



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

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Contexte	2
II. La contribution du PNUD à la coopération Sud-Sud et triangulaire	3
III. Réponse de l'Administration aux constatations, conclusions et recommandations de l'évaluation	7
IV. Conclusion	10
Annexe	
Principales recommandations et réponse de l'Administration	12



I. Contexte

1. Le présent rapport récapitule la réponse de l'Administration du PNUD à l'évaluation de la contribution du Programme à la coopération Sud-Sud et triangulaire¹. L'évaluation a été menée en 2012 par le Bureau de l'évaluation du PNUD. Ses principaux objectifs étaient d'évaluer la pertinence, l'efficacité, la rentabilité et la pérennité de l'appui du PNUD à la réalisation des résultats de développement dans le cadre de la coopération Sud-Sud et triangulaire et de préciser la valeur ajoutée et les avantages comparatifs du PNUD. En tant que deuxième exercice du Bureau de l'évaluation consacré au thème, l'évaluation a également cherché à déterminer dans quelle mesure les recommandations de l'exercice précédent avaient été prises en compte. Les conclusions du rapport d'évaluation apporteront une contribution de fond au plan stratégique du PNUD pour 2014-2017 et au cinquième cadre de coopération Sud-Sud, qui seront présentés au Conseil d'administration du PNUD en 2013 et 2014, respectivement.

2. Le paysage mondial de la coopération pour le développement se transforme rapidement. Les économies émergentes et certains pays en développement sont devenus des acteurs clés des efforts de développement régionaux et mondiaux. Un certain nombre de pays du Sud sont des chefs de file de la croissance économique mondiale, et ce, depuis de nombreuses années. Au cours de la dernière décennie, les pays en développement dans leur ensemble ont connu un taux de croissance deux fois plus élevé que les pays à revenu élevé. À l'exclusion de la Chine et de l'Inde, pays champions de la croissance économique, un grand nombre de pays en développement ont connu une forte croissance. Selon la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, il est aussi encourageant de constater que, depuis 2008, les pays en développement dans leur ensemble ont exporté davantage vers le Sud que vers le Nord. Actuellement, les échanges commerciaux Sud-Sud représentent près de la moitié du total des échanges commerciaux de la Chine et près de 60 % de ceux de l'Inde et du Brésil et les échanges commerciaux Sud-Sud de chacun de ces pays continueront de dépasser leurs échanges avec le reste du monde au moins jusqu'en 2050.

3. Les partenariats avec les pays du Sud jouent un rôle important dans la nouvelle architecture du développement, non seulement en raison de leur contribution au règlement des problèmes pressants du développement, mais également en raison de la diversité et de la richesse des pratiques et des données d'expérience partagées, des enseignements à tirer de leur expérience pour élaborer des programmes communs aux niveaux régional et mondial, ainsi que de la promotion du leadership, en particulier au niveau local. Les connaissances et les données d'expérience acquises par divers pays, de même que leur capacité à partager ces connaissances et à apprendre les uns des autres, se sont révélées utiles et fructueuses et ont permis d'identifier les exigences et les besoins du monde en développement.

4. S'appuyant sur les orientations du Comité de haut niveau pour la coopération Sud-Sud, le système des Nations Unies pour le développement fait progresser la coopération Sud-Sud et triangulaire en faveur du développement. De plus, bon nombre de conférences des Nations Unies, dont la Conférence des Nations Unies sur

¹ La réponse de l'Administration suggère une conception plus générale de la coopération Sud-Sud afin d'inclure, entre autres formes, une coopération Est-Est et horizontale entre les États membres et les partenaires de développement.

le développement durable de 2012 (« Rio +20 ») est le point culminant, n'ont cessé de souligner l'importance de la coopération Sud-Sud et triangulaire, qu'elles considéraient comme un outil efficace pour renforcer la coopération pour le développement. Le document final de Rio déclare que « la coopération Sud-Sud devrait être perçue comme une manifestation de solidarité et de coopération entre pays découlant d'expériences communes et d'objectifs partagés ». La coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire ont pris de l'ampleur du point de vue de l'importance stratégique et du volume : le partage des connaissances aux fins du développement durable et de l'élimination de la pauvreté est devenu un élément important contribuant au renforcement des capacités locales et nationales pour le développement humain. Les partenariats et les solutions Sud-Sud revêtent également une importance particulière face aux problèmes qui touchent plusieurs régions et transcendent les frontières nationales, d'où la difficulté pour les pays d'y faire face efficacement.

5. Pour bon nombre de pays en développement, la coopération Sud-Sud a permis d'accroître la diversité des possibilités de l'aide au développement et d'offrir un excellent moyen pour acheminer des ressources en plus de leurs sources traditionnelles de financement étranger et à des conditions différentes. La solidarité et la coopération entre les pays en développement trouvent leur expression dans les efforts accrus pour institutionnaliser leur propre coopération pour le développement avec d'autres pays du Sud.

6. En résumé, la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire qui ont émergé en tant qu'éléments essentiels de l'architecture mondiale de la coopération pour le développement en complément du modèle traditionnel Nord-Sud, sont appelées à devenir encore plus importantes à l'avenir.

