



**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
14 juin 2012
Français
Original : anglais

Deuxième session ordinaire 2012
4-10 septembre, New York
Point 4 de l'ordre du jour provisoire
Évaluation

**Réponse de l'Administration à l'évaluation
de la contribution du PNUD au renforcement
des systèmes et des processus électoraux**

Contexte et rappel des faits

1. Le PNUD encourage la gouvernance démocratique pour sa valeur intrinsèque dans l'avancement des droits, des principes et de la justice et pour son action en faveur d'un plus grand développement humain dans lequel les gens ont leur mot à dire dans les décisions qui touchent leurs vies. Des institutions fortes et responsables doivent être équilibrées par un engagement civique solide et inclusif, de la même manière que des élections crédibles et ouvertes à tous doivent s'accompagner d'initiatives visant à garantir à toute personne la possibilité de participer à la vie politique de son pays. C'est pour cette raison que le PNUD favorise la gouvernance démocratique à travers trois domaines d'intervention : participation ouverte à tous, institutions réactives et principes internationaux. Conformément à son plan stratégique actuel 2008-2013, le PNUD s'emploie à promouvoir la participation inclusive en renforçant l'engagement civique aux niveaux local, régional et national. Les mécanismes et les voies de cet engagement comprennent les lois, les institutions et les processus électoraux, les cadres de mobilisation, tels que les partis politiques et les organisations de la société civile, et les canaux de communication (réseaux d'information, gouvernance en ligne et médias indépendants). Dans le secteur de service spécifique de l'assistance électorale, le PNUD soutient les lois, les institutions et les processus électoraux qui renforcent la participation ouverte à tous et l'administration électorale professionnelle.

2. La principale tendance en matière d'assistance électorale au cours de la décennie écoulée a été l'adoption généralisée du cycle électoral, une approche dont le PNUD a été l'un des plus grands défenseurs. Cette approche trouve son fondement dans le constat que les fournisseurs de l'assistance électorale appuyaient des événements isolés, ponctuels tous les quatre ou cinq ans, mais ne renforçaient pas la capacité, la durabilité et l'appropriation nationale nécessaires qui



permettraient aux pays de programme d'organiser eux-mêmes des élections crédibles et avec progressivement moins de soutien international. En dépit des immenses connaissances et de l'expérience acquises dans le cadre des initiatives d'assistance électorale, les interventions des bailleurs de fonds et des Nations Unies ont souvent été guidées davantage par des objectifs de politique isolés et à court terme que par des stratégies générales de coopération au développement à long terme. L'accent mis sur les événements électoraux rendait également difficile l'intégration de l'assistance électorale dans le programme plus large de la gouvernance démocratique.

3. Le PNUD a formellement adopté l'appui au cycle électoral comme manière d'opérer à la suite de la réunion de la communauté de pratique électorale Nations Unies et des partenaires extérieurs au système des Nations Unies qu'il a organisé en novembre 2004 et dont les membres ont estimé que l'appui au cycle électoral serait plus efficace pour la réalisation des objectifs du PNUD en tant qu'organisation de développement. L'approche du cycle électoral met l'accent sur l'engagement dans un pays sur une période plus longue qu'une simple élection et comprend plus particulièrement la collaboration avec divers acteurs et points d'entrée dont, entre autres, l'organisme de gestion électorale. Elle reconnaît également l'importance des élections et l'appui qui leur est nécessaire mais fournit les moyens de le faire dans un cadre plus large.

4. En 2011, le PNUD a fourni une aide au cycle électoral à environ 60 pays, dont un peu moins de la moitié a également reçu un appui du PNUD pour l'organisation d'élections. En réponse à la demande, 65 % des bureaux de terrain ont inscrit l'appui au cycle électoral dans leur programmation. Pour soutenir cet effort, le PNUD a lancé en 2009, pour une durée de trois ans, le programme global d'appui au cycle électoral, doté d'un budget de 35 millions de dollars, afin d'aider les pays à améliorer leurs lois, institutions et processus électoraux et à renforcer la participation des femmes aux processus électoraux. L'assistance électorale représente régulièrement un fort taux de dépenses dans la gouvernance démocratique, ce qui signifie qu'étant donné le nombre relativement faible de bureaux de pays réalisant des projets dans ce domaine par rapport à d'autres domaines de la gouvernance, chaque projet électoral représente un montant de dépenses relativement élevé en moyenne.

5. Au vu du caractère hautement politique des élections, en 1991, l'Assemblée générale a désigné le Secrétaire général adjoint du Département des affaires politiques (DAP) Coordonnateur des Nations Unies pour les activités d'assistance électorale. Ce rôle était destiné à fournir une réponse cohérente aux demandes des États Membres en matière d'assistance électorale et à transmettre ces demandes à l'intéressé approprié au sein du système des Nations Unies. La capacité d'assistance électorale technique de base du PNUD a progressivement augmenté au cours des 20 dernières années et son programme de développement, son expertise en matière de gouvernance démocratique ainsi que la responsabilité de coordination en font un acteur majeur dans la fourniture de l'assistance électorale dans des contextes autres que ceux de maintien de la paix et de la mission politique. La division actuelle du travail entre le DAP et le PNUD en matière d'assistance électorale se présente comme suit : le DAP définit les orientations, les normes et les paramètres en matière d'assistance électorale et le PNUD joue le rôle de chef de file dans la fourniture de l'assistance technique, des services de conseil et des enseignements tirés de l'expérience dans le cadre de ces initiatives. Les contextes de mission sont différents

en ce sens qu'une mission reçoit habituellement du Conseil de sécurité un mandat électoral qui définit le rôle des Nations Unies en plus de ce que fera le PNUD au titre du programme de pays. D'autres partenariats importants en matière d'assistance électorale sont notamment les Volontaires des Nations Unies (VNU), fournisseurs d'un personnel clef qui apporte de l'assistance électorale dans de nombreux contextes, en particulier dans des pays en situation de postconflit, ONU-Femmes, organisme avec lequel le PNUD travaille à la promotion de la participation politique des femmes.

6. En reconnaissance du rôle clef joué par les institutions et les processus électoraux dans la réalisation des résultats en matière de développement et de gouvernance démocratique, le plan d'action annuel 2012 du PNUD comprend l'assistance électorale parmi les 12 priorités annuelles de l'institution.

