



**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
25 avril 2013
Français
Original : anglais

Session annuelle 2013

3-14 juin 2013, New York

Point 7de l'ordre du jour provisoire

Évaluation

**Réponse de l'administration à l'évaluation du Programme
mondial, 2009-2013**

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Contexte et rappel des faits	2
II. La fonction de conseil en matière de politiques au plan mondial	2
III. Réponse de l'administration aux constatations et conclusions de l'évaluation	3
IV. Conclusions	13
Annexe	
Principales recommandations et réponse de l'Administration	14



I. Contexte et rappel des faits

1. Ce rapport récapitule la réponse de l'administration du PNUD à l'évaluation du quatrième Programme mondial, 2009-2013, approuvé par le Conseil d'administration en septembre 2008. Le Bureau de l'évaluation du PNUD a procédé à l'évaluation en 2012 au titre de son programme de travail tel qu'approuvé par le Conseil d'administration. Le rapport final du Programme mondial est également présenté au Conseil d'administration à sa session annuelle de 2013, suite à la demande du Conseil figurant dans les décisions 2008/32 et 2011/18. Le rapport final présente une évaluation des progrès accomplis en ce qui concerne les services consultatifs multipratiques en matière de politiques du PNUD, notamment en vue d'entretenir les progrès accomplis sur la voie de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement, de préparer la Conférence des Nations Unies sur le développement durable (Rio +20) et de promouvoir efficacement le développement local et la gouvernance locale.

2. L'examen à mi-parcours du Programme mondial (DP/2011/27) a établi que :

- a) L'architecture des pratiques fonctionne;
- b) Les services consultatifs du Programme mondial fournissent un appui crucial aux activités du PNUD au niveau de pays;
- c) Le Programme mondial facilite le rôle directeur du PNUD en matière de politiques à propos de questions cruciales interrégionales et mondiales;
- d) Le Programme mondial est instrumental pour le déploiement des conseillers, contribuant ainsi à l'efficacité du développement et à ses résultats;
- e) Grâce aux efforts du Programme mondial, le PNUD a mobilisé des ressources considérables au titre du partage des coûts pour des projets mondiaux dans divers domaines thématiques.

3. Le PNUD reconnaît les difficultés de la mise en œuvre du Programme mondial et répond aux problèmes soulevés par l'évaluation dans la présente réponse de la direction.

II. La fonction de conseil en matière de politiques au plan mondial

4. Les services consultatifs de politique financés sur le Programme mondial appuient à la fois le rôle directeur en matière des politiques et de mobilisation au plan mondial joué par le PNUD dans le domaine des processus normatifs et la prestation de services consultatifs de politique au plan régional et national, reliant le niveau local au niveau mondial et vice-versa. Ces services sont intégrés aux programmes régionaux et les complètent par le biais des centres régionaux de services. L'objectif global consiste à garantir l'appui intégré aux politiques de développement, tout en permettant aux variations régionales et nationales de refléter les différentes circonstances.

5. Le Programme mondial, tout comme son prédécesseur, le Cadre de coopération mondiale, fait partie intégrante des prestations du PNUD; son architecture des domaines d'activité recentre l'action de l'organisation en structurant les services

consultatifs de politique aux niveaux mondial et régional et en appuyant la prestation de services au niveau local, par le biais de fonds d'affectation spéciale et de programmes de pays. L'échange horizontal des connaissances a certes fait des progrès, mais le Programme mondial pourrait jouer un plus grand rôle de promotion des échanges d'expertise et d'expérience Sud-Sud. Tous les bureaux de pays n'utilisent pas les ressources du Programme mondial dans une même mesure. Certaines interfaces avec les programmes régionaux et les centres régionaux ont été plus efficaces que d'autres, en particulier lorsque les ressources sont utilisées sur la base de la complémentarité et de la collaboration, plutôt que de manière parallèle. L'évaluation recommande de définir des responsabilités précises aux fins d'une coordination plus efficace entre les services consultatifs de politique et les bureaux régionaux, parallèlement au renforcement des centres régionaux de services. Les recommandations de l'évaluation sont analysées dans l'annexe au présent document, où figurent également les mesures correspondantes de l'administration.

III. Réponse de l'administration aux constatations et conclusions de l'évaluation

6. Les principales constatations de l'évaluation appuient la recommandation que le PNUD devrait renforcer l'utilisation du Programme mondial (recommandation 1). Un environnement de développement plus exigeant nécessite des services de politique efficaces qui permettent aux pays d'adopter des approches présentant un « triple avantage », qui intègrent simultanément des objectifs sociaux, économiques et environnementaux. Cet impératif du développement a été renforcé par le document final de Rio +20, « L'avenir que nous voulons ». L'évaluation recommande à juste titre que le Programme mondial réponde au besoin de services de politique et techniques plus spécialisés dans un nombre plus limité de domaines d'activité (recommandation 2), d'activités d'échange systématique de savoirs et de suivi de leur efficacité (recommandation 3), de priorisation de l'intégration des considérations d'égalité des sexes dans la planification et l'exécution de programmes (recommandation 4) et de renforcement de l'efficacité du Programme mondial et des programmes régionaux par la définition des responsabilités précises concernant la coordination entre les services consultatifs de politique et les bureaux régionaux et le renforcement des centres régionaux de services (recommandation 5). La mise en œuvre de ces recommandations se traduira par une fonction de services consultatifs de politique à l'échelle mondiale à la mesure des enjeux de développement plus complexes inhérents à la prestation de ces services pour la prochaine génération des objectifs de développement durable.

7. L'enquête du PNUD de 2012 intitulée « UNDP Products and Services Survey » a indiqué que les services consultatifs dans les domaines d'activité ont été bien accueillis par les personnes interrogées dans les centres régionaux comme au siège, les taux d'approbation étant supérieurs à 75 % en moyenne. Ces taux ont atteint plus de 80 % pour l'évaluation du pilotage des domaines d'activité et des conseils en matière de politiques et de programmes, l'un des trois aspects retenus par l'enquête. Les services sont constamment jugés comme étant de qualité supérieure pour tous les thèmes et régions. Les notes les plus élevées ont été décernées à l'appui à l'élaboration et l'exécution de programmes et de projets au niveau des pays dans le domaine d'activité général « environnement et développement durable ». En outre, les personnes interrogées se sont déclarées

satisfaites par les services consultatifs généraux fournis par les centres régionaux de services, concernant en particulier les orientations données au niveau régional dans le domaine de la gouvernance démocratique et de l'environnement et du développement durable. Sur un total de 634 personnes ayant répondu, 78 % se sont déclarées satisfaites par les services reçus dans le domaine de l'environnement et du développement durable. L'administration du PNUD convient que des améliorations pourraient être apportées à la manière de mesurer les services consultatifs, en particulier l'évaluation de la performance globale des services consultatifs du Programme mondial, mais nous notons que les résultats de l'enquête semblent indiquer, en ce qui concerne les services consultatifs, un niveau de satisfaction des utilisateurs supérieur à celui de l'évaluation, qui a estimé que les perceptions des services consultatifs et les niveaux de satisfaction variaient considérablement d'une région à l'autre (par. 20).