II. La contribution du PNUD à la coopération Sud-Sud et triangulaire

7. Depuis l'adoption en 1978 du Plan d'action de Buenos Aires pour la promotion et la mise en œuvre de la coopération technique entre pays en développement, le PNUD a soutenu activement la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire. Son engagement s'inspire également du document final de Nairobi, qui a reconnu « la nécessité de revitaliser le système des Nations Unies pour le développement de manière à encourager et à promouvoir la coopération Sud-Sud »². Les récentes négociations des États Membres des Nations Unies sur l'examen quadriennal complet et le texte pertinent sur la coopération Sud-Sud donnent un nouvel élan au positionnement de l'organisation dans une architecture efficace de la coopération pour le développement afin de contribuer à la mise en œuvre des objectifs du Millénaire pour le développement et du programme pour l'après-2015.

8. De même, on observe depuis peu que les pays du Sud, en plus d'institutionnaliser leur propre soutien au développement comme partenaires bilatéraux, recherchent des solutions multilatérales pour consolider leurs ressources de manière à accroître l'impact, la portée et la durabilité dans le monde en développement. Ils souhaitent notamment partager et exploiter les connaissances et les données d'expérience sur l'institutionnalisation de leur coopération pour le

² Résolution 64/222 de l'Assemblée générale.

développement. Plusieurs pays demandent de plus en plus souvent l'aide du PNUD pour s'adapter à l'évolution de l'architecture de la coopération pour le développement dans son rôle de passeur (relier les pays qui s'engagent dans la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire), de facilitateur (de forums d'échanges, d'apprentissage par les pairs et de dialogue politique) et de centre d'échange de connaissances (dans la mise en place et la consolidation d'organismes de coopération pour le développement dans l'ensemble des régions).

9. Aux niveaux régional, national et mondial, le PNUD joue un rôle important d'intégrateur de la coopération Sud-Sud dans l'ensemble du système des Nations Unies et de la communauté internationale du développement, en coopération avec le Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud (anciennement le Groupe spécial pour la coopération Sud-Sud). Le PNUD met à profit sa présence mondiale ainsi que ses politiques et ses capacités institutionnelles pour aider les pays en développement à renforcer leurs capacités de coopération Sud-Sud. Les efforts déployés par les pays pour gérer, concevoir et mettre en œuvre des politiques et des initiatives de coopération Sud-Sud sont appuyés par le choix, le partage et le transfert de solutions efficaces de développement dans le Sud et par les efforts déployés récemment pour développer des solutions provenant du Sud et susceptibles de promouvoir le changement. De même, le PNUD recense régulièrement et systématiquement des solutions évolutives dans le Sud et les présente chaque année à l'occasion de l'Exposition mondiale sur le développement Sud-Sud lancée en 2008 par le Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud.

9. Par l'intermédiaire de son réseau de bureaux de pays, le PNUD a adopté la coopération Sud-Sud en tant qu'élément moteur de progrès dans les pays en développement et a fourni un appui à la coopération Sud-Sud sur un vaste éventail de questions en matière de développement, notamment l'échange de connaissances et de documentation sur les bonnes pratiques, le renforcement des capacités, la coopération technique et l'élaboration de projets et de programmes sur les changements climatiques, la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement, la réduction de la pauvreté, le VIH/sida, la sécurité alimentaire, l'égalité des sexes, les échanges commerciaux et la gouvernance démocratique.

10. Plus récemment, le PNUD a fourni un ensemble de services d'appui au développement, notamment dans le domaine juridique, le renforcement des capacités et l'élaboration de programmes ainsi qu'un appui aux partenariats, aux pays des différentes régions dans leurs efforts visant à définir et renforcer les capacités des organismes de coopération pour le développement³.

11. En réponse à la multiplication de ces développements et de ces exigences, le PNUD a intensifié son implication dans la coopération Sud-Sud au cours des dernières années. Les engagements exprimés dans plusieurs accords-cadres de partenariat conclus avec un certain nombre d'économies émergentes importantes sont révélateurs à cet égard. Le renforcement de la coopération Sud-Sud et de la

³ Plusieurs pays partenaires sont en voie de créer ou de consolider leurs propres organismes, entités et architecture de coopération pour le développement afin de mieux coordonner la croissance de leur développement et les efforts de coopération Sud-Sud. Parmi ces pays figurent l'Azerbaïdjan, le Brésil, la Chine, la Colombie, l'Inde, l'Indonésie, le Kazakhstan, le Mexique, le Pérou, la Fédération de Russie, l'Afrique du Sud et les Émirats arabes unis, ainsi que plusieurs États membres d'Europe orientale.

coopération triangulaire afin de faciliter l'échange de connaissances et de données d'expérience sur le développement humain durable et encourager la participation des économies émergentes à l'élaboration du programme mondial de développement est l'un des principaux objectifs des partenariats stratégiques du PNUD avec les économies émergentes. Ce partenariat renforcé a ouvert l'espace politique nécessaire pour permettre à ces pays de participer plus activement à un certain nombre de processus mondiaux d'importance vitale pour l'architecture et le programme de développement futurs, notamment « Rio +20 », le programme de développement pour l'après-2015, le Forum pour la coopération en matière de développement, le Groupe des 20 et l'association des économies du Brésil, de la Fédération de Russie, de l'Inde, de la Chine et de l'Afrique du Sud ou « Groupe BRICS ».