Bilan, recommandations et perspectives

7. L'assistance électorale est un domaine dans lequel le PNUD intervient depuis longtemps. L'organisation s'est constitué un volume considérable de connaissances et d'expertise au niveau du siège, des régions et des pays. Tous ces niveaux réunis constituent une communauté de pratique qui comprend quelque 100 praticiens pour lesquels la fourniture de l'assistance électorale constitue l'essentiel des fonctions, soit par le biais d'un projet spécifique à un pays, soit en tant que conseillers. Cette communauté comprend en outre la communauté plus large de la gouvernance démocratique, qui parfois participe également à l'assistance électorale.

8. Le PNUD a acquis des connaissances et développé de bonnes pratiques dans le domaine de l'assistance électorale, y compris sur des questions telles que les élections et les conflits, l'engagement des partis politiques, la participation des femmes à la politique et l'usage des technologies de l'information et des communications (TIC) dans les élections. Par exemple, en 2011-2012, en partenariat avec l'Institut démocratique national, le PNUD a élaboré un « Manuel de bonnes pratiques à l'intention des partis politiques pour la promotion de la participation politique des femmes », actuellement considéré comme le manuel international de référence sur la manière dont les partis politiques peuvent promouvoir la participation des femmes dans l'ensemble du cycle électoral.

9. Au sein des Nations Unies elles-mêmes et même au-delà, de solides partenariats ont été noués autour des activités liées à l'assistance électorale, entre les fournisseurs d'assistance électorale du Nord et du Sud et par le biais des initiatives internationales comme le Réseau du savoir électoral ACE et le Building Resources for Democracy, Governance and Elections (BRIDGE). Le PNUD a également noué de solides partenariats avec des institutions bilatérales et multilatérales, dont notamment l'Union européenne, avec laquelle il a élaboré des directives opérationnelles pour aider les délégations de l'UE et les bureaux de pays du PNUD à mieux travailler ensemble. En jouant le rôle de dépositaire des montants octroyés par les bailleurs de fonds pour l'assistance électorale, le PNUD a acquis la capacité à gérer des paniers de fonds complexes en combinant les fonds et les aspects de la gestion des partenariats à une solide expertise technique.

10. L'évaluation fournit un examen complet et positif du rôle et des réalisations du PNUD en matière d'assistance électorale et indique clairement que l'aide du PNUD a été déterminante dans l'organisation d'élections crédibles dans des situations

complexes de postconflit et de transitions politiques sensibles. Sa contribution s'est traduite par une gestion électorale plus professionnelle, des processus plus ouverts et des élections plus crédibles qu'elles ne l'auraient été sans cette assistance et, dans certains cas, il aurait été tout simplement impossible d'organiser des élections sans le soutien du PNUD et de celui de ses bailleurs de fonds et de ses partenaires. L'évaluation indique également que le PNUD est la seule organisation capable de représenter les intérêts nationaux et internationaux, situer les composantes de l'assistance dans le cadre plus large du développement électoral et démocratique et apporter ce sentiment plus général d'une communauté d'objectif, autant de facteurs qui rendent le PNUD « irremplaçable ».

11. Dans le même temps, l'évaluation désigne certains domaines dans lesquels le PNUD peut renforcer son impact. Il s'agit notamment d'intégrer davantage l'assistance électorale à la programmation de la gouvernance démocratique; de veiller à l'application appropriée du cycle électoral; de parvenir à une meilleure corrélation entre le cadre fondé sur les principes de l'assistance électorale du PNUD et les réalités du bureau de pays; de s'intéresser aux principaux partenariats; de promouvoir de manière plus cohérente des solutions technologiques économiques et durables; et d'améliorer les compétences internes.

12. Avant d'examiner le bien-fondé des recommandations, il est nécessaire de faire la distinction entre ce qui relève de la compétence du PNUD et ce qui est hors de sa compétence ainsi que de déterminer les recommandations qui se rapportent à l'appui du PNUD aux systèmes et processus électoraux proprement dit et celles qui dépassent ce cadre et concernent, soit l'appui plus général à la gouvernance démocratique, soit l'ensemble des « règles du jeu ». Ces distinctions sont importantes pour l'élaboration de la réponse de la direction en termes de mesures tangibles, spécifiques et susceptibles d'être mises en œuvre pour donner effectivement suite à ces recommandations.

13. Par exemple, la première recommandation relève que le PNUD doit intensifier ses efforts pour la création d'un sentiment partagé d'une communauté d'objectif entre les sièges, les bureaux de pays et les projets ainsi que pour l'amélioration de la compréhension générale de son approche et de sa programmation. Il s'agit d'un objectif clef du programme de changement organisationnel lancé en 2011, qui vise à améliorer la performance et la cohérence du PNUD dans tous les domaines. La deuxième recommandation souligne que le PNUD doit trouver un moyen de définir ses rapports avec les autorités nationales afin de réaliser un équilibre entre l'impartialité des Nations Unies et des relations de longue date dans le pays. Cette recommandation, si elle est pertinente en matière d'assistance électorale, porte sur un défi institutionnel auquel est confronté le système de coordonnateur résident et témoigne de la difficulté de concilier les différentes sollicitations dont fait l'objet le représentant des Nations Unies de la part de ses interlocuteurs nationaux, des partenaires internationaux et du système des Nations Unies lui-même. Dans le même temps, l'impartialité du PNUD a toujours été reconnue par un grand nombre d'acteurs nationaux et internationaux.

14. En tant qu'organisation fortement décentralisée qui s'engage étroitement auprès des gouvernements hôtes, le PNUD adapte son approche d'un pays à un autre en fonction des besoins et des points d'entrée disponibles. Il se peut qu'il ne soit pas toujours possible d'adhérer à une seule approche et les bureaux de pays peuvent programmer l'assistance électorale d'une manière qui reflète l'ouverture dont ils

disposent. Par conséquent, le problème peut relever moins d'un manque de compréhension de l'approche du PNUD et de ses options que d'un choix conscient basé sur des restrictions imposées par le contexte. En réponse à ces recommandations, le PNUD trouvera un équilibre entre la nécessité de cohérence et les besoins spécifiques du pays. Toutefois, la direction accueille favorablement l'idée de déployer davantage d'efforts pour que les directives de politique enrichissent la programmation et débouchent sur des résultats encore meilleurs, par exemple en faisant participer régulièrement les conseillers en matière électorale et de gouvernance du centre de services régional et des sièges (New York et Bruxelles) à l'évaluation des besoins et aux processus d'élaboration de projets, notamment si le bureau de pays et/ou sa direction n'ont pas d'expérience dans le domaine de l'assistance électorale. Une autre possibilité consiste à encourager les bureaux de pays à partager plus systématiquement les projets d'assistance électorale en cours d'élaboration avec les conseillers de politique compétents aux fins de commentaires ayant trait à l'assurance qualité. Cette démarche peut également intégrer les conseillers en matière d'égalité des sexes afin de s'assurer que cette question est systématiquement prise en compte dans les projets d'assistance électorale.