8. L'évaluation a établi que la contribution du Programme mondial était importante pour le débat sur les politiques au plan mondial, en orientant les forums multilatéraux, en utilisant les données internationales et en formulant des propositions pour la Réunion plénière de haut niveau de l'Assemblée générale de 2010 sur les objectifs du Millénaire pour le développement (principale constatation, par. 15 à 17). L'évaluation donne des exemples de l'exécution de cette fonction par le Programme mondial dans l'ensemble du portefeuille : dans le domaine de la gouvernance démocratique en appuyant les systèmes et les processus électoraux; les dialogues sur les politiques dans le cadre des négociations sur le climat au niveau mondial et l'émergence de nouveaux cadres de services de diversité biologique et d'écosystèmes; l'Initiative du Secrétaire général sur l'Énergie durable pour tous; et Global Gender and Climate Alliance. L'évaluation a conclu que le PNUD était bien placé pour jouer un rôle de premier plan en enrichissant et en influençant les débats sur les politiques au niveau mondial, mais que le Programme mondial avait des résultats contrastés s'agissant de tirer parti des points forts et d'améliorer les résultats en matière de développement au niveau des pays et les biens publics mondiaux (conclusion 1).

9. L'administration du PNUD convient qu'il faudrait déployer davantage d'efforts pour adopter une approche cohérente en matière d'interventions dans le domaine des politiques. Le PNUD continuera de tirer parti des exemples efficaces de participation dans le domaine des politiques au niveau mondial, notamment la mobilisation et la sensibilisation en préparation de Rio +20, comme l'a reconnu l'évaluation qui a trouvé que l'appui du Programme mondial a également permis au PNUD de créer une dynamique au sein des Nations Unies pour la Réunion plénière de haut niveau de l'Assemblée générale de 2010 sur les objectifs du Millénaire pour le développement (par. 17). Le Programme mondial continue de jouer un rôle directeur dans la formulation de politiques mondiales en préparation de la prochaine génération des objectifs de développement durable. Au moment de la rédaction de ce document, 74 pays étaient engagés dans les consultations nationales pour l'après 2015 avec l'appui du PNUD au système des Nations Unies. Le PNUD participe activement au dialogue mondial sur l'après 2015 et codirige quatre des 11 consultations thématiques, avec le ferme soutien des institutions du Groupe des Nations Unies pour le développement et le solide appui et l'engagement des pays partenaires concernés : a) gouvernance et droits de l'homme; b) viabilité environnementale; c) conflits, violence et catastrophes naturelles; et d) croissance et emploi. Le PNUD continuera de jouer un rôle directeur dans la formulation des

politiques mondiales en vue de favoriser la réussite du programme de développement de l'après 2015.

10. L'administration du PNUD prend acte de la conclusion de l'évaluation que la cohérence de l'architecture des domaines d'activités s'est considérablement améliorée (conclusion 2), et elle confirme qu'une orientation plus stratégique dans les domaines d'activité sera recherchée dans le contexte du prochain Plan stratégique afin d'optimiser les résultats, la mise en œuvre étant appuyée par le cinquième Programme mondial. Le PNUD n'est pas convaincu que l'architecture des domaines d'activités est fonction de l'autonomie donnée par les bureaux régionaux aux centres régionaux de services. La poursuite de la décentralisation est importante pour assurer la réactivité aux priorités nationales et régionales. Toutefois, le Programme mondial maintient la matrice des liens hiérarchiques entre les directeurs des centres régionaux et les directeurs de domaines d'activité, ce qui permet au PNUD d'être une institution de portée mondiale tout en intervenant au plan local. En ce qui concerne le financement, le nouveau mécanisme mondial pour les services consultatifs de politiques sera financé sur une base équitable entre les multiples sources de financement qui soutiennent l'action du PNUD, les éléments essentiels étant financés par le Programme mondial, pour appuyer la réalisation des résultats au plan du développement à tous les niveaux.

11. Le Plan stratégique du PNUD engage l'organisation à affiner ses dispositions institutionnelles internes afin de rapprocher l'appui offert en matière de politique générale et régionale et de conseils de ceux qui en ont besoin sur le terrain, et mieux adapter ces services aux besoins des pays du programme. En 2008, le PNUD a approuvé une politique sur la régionalisation qui a établi des centres de services dans toutes les régions. Six centres régionaux ont été mis en place à Bangkok, Bratislava, Caire, Dakar, Johannesburg et Panama, en vue de fournir des services consultatifs de politiques et de programmes aux bureaux de pays (leurs principaux clients), gérer les projets régionaux et appuyer les équipes de pays des Nations Unies conformément au mécanisme de directeurs régionaux. Le Programme mondial a joué un rôle déterminant dans la mise en œuvre de la politique de régionalisation et le renforcement de l'architecture des pratiques, notamment en mettant en place des pratiques portant sur l'ensemble de l'expérience, des connaissances et de l'expertise du PNUD dans un domaine de programme et de la gestion. Le Programme mondial a déployé une équipe complète de directeurs de domaine d'activité dans tous les centres régionaux de services. L'évaluation indépendante de 2010 de la contribution du PNUD au développement et des résultats au niveau régional (evaluation of the PNUD contribution to development and corporate results at the regional level) a reconnu l'amélioration apportée à la collaboration intersectorielle (par. 50), en dépit des contraintes institutionnelles limitant la coopération entre les domaines d'activité, et a conclu que les centres régionaux ont joué un rôle important en appuyant la structure des activités du PNUD et en encourageant l'adoption d'approches intersectorielles réintégréées (par. 78) des défis du développement.

12. L'évaluation du Programme mondial a établi que les activités intersectorielles s'étaient améliorées dans les principaux domaines thématiques, même si certaines limitations pouvaient être relevées dans la promotion et l'institutionnalisation systématiques des activités intersectorielles. Comme l'indique l'évaluation, certaines activités se sont prêtées à une plus grande collaboration intersectorielle. Pour aider plus efficacement les pays à relever les défis de développement de plus

en plus complexes et interdépendants, le Programme mondial devra offrir des services consultatifs de politique de meilleure qualité et plus intégrés et axés sur les programmes. Cela pourrait se traduire par une réorientation de ces services, consistant à conserver la spécialisation exigée par les pays partenaires, sans les conséquences involontaires de cloisonnement.

