



**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  
22 avril 2013  
Français  
Original : anglais

---

**Session annuelle de 2013**

3-14 juin 2013, New York

Point 7 de l'ordre du jour provisoire

**Évaluation**

## **Réponse de l'Administration à l'évaluation du programme régional pour les États arabes (2010-2013)**

### *Contexte, arrière-plan et constatations*

1. Le présent document constitue la réponse de l'Administration du PNUD à l'évaluation indépendante du programme régional pour les États arabes, 2010-2013. Le programme a été approuvé par le Conseil d'administration aux termes de la décision 2010/12 à sa première session ordinaire de 2010. L'évaluation a été commandée par le Bureau de l'évaluation du PNUD dans le but de mesurer l'efficacité du programme et d'en apprécier les résultats d'ensemble. Une méta-évaluation du programme a permis de faire le point de sa position stratégique, de la réalisation des buts et résultats escomptés, du suivi des conseils de politique socioéconomique, des activités de gestion du savoir et de développement des capacités et des synergies et partenariats.

2. L'évaluation, qui a eu lieu en 2012, avait pour but de mener directement à l'élaboration du cinquième descriptif de programme régional pour les États arabes, 2014-2017. Son but était de justifier les résultats obtenus et les ressources utilisées, de relever les approches qui avaient réussi et les défis qui avaient été relevés et de tirer des leçons de mise en œuvre dans un cadre régional. Elle s'articulait autour des habituels critères internationaux d'utilité, d'efficacité, d'efficience et de pérennité. On présente ici les constatations, conclusions et recommandations émanant de l'appréciation des résultats obtenus par le PNUD et de son positionnement stratégique dans la région.

3. L'évaluation a conclu que le programme régional pour les États arabes, 2010-2013, a été mis en œuvre à une période difficile dans l'histoire de la région. Il a été élaboré et lancé avant le début des soulèvements arabes de 2011 et, à l'époque, le PNUD faisait partie des rares organisations d'aide qui tentaient de promouvoir la bonne gouvernance dans la région. Il lui faudra maintenant adapter son action en tenant compte des changements qui transforment la région.



4. L'Administration note que l'évaluation a porté pour une grande part sur les aspects de la gestion du programme régional qui touchent à sa mise en œuvre et à sa structure et moins sur l'attention aux questions de fond que le Bureau régional pour les États arabes juge essentielles. Dans l'annexe au présent document, suivant le modèle habituel, l'Administration du PNUD présente des réponses détaillées à chacune des recommandations et à certaines des principales questions et propose une action de suivi assortie de calendriers.

## Annexe

### Principales recommandations et réponse de l'Administration

#### Recommandation 1 de l'évaluation

Afin d'améliorer sa visibilité dans la région et d'augmenter ses chances de succès et de durabilité, le programme régional pour les États arabes devrait être plus fermement ancré dans la région arabe et être géré à partir de cette région et il devrait renforcer les partenariats avec les organisations régionales.

#### Réponse de l'Administration

Noté et application partiellement engagée. Le programme régional étant fermement ancré dans la région, et tous les projets régionaux ayant leur base dans la région et étant gérés à partir de celle-ci, on reconnaît qu'il faut s'efforcer davantage d'entretenir des contacts avec les organisations régionales. Le Bureau régional des États arabes a signé un mémorandum d'accord avec la Ligue des États arabes en septembre 2012. Depuis 2011, la Ligue des États arabes participe à l'élaboration des projets régionaux. La Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale a pris part à la mise en place de l'Initiative arabe de résistance au climat. La Ligue des États arabes est aussi associée au nouveau projet régional relatif au commerce intitulé Aide pour le commerce dans les États arabes – dont la mise en œuvre commence en 2013.

<i>Principales mesures</i>	<i>Calendrier de réalisation</i>	<i>Unité(s) administrative(s) responsable(s)</i>
Poursuivre les consultations avec la Ligue des États arabes afin de mieux cerner les chances éventuelles de coopération et de fourniture d'aide.	2013	BREA
Faire intervenir davantage les organisations régionales et s'associer avec elles dans l'élaboration et la mise en œuvre de projets régionaux, en particulier par le mécanisme régional du Groupe des Nations Unies pour le développement	2014-2017	BREA

#### Recommandation 2 de l'évaluation

Les capacités des directeurs de projet basés dans la région doivent être renforcées afin qu'ils puissent gérer leur personnel de projet et leurs propres ressources financières; ces responsables doivent être exhortés à consolider leurs rapports avec les donateurs et à participer aux efforts de mobilisation des ressources; et ils doivent être autorisés à renforcer les liens avec les autres services et partenaires externes du PNUD.