15. L'évaluation formule également deux recommandations complémentaires : premièrement, que le PNUD doit renforcer sa mise en œuvre de l'appui au cycle électoral et, deuxièmement, qu'il doit élaborer des stratégies de sortie claires en amont au début de ses opérations d'appui électoral. Comme l'a relevé l'évaluation, la divergence des priorités des bailleurs de fonds est l'un des principaux facteurs qui influent sur la mise en œuvre de l'appui au cycle électoral au niveau des pays. Un examen des budgets révèle que les projets du PNUD qui s'étendent sur plusieurs années et qui visent essentiellement à renforcer les capacités électorales sur l'ensemble du cycle électoral continuent de consacrer en moyenne 0,50 dollar des États-Unis de chaque dollar à l'appui d'une élection spécifique, ce qui dénote l'omniprésence du programme d'action en matière électorale. Cette situation peut affecter la régularité et la disponibilité du financement des bailleurs de fonds dans la période d'entre-élections dans des programmes de faible comme de grande envergure; par exemple, dans des contextes aussi différents que l'Afghanistan et les Maldives, où les initiatives du cycle électoral ont été conçues des années avant les élections mais ont tardé à être mises en œuvre en raison du manque de financement des bailleurs de fonds. Le financement tardif peut effectivement transformer un projet de cycle électoral en un projet spécifique à une élection. Il peut également faire augmenter les budgets. Par exemple, lorsque des processus de passation de marchés sont engagés peu de temps avant une élection plutôt que suffisamment longtemps à l'avance, les options sont généralement réduites, ce qui fait souvent de la solution la plus onéreuse l'unique option viable. Les autres obstacles pouvant entraver la mise en œuvre efficace du cycle électoral sont liés notamment à la mise en place d'organismes de gestion électorale semi-permanents ou la désignation tardive de commissaires électoraux, la réticence de certains gouvernements à travailler dans la période suivant immédiatement la tenue d'une élection et la préférence pour l'investissement dans des domaines « de base » tels que l'appui à l'organisme de gestion électorale plutôt que dans des domaines « complémentaires » tels que les partis politiques, les contentieux électoraux et l'appui à la société civile et aux médias.

16. Nonobstant les défis de la mise en œuvre du cycle électoral, la direction convient que le PNUD ne met pas suffisamment l'accent dans sa conception de

projets sur la définition des normes de référence claires et à caractère national en matière d'évaluation des progrès accomplis dans le renforcement des capacités et des institutions qui militeraient en faveur de la réduction et de la cessation définitive du soutien international. Le PNUD a constaté que la mise en œuvre complète de l'appui au cycle électoral réduit les budgets des projets électoraux au fil du temps – notamment les dépenses consacrées à l'appui le jour de l'élection – et l'effectif du personnel du PNUD qui fournit l'assistance dans le pays. Certains États Membres, tels que le Brésil, le Mexique et l'Afrique du Sud, sont passés du statut d'« importateurs nets » de l'assistance électorale des Nations Unies à celui de fournisseurs de l'expertise et de l'appui Sud-Sud. Dans de tels cas, le rôle du PNUD est passé de celui de fournisseur de l'assistance technique à celui de promoteur des savoirs, des normes, des partenariats et de l'information. Dans d'autres cas, comme dans les projets régionaux Pro-PALOP¹ et SADC-ECF², le PNUD favorise les échanges Sud-Sud entre les organismes de gestion électorale. En réponse à cette recommandation, le PNUD doit relever un double défi : comment travailler ensemble comme communauté de développement à la mise en œuvre de l'appui au cycle électoral d'une manière qui résout les problèmes tout en planifiant plus résolument et, à mesure que les capacités nationales sont renforcées, réajuster son aide afin de rendre superflue l'assistance électorale.

17. Les mesures décisives proposées en réponse aux conclusions s'appuient sur des travaux continus et comprennent quatre types d'initiatives axées sur : a) *la stratégie* : finaliser avec le DAP l'élaboration des directives pour les évaluations de besoins et fournir un appui en matière d'assurance qualité aux bureaux de pays qui conçoivent l'assistance électorale; b) *la programmation* : planifier plus tôt et mettre à profit l'expertise opérationnelle à la phase de conception, concevoir l'assistance électorale en recourant à l'analyse des institutions et du contexte, renforcer les capacités des gestionnaires de projets pour leur permettre de rehausser et de promouvoir des normes régionales et internationales dans divers contextes politiques et faire fond sur les bonnes pratiques d'intégration de l'assistance électorale à d'autres domaines de la gouvernance; c) *le savoir* : finaliser les activités d'échange des enseignements tirés de l'expérience sur le cycle électoral/à long terme et l'assistance électorale intégrée, promouvoir l'échange accru de connaissances entre les régions et l'échange de données d'expériences entre les principaux dirigeants du PNUD et encourager un recours accru à la communauté de pratique électorale; et d) *les partenariats* : clarifier la répartition des rôles et des responsabilités au sein du système des Nations Unies par le suivi avec le Comité des politiques du Secrétaire général, appliquer l'analyse stratégique aux évaluations des besoins concernant ce que le PNUD doit faire vis-à-vis d'autres acteurs et mieux engager le DAP sur le front politique.

18. Le PNUD continuera à promouvoir l'appui au cycle électoral, à approfondir et à affiner la compréhension au sein de la communauté de pratique électorale de la manière dont cette approche contribue aux capacités nationales, à l'appropriation, à la durabilité et à l'efficacité par rapport au coût des processus électoraux. À cet égard, un rôle déterminant sera joué par les conclusions et les recommandations de l'étude en cours du PNUD pour la codification des « Enseignements tirés de l'expérience sur l'impact à plus long terme de l'assistance électorale des Nations

¹ Projet d'appui aux cycles électoraux dans les pays africains de langue officielle portugaise et au Timor-Leste (PALOP-TL).

² Forum des commissions électorales de la Communauté de développement de l'Afrique australe.