12. En outre, dans ses rapports régionaux, nationaux et mondiaux sur le développement humain, le PNUD a régulièrement recours aux échanges Sud-Sud en les intégrant de manière systématique et stratégique dans ses activités de programme. Le Rapport sur le développement humain 2013, « L'essor du Sud : le progrès humain dans un monde de diversité » contribuera à la sensibilisation et à la concertation politique sur la coopération Sud-Sud. En collaboration avec le Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud, le PNUD répond à la demande des pays du Sud de créer des plates-formes d'échange et de faire entendre leur voix dans les dialogues politiques mondiaux et régionaux, notamment dans le cadre du Comité de haut niveau pour la coopération Sud-Sud de l'Assemblée générale et du Forum pour la coopération en matière de développement du Conseil économique et social.

13. Le PNUD fournit un appui stratégique à la coopération Sud-Sud et à la coopération triangulaire par le biais de ses services consultatifs de politique générale, d'un appui aux programmes, de la transmission des connaissances, de l'établissement de partenariats et du renforcement des capacités pour la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire. Les centres mondiaux d'excellence constituent un important vecteur de cet appui.

14. Le Centre international de politiques pour une croissance inclusive basé à Brasilia a été créé exclusivement pour doter les décideurs politiques du monde en développement des compétences nécessaires pour élaborer, mettre en œuvre et évaluer des programmes et des politiques visant à favoriser une croissance inclusive. Ce partenariat couronné de succès entre le PNUD et un acteur mondial émergent comme le Brésil est une preuve, pour la communauté internationale, du succès des processus de transformation sociale des économies émergentes, et montre que celles-ci ont beaucoup à partager avec le reste du monde et qu'elles contribuent à l'élimination de la pauvreté et à la réduction des inégalités au niveau mondial. Par le biais de travaux de recherche, de publications et de conférences portant sur des sujets liés au développement tels que les inégalités et des sujets connexes tels que le développement inclusif, la protection sociale et la relation entre la privatisation et le développement humain, le Centre a porté à l'attention des décideurs du Sud des questions fondamentales de politique générale en fournissant des avis et des orientations politiques éclairés afin d'accélérer la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement. Le Centre a mis au point une approche intégrée des communications en combinant une production dynamique de connaissances et divers outils de sensibilisation, ainsi que des partenariats stratégiques avec des groupes de réflexion et des intellectuels publics, des praticiens et des médias du Sud. Cette expérience inspire la stratégie d'autres centres du PNUD. Le Centre

international de politiques fusionnera bientôt avec le nouveau Centre mondial du développement durable à Rio de Janeiro, ce qui constitue une réussite majeure du partenariat grandissant entre le Brésil et le PNUD depuis la conférence « Rio +20 ».

15. Par le biais du Centre international chinois de lutte contre la pauvreté, le PNUD a aidé l'ensemble des pays du Sud à renforcer leurs capacités nationales dans l'élaboration et la mise en œuvre de politiques en faveur des pauvres et de programmes de lutte contre la pauvreté qui mettent l'accent sur le revenu et les dimensions humaines de la pauvreté. Adoptant l'approche de la coopération Sud-Sud, le Centre sert de pôle de connaissances et offre un éventail complet d'informations sur la pauvreté et l'expérience de la Chine en matière de réduction de la pauvreté et de possibilités d'apprentissage mutuel entre la Chine et d'autres pays en développement et en transition.

16. Dans le domaine de l'environnement, depuis 2005, le Centre de développement des terres arides du PNUD, situé à Nairobi, soutient les efforts des décideurs et des praticiens œuvrant dans les pays exposés à la sécheresse en vue d'atténuer les risques de sécheresse et améliorer leurs moyens d'existence en leur offrant divers programmes d'apprentissage par les pairs et d'échange de connaissances. Le Centre, dont le mandat consiste à mettre au point une base de connaissances solide sur les questions relatives au développement durable dans les zones arides, répond à l'engagement du PNUD en faveur de la mise en œuvre de la Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification. Le Centre met en œuvre le programme de développement intégré des zones arides, à savoir le cadre global de programmation du PNUD en matière d'élimination de la pauvreté dans les zones arides, qui adopte une approche intégrée combinant : a) l'intégration des questions relatives au développement des zones arides aux cadres budgétaires et politiques nationaux; b) le renforcement de la résilience des collectivités des zones arides face aux changements climatiques et socio-économiques; c) le renforcement de la gouvernance des ressources naturelles. Des projets sont actuellement mis en œuvre dans 15 pays dans le cadre du programme et un appui est fourni aux initiatives régionales et sous-régionales. À titre d'exemple, on peut citer les travaux du Centre sur la gouvernance agricole dans le cadre du Mécanisme de soutien régional à la réforme agricole de la Communauté de développement de l'Afrique australe, qui assiste ses États membres dans l'élaboration de meilleures politiques agricoles nationales. Au niveau mondial, le Centre collabore avec le secrétariat de la Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification à l'appui de la mise en œuvre de la Convention.

