de changements plus clairement durant la phase de conception du soutien. Il faut mettre en place des cadres de suivi et d'évaluation plus robustes pour tout programme ou initiative appuyée par le PNUD en matière de coopération Sud-Sud, le but étant d'extraire et de documenter des leçons et des pratiques optimales à reproduire ultérieurement.

90. Il faut améliorer considérablement le cadre actuel de résultats de la coopération Sud-Sud, qui contient des références explicites aux produits, indicateurs et cibles. Premièrement, les produits devraient désigner les activités conduites par les entités du PNUD au niveau régional et national en se prévalant de son réseau de bureaux de pays et de centres de services régionaux à l'appui de la coopération Sud-Sud, au lieu de miser sur la capacité d'exécution du Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud. En deuxième lieu, la relation entre produits, indicateurs et cibles doit être précisée. Enfin, il faut plus de clarté en ce qui concerne les repères et les moyens de mesurer les progrès par rapport aux résultats escomptés de manière cohérente et utile.

91. Le PNUD déploie de gros efforts pour d'améliorer son approche à l'identification des progrès accomplis par le biais de rapports annuels axés sur les résultats. Il faut qu'il continue à renforcer sa gestion axée sur les résultats dans le domaine de la coopération Sud-Sud. Il a accompli des progrès importants en faisant le bilan quantitatif des initiatives appuyées. Il peut désormais passer à l'identification et à l'analyse de la qualité des initiatives de coopération Sud-Sud par rapport à la réalisation des résultats du développement. Il faut qu'il accorde une attention accrue aux processus et méthodes qui servent à quantifier l'impact des initiatives de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire et la viabilité de leurs résultats.

**92. Recommandation 5. Le PNUD devrait préciser son engagement financier en ce qui concerne le soutien apporté à la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire.**

93. Le PNUD apporte à la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire un soutien financier et en nature qui n'est pas pleinement comptabilisé ou reconnu. Il ne collecte pas d'informations financières sur les initiatives de coopération Sud-Sud qu'il soutient sauf en ce qui concerne sa contribution régulière au Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud. La majeure partie de sa contribution financière est intégrée dans ses programmes au niveau mondial, régional ou national. Le PNUD devrait améliorer ses mécanismes de comptabilité pour faire le bilan de soutien apporté à la coopération Sud-Sud grâce aux ressources de programme.

94. Les bureaux de pays devraient inclure les ressources affectées au soutien à la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire dans leurs programmes ordinaires. Dans la pratique, les initiatives qui n'ont pas été prévues dans le cadre d'un programme ou d'un projet ont peu de chances d'être appuyées, aucune ressource n'ayant été affectée à cette coopération au niveau du pays ou de la région. Cela prive le PNUD de la souplesse qu'il lui faut pour répondre à une demande croissante. Les pays de programme s'attendent à ce que le PNUD alloue des ressources de contrepartie ou des capitaux d'amorçage pour le lancement de

stratégies communes et d'initiatives pilotes. Par exemple, la mise en œuvre de la nouvelle stratégie de partenariat, qui vise à renforcer les relations avec les pays à revenu intermédiaire, bénéficierait de la disponibilité de ressources centrales affectées à la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire.

95. Conformément à un aspect essentiel de la nouvelle approche institutionnelle, le Conseil d'administration voudra peut-être envisager la possibilité d'accroître son engagement financier en faveur de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire. Il faut remédier au déséquilibre actuel existant entre les ambitions déclarées et le financement. Plus concrètement, le pourcentage de 0,5 % de ressources de base du PNUD affectées à la coopération Sud-Sud (dont la totalité va directement au Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud) devrait être réexaminé de manière à ce que des fonds accrus puissent être disponibles directement pour des programmes liés à la coopération Sud-Sud au niveau des pays et de la région. Le Conseil d'administration voudra peut-être envisager d'augmenter les ressources destinées à soutenir la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire, de manière à répondre à la demande croissante des pays de programme.

---