Unies » qui porte sur le Bangladesh, le Cambodge, l'Indonésie, la Géorgie, le Libéria, le Mexique, le Mozambique et les territoires palestiniens occupés. La participation régulière du PNUD aux missions chargées de l'évaluation des besoins menées par le DAP permettra également de garantir que les paramètres de l'assistance électorale tiennent compte, dès le départ, de la perspective à long terme de développement des capacités et des corrélations avec la gouvernance démocratique. En outre, les évaluations préélectorales, électorales et postélectorales effectuées automatiquement par le PNUD dans l'ensemble du cycle de programmation mettront davantage l'accent sur la viabilité à long terme, l'appropriation, les capacités et le rapport efficacité-coût.

19. L'évaluation souligne également que le PNUD a commencé à promouvoir plus systématiquement l'autonomisation des femmes dans le cycle électoral. Cette mesure va de l'appui à la participation des femmes en tant qu'électrices, au renforcement des capacités des femmes candidates et à la révision du droit électoral en vue de promouvoir l'intégration des femmes, par exemple par des mesures spéciales temporaires ou des quotas. Toutefois, elle note que des avancées dans la programmation sexospécifique de l'assistance électorale ont été fortement tributaires de l'engagement de certaines personnes, notamment les conseillers techniques principaux. Toutefois, l'évaluation constate également que des progrès ont été réalisés par le biais du programme global d'appui au cycle électoral, qui donne la priorité aux questions d'égalité des sexes en tant que l'un des principaux points d'entrée en matière d'assistance électorale et fournit des ressources financières et humaines dédiées, dont l'expertise technique sur les questions d'égalité des sexes et les élections à un niveau supérieur. Le Comité de direction et de mise en œuvre sur l'égalité des sexes du PNUD s'est également félicité de la réussite du modèle du programme global d'appui au cycle électoral dans la prise en compte des questions d'égalité des sexes. Par conséquent, le PNUD continuera de veiller à la prise en compte systématique de ces questions dans l'assistance électorale.

20. Le PNUD fera également usage de nouveaux outils et approches dans ses activités d'assistance électorale. Par exemple, l'adaptation des nouveaux outils d'analyse institutionnelle et contextuelle au domaine spécifique de l'assistance électorale permettra la conception de l'assistance électorale et l'approfondissement des programmes de démocratie de manière à ce que la question du règlement politique soit suffisamment prise en compte dès le départ. Pour la conception de l'assistance électorale, le PNUD poursuivra et renforcera l'utilisation des solutions intégrées qui s'inspirent de tous les apports de l'institution dans des pays tels que le Kenya où le Bureau régional pour l'Afrique, le Bureau des politiques de développement et le Bureau de la prévention des crises et du relèvement, ainsi que le bureau de pays et le centre régional se sont mis ensemble pour concevoir un cadre stratégique de programmation pour les prochaines élections.

21. Tirant parti des travaux considérables effectués au cours des dernières années, le PNUD continuera à étudier l'usage approprié des technologies de l'information dans la gestion des élections et à préconiser des décisions informées qui mènent à des résultats durables. Cette démarche impliquera de veiller à l'existence des capacités internes adéquates au sein du PNUD pour conseiller les pays de programme sur la planification, la gestion, les achats, les opérations, la budgétisation et la collaboration interinstitutionnelle nécessaires lors de l'introduction de nouvelles technologies. Certes le PNUD fera tout ce qui est en son

pouvoir pour limiter les coûts de l'assistance électorale et cherchera les voies et moyens d'y parvenir plus efficacement, mais la disponibilité en temps opportun du financement permettrait de limiter les coûts.

22. Le PNUD continuera également à chercher les moyens d'améliorer l'efficacité de la prestation de ses services. Même si le PNUD a mis en place des systèmes et des outils solides, qui ont permis à ses processus opérationnels de compter désormais parmi les plus rapides et les plus allégés du système des Nations Unies, il peut faire davantage pour encourager une planification précoce et développer la capacité d'absorption des bureaux de pays pour leur permettre d'assumer la responsabilité accrue en matière de recrutement, des achats et de gestion financière qui va souvent de pair avec l'assistance électorale. Le PNUD encouragera un plus grand usage de la filière rapide pour les bureaux de pays qui fournissent un appui aux élections. Le PNUD cherchera également à améliorer l'efficacité de son appui par la participation au Groupe de travail d'appui opérationnel mis en place par le Comité des politiques du Secrétaire général. Ce groupe comprend le DAP, le Département de l'appui aux missions, le Département des opérations de maintien de la paix, le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) et le PNUD et fera des recommandations sur les moyens d'améliorer l'efficacité de la réponse opérationnelle des Nations Unies dans le cadre des élections. Le PNUD examinera également l'exhaustivité et l'exactitude des rapports sur l'assistance électorale et en particulier le rapport annuel axé sur les résultats.

23. Le PNUD se félicite de cette évaluation et des enseignements qui en sont issus, lesquels lui permettront de continuer à s'améliorer. On trouvera dans l'annexe ci-après les principales recommandations et les réponses du PNUD.

Liste des sigles et abréviations

BPD	Bureau des politiques de développement
DAE	Division de l'assistance électorale (du DAP)
DAP	Département des affaires politiques
OGE	organisme de gestion électorale
PALOP	Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (pays africains de langue officielle portugaise)
TIC	technologies de l'information et des communications
UNOPS	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets

Annexe

Principales recommandations et réponse de la direction

Recommandation 1 : Le PNUD doit intensifier ses efforts pour créer le sentiment partagé d'une communauté d'objectif entre le siège, le bureau de pays et les équipes de projet et améliorer leur compréhension de son approche et des options de programmation en matière d'assistance électorale. Le PNUD doit veiller à la parfaite compréhension par le personnel et les principales parties prenantes qui travaillent au niveau des pays de ses cadres institutionnels, de sa vision de l'assistance électorale et de la manière dont ces éléments s'intègrent dans le cadre plus large de l'assistance électorale des Nations Unies. Cette tâche doit comprendre la formation du bureau de pays et du personnel du projet sur la manière dont le PNUD promeut les valeurs normatives des Nations Unies et joue un rôle impartial dans la fourniture de l'assistance électorale. Le PNUD doit tirer un meilleur parti du volume considérable de ses produits axés sur le savoir et l'expertise interne à travers une diffusion plus systématique, des efforts de mise en réseau et le suivi des réunions de sa communauté de pratique. Le PNUD doit également envisager une formation initiale plus intensive et complète sur la vision institutionnelle de l'organisation et les directives de mise en œuvre en matière d'assistance électorale pour les nouveaux représentants résidents, les principaux conseillers techniques, les hauts cadres du bureau de pays et le personnel du groupe de la gouvernance.