17. En tant que principal centre politique mondial sur la gouvernance démocratique, le Centre d'Oslo pour la gouvernance a contribué à accélérer la coopération Sud-Sud sur la gouvernance dans de nombreuses régions. Le programme mondial novateur sur les évaluations de la gouvernance et le premier forum d'Oslo sur la gouvernance ont permis au PNUD de susciter des discussions sur un renouveau efficace des processus de gouvernance démocratique et des institutions pour une nouvelle ère. Le forum de 2011 a abouti à l'adoption des principes d'Oslo sur les évaluations de la gouvernance démocratique, ainsi qu'à la mise en place d'évaluations de la gouvernance sur la responsabilité sociale afin d'influencer le discours sur le financement du développement dans le monde et d'y mettre l'accent sur l'élimination des goulets d'étranglement de la corruption. Parmi les autres activités, on peut citer le partenariat du Centre avec le Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud, le Bureau de la prévention des crises et

du relèvement, le Bureau régional de l'Amérique latine et des Caraïbes et les échanges Sud-Sud avec le PNUD au Brésil sur la sécurité des citoyens brésiliens, ainsi que la facilitation de l'apprentissage Sud-Sud sur l'économie politique des transitions.

18. En collaboration avec le Gouvernement turc, le PNUD a créé le Centre international d'Istanbul pour le secteur privé au service du développement. Le Centre est fondé sur les principes de la coopération Sud-Sud. Il sert de plate-forme pour faire participer le secteur privé au développement et constitue un pôle de compétences dans l'élaboration de modèles de gestion positifs pour de nouvelles entreprises locales, la création de nouveaux emplois et l'amélioration des moyens d'existence.

19. Dans un effort stratégique délibéré pour renforcer les échanges Sud-Sud et les nouveaux partenariats de développement portant sur des thèmes prioritaires spécifiques, le PNUD et plusieurs pays ont convenu de créer d'autres centres mondiaux d'excellence, notamment en Inde (développement humain), à Singapour (excellence des services publics) et en République de Corée (partenariats mondiaux de développement). Ces centres offrent une plate-forme mondiale pour mettre en rapport des partenaires et diffuser des connaissances, surtout entre les parties prenantes du Sud, concernant des thèmes sur lesquels les pays hôtes ont une expérience particulièrement riche et un héritage à partager.

20. Le PNUD a appuyé les efforts régionaux d'intégration dans le cadre de son approche à la coopération Sud-Sud. Un certain nombre d'initiatives ont été lancées dans le cadre d'une coopération directe entre les organismes de coopération régionale existants et des stratégies de programmation régionale du PNUD. En Afrique, par exemple, le PNUD a conclu un accord conjoint avec le Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique afin de renforcer des accords de partenariat, en contribuant à établir une coopération régionale sur la base de domaines thématiques clés dans le cadre du Mécanisme africain d'évaluation par les pairs. En effet, le rapport d'évaluation a conclu que l'approche du PNUD à la coopération Sud-Sud pourrait profiter des retombées importantes d'une stratégie axée sur l'appui aux efforts d'intégration régionale.

III. Réponse de l'Administration aux constatations, conclusions et recommandations de l'évaluation

21. L'objectif du prochain plan stratégique est de franchir une étape majeure dans la manière dont la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire sont conçues, réalisées et gérées. Les constatations, conclusions et recommandations de la présente évaluation influenceront son contenu et l'approche préconisée pour sa mise en œuvre. Un concept de collaboration et de direction sera au cœur de la transformation et mettra l'accent sur la réalisation des résultats en faveur des pays en développement, en reconnaissant que la complexité des problèmes qui se posent nécessite des réponses hors de la portée d'une seule organisation. Le PNUD doit à l'avenir être ouvert à un large éventail de possibilités de collaboration, allant de la recherche partagée, de l'analyse et du plaidoyer à des programmes financés et gérés conjointement. Le PNUD souhaite exploiter un large éventail d'options pour mettre en œuvre cette approche. Il propose donc de mettre l'accent sur un certain nombre

d'options clés afin d'optimiser ses atouts institutionnels au profit du développement, y compris la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire.

22. Le PNUD reconnaît les conclusions positives de l'évaluation, notamment :

- L'alignement complet des cadres et déclarations du PNUD sur les principes de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire, notamment le respect de la souveraineté nationale, de l'appropriation nationale et de l'indépendance, l'égalité, l'absence de conditions, la non-ingérence dans les affaires intérieures et la recherche du bien commun;
- L'atout incomparable du PNUD dans l'appui à la coopération Sud-Sud et triangulaire, comme l'a souligné le rapport d'évaluation;
- Les progrès enregistrés dans la création de partenariats stratégiques avec les économies émergentes et le potentiel d'innovation qu'ils représentent un appui accru du PNUD à la coopération Sud-Sud et triangulaire;
- Le succès du PNUD dans la transmission et l'acquisition de connaissances et son impact sur les retombées à court terme et potentiellement à long terme;
- La contribution du PNUD aux efforts d'intégration régionale, y compris les interventions catalytiques et stratégiques dans le cadre du Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique, le Mécanisme africain d'évaluation par les pairs, l'Association des Nations de l'Asie du Sud-Est, le Groupe du fer de lance mélanésien, le Forum des îles du Pacifique, le Programme régional sur l'environnement dans le Pacifique Sud et la Communauté des Caraïbes.