13. La spécialisation thématique poussée est indispensable si le PNUD doit être une organisation de classe internationale de prestation de services consultatifs de politiques. L'évaluation conclut qu'il y a lieu d'optimiser la contribution des services consultatifs et d'accorder la priorité au rôle d'appui aux gouvernements des pays du programme (conclusion 3) et relève que les nouveaux domaines de compétence exigent un éventail de qualifications et de connaissances spécialisées (par. 59). Plutôt que de poursuivre une approche généralisée en matière de services consultatifs de politique, le PNUD continuera de spécialiser son effectif de conseillers pour les politiques en mettant en place une filière des engagements permanents au sein de l'organisation, afin de renforcer ses compétences et sa capacité à fournir des conseils de politique de grande qualité et de pointe et des solutions novatrices pour relever les défis du développement. Le budget du Programme mondial consacré aux conseillers pour les politiques doit être à la mesure de la demande. Tout indique que lorsque les ressources sont disponibles, le PNUD fournit des services consultatifs de politique de classe mondiale. Par exemple, l'évaluation du partenariat du PNUD avec les fonds mondiaux et les partenariats philanthropiques (DP/2012/33) a affirmé que le PNUD imprime une dimension de politique aux services des fonds verticaux, notamment le Fonds pour l'environnement mondial, le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme et le Fonds multilatéral aux fins d'application du Protocole de Montréal.

14. L'évaluation a trouvé que le PNUD rencontrait des difficultés pour répondre aux besoins des différents types de pays. Tout en relevant que les bureaux de pays dans les pays à revenu intermédiaire (PRI) estimaient que l'appui au programme fourni par les conseillers était utile (par. 23), l'évaluation recommande que le Programme mondial soit optimisé pour s'intéresser aux besoins de programmation des PRI. L'administration du PNUD affirme son attachement à l'universalité et à la consolidation des efforts visant à adapter davantage les services consultatifs de politique aux besoins changeants et en évolution rapide des PRI, notamment concernant les questions d'inclusion, de viabilité et de résilience.

15. Au nombre des exemples des interventions du Programme mondial dans les PRI figurent la collaboration entre le PNUD et la Banque interaméricaine de développement sur l'initiative du Secrétaire général intitulée l'Énergie durable pour tous dans les pays d'Amérique latine et des Caraïbes, qui est particulièrement pertinente pour les 32 PRI de la région. Le Low-Emission Capacity-Building Programme du PNUD, un nouveau programme de portée mondiale qui a reçu un financement de la Commission européenne et des gouvernements d'Australie et d'Allemagne, fournit un appui au renforcement des capacités pour le développement à faible émission de carbone à des PRI comme l'Argentine, le Chili, la Chine, la Colombie, le Costa Rica, l'Équateur, le Liban, la Malaisie, le Mexique, le Pérou et la Thaïlande. Le Programme mondial aide également le Bélarus, le Kazakhstan et le Kirghizistan à intégrer une gestion rationnelle des produits chimiques dans leurs mécanismes nationaux de planification de la gestion environnementale et de la réduction de la pauvreté, et a fourni un appui pratique en aidant ces pays à accéder à

des ressources pour améliorer leurs modes de gestion des produits chimiques et des déchets. À Moldova, le PNUD a contribué à renforcer la capacité des administrations publiques locales à évaluer, gérer et atténuer les risques climatiques, en particulier pour les communautés vulnérables. Par ailleurs, le centre régional de services du Caire a dirigé le tout premier réseau de praticiens énergie-environnement du PNUD axé uniquement sur les pays arabes contributeurs nets.

16. L'administration du PNUD note également que les différentes évaluations ont eu des conclusions et des résultats différents concernant la capacité de l'organisation à faire face aux questions pertinentes pour les PRI. La récente évaluation de la contribution du PNUD à la réduction de la pauvreté a établi que le PNUD a suivi une approche pragmatique, souple et adaptée à la situation de chaque pays pour progresser dans la lutte contre la pauvreté. Les deux tiers des près de 400 rapports nationaux sur les objectifs du Millénaire pour le développement publiés à ce jour (qui sont des documents officiels des gouvernements) l'ont été par les PRI, et plus de la moitié des opérations du Cadre d'accélération de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement (MAF) ont eu lieu dans les PRI. L'évaluation de 2012 du programme régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes (voir DP/2013/29) – une des régions qui a la proportion la plus élevée de PRI – a constaté que le MAF était l'une des initiatives du portefeuille des Objectifs qui est la mieux alignée dans la pratique sur les résultats de réduction de la pauvreté du programme régional.

17. Le Programme mondial soutient les pays du programme et les centres thématiques d'excellence en matière de politiques, comme le Centre de développement des terres arides de Nairobi, le Centre d'Oslo pour la gouvernance et le Centre international de politiques pour une croissance inclusive de Brasilia. Il a aussi contribué à la mise en place du World Centre for Sustainable Development de Rio de Janeiro, du Global Centre for Public Service Excellence de Singapour, du Korea Policy Centre de Séoul et de Istanbul International Center for Private Sector in Development.

18. Les concours financiers fournis par le Programme mondial au Centre de développement des terres arides ont servi à mobiliser des ressources appréciables pour financer la prestation de services consultatifs de politiques, d'assistance technique, de mobilisation et d'échange de connaissances. Le financement du Programme mondial a représenté 20 % du budget total du Centre, les concours financiers multipartites couvrant les 80 % restants, ce qui dénote les progrès vers la viabilité du Centre, dans la mesure où les bailleurs de fonds (Danemark, Finlande, Japon, Norvège, Turquie et l'Union européenne) reconnaissent sa crédibilité en tant que pôle de politiques et de connaissances sur le développement des terres arides.

19. Au nombre des résultats figure la présentation par le Centre d'un rapport phare sur la promotion des politiques à la Réunion plénière de haut niveau de l'Assemblée générale de 2010, le rapport sur le milliard d'êtres humains oubliés « The Forgotten Billion: MDG Achievement in the Drylands », préparé en collaboration avec le secrétariat de la Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification. Le rapport met en évidence les défis du développement qui confrontent plus d'un milliard de personnes vivant dans les zones arides et qui sont actuellement menacées par la pauvreté. Il soutient qu'il sera impossible d'atteindre les Objectifs si les conditions d'existence ne s'améliorent pas pour les pauvres des zones arides, présente la manière dont les enjeux du développement des terres arides pourraient

être relevés efficacement et formule un ensemble de recommandations à l'intention de la communauté internationale qui s'approche de 2015, l'année butoir pour la réalisation des Objectifs.