Réponse de la direction : Cette recommandation cadre parfaitement avec le Programme de changement organisationnel du PNUD, qui appelle à l'amélioration de la performance en la faisant passer « de bonne à excellente » de sorte que la programmation et la mise en œuvre du PNUD puissent déboucher régulièrement sur un impact positif. Le Programme de changement organisationnel signifie que le PNUD utilisera la meilleure configuration du savoir, de politique, du programme et des services d'entreprise pour appuyer de manière intelligente la fourniture d'une assistance électorale de grande qualité au niveau des pays. Les actions proposées ici font partie d'un effort organisationnel plus grand qui va au-delà de la résolution des questions soulevées dans la présente évaluation et visent à uniformiser la performance du PNUD sur le terrain, pas tout simplement dans le domaine des élections mais dans l'ensemble. Le PNUD fera davantage pour rendre les politiques et les directives facilement disponibles, notamment par des travaux d'équipe, pour encourager le partage d'informations au-delà des régions. Le PNUD fera également un plus grand usage de l'expertise interne par une fonction assurance qualité renforcée pour la conception de l'assistance électorale notamment par le centre régional et les conseillers du siège. Le PNUD fera également un plus grand usage des ateliers électoraux régionaux et des formations pour contribuer à la cohérence et à l'efficacité. Enfin, la direction des bureaux de pays joue un rôle particulièrement important dans l'organisation du dialogue avec le gouvernement sur l'assistance électorale du PNUD et sera engagée davantage à travers la gestion/des réunions de groupement et la formation afin de créer de la cohérence.

Mesures clefs	Calendrier	Groupes responsables	Suivi*	
			Observations	État
1.1 Améliorer la collaboration entre régions afin de partager les enseignements et les approches dans l'assistance électorale du PNUD lors, par exemple, de réunions internationales et des réunions de bureau régional/réunions de groupement	En cours	Bureaux régionaux, Bureau des politiques de développement, centres régionaux		
1.2 Développer un rôle d'assurance qualité plus solide dans la conception des projets en matière d'assistance électorale qui font usage de l'expertise interne	Dans un délai d'un an	Bureau des politiques de développement et Bureau de la prévention des crises et du relèvement et bureaux régionaux		
1.3 Veiller à ce que les politiques et les directives électorales soient facilement disponibles, accessibles et fréquemment mises à jour au moyen de la plate-forme des travaux d'équipe et d'autres méthodes	Dans un délai de six mois	BPD		

Mesures clefs	Calendrier	Groupes responsables	Suivi*	
			Observations	État
1.4 S'assurer de la contribution du PNUD aux directives produites par le DAP/DAE sur les missions chargées de l'évaluation des besoins et les types et principes de l'assistance électorale des Nations Unies et s'assurer de leur diffusion dans le pays	Dans un délai de trois mois	Bureau des politiques de développement (impliquant le DAP), bureaux régionaux		
<p>Recommandation 2 : Le PNUD doit évaluer la manière dont il oriente ses relations avec les autorités nationales pour les projets électoraux et élaborer un modèle qui incarne l'impartialité de l'ONU dans ses relations de longue date avec un pays.</p> <p>Le PNUD doit veiller sur sa réputation de fournisseur impartial d'assistance électorale, parce que cette réputation peut jouer un rôle déterminant dans la gestion de la dynamique de la politique locale tout en favorisant les exigences plus générales d'intégrité électorale. Le PNUD doit s'assurer que son implication dans un processus électoral constitue une preuve de légitimité en inspirant confiance aux administrations électorales pour qu'elles prennent les bonnes décisions et dissuadent les forces non démocratiques de faire de revendications à la légère ou d'interrompre le processus. Le PNUD doit s'assurer que tous les bureaux de pays sont conscients de l'option de fournir un appui sur la base d'une demande de l'organisme de gestion électorale. Le PNUD doit concentrer ses atouts techniques et normatifs sur le renforcement de ces institutions indépendantes afin d'améliorer leur statut dans la société et renforcer le rôle politique qu'elles jouent en tant qu'arbitres de la compétition électorale.</p>				
<p>Réponse de la direction : C'est le processus d'évaluation des besoins dirigé par le DAP qui continue de définir les paramètres de l'assistance électorale du PNUD et les demandes des OGE sont toujours perçues comme exceptionnelles, le pouvoir exécutif étant plus souvent considéré comme l'initiateur de ces demandes aux Nations Unies. Le PNUD fera davantage pour que les OGE soient considérés comme une source régulière des demandes électorales. L'assistance électorale, comme la gouvernance démocratique et même le développement, comporte à la fois des dimensions politiques et techniques. Le PNUD estime que la solution aux défis politiques dans le domaine électoral n'est pas de distinguer davantage entre les dimensions politiques et techniques mais plutôt de gérer les aspects politiques d'une manière qui lui permette de conserver l'impartialité la plus totale. Cela peut impliquer la demande des services du DAP en tant que de besoin. Dans des contextes de mission ou de maintien de la paix, ceci signifiera qu'il faudrait faire une claire distinction entre le rôle politique majeur de la mission et le rôle technique joué par le PNUD, tout en élaborant l'assistance technique pour prendre en compte le contexte politique. Le PNUD cherchera les moyens de sensibiliser ses hauts responsables aux enseignements tirés de l'expérience par rapport à la relation politique-technique et au rôle que peut jouer le DAP. Les projets d'assistance électorale comportent habituellement des structures hiérarchiques claires des conseillers techniques principaux au bureau de pays (normalement au chef de la gouvernance ou à la direction du bureau de pays) afin de renforcer la chaîne de responsabilité et la communication à travers laquelle l'assistance électorale est étroitement alignée sur les activités de gouvernance démocratique du bureau de pays du PNUD.</p>				
2.1 Sensibiliser les responsables du bureau de pays et le personnel électoral, en tirant parti des instructions des coordonnateurs résidents, des directeurs de pays et des adjoints au directeur de pays et d'autres opportunités au fait qu'ils peuvent compter sur l'appui du DAP dans le domaine politique ou des interventions sur les normes et critères internationaux	En cours	Centre de perfectionnement professionnel, École des cadres des Nations Unies, bureaux régionaux, bureaux de pays, Bureau des politiques de développement		
2.2 Finaliser l'étude des enseignements tirés de l'expérience avec le DAP et le Département des opérations de maintien de la paix en matière d'assistance électorale intégrée pour les recommandations sur la division du travail entre les missions et le PNUD	Troisième trimestre 2012	Bureau des politiques de développement (impliquant le DAP et le Département des opérations de maintien de la paix), le Bureau de la prévention des crises et du relèvement		