23. Le PNUD souhaite également clarifier et développer davantage quelques-unes des autres conclusions, notamment :

- En ce qui concerne ses niveaux de financement à la coopération Sud-Sud, le PNUD reconnaît que, dans le passé, les systèmes de comptabilité et d'établissement de rapports n'étaient pas configurés pour fournir rapidement des données complètes sur les dépenses qu'il consacrait à la coopération Sud-Sud. Le PNUD a grandement amélioré son système de présentation de rapports annuels axé sur les résultats pour mieux refléter les résultats et les réalisations de la coopération Sud-Sud. De plus, ces dernières années, les flux de financement du PNUD destinés à la coopération Sud-Sud ont continué d'augmenter, dépassant largement les 3,76 millions de dollars mentionnés dans le présent rapport pour l'année 2011. Par exemple, pendant plusieurs années, le Brésil a versé à lui seul un montant de 141 millions de dollars à la coopération Sud-Sud par l'intermédiaire du PNUD ou en partenariat avec lui. D'autres pays ont également fait des contributions significatives. Les fonds d'affectation spéciale gérés par le PNUD, tels que les Fonds d'affectation spéciale de l'Inde, du Brésil et de l'Afrique du Sud, ainsi que le Fonds d'affectation spéciale Pérez Guerrero sont d'autres exemples d'arrangements de financement au titre des autres ressources provenant de pays principalement du Sud. Toutefois, une grande partie de ce financement destiné à la coopération Sud-Sud est souvent acheminée par le PNUD sous la forme d'une participation du gouvernement aux coûts de certains projets nationaux, qui ne sont pas correctement identifiés comme des projets de coopération Sud-Sud dans nos systèmes de gestion financière existants. Suite à la récente décision du Conseil d'administration, le PNUD examine actuellement la question

d'établir un taux de recouvrement des coûts distinct pour la coopération Sud-Sud. L'aide en nature s'est également accrue. Une structure de suivi du soutien financier et en nature plus robuste pour mieux refléter les flux Sud-Sud est donc mise en place;

- En ce qui concerne l'intégration de la coopération Sud-Sud, les rapports du PNUD fondés sur des données factuelles présentés en 2011 ont révélé que la coopération Sud-Sud est en effet devenue un élément important de la contribution du PNUD aux résultats obtenus en matière de développement : En 2011, les rapports montrent que 645 des 995 résultats nationaux obtenus dans 152 pays reflètent un appui à la coopération Sud-Sud;
- L'évaluation fait référence aux relations extérieures et au cadre de sensibilisation du PNUD, soulignant le fait qu'il privilégie la coopération Sud-Sud tout en se concentrant sur la mobilisation des ressources. Le PNUD souligne que le cadre reconnaît toute l'importance de la coopération Sud-Sud au plan politique et à celui du développement et qu'il offre une perspective beaucoup plus large sur cette question qu'une simple mobilisation des ressources;
- En ce qui concerne la gestion des connaissances, il convient de noter que l'objectif du PNUD de partager des connaissances en temps réel et le principe « connexion plutôt que collection » sont au cœur de sa stratégie des connaissances à l'échelle de l'institution. La stratégie des connaissances pour la période 2009-2011 consistait surtout à amorcer et appuyer un changement de culture en abandonnant les processus officiels et hiérarchiques au profit d'un environnement plus ouvert et organique où tous les citoyens du Sud sont habilités à partager librement des connaissances, si nécessaire et souhaité, et à améliorer la participation aux processus multilatéraux. Le projet « Team Works » a été conçu comme un extranet dans le but de faire participer des utilisateurs externes et, compte tenu du fait que 28 000 des 44 000 utilisateurs de Team Works ne proviennent pas du PNUD, le projet est de toute évidence un succès. De plus, le PNUD a créé le domaine « Unité d'action des Nations Unies » de Team Works, ce qui a permis à 3 000 collègues de 45 organismes des Nations Unies de partager des ressources, d'engager des discussions et de collaborer dans des espaces réservés à des équipes de pays des Nations Unies, des équipes de travail interorganisations ou des groupes de travail comme le Comité de haut niveau sur les programmes en matière de changements climatiques. Le PNUD a fourni une plate-forme Team Works ainsi que des services d'appui et de conseil sur le partage des connaissances à des parties prenantes n'appartenant pas au PNUD en vue des dialogues de « Rio +20 » et du processus de consultation d'après-2015. Ce n'est là qu'un exemple de l'élargissement de l'espace démocratique et du dialogue et des échanges au sein de la société civile dans l'ensemble des pays du Sud, contribuant ainsi aux processus multilatéraux tels que le document final de Rio. La plate-forme « The World We Want » accélère cet engagement (voir <http://www.worldwewant2015.org>);
- Le PNUD reconnaît que le Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud, bien qu'hébergé par le PNUD, est une entité distincte constituée par l'Assemblée générale chargée notamment de la coordination de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire dans le monde et à l'échelle du