#### Réponse de l'Administration

En partie appropriée. Les directeurs de projet contribuent à la mobilisation des ressources. Cette question ne peut toutefois pas être laissée à leur seule initiative, car cela pourrait soulever un problème de répartition des attributions. En outre, il résulte d'un accord d'entreprise que, pour les projets régionaux, c'est aux bureaux régionaux, associés en cela au Bureau des relations extérieures et du plaidoyer, au Bureau des politiques de développement et au Bureau de la prévention des crises et du relèvement d'assumer le rôle de chef de file dans la mobilisation des ressources afin d'assurer une meilleure cohérence et d'éviter les chevauchements d'activités et la lassitude des bailleurs de fonds..

Conformément au cadre de référence du PNUD pour le contrôle interne, les directeurs de projets sont chargés principalement de ce qui suit:

- Établir des budgets et plans de travail annuels à soumettre à l'approbation de la direction du bureau;
- Obtenir les résultats définis dans le plan de travail;
- Revoir mensuellement les budgets et plans de travail et porter à l'attention des instances supérieures tous changements envisagés;
- Établir les plans de passation des marchés et de recrutement pour le projet et contrôler les activités par rapport aux plans établis.

Les directeurs de projet gèrent les ressources humaines et financières conformément à ce cadre et c'est en dernière analyse au Directeur régional qu'il incombe de rendre compte de l'emploi des fonds régionaux.

<i>Principales mesures</i>	<i>Calendrier de réalisation</i>	<i>Unité(s) administrative(s) responsable(s)</i>
Les partenaires et autres organismes du PNUD sont toujours invités à participer et à contribuer aux activités organisées dans le cadre de projets régionaux.	2013-2017	BREA
<b>Recommandation 3 de l'évaluation</b>		
Il faudrait que le programme régional soit mieux connecté à l'architecture de savoir du PNUD. Le meilleur moyen d'y arriver serait de placer les projets régionaux et les directeurs de projets sous la responsabilité du Centre régional du Caire, conformément à ce qui est la pratique habituelle dans d'autres régions, le BREAdu siège ne conservant qu'un rôle de supervision.		
<b>Réponse de l'Administration</b>		
Noté. Le Bureau régional pour les États arabes procède actuellement à un exercice de gestion du changement, revoyant la structure du bureau dans la recherche d'une efficacité optimale. Actuellement, tous les projets sont basés dans la région et gérés depuis la région, le siège n'ayant qu'un rôle de supervision.		
Une fois achevé le travail de l'équipe de consultants en gestion du PNUD, revoir l'actuelle architecture du bureau et mettre en œuvre les changements appropriés.	2013-2014	BREA
<b>Recommandation 4 de l'évaluation</b>		
Le programme régional devrait renforcer sa cohérence interne, connecter plus systématiquement, dans le descriptif, les résultats et activités relatifs aux projets avec les résultats escomptés, renforcer la collaboration entre les composantes du programme et mener une activité régulière de documentation et de communication concernant le financement, les activités et les résultats du programme régional dans son ensemble.		
<b>Réponse de l'Administration</b>		
Il est convenu que le programme régional devrait renforcer sa cohérence interne et enrichir sa documentation et sa communication concernant les réalisations du programme.		
Aligner le nouveau programme régional sur le plan stratégique du PNUD, 2014-2017, et mettre l'accent sur la résilience comme thème transversal pour renforcer les connections et articulations entre différents domaines d'attention préférentielle à la réduction de la pauvreté, à la gouvernance, à l'énergie et à l'environnement pour une meilleure cohérence interne. Souligner encore à cet égard l'importance de la non-exclusion, en ciblant notamment la jeunesse et le problème de parité des sexes, et faire que cela transparaisse dans les produits axés sur le savoir et le matériel de communication appropriés.	2014-2017	BREA
Organiser des réunions annuelles de partage du savoir afin de constituer une plateforme d'échange entre projets régionaux et de l'utiliser comme base pour la synthèse des réalisations des projets au niveau des résultats	2014-2017	BREA
Rédiger un bulletin trimestriel faisant état des principales réalisations du programme régional	2014-2017	BREA
<b>Recommandation 5 de l'évaluation</b>		
Le programme régional doit s'appuyer sur le positionnement actuel comme source de connaissances et d'expertise régionales en langues arabe, anglaise et française minutieusement adaptées au contexte, et tirer parti des avantages comparatifs des projets et programmes régionaux en matière de plaidoyer sur les questions délicates, l'analyse du contexte socioéconomique et politique, l'échange des connaissances, les débats régionaux, le dialogue et le recours à la coopération Sud-Sud.		