Mesures clefs	Calendrier	Groupes responsables	Suivi*	
			Observations	État
2.3 Contribution à la mission d'évaluation des besoins du DAP/DAE et aux principes et type de directives en matière d'assistance électorale pour tenir davantage compte des demandes d'assistance électorale des OGE	Deuxième trimestre 2012	Bureau des politiques de développement (impliquant le DAP), Bureau de la prévention des crises et du relèvement et bureaux régionaux		

Recommandation 3 : Le PNUD doit garantir une intégration plus régulière de l'assistance électorale dans le cadre plus large de gouvernance démocratique afin de mieux prendre en compte les valeurs de ce cadre. Le PNUD doit asseoir plus fermement l'assistance électorale dans son programme plus général de gouvernance démocratique afin de donner plus de sens à son appui. En particulier, cela signifie travailler plus systématiquement à la création de synergies entre les différents programmes de gouvernance démocratique, dont certains appuient déjà les groupes de femmes, les défenseurs de la société civile, les médias, les partis politiques et les membres du parlement. Ce processus doit commencer par tirer parti des opportunités existantes et se systématiser au fil du temps dans le cadre du processus du plan d'action pour la mise en œuvre des programmes de pays. Ceci nécessite un meilleur diagnostic des questions de gouvernance et l'étude du programme de gouvernance, notamment l'assistance électorale autour de cette analyse. Dans des contextes caractérisés par un manque de volonté politique et où l'assistance électorale répétée n'a pas débouché sur les résultats escomptés, le PNUD doit s'assurer que les bureaux de pays disposent d'un siège complet et reçoivent un appui régional par le biais du mentorat et du soutien technique. Dans des cas où il n'existe pas de volonté politique de mettre en place des processus multipartites compétitifs, le PNUD doit soigneusement évaluer ses options d'appui, étant donné que fournir son assistance à des éléments d'un processus dans ces circonstances est synonyme de leur approbation tacite. Les bureaux de pays confrontés à des échéances électorales doivent être formés en priorité à la nouvelle analyse basée sur l'économie politique de l'organisation et à la manière d'intégrer cette analyse politique à l'assistance technique et matérielle. Le renforcement des analyses contextuelles et l'intégration du système d'alerte rapide dans la programmation de l'assistance électorale pourraient aider les bureaux de pays et les bureaux régionaux à identifier les potentiels éléments déclencheurs de conflits électoraux et à élaborer des réponses à des fins d'atténuation et de prévention aux niveaux politique et technique.

Réponse de la direction : L'assistance électorale représente un élément des activités du PNUD en matière de démocratie et de gouvernance. Les élections constituent en elles-mêmes une valeur en tant qu'objectif de développement unique et suffisant. Toutefois, il existe de nombreux liens entre, d'une part, les élections et le cadre plus général de la gouvernance et, d'autre part, l'appui au cycle électoral. De même, la promotion d'une plus grande acceptation de cette approche contribuera également à garantir plus de liens entre l'assistance électorale et la collaboration avec les partis politiques, la société civile, notamment les groupes de femmes, les médias, les observateurs nationaux, les forces de sécurité, les parlements et le pouvoir judiciaire. Lorsque l'assistance électorale est identifiée dans le descriptif de programme de pays/plan d'action pour la mise en œuvre des programmes de pays, les liens avec d'autres domaines d'activité du PNUD dans le pays (et dans la région) sont identifiés au même moment. Le PNUD utilisera les conclusions et les recommandations de son étude sur l'assistance électorale à plus long terme pour déterminer les moyens de mieux utiliser l'appui au cycle électoral dans des contextes où la priorité accordée à l'OGE en tant que tel ne produirait pas les résultats escomptés. De même, le PNUD utilisera les conclusions de l'étude sur la prise en compte des questions d'égalité des sexes dans l'assistance électorale et d'autres produits axés sur le savoir pour déterminer la principale entrée de la prise en compte de ces questions dans le cycle électoral. Le PNUD fera également un meilleur usage des analyses des institutions et des contextes et des solutions de collaboration entre bureaux (Bureau des politiques de développement, Bureau de la prévention des crises et du relèvement, bureaux régionaux) dans le cadre de l'élaboration des programmes (aussi bien les programmes nationaux que les projets sectoriels). Dans les cas où il n'existe pas de volonté politique d'admettre des processus multipartites compétitifs, le PNUD doit soigneusement évaluer ses options en matière d'appui. Il est important que le PNUD soit pleinement associé à l'analyse politique des missions chargées de l'évaluation des besoins et ne limite pas sa contribution à la conception de potentiels projets électoraux futurs. C'est le processus d'évaluation des besoins dirigé par le DAP qui continue de définir les paramètres de l'assistance électorale du PNUD et la décision définitive concernant l'opportunité de fournir de l'assistance à un pays appartient au DAP. Les bureaux de pays doivent être pleinement associés à l'analyse politique fournie au DAP étant donné qu'ils doivent faire avancer, avec les interlocuteurs, les recommandations de la mission chargée de l'évaluation des besoins et qu'ils sont les mieux placés pour mettre en évidence les sensibilités et le caractère approprié de tout appui accordé.