système des Nations Unies. Il exerce des fonctions d'appui opérationnel et normatif. Cependant, outre l'hébergement, le PNUD a donné au Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud la marge de manœuvre nécessaire et lui a fourni une infrastructure institutionnelle et un appui opérationnel et financier qui lui ont permis de réussir « à créer un espace où les organismes de l'ONU, les États Membres, le secteur privé et les agences de développement non gouvernementales pouvaient forger des partenariats ouverts au service d'un développement utile », comme l'a reconnu l'Union européenne dans une déclaration à la 17^e session de sa Conférence de haut niveau en 2012. Dans son rapport sur l'Examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies (A/67/93), le Secrétaire général a également déclaré que le Bureau des Nations Unies « pour la coopération Sud-Sud a mis en place une architecture multilatérale "3 en 4" afin de permettre à toutes les parties prenantes d'établir des partenariats Sud-Sud et triangulaire »;

- Ce que le Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud a mis au point dans le quatrième cadre de coopération n'est pas simplement une « plateforme de courtage des connaissances », mais bien un système transactionnel permettant aux partenaires Sud-Sud de prendre des décisions éclairées, générer et partager des connaissances, forger des partenariats et mobiliser des ressources pour renforcer l'impact des solutions du Sud sur le développement et transférer les technologies appropriées utilisant les approches de la coopération Sud-Sud et triangulaire.

IV. Conclusions

24. Le PNUD souscrit aux principales conclusions de l'évaluation, qui ont mis l'accent sur les points suivants :

- *Conclusion 1. Pertinence* : La pertinence du PNUD dans l'appui à la coopération Sud-Sud et triangulaire, qui confirme que le PNUD est dans une position unique au sein du système des Nations Unies pour encourager des mécanismes plus vigoureux en appui à la coopération Sud-Sud et triangulaire dans le cadre des orientations de l'Assemblée générale des Nations Unies et du Comité de haut niveau sur la coopération Sud-Sud.
- *Conclusion 2. Efficacité* : Malgré les efforts importants qu'il a déployés depuis la dernière évaluation pour renforcer l'efficacité et la souplesse de son appui à la coopération Sud-Sud, d'autres efforts sont nécessaires, et le PNUD s'engage à prendre les mesures décrites dans le plan d'action ci-après.
- *Conclusion 3. Rentabilité* : Le programme du PNUD pour le changement énonce un certain nombre de processus de réforme interne qui permettent de s'assurer que le PNUD est bien adapté aux objectifs. Un certain nombre de champs de travail pertinents feront une différence significative dans sa capacité à répondre plus efficacement aux besoins particuliers en mettant en œuvre et en facilitant la coopération Sud-Sud. On peut citer à cet égard les nouveaux modèles de gestion de bureaux de pays dans différentes catégories de pays (pays contributeurs nets, pays à revenu intermédiaire, pays à faible revenu et pays les moins avancés), la prise en considération des adaptations au modèle de financement du PNUD qui permettent une meilleure intégration des

flux en nature et autres flux Sud-Sud pour la coopération au développement, la consolidation, l'intégration et le renforcement des capacités du personnel chargé uniquement des partenariats et de la coopération Sud-Sud aux niveaux régional, national et mondial.

- *Conclusion 4. Pérennité* : En raison de la nature bilatérale de la coopération Sud-Sud et des rôles d'intermédiaire et de facilitateur du PNUD dans ce contexte, des questions importantes telles que la pérennité et l'impact de la coopération Sud-Sud reposent souvent en premier lieu sur des systèmes nationaux. Ces dernières années, le PNUD a pris des mesures pour concentrer une partie de son soutien sur des points d'entrée stratégiques pour la coopération Sud-Sud, notamment le renforcement à plus long terme des capacités institutionnelles, par exemple par le biais d'organismes de coopération au développement nouvellement créés ou d'autres pôles nationaux de connaissance qui participent à la coopération Sud-Sud, en intégrant des pratiques éprouvées de coopération au développement au sein de ces organismes et en assurant la pérennisation des initiatives de coopération Sud-Sud. Le PNUD privilégie les échanges de connaissances fondés sur des solutions évolutives adaptées au Sud et axées sur l'action pour maximiser l'impact de la coopération Sud-Sud.

Principales recommandations et réponse de l'Administration

Recommandation 1. Le PNUD devrait élaborer une stratégie institutionnelle globale pour son appui à la coopération Sud-Sud et triangulaire.

Réponse de l'Administration

Le PNUD souscrit à cette recommandation et élaborera une stratégie institutionnelle pour appuyer son engagement envers la coopération Sud-Sud et triangulaire en menant à leur terme les travaux réalisés en vue de l'élaboration d'une stratégie institutionnelle comme l'a souligné l'évaluation de 2007. Le PNUD élaborera une stratégie de coopération Sud-Sud et triangulaire dès que le nouveau plan stratégique sera approuvé. Toutefois, le PNUD définira les principes fondamentaux de la stratégie dans le nouveau plan stratégique une fois achevé un inventaire des meilleures pratiques institutionnelles pour une intégration réussie des questions transversales telles que l'égalité des sexes.