20. L'évaluation conclut que tout en étant importante, la contribution du Programme mondial n'était pas suffisante en raison des besoins de l'organisation en matière de gestion des connaissances. Il est important de souligner que la production et l'échange des connaissances doivent encore être institutionnalisés en tant que principe essentiel de programmation (conclusion 4). Le PNUD admet que davantage d'efforts doivent être consentis dans ce domaine. Un élément important est la mise en place et le niveau d'utilisation de la plateforme Teamworks en ligne qui contribue à mobiliser la gestion des connaissances pour les résultats en matière de développement. Teamworks a enregistré en moyenne 10 400 visites d'utilisateurs chaque mois et a lancé, depuis sa mise en place, plus de 3 800 forums de discussions, partageant 6 700 messages blog, 32 000 mises à jour de statut et 80 000 autres articles entre les agents du PNUD et avec d'autres collègues des Nations Unies et partenaires externes. Les données de Google Analytics montrent que près des trois quarts (72 %) des visites proviennent de lieux en dehors du siège et 28 % du siège, ce qui est conforme à la répartition globale des agents à travers le monde (20 % et 80 % respectivement).

21. L'administration du PNUD confirme que des difficultés doivent être surmontées pour établir des liens entre la production, l'échange et l'acquisition des connaissances (voir les mesures de l'administration en réponse à la recommandation 3). La démarche du PNUD en matière de gestion des connaissances met l'accent sur l'établissement de réseaux entre praticiens et entre praticiens et experts, facilité par les progrès technologiques. Cela a permis des échanges réguliers de connaissances, ce qui garantit la production et la diffusion de connaissances contextuelles et axées sur la demande, par le biais de la plateforme Teamworks. Cette plateforme est devenue le dépositaire de divers réseaux de connaissances thématiques, permettant au personnel dans l'ensemble de l'organisation de mobiliser plus efficacement les connaissances sur le développement. Le « Dialogue Rio +20 », organisé conjointement par le PNUD et le gouvernement brésilien en préparation de Rio +20, a utilisé la plateforme Teamworks et l'équipe des spécialistes de la gestion des connaissances du Programme mondial pour faciliter une conversation au plan mondial et le vote sur les principales priorités de la conférence, qui ont attiré 15 200 utilisateurs rien qu'en mai 2012. Tirant parti de cette expérience, le PNUD a utilisé la plateforme Teamworks pour faciliter les consultations en ligne au niveau mondial, régional et national sur le programme de l'après 2015, et le « Civil 20 Dialogue » du Secrétariat civil du Groupe des 20 (G-20). Ce dialogue, qui s'inscrit dans le cadre de la préparation de la réunion du G-20 dans la Fédération de Russie en 2013, permet aux citoyens du monde d'influencer les principales recommandations de politique qui seront présentées aux dirigeants du G-20 lors de leur sommet de Saint-Pétersbourg en septembre 2013.

22. Les solutions d'échange des connaissances appuyées par le Programme mondial offrent un outil essentiel pour la participation à la formulation des politiques au niveau national et régional. Les premiers résultats de la conversation mondiale sur l'après 2015 ont été publiés en mars 2013 et seront communiqués au Secrétaire général et aux chefs d'État et de gouvernement participant à la soixante-huitième session de l'Assemblée générale en septembre 2013, au Groupe de travail ouvert sur les objectifs de développement durable et à d'autres organismes

intergouvernementaux pour contribuer à formuler le futur programme de développement. Trois nouvelles priorités ont été mises en évidence : a) les progrès dans la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement doivent être accélérés et adaptés aux défis du monde contemporain, tels que les inégalités croissantes au sein des pays et l'impact de la mondialisation; b) les consultations dénotent la nécessité d'un programme universel pour relever les défis posés notamment par la dégradation de l'environnement, le chômage et la violence; et c) les populations tiennent à participer à l'élaboration du programme d'action et au suivi des progrès de la mise en œuvre du mécanisme de l'après 2015. À ce jour, les Nations Unies ont fait intervenir plus de 200 000 personnes de 189 pays par le biais d'un éventail de modes de communication : médias numériques, applications de téléphonie mobile, conférences et bulletins de vote. Les équipes des Nations Unies dans les États membres déploient des efforts spéciaux pour s'assurer que les groupes qui ne participent généralement pas aux processus mondiaux – par exemple, les femmes, les collectivités locales, les jeunes et les handicapés – sont consultés pour indiquer ce qu'ils considèrent comme priorités pour le développement de leurs collectivités.

23. En ce qui concerne la conclusion que le PNUD doit passer d'une approche généralisée à une approche contextuelle et thématique pour faire face à des enjeux multisectoriels comme le renforcement des capacités et la parité des sexes (conclusion 5), l'administration du PNUD étudie la question de près aux fins de prendre les dispositions nécessaires dans le cadre du prochain cycle du Plan stratégique, en tenant compte des conclusions d'autres évaluations. Par exemple, l'évaluation du programme régional pour l'Europe et la Communauté d'États indépendants de 2006-2010 a constaté que le programme avait des services consultatifs et des produits du savoir de haut niveau. L'évaluation de 2012 du programme régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes a constaté que l'avantage comparatif du programme régional résidait dans son action en amont. L'évaluation des partenariats du PNUD avec les fonds mondiaux et les fondations philanthropiques a confirmé que de tels partenariats sont pertinents au plan stratégique, apportent un plus et facilitent la participation du PNUD au dialogue mondial sur les politiques et à la programmation innovante au niveau des pays. Les récentes évaluations du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme établissent de manière irréfutable que l'action du PNUD menée en partenariat avec les fonds mondiaux a permis d'obtenir des résultats au plan du développement. Les constatations de ces évaluations seront prises en compte dans l'élaboration du prochain Programme mondial pour permettre de limiter les différences des services consultatifs de politique fournis par le biais des centres régionaux de services. Les données établies sur la base de l'indicateur de l'égalité des sexes et de renforcement des capacités enrichiront également la conception du prochain Programme mondial. Par exemple, l'égalité des sexes a été prise en compte au cours des cinq dernières années, dans les accords mondiaux sur le changement climatique et les principaux mécanismes de financement climatique, grâce aux travaux des conseillers du Programme mondial et de ses partenaires de Global Gender Climate Alliance, une coalition des Nations Unies et des partenaires de la société civile qui s'emploie à faire en sorte que les politiques, la prise de décision et les initiatives en matière de changement climatique à tous les niveaux tiennent compte de la parité des sexes. Au niveau national, le PNUD a appuyé, au titre de sa participation à l'Alliance, la formation de plus de 500 négociateurs des gouvernements et défenseurs de la société civile sur les dimensions sexospécifiques

du changement climatique. L'équipe sur le développement à faible émission de carbone et à l'épreuve du changement climatique collabore étroitement avec l'équipe sur la parité des sexes pour l'intégration systématique des considérations sexospécifiques dans les projets d'adaptation au changement climatique. Les fonds du Programme mondial ont aussi appuyé la participation du PNUD aux Fonds d'investissement pour le climat (CIF), défendant avec succès l'inclusion, dans les cadres de résultats des CIF, des considérations d'égalité des sexes et des indicateurs plus généraux des objectifs du Millénaire pour le développement.