3.1 Adapter la méthodologie de l'analyse des institutions et du contexte au domaine de l'assistance électorale	D'ici le troisième trimestre 2012	Bureau des politiques de développement (y compris le Centre d'Oslo pour la gouvernance)		
--	-----------------------------------	---	--	--

Mesures clefs	Calendrier	Groupes responsables	Suivi*	
			Observations	État
3.2 Identifier si possible l'assistance électorale et les synergies de la gouvernance démocratique dans le descriptif de programme de pays/plan d'action pour la mise en œuvre des programmes de pays et lors de la phase de conception du projet, en particulier dans les pays prioritaires du plan d'action annuel	En cours	Bureaux régionaux, bureaux de pays, Bureau des politiques de développement et Bureau de la prévention des crises et du relèvement		
3.3 Finaliser l'étude des enseignements tirés de l'expérience sur l'impact à plus long terme de l'assistance électorale des Nations Unies et l'étude sur la prise en compte des questions d'égalité des sexes dans l'assistance électorale	D'ici au deuxième trimestre 2012	Bureau des politiques de développement		
<p>Recommandation 4 : Au-delà de la satisfaction des besoins techniques, les programmes du PNUD doivent se concentrer stratégiquement sur les domaines des besoins importants des processus crédibles et ouverts à tous. Le PNUD doit adopter une démarche stratégique dans le choix des domaines dans lesquels il apporte son assistance. Il doit veiller à la couverture des besoins les plus essentiels du processus à travers son rôle de mobilisation et de coordination et, en collaboration avec les partenaires nationaux et internationaux, déterminer les partenaires qui sont le mieux placés et capables de satisfaire des besoins spécifiques. Le processus doit se baser sur une analyse pertinente du contexte politique et électoral, le classement des besoins par priorités et une stratégie de sortie précise. Le PNUD doit s'assurer que son propre programme tire efficacement parti du statut, du caractère multinational et du mandat de développement des Nations Unies et que ces programmes se concentrent directement sur le renforcement de la crédibilité du processus appuyé. En particulier, le PNUD doit faire plus pour exploiter ses capacités de mobilisation et son avantage comparatif en matière de facilitation du dialogue national sur les réformes électorales nécessaires et limiter le caractère « tout va au gagnant » des systèmes électoraux. Le renforcement des systèmes politiques multipartites doit faire partie de ce processus.</p>				
<p>Réponse de la direction : Cette recommandation suppose que le PNUD essaie de tout faire partout, ce que ne confirme pas une lecture attentive de ce que les bureaux de pays font réellement en matière d'assistance électorale, laquelle tend à être relativement concentrée. Ce qui importe toutefois est la question de savoir si le PNUD adopte l'approche la plus stratégique dans un contexte donné, ce qui est un facteur dont le PNUD décide rarement seul. Dans de nombreux pays, le PNUD avait conçu des projets d'appui au cycle électoral qui accordaient la priorité à la collaboration avec des acteurs tels que les partis politiques réputés incontournables à la tenue d'élections pacifiques et ouvertes à tous sur la base d'une analyse exhaustive. Toutefois, ces activités ont été considérées par d'autres acteurs comme « complémentaires » et ont été finalement abandonnées par le projet lorsque le financement et la priorité ont été accordés à la gestion électorale « de base ». Une plus grande sensibilisation doit par conséquent être faite en interne et auprès des bailleurs de fonds pour reconnaître que la collaboration avec l'OGE peut ne pas être le meilleur ou le seul point d'entrée du PNUD. Les bailleurs de fonds et les OGE se tournent parfois vers le PNUD en tant que fournisseur en dernier ressort. Il s'agit d'un rôle que de nombreuses personnes continueront probablement à attendre du PNUD en général et qui ne se limite pas à l'assistance électorale. Dans ces contextes, la capacité du PNUD à satisfaire la demande est très appréciée des partenaires, à telle enseigne que, dans certains cas, si le PNUD devait limiter ses domaines d'intervention cela pourrait constituer un risque pour la réputation de l'organisation. Dans le même temps, le PNUD fera davantage pour concevoir des projets d'assistance électorale avec des critères de référence clairs pour évaluer la progression et, si possible, chercher à transformer et à réduire son rôle au fil du temps afin de satisfaire des besoins en mutation. Ceci implique la compréhension de la trajectoire des pays qui ont été des « importateurs nets » de l'assistance électorale des Nations Unies, mais qui sont actuellement fournisseurs de l'aide à leurs pairs et le fait de savoir comment le PNUD peut utiliser le cycle électoral dans chaque contexte pour accompagner les pays du programme dans cette voie.</p>				
4.1 Contribuer aux directives de la mission d'évaluation des besoins élaborées par le DAP/DAE pour identifier de manière précoce les avantages comparatifs du PNUD et	Deuxième trimestre 2012	Bureau des politiques de développement (impliquant le DAP), Bureau de la prévention des crises et du relèvement et bureaux		

Mesures clefs	Calendrier	Groupes responsables	Suivi*	
			Observations	État
éliminer la division entre les activités « de base » et les activités « complémentaires »		régionaux		
4.2 Utiliser l'analyse institutionnelle et contextuelle adaptée à l'assistance électorale pour concevoir des projets d'assistance électorale qui prennent en compte les systèmes politiques caractérisés par le principe de « tout va au gagnant »	Après le troisième trimestre 2012, donc en cours	Bureaux de pays, bureaux régionaux, Bureau des politiques de développement, Bureau de la prévention des crises et du relèvement		
4.3 Utiliser l'étude des enseignements tirés de l'expérience sur l'impact à plus long terme de l'assistance électorale des Nations Unies pour identifier les stratégies d'évolution de l'assistance électorale de l'assistance technique à grande échelle à un partenariat sur la durée	Après le deuxième trimestre 2012, autrement dit en cours	Bureau des politiques de développement, bureaux régionaux, bureaux de pays		
<p>Recommandation 5 : Le PNUD doit hiérarchiser les efforts visant à clarifier l'application du cadre de politique d'assistance électorale des Nations Unies afin de remplir plus efficacement le mandat institutionnel de l'aide au développement. Le PNUD doit corriger les différences qui découlent de l'application du cadre de politique d'assistance électorale des Nations Unies lorsqu'elles affectent sa capacité à remplir son mandat de développement. Les dirigeants du PNUD doivent collaborer avec le point focal des Nations Unies en vue de débattre de ces questions et de rechercher une application synergétique du cadre afin que le PNUD, ainsi que d'autres organisations du système des Nations Unies, soient en mesure de faire le meilleur usage de leurs mandats institutionnels à l'appui à ces processus nationaux importants. Le PNUD doit poursuivre ses efforts, par le biais du mécanisme interinstitutions de coordination pour l'assistance électorale, afin résoudre les problèmes opérationnels.</p>				
<p>Réponse de la direction : Les décisions 2010/23 et 2011/23 du Comité des politiques du Secrétaire général a cherché à clarifier les questions en suspens de la répartition des tâches entre les différentes institutions du système des Nations Unies qui interviennent dans le domaine de l'assistance électorale, allant de la manière dont la politique est formulée à la manière dont les Nations Unies doivent répondre aux demandes d'assistance électorale des États Membres. Le DAP et le PNUD ont également signé une Note d'orientation sur l'assistance électorale (plus récemment en septembre 2010) qui régit la répartition de leurs activités dans ce domaine. Toutefois, des différences dans l'interprétation de cette directive continuent d'affecter sa mise en œuvre sur le terrain. Ces différences se rapportent essentiellement aux interprétations de ce que signifie pour le point focal des Nations Unies d'avoir un rôle normatif et politique dans la définition des paramètres généraux de l'assistance électorale et de ce que signifie pour le PNUD (ou d'autres acteurs des Nations Unies) d'être la principale institution en matière de conception et de fourniture de l'assistance technique à la demande des États Membres en respectant ces paramètres. Le PNUD continuera de travailler au niveau technique, à travers le mécanisme interinstitutions de coordination pour l'assistance électorale afin de mieux collaborer avec le DAP et de partager les informations sur les approches qu'il utilise au niveau des pays avec les partenaires nationaux et internationaux pour concevoir et fournir l'assistance électorale. Le PNUD collaborera également, à travers sa direction, avec le DAP pour faire en sorte que la répartition du travail et les directives de politique dans ce domaine soient mutuellement comprises et appliquées systématiquement par les deux organismes d'une manière qui permette au PNUD de remplir son mandat de développement.</p>				
5.1 Collaboration de la direction du PNUD avec le DAP dans le cadre du mécanisme de politique régissant les élections et clarification des modalités de mise en œuvre des instructions du Comité des politiques	D'ici au troisième trimestre 2012	Bureau exécutif, Bureau des politiques de développement, Bureau de la prévention des crises et du relèvement, bureaux régionaux		
5.2 Participer régulièrement au mécanisme interinstitutions de coordination pour l'assistance électorale afin d'assurer le partage d'informations et une compréhension	En cours	Bureau des politiques de développement, Bureau de la prévention des crises et bureaux régionaux		