Principales mesures	Calendrier de réalisation	Services responsables	Suivi	
			Observations	État
1.1 Intégrer la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire au nouveau plan stratégique	Septembre 2013	SCIG (Strategy and Change Implementation Group)		
1.2 Requérir une formulation de programme à tous les niveaux pour examiner la façon d'améliorer les résultats de développement en utilisant la coopération Sud-Sud et triangulaire dans tous les nouveaux documents de programme régionaux, nationaux et mondiaux	Janvier 2014	Bureaux régionaux, Groupe d'appui opérationnel, Bureau des politiques de développement		
1.3 Élaborer une stratégie institutionnelle d'appui à la coopération Sud-Sud et triangulaire	Décembre 2014	Bureau des politiques de développement, Bureau des relations extérieures et du plaidoyer, Groupe d'appui opérationnel		

Recommandation 2. En vertu de la nouvelle stratégie institutionnelle pour la coopération Sud-Sud, le PNUD devra clarifier sa structure institutionnelle et définir plus en détail ses approches et orientations opérationnelles d'appui soutenu à la coopération Sud-Sud et triangulaire.

Réponse de l'Administration

- Le PNUD reconnaît la nécessité de mettre en place une structure institutionnelle pour la coopération Sud-Sud au sein du PNUD. Les considérations ci-après seront notamment prises en compte :
 - Le PNUD s'est engagé à mettre en place des arrangements institutionnels appropriés qui incluraient, entre autres, une meilleure utilisation des capacités Sud-Sud spécifiques à tous les niveaux de l'organisation, en partenariat avec le Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud.
 - Dans son rôle de coordonnateur du système des coordonnateurs résidents, le PNUD s'efforcera d'intégrer la coopération Sud-Sud dans les activités de l'équipe de pays des Nations Unies en fournissant les outils et les orientations politiques nécessaires à l'intégration de la coopération Sud-Sud et triangulaire dans le processus du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) et autres instruments de programmation tout au long du processus de conception, de planification, de mise en œuvre, d'évaluation et d'établissement de rapports se rapportant aux initiatives de développement régionales et nationales.
 - Le PNUD s'est engagé à héberger le Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud en tant que coordonnateur de la coopération Sud-Sud et triangulaire au sein du système des Nations Unies et à collaborer plus étroitement avec celui-ci et en tirer le meilleur parti dans la mesure où il facilite l'appui interorganisations des Nations Unies à la coopération Sud-Sud et fournit des services de secrétariat aux organismes intergouvernementaux qui formulent des orientations relatives à la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire dans le système des Nations Unies.
-

<i>Principales mesures</i>	<i>Calendrier de réalisation</i>	<i>Services responsables</i>	<i>Suivi</i>	
			<i>Observations</i>	<i>État</i>
2.1 Désigner une structure institutionnelle pour assurer la direction et la coordination de la coopération Sud-Sud et triangulaire	Septembre 2013	Groupe d'appui à la performance de l'organisation à désigner		
2.2 En tant que contribution à la stratégie institutionnelle de la coopération Sud-Sud, définir les rôles et responsabilités du PNUD et du Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud, en s'appuyant sur la nature normative et opérationnelle de chaque entité	Juin 2014	Bureau des politiques de développement, Bureau des relations extérieures et du plaidoyer, Groupe d'appui opérationnel, Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud, Bureau exécutif		
2.3 Les centres régionaux et mondiaux définissent le créneau stratégique, les approches opérationnelles et les synergies dans les régions et entre elles pour la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire	Septembre 2014	Centres régionaux et mondiaux		
2.4 Élaborer et adopter des directives programmatiques et opérationnelles pour faciliter l'intégration de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire dans les programmes et projets régionaux, nationaux et mondiaux	Juin 2015	Groupe d'appui opérationnel, Bureau des politiques de développement, Bureau des relations extérieures et du plaidoyer		
2.5 Fournir les outils et les orientations nécessaires à l'intégration de la coopération Sud-Sud et triangulaire dans les travaux de l'équipe de pays des Nations Unies, y compris dans le PNUAD et autres instruments de programmation	En cours	Bureau des politiques de développement, Bureau de la coordination des activités de développement, Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud		

Recommandation 3. La gestion des connaissances, qui était un élément essentiel des cadres de coopération antérieurs, doit être examinée de manière plus systématique et cohérente.

Réponse de l'Administration

Le PNUD souscrit à cette recommandation et note que ses objectifs de partage des connaissances en temps réel et de « connexion » plutôt que « collection » sont au cœur de la stratégie du PNUD approuvée à l'échelle de l'organisation. La stratégie de gestion des connaissances pour la période 2009-2011 consistait à amorcer et soutenir un changement de culture en abandonnant les processus officiels et hiérarchiques au profit d'un environnement plus ouvert et organique où tous les citoyens du Sud peuvent échanger librement des connaissances, si nécessaire et souhaité, et participer davantage aux processus multilatéraux. Cette stratégie sera étayée par des connaissances factuelles tirées des programmes et pratiques institutionnelles et complétées par un modèle de gestion d'appui à la coopération Sud-Sud et triangulaire clairement élaboré par le PNUD.