24. L'administration du PNUD souscrit aux conclusions de l'évaluation sur l'action du PNUD dans le domaine de l'égalité des sexes concernant la nécessité de renforcer les capacités et les ressources, les difficultés rencontrées par les petites équipes régionales sur la parité des sexes et la nécessité d'une approche plus systématique de la formation du personnel sur les questions de parité des sexes, et elle est déterminée à s'attaquer à ces questions. Parallèlement, il y a lieu de mettre en évidence la réussite et les réalisations du PNUD dans le domaine de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes, en grande partie avec l'aide du Programme mondial. Des évaluations externes ont noté favorablement les progrès du PNUD dans ce domaine :

a) L'Évaluation de l'aide multilatérale du Ministère du développement international (DfID) du Royaume-Uni a qualifié le PNUD d'organisation solide du point de vue de ses efforts de promotion de la prise en compte de l'égalité des sexes. Ce rapport a relevé qu'après une évaluation négative en 2005, le PNUD a apporté des modifications sensibles à ses systèmes d'organisation et pratiques en matière de genre. Sa stratégie pour la promotion de l'égalité des sexes (2008-2013) définit les rôles et les responsabilités en matière d'intégration des considérations sexospécifiques au niveau institutionnel, régional et national. En 2008, le PNUD a introduit ces considérations dans les rapports annuels axés sur les résultats de ses bureaux de pays... pour déterminer dans quelle mesure et comment les résultats de chaque programme contribuent à l'égalité des sexes et à l'autonomisation de la femme. En 2009, il a institué un système de repérage des activités contribuant à l'égalité des sexes pour suivre les affectations de fonds et les dépenses consacrées aux résultats en matière d'égalité des sexes dans son système de gestion financière – qui a été considéré par le Secrétaire général comme une pratique optimale que doivent reprendre d'autres organisations;

b) Le Conseil d'administration appuie et reconnaît en permanence les efforts déployés par le PNUD pour promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation de la femme dans les domaines et produits phares attribuables au Programme mondial, tels que l'Initiative pour la problématique hommes-femmes et la gestion des politiques économiques; la participation politique des femmes; le financement pour l'égalité des sexes dans le cadre de la reconstruction après les conflits; l'égalité des sexes et le changement climatique; et le cadre de responsabilité global du PNUD;

c) Une évaluation de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) a noté que le PNUD a fait des progrès considérables (depuis l'évaluation de 2005) dans le domaine de l'égalité des sexes. Il accorde une attention particulière à la planification et aux résultats dans ce domaine.

25. L'examen à mi-parcours de la Stratégie du PNUD pour l'égalité des sexes constate que le PNUD a réagi énergiquement à l'évaluation de 2005 sur la prise en

compte des questions d'égalité des sexes et il est désormais une organisation sensible à ces questions, apportant des contributions notables aux résultats dans ce domaine sur le terrain. L'examen a reconnu les réalisations du PNUD dans de nombreux domaines (réalisations qui ont été appuyées par les ressources et les services consultatifs du Programme mondial), constatant que le PNUD :

a) A ouvert de nouvelles perspectives et joue un rôle essentiel en introduisant les questions d'égalité des sexes dans les dialogues mondiaux et nationaux de politique sur le changement climatique et l'environnement;

b) A élaboré des outils et des méthodologies de pointe pour l'intégration des questions d'égalité des sexes dans la gestion de la politique économique;

c) Demeure un chef de file mondial pour la promotion de la participation politique des femmes grâce à sa programmation de l'assistance électorale, de l'appui parlementaire et de la réforme constitutionnelle et juridique;

d) Vient au premier rang dans le système des Nations Unies pour ce qui est de la responsabilité pour les résultats en matière d'égalité des sexes grâce à son système de repérage des activités contribuant à l'égalité des sexes et de Comité de direction et de mise en œuvre sur l'égalité des sexes.

26. L'évaluation de la contribution du PNUD au renforcement des systèmes et des processus électoraux, présentée au Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire de 2012 (DP/2012/21), a conclu que l'appui du PNUD a contribué à renforcer le taux de participation des femmes et des groupes marginalisés aux élections et augmenté le nombre de responsables élues femmes.

27. L'évaluation a également conclu que le PNUD appliquait une approche généralisée et doit encore élaborer des stratégies spécifiques pour l'intégration systématique des considérations d'égalité des sexes dans les domaines thématiques. Toutefois, dans le domaine du VIH, de la santé et du développement, par exemple, le Programme mondial a contribué à l'élaboration des orientations et des approches globales qui visent le VIH chez les femmes et les filles. Le PNUD a collaboré étroitement avec le Fonds des Nations Unies pour la population, l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) et le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA) pour appuyer l'élaboration et la mise en œuvre du Programme visant à intensifier l'action menée au niveau des pays en faveur des femmes et des filles et de l'égalité des sexes dans le cadre de la lutte contre le sida, et dirigé les efforts interinstitutions visant à appuyer des programmes de perfectionnement des cadres pour les femmes et les filles vivant avec le VIH dans plus de 30 pays. Il a mis en œuvre une initiative d'accès universel dans les 10 pays qui ont le nombre le plus élevé de femmes vivant avec le VIH, en vue de renforcer l'intégration des considérations de parité des sexes dans les programmes nationaux de lutte contre le sida. Suite à cet appui, en Zambie, par exemple, le cadre stratégique national de lutte contre le VIH et le sida tient manifestement à combattre la violence sexiste et à promouvoir l'égalité des sexes et s'est traduit par la création d'un comité national de pilotage sur l'égalité des sexes et le VIH, composé des représentants du gouvernement et de la société civile. Avec l'appui du Programme mondial, le PNUD a collaboré avec d'autres organisations des Nations Unies et la société civile en vue d'aider 31 pays à intégrer les réponses à la violence sexiste dans les initiatives nationales de lutte contre le SIDA, et à faire participer les hommes et les garçons à la promotion de l'égalité des sexes. L'un des

exemples de cette initiative est le programme de recherche appuyé par le PNUD sur les aidants familiaux dans six pays africains, qui a permis de reconnaître le travail non rémunéré de ces personnes et leur participation directe dans les forums de prise de décision, les politiques et les programmes.