<i>Principales mesures</i>	<i>Calendrier de réalisation</i>	<i>Unité(s) administrative(s) responsable(s)</i>
<b>Réponse de l'Administration</b>		
Recommandation approuvée et appliquée en partie. Le programme régional reconnaît qu'il est important de rendre les produits axés sur le savoir accessibles à la plupart et c'est la raison pour laquelle il s'emploie depuis quelques années à générer du savoir et à le rendre disponible principalement en arabe et en anglais. Chaque fois que cela a été possible, à condition de disposer des fonds nécessaires, une version française des publications a également été réalisée. Le programme régional continuera aussi à s'appuyer sur son positionnement actuel pour offrir une plateforme de débat et de génération de savoir dans la région. L'actuel exercice de gestion du changement envisage diverses options de mise en œuvre pour des projets régionaux. On planifie, on coordonne et on exécute toujours des activités de niveau national avec la pleine coopération des bureaux de pays.		
Revoir les dispositions de mise en œuvre des projets régionaux sur la base des recommandations de l'Équipe de consultants en gestion	2013-2014	BREA
Continuer à générer du savoir et à le rendre disponible en arabe, en anglais et, quand c'est possible, en français et en maintenir le rôle s'agissant de questions qui peuvent être sensibles quand on les aborde au niveau national	2013-2017	BREA
<b>Recommandation 6 de l'évaluation</b>		
Le programme régional devrait tenir compte des changements qui sont en train de transformer la région, marquer un soutien plus explicite des efforts régionaux pour protéger les droits de la personne et tenter de transformer information et savoir en action afin de contribuer à l'obtention de résultats concrets qui peuvent améliorer la vie des gens.		
<b>Réponse de l'Administration</b>		
Convenu. Le nouveau programme régional, 2014-2017, envisagera les diverses questions de développement, y compris de parité des sexes, qui touchent la région suite aux changements qui la transforment et donnera la priorité aux interventions pour lesquelles il existe des fonds. Ce faisant, le BREA sera guidé aussi par le résultat des consultations nationales et régionales concernant les priorités de promotion des OMD pour après 2015.		
S'assurer que le nouveau programme régional, 2014-2017, axe son action sur les questions de développement qui touchent la région en tenant compte des changements qui la transforment et en inscrivant cette action dans le cadre du plan stratégique que le Conseil d'administration a approuvé pour 2014-2017.	2014-2017	BREA
<b>Recommandation 7 de l'évaluation</b>		
Le PNUD devrait, dans les États arabes, élargir ses partenariats avec la société civile et prendre part, avec les organisations communautaires, les chefs religieux, les médias et le monde des universités, à des débats, à des activités de sensibilisation et à une évaluation des politiques publiques.		
<b>Réponse de l'Administration</b>		
Recommandation notée et appliquée dans plusieurs projets régionaux (comme le Programme régional VIH/sida pour les États arabes, la Lutte contre la corruption et pour l'intégrité dans les pays arabes). Le programme régional a réussi à établir des réseaux, à faire se rencontrer acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux et autres parties prenantes, en particulier dans le domaine de la lutte contre la corruption, par l'intermédiaire du Réseau arabe de lutte contre la corruption et pour l'intégrité. Le programme régional a également adopté cette démarche participative dans la conception de projets régionaux et il continuera à le faire pendant le prochain cycle de programmation, 2014-2017.		
S'assurer que le nouveau programme régional, 2014-2017, axe son action sur les questions de développement qui touchent la région en tenant compte des changements qui la transforment et en inscrivant cette action dans le cadre du plan stratégique que le Conseil d'administration a approuvé pour 2014-2017.	2014-2017	BREA

<i>Principales mesures</i>	<i>Calendrier de réalisation</i>	<i>Unité(s) administrative(s) responsable(s)</i>
<b>Recommandation 8 de l'évaluation</b>		
Le BREA devrait commander plus fréquemment des évaluations et audits des résultats de son programme régional.		
<b>Réponse de l'Administration</b>		
Il est convenu que le BREA devrait commander plus fréquemment une évaluation des résultats.		
Commander au moins deux évaluations de résultats durant le cycle de programmation pour 2014-2017.	2014-2017	BREA