<i>Principales mesures</i>	<i>Calendrier de réalisation</i>	<i>Services responsables</i>	<i>Suivi</i>	
			<i>Observations</i>	<i>État</i>
3.1 Détailler et passer en revue les données d'expérience du PNUD acquises dans le cadre de ses programmes et de ses efforts institutionnels de promotion de la coopération Sud-Sud et triangulaire, y compris les enseignements tirés à imiter, et élaborer un modèle de gestion	Décembre 2013	Bureau des politiques de développement, Bureau de la prévention des crises et du relèvement, bureaux régionaux, centres de services régionaux et centres de décision, Bureau des relations extérieures et du plaidoyer, Bureau de gestion, Groupe d'appui opérationnel		
3.2 Tirer profit des plates-formes existantes élaborées avant « Rio +20 » et le processus d'après-2015 pour mobiliser les citoyens à débattre du contenu et des modalités de la coopération Sud-Sud en approfondissant les points de vue des pays du Sud	En cours	Bureau des politiques de développement en collaboration avec les bureaux régionaux, les centres de services régionaux et les centres de décision		
3.3 Fournir un appui élargi plus ciblé et mieux adapté aux différentes catégories de pays, en fournissant une aide en nature et d'autres formes d'aide au développement Sud-Sud	Commençant en juin 2014	Bureau des politiques de développement, Bureau de la prévention des crises et du relèvement, bureaux régionaux, centres de services régionaux, bureaux de pays, Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud		
3.4 Mieux intégrer les pôles et les plates-formes de partage des connaissances du Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud dans les systèmes de gestion des connaissances du PNUD	En cours	Bureau des politiques de développement		

Recommandation 4. Le PNUD devrait améliorer l'échange d'informations, l'établissement de rapports et l'évaluation concernant l'appui à la coopération Sud-Sud et triangulaire et les résultats obtenus.

Réponse de l'Administration

Le PNUD a renforcé son système d'établissement de rapports et de suivi axé sur les résultats, en traitant explicitement de la dimension de la coopération Sud-Sud. Dans le prolongement de cette activité, le PNUD intensifiera encore la dimension de la coopération Sud-Sud dans son plan de travail intégré et ses systèmes de gestion financière et améliorera la mise en commun des informations.

4.1 Le nouveau cadre de résultats du plan stratégique comprend des moyens de mesurer et de suivre la coopération Sud-Sud en utilisant des systèmes de gestion assortis de références de base Sud-Sud, de cibles et d'indicateurs communiqués chaque année	Janvier 2014	Groupe d'appui opérationnel, Strategy and Change implémentation Group*, Bureau des politiques de développement		
---	--------------	--	--	--

<i>Principales mesures</i>	<i>Calendrier de réalisation</i>	<i>Services responsables</i>	<i>Suivi</i>	
			<i>Observations</i>	<i>État</i>
4.2 Mettre en place des moyens d'encourager les bureaux de pays à appuyer et promouvoir la coopération Sud-Sud dans les programmes-cadres	Décembre 2014	Bureaux régionaux et autres bureaux compétents		
4.3 L'établissement des rapports régionaux, nationaux et mondiaux annuels inclut des rapports plus étoffés sur la coopération Sud-Sud et triangulaire	Commençant en janvier 2015	Tous les services		

Recommandation 5. Le PNUD devrait préciser son engagement financier concernant son appui à la coopération Sud-Sud et triangulaire

Réponse de l'Administration

Les flux de financement du PNUD destinés à la coopération Sud-Sud et triangulaire excèdent largement le taux de 0,5 % des ressources de base allouées au titre de la rubrique fixe. Le PNUD convient d'assurer un système de gestion financière plus solide qui est en mesure de mieux suivre ces flux de financement et d'en faire rapport.

5.1 Mettre au point des méthodes pour surveiller les flux de la coopération Sud-Sud et triangulaire	Décembre 2014	Bureau de gestion, Bureau des relations extérieures et du plaidoyer, Bureau des politiques de développement		
5.2 Passer en revue les mécanismes de financement Sud-Sud et proposer des modifications à l'affectation des ressources, notamment en revoyant la distribution actuelle dans le cadre des arrangements en matière de programmation régissant une rubrique fixe de ressources de base au titre de la coopération Sud-Sud	Décembre 2014	Bureau des politiques de développement, Bureau de gestion, Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud		
5.3 Établir un guichet dans les fonds d'affectation spéciale thématiques pour appuyer les priorités Sud-Sud définies dans le plan stratégique	Décembre 2014	Bureau des politiques de développement		
5.4 Investir dans les capacités de renforcement de l'appui du PNUD à la coopération Sud-Sud, y compris l'opérationnalisation des accords-cadres de partenariat signés avec les économies émergentes	Décembre 2013	SCIG		
5.5 Intensifier la mobilisation des ressources de base et des autres ressources au titre de l'appui à la coopération Sud-Sud et triangulaire	En cours	Tous les bureaux		
5.6 Établir des modalités d'exécution de projet propres au PNUD pour la coopération Sud-Sud et triangulaire adaptables aux flux d'aide financière et en nature	Décembre 2014	Groupe d'appui opérationnel, Bureau des politiques de développement		