28. L'évaluation a conclu que des efforts étaient menés en vue d'améliorer la gestion du Programme mondial, mais ils ne suffisent pas pour améliorer les résultats dans des domaines clés (conclusion 6). L'évaluation reconnaît qu'en réponse aux recommandations de l'évaluation du troisième cadre de coopération mondiale, 2005-2007 (DP/2008/44), le PNUD a mis en place un système de gestion et des moyens de contrôle additionnels pour mieux faire respecter l'obligation de rechercher des résultats, de rendre compte et de suivre les règles normales en matière de programmation. Des comités de gestion et des comités consultatifs ont été réactivés. Les résultats ont été liés au système de gestion axée sur les résultats. Des directives décrivant les modalités d'approbation des projets et le fonctionnement des comités directeurs ont été publiées. En outre, des efforts ont été consentis pour réexaminer la composition du Groupe d'appui aux programmes (PSU) du Bureau des politiques de développement (BPD) et le renforcer, ainsi que son service du personnel, qui constituent l'axe central de l'appui administratif du Programme mondial. Le PSU a renforcé la capacité opérationnelle par des effectifs supplémentaires dans tous les sept domaines d'activité au siège et une importante équipe a été recrutée et mise au service du Programme mondial, en raison de son taux élevé de rotation du personnel et près de 100 recrutements par an.

29. L'évaluation conclut que le suivi axé sur les résultats a été entravée par le manque d'évaluations suffisantes des résultats du Programme mondial et des programmes du BPD. Les mesures de l'administration en réponse à la recommandation 5 sont présentées en détail à l'annexe, y compris l'engagement de suivre systématiquement les résultats des services consultatifs de politique. Il convient cependant de relever que le Programme mondial est un gros utilisateur des données d'évaluation. Au cours du cycle du Programme mondial, le Bureau de l'évaluation du PNUD a procédé à huit évaluations thématiques au plan mondial, portant notamment sur les contributions du PNUD à la problématique pauvreté-environnement et au renforcement des capacités nationales ainsi que des systèmes et processus électoraux. Les évaluations sur la problématique pauvreté-environnement et le renforcement des capacités nationales ont appelé l'attention sur la nécessité de mieux mettre à profit les enseignements tirés et d'utiliser ces connaissances pour favoriser de nouvelles réussites. Les conseillers du Programme mondial s'emploient à remédier aux lacunes représentées par la lenteur des progrès de l'apprentissage institutionnel, de l'innovation et de la gestion des connaissances, ce qui s'est traduit par des investissements substantiels dans la gestion des connaissances au cours de la période du quatrième Programme mondial. Les examens internes du Bureau des programmes régionaux (BPR) de la stratégie en matière de genre, de l'appui parlementaire et des activités de lutte contre la corruption du PNUD, ainsi que les évaluations externes des partenaires comme le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales, l'ACDI et le DfiD (Évaluation de l'aide multilatérale et évaluation des élections de la Commission indépendante pour l'impact de l'aide) ont aussi fourni d'importantes données d'évaluation pour enrichir et influencer la planification de programmes, la conception et les services consultatifs de politique et l'orientation des divers portefeuilles du Programme mondial.

IV. Conclusions

30. Les services consultatifs de politique représentent un volet important de la fonction de promotion de l'efficacité au plan du développement au sein du PNUD. Le rôle du PNUD consiste à faire jouer sur les défis du développement son expérience de portée mondiale, y compris les connaissances et l'expertise des pays du Sud. Essentiellement mais non exclusivement supervisés au niveau mondial par le BPD par le biais du Programme mondial – la prévention de la crise et le relèvement étant la principale exception –, les services consultatifs de politique comprennent les centres mondiaux de politiques et s'étendent au niveau des pays, par l'intermédiaire des centres régionaux de services, gérés par leurs bureaux régionaux respectifs.

31. La fonction de services consultatifs de politique comprend les principaux types d'activité ci-après :

- a) Pilotage et orientation des politiques;
- b) Promotion de politiques au plan mondial, régional et national;
- c) Innovation, élaboration et expérimentation de politiques;
- d) Appui de politique et technique, notamment l'assurance de la qualité;
- e) Gestion des connaissances et développement des réseaux de praticiens;
- f) Développement de partenariats externes de politiques et de programmes;
- g) Gestion globale du programme;
- h) Évaluation.

32. Le cadre de politique qui sous-tend les services consultatifs de politique du PNUD est tiré du Plan stratégique, dont il vise à servir les buts et les objectifs. Il sera donc ajusté pour l'avenir, après l'adoption par le Conseil d'administration du Plan stratégique 2014-2017, pour appuyer la réalisation des résultats en matière de développement, plus particulièrement au niveau des pays.

Principales recommandations et réponse de l'Administration

Recommandation 1. Le PNUD doit renforcer l'utilisation du Programme mondial pour apporter un plus au-delà de ce que le PNUD accomplit par le biais de ses programmes régionaux et nationaux.

Réponse de l'administration : Les services consultatifs de politique doivent être à la mesure d'un environnement de développement plus exigeant pour aider les pays à adopter des approches triplement avantageuses, intégrant simultanément les objectifs sociaux, économiques et environnementaux, tels qu'ils ont été renforcés par les États membres dans le document final de Rio +20, « L'avenir que nous voulons ». Les données établies par les consultations nationales, thématiques et mondiales indiquent que le Programme mondial nécessitera un effectif bien étoffé de conseillers pour les politiques capables de relever les nouveaux défis de développement. Le prochain Programme mondial sera conçu pour répondre aux fins définies dans le nouveau Plan stratégique.

Principale(s) mesure(s)	Échéancier	Service(s) responsable(s)	Suivi	
			Observations	Situation
1.1 Mesures prises pour réaliser la cohérence entre les programmes mondiaux, régionaux et nationaux, grâce à des consultations avec les bureaux régionaux par le biais du processus de plan de travail intégré	Juin 2014	BPD, bureaux régionaux/ centres régionaux de services		
1.2 Mise en correspondance des partenariats mondiaux et régionaux avec les institutions de politiques et de recherche et les groupes de réflexion	Décembre 2014	Bureaux régionaux/centres régionaux de services, GRA, DPM		
1.3 Cartographie des interventions du programme en fonction de la typologie des pays (PRI, pays le moins avancé, petit État insulaire en développement) pour enrichir la conception du prochain Programme mondial	Décembre 2013	Bureaux régionaux/centres régionaux de services, GRA, DPM		

Recommandation 2. Le Programme mondial devrait répondre spécifiquement à la nécessité de services consultatifs de politique et de services techniques plus spécialisés dans un nombre plus limité de domaines de programme. Le PNUD devrait élaborer une stratégie institutionnelle pour orienter les services consultatifs au niveau mondial et régional. Les services consultatifs ne devraient pas évoluer pour se substituer aux besoins et capacités de base de personnel des bureaux de pays.

Réponse de l'administration : Le PNUD a un besoin crucial de services consultatifs de politique et de services techniques plus spécialisés pour être une organisation de services consultatifs de politique de classe mondiale. La spécialisation thématique de pointe est essentielle si le Programme mondial doit aider les États membres à adopter des approches triplement avantageuses, qui intègrent simultanément les objectifs sociaux, économiques et environnementaux en réponse à des impératifs de développement plus complexes. Le PNUD souscrit à la conclusion de l'évaluation qu'il y a lieu d'optimiser la contribution des conseillers pour les politiques et que les nouveaux domaines de compétences exigent un ensemble de qualifications et d'expertise (par. 59). En tant qu'organe de prestation de services consultatifs de politique du PNUD, le Programme mondial doit avoir un éventail approprié d'experts en politiques outillés pour appuyer les réalisations définies dans le nouveau Plan stratégique, et fournir des services consultatifs spécialisés et des solutions innovantes aux États membres. Des efforts sont en cours pour professionnaliser l'équipe de conseillers pour les politiques, y compris ceux qui appartiennent aux domaines transectoriels (genre, gestion des connaissances et renforcement des capacités), par la mise en place au sein de l'organisation d'une filière des engagements permanents dans le domaine des politiques. Le budget du Programme mondial consacré aux conseillers pour les politiques doit également être à la hauteur de la demande.

<i>Principale(s) mesure(s)</i>	<i>Échéancier</i>	<i>Service(s) responsable(s)</i>	<i>Suivi</i>	
			<i>Observations</i>	<i>Situation</i>
2.1 Conception d'un nouveau Programme mondial, inspiré des résultats de Rio +20, des enseignements tirés des consultations pour l'après-2015, du cadre de résultats du nouveau Plan stratégique et des recommandations de l'évaluation, y compris en mettant l'accent sur un plus petit nombre de domaines du programme	Décembre 2013	Directeur BPD, CGPM		
2.2 Élaboration d'une stratégie institutionnelle pour orienter les services consultatifs au niveau mondial et régional	Juin 2014	CGPM, DPM, Knowledge, Innovation and Capacity Group (KICG), Bureau de la gestion (BG)/Groupe consultatif de gestion		
2.3 Mise en place de la filière des engagements permanents de professionnels dans le domaine des services consultatifs de politique poursuivie avec le Bureau de la gestion (BG) et le Bureau des ressources humaines (BRH)	Juin 2014	CGPM, BPDGAP, BRH		
2.4 Identifier et piloter des services/produits de marque conjointement avec les centres régionaux de services et le BG et aligner les mesures d'incitation et les services innovants	Décembre 2013	Bureaux régionaux, centres régionaux de services, KICG, DPM, BG		

Recommandation 3. Par le biais du Programme mondial, le PNUD devrait traduire les engagements dans les actes en veillant à mettre en place les activités d'échange systématique des connaissances, et le suivi régulier de leur efficacité. Le PNUD devrait : a) institutionnaliser l'échange des connaissances en tant que dimension intersectorielle essentielle de son programme; b) offrir des incitations à différents niveaux de la programmation; et c) éliminer d'autres entraves à l'échange des connaissances.

Réponse de l'administration : L'administration du PNUD confirme que l'établissement de liens entre la production, l'échange et l'acquisition des connaissances se heurte à des difficultés. Conformément à sa Stratégie des connaissances de 2009-2011, l'approche du PNUD pour la gestion des connaissances met l'accent sur l'établissement de réseaux entre praticiens et entre praticiens et experts, facilité par les progrès technologiques. Cela permet l'échange régulier de connaissances en assurant la production et la diffusion des connaissances contextuelles et axées sur la demande, grâce à l'utilisation de la plateforme en ligne de Teamworks. En 2009, cette plateforme est devenue le siège et le dépositaire de nombreux réseaux existants et nouveaux de connaissances thématiques et des réseaux de praticiens, ce qui a permis au PNUD de mieux mobiliser les connaissances sur le développement des différentes organisations et avec des collègues d'autres organisations des Nations Unies.

En ce qui concerne la coopération Sud-Sud, les conclusions de l'évaluation de l'appui du PNUD à cette forme de coopération (DP/2013/31) fait un certain nombre de déclarations que l'on peut attribuer à l'œuvre du Programme mondial. Par exemple, « 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. » La coopération Sud-Sud et triangulaire fait partie intégrante de la réponse de l'administration du PNUD et des mesures cruciales concernant la gestion des connaissances.

Principale(s) mesure(s)	Échéancier	Service(s) responsable(s)	Suivi	
			Observations	Situation
3.1 Méthodes destinées à institutionnaliser les connaissances et « l'apprentissage avant, pendant et après » en tant que dimension intersectorielle capitale de la programmation et de la gestion de projets du PNUD	Décembre 2014	KICG, CGPM		
3.2 Aligner les incitations à l'échange des connaissances et aux moyens innovants d'appuyer et de mobiliser les fonctions d'échange des connaissances et de services consultatifs	Juin 2014	KICG, Bureaux régionaux/centres régionaux de services		
3.3 Réseau de praticiens mis en place pour l'innovation et la gestion des connaissances	Juin 2014	KICG		
3.4 Processus amélioré visant à planifier, élaborer, diffuser en partenariat avec le Bureau des communications et le Bureau de l'évaluation des publications de qualité assurée et en mesurer l'impact	Juin 2014	KICG, Bureau des communications, Bureau de l'évaluation		
3.5 Formuler la nouvelle stratégie de gestion des connaissances institutionnelles pour 2014-2019, en tenant compte des enseignements tirés de la dernière stratégie de gestion des connaissances et des initiatives connexes	Décembre 2013	KICG		
3.6 Approche conçue pour faciliter l'apprentissage et les partenariats Sud-Sud à différents niveaux de la programmation; aider les bureaux de pays à faciliter l'apprentissage Sud-Sud; et élaborer des stratégies de collaboration avec les institutions régionales et les forums intergouvernementaux pour la promotion des échanges des connaissances	Juin 2014	Point focal et conseiller en solutions de développement Sud-Sud du BPD, CGPM, DPM		
3.7 Améliorer la convivialité et l'efficacité de la recherche de la plateforme de Teamworks et d'autres outils de gestion des connaissances afin de promouvoir davantage le travail en réseau et intégrer l'échange de connaissances en ligne au sein du PNUD	Décembre 2013	KICG		
3.8 Mise en œuvre d'un mécanisme d'assurance de la qualité et d'appui <i>ex-ante</i> au niveau régional afin d'intégrer la gestion des connaissances, l'échange des connaissances et les communications dans la planification et l'exécution des projets régionaux. Le mécanisme offrira de l'assistance lors de la conception des projets régionaux de sorte que ces projets intégreront les méthodes d'échange des connaissances dès le départ au titre de l'approche de gestion et de prestation programmatique et axée sur les résultats	Continuel	Bureaux régionaux, centres régionaux de services, KICG		

<i>Principale(s) mesure(s)</i>	<i>Échéancier</i>	<i>Service(s) responsable(s)</i>	<i>Suivi</i>	
			<i>Observations</i>	<i>Situation</i>
Recommandation 4. Il y a lieu d'accorder un rang de priorité plus élevé à l'intégration des considérations d'égalité des sexes dans les programmes du PNUD et son action dans le domaine des politiques. Le Programme mondial devrait veiller à ce que les domaines thématiques affectent des ressources suffisantes pour l'intégration des considérations d'égalité des sexes dans la planification et l'exécution de programmes.				
Réponse de l'administration : L'évaluation présente certaines constatations exactes sur l'action du PNUD dans le domaine de l'égalité des sexes qui ont été confirmées par d'autres évaluations. Il s'agit, par exemple, des insuffisances de capacités au niveau national, régional et mondial et de la nécessité d'un engagement plus soutenu en faveur de l'accroissement des financements de base et de la mobilisation de ressources autres que les ressources de base pour la prise en compte des considérations d'égalité des sexes. En réponse à la recommandation de mieux intégrer ces considérations dans les programmes du PNUD et son action dans le domaine des politiques, le PNUD élaborera une nouvelle stratégie pour l'égalité des sexes pour accompagner le nouveau Programme mondial et le nouveau Plan stratégique. La stratégie élaborera un cadre de responsabilité robuste qui comprendra le repérage et le suivi des résultats en matière d'égalité des sexes et des ressources qui lui sont consacrées, en plus d'investissements optimaux dans des ressources humaines polyvalentes et efficaces au niveau national, régional et mondial en vue de faciliter l'intégration des considérations d'égalité des sexes dans tous les services.				
4.1 Objectifs financiers, fondés sur les résultats du système de repérage des activités contribuant à l'égalité des sexes, établis et contrôlés (pour tous les projets de portée mondiale relevant du Programme mondial)	Juin 2014		Équipe de la problématique hommes-femmes (GT), CGPM, Bureau de l'évaluation	
4.2 Objectifs de mobilisation des ressources établis et contrôlés (y compris les ressources pour le Fonds d'affectation spéciale thématique pour le genre) pour mettre en œuvre la stratégie pour l'égalité des sexes	Juin 2014		GT, CGPM, BG	
4.3 Inclusion de réalisations, résultats, indicateurs et objectifs spécifiques à la problématique hommes-femmes dans tous les outils et processus de gestion axés sur les résultats pour le suivi et la mise en œuvre du Programme mondial	Septembre 2014		GT, KICG, CGPM (tous les groupes d'activité)	
4.4 Un plan ciblé de renforcement des capacités dans le domaine de l'égalité des sexes élaboré et mis en œuvre, sur la base de la cartographie des lacunes et des besoins de capacités	Septembre 2014		GT, KICG, CGPM (tous les groupes d'activité)	
4.5 Le Comité de direction et de mise en œuvre sur l'égalité des sexes renforcé pour suivre l'intégration systématique des considérations d'égalité des sexes dans chaque domaine d'activité du PNUD	Mai 2014		CGPM, GT	

Principale(s) mesure(s)	Échéancier	Service(s) responsable(s)	Suivi	
			Observations	Situation
Recommandation 5. Améliorer l'efficacité des Programmes mondiaux et régionaux, en définissant des responsabilités précises pour une coordination plus efficace entre les services consultatifs de politique et les bureaux régionaux; et en renforçant les centres régionaux de services en tant que lien vital entre le siège et les bureaux de pays.				
<p>Réponse de l'administration : Les services consultatifs de politique gérés par le BPD, financés sur le Programme mondial, appuient l'action du PNUD dans le domaine de l'analyse des politiques et de la sensibilisation au plan mondial aux processus normatifs et aux services consultatifs de politique au niveau régional et des bureaux de pays, reliant le niveau local au niveau mondial, et vice-versa. Ces services sont ainsi intégrés aux programmes régionaux et les complètent par le biais du mécanisme des centres régionaux de services. À leur tour, les bureaux de pays recrutent normalement leur propre personnel pour traduire la fonction de politique au niveau du pays dans les domaines d'intervention du programme. L'objectif global consiste à assurer un appui solide, cohérent et intégré aux politiques de développement – au moyen de la gestion des connaissances, des réseaux de praticiens, etc. – tout en permettant des variations régionales et nationales pour tenir compte des circonstances différentes. Comme il est indiqué dans la principale mesure 1.1, l'introduction de plans d'activité annuels du PNUD et des plans de travail intégrés des différents bureaux a amélioré l'efficacité en définissant des responsabilités précises entre les services consultatifs de politique et les bureaux régionaux. Le rapport annuel de 2012 sur l'exécution des plans de travail intégrés présenté au Groupe d'appui à la performance de l'organisation du PNUD a conclu que l'outil des plans d'activité annuels et l'opération connexe de suivi du plan de travail intégré ont permis de mobiliser les ressources et des mesures pour appuyer les priorités identifiées, grâce au dialogue amélioré et à la collaboration entre les Bureaux. En calibrant le rapport sur les résultats de 2102 avec les priorités du Plan d'activité annuel, nous pouvons évaluer la mesure dans laquelle le renforcement des initiatives au plan organisationnel se traduit en résultats renforcés. »</p> <p>Le nouveau mécanisme mondial pour les services consultatifs de politique sera financé sur une base équitable entre les multiples sources de financement qui soutiennent les activités du PNUD, les éléments de base de ce mécanisme étant financés par le Programme mondial, pour appuyer la réalisation des résultats en matière de développement à tous les niveaux.</p>				
5.1 La gestion et la supervision du PM renforcées pour la détermination des priorités et la mise en œuvre et le suivi, au titre du plan d'exécution pour le prochain (cinquième) Programme mondial(PM-V)	Juin 2014	CGPM, CCPM, DPM		
5.2 Mesure des services consultatifs renforcée, les processus de suivi et d'établissement de rapports étant intégrés	Juin 2014	CGPM, DPM, SCIG, Bureaux régionaux		
5.3 L'investissement institutionnel et la stratégie de gestion des ressources permettront de disposer de ressources pour les services consultatifs de politique	Décembre 2013	BPD MC, GAP, DPM		
5.4 Plan d'évaluation du PM-V soumis avec le PM-V à l'approbation du Conseil d'administration et capacités de suivi et d'évaluation identifiées au siège et avec les centres régionaux de services	Décembre 2013	Auteur du PM-V, CGPM, DPM		