Mesures clefs	Calendrier	Groupes responsables	Suivi*	
			Observations	État

mutuelle des mandats et des contraintes

Recommandation 6 : Le PNUD doit renforcer la mise en œuvre des projets du cycle électoral de manière à ce qu'ils puissent rester concentrés sur le processus.

Le PNUD doit consolider ses efforts afin de mettre pleinement en œuvre les projets du cycle électoral en se concentrant sur le processus qui accompagne l'événement. Le PNUD doit fournir aux bureaux de pays, aux conseillers techniques principaux et aux équipes de projet la formation en matière d'appui au cycle électoral, améliorer la diffusion des directives de mise en œuvre, promouvoir la constitution de réseaux et les échanges entre pairs entre les administrations électorales et les organisations de la société civile pendant les périodes d'entre-élections. Le PNUD doit également exploiter l'éventail de points d'entrée d'un appui au cycle électoral pour atteindre les médias, les partis politiques, les législateurs et d'autres pour renforcer le processus et promouvoir l'indépendance des OGE, qu'ils soient formellement indépendants ou qu'ils fassent partie du pouvoir exécutif. Les bureaux de pays du PNUD doivent également être plus proactifs pendant les périodes d'entre-élections afin de maintenir les relations avec les OGE et les organisations de la société civile qui interviennent dans le domaine des élections (tels que les groupes d'observateurs locaux) pour promouvoir les améliorations des processus électoraux, les mécanismes de règlement des contentieux électoraux, l'indépendance de l'OGE et le droit électoral. La collaboration avec les bailleurs de fonds dans le cadre des activités postélectorales doit commencer longtemps avant les élections afin d'éviter de perdre cette dynamique dans les mois cruciaux qui suivent l'élection. Une stratégie postélectorale qui met dûment l'accent sur la viabilité et une stratégie de sortie doivent être préparées dans le cadre d'un document de projet d'assistance électorale.

Réponse de la direction : L'appui au cycle électoral est utilisé par plus de la moitié des bureaux de pays du PNUD qui fournissent de l'assistance électorale. Certaines contraintes de la mise en œuvre intégrale de l'appui sont toutefois hors de la portée du PNUD. Il s'agit notamment de la ponctualité des financements des bailleurs de fonds et de leur intérêt, du cadre de l'administration électorale en place (c'est-à-dire si une administration électorale est permanente ou est reconstituée avant les élections) et du financement et de l'intérêt au plan national pendant la période d'entre-élections. Le PNUD s'efforcera de travailler sur les variables qui relèvent de son contrôle, tel que la disponibilité des directives sur l'utilisation de l'appui, notamment pendant les phases d'élaboration du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et des descriptifs de programme de pays, et l'utilisation d'un personnel rompu aux questions d'appui au cycle électoral pour la conception des projets d'assistance électorale. Le programme global d'appui au cycle électoral continuera à jouer un rôle majeur dans la promotion de l'appui au cycle électoral en collaboration avec les bailleurs de fonds et les interlocuteurs nationaux en finançant les initiatives à long terme entre les élections. À ce jour, le programme global d'appui au cycle électoral a appuyé des institutions et des processus électoraux pour une allocation d'un montant total de 14 millions de dollars des États-Unis dans 18 pays (11 en Afrique, 1 en Asie et 6 dans la région des États arabes). En outre, des initiatives régionales, des ateliers et des séminaires consacrés à la promotion de l'appui au cycle électoral continueront d'être régulièrement organisés dans toutes les régions.

6.1 Veiller à la disponibilité des directives des conseillers politiques qui maîtrisent l'appui au cycle électoral pour les bureaux de pays lors de la conception et la mise en œuvre des projets et des programmes de pays	En cours	Bureau des politiques de développement, Bureau de la prévention des crises et du relèvement, bureaux régionaux et bureaux de pays
6.2 Veiller à la disponibilité, et dans un format accessible, des politiques et des directives électorales régulièrement mises à jour au moyen de la plateforme des Travaux d'équipe et d'autres méthodes	En six mois	BPD
6.3 Continuer à encourager les échanges Sud-Sud entre pairs au niveau des OGE, par le biais des projets établis tels que le Pro-PALOP et de nouvelles initiatives telles que le Forum des commissions électorales de la SADC dans le cadre d'une stratégie durable	En cours	Bureaux de pays, bureaux régionaux, Bureau des politiques de développement

Recommandation 7 : Pour réduire les coûts de certains processus qui bénéficient d'un appui et s'assurer qu'ils sont appropriés au contexte et sont durables, il faudrait déployer plus d'efforts et mettre davantage l'accent sur une telle mesure. Le PNUD doit renouveler et redynamiser ses efforts afin d'élaborer des solutions économiques et durables pour les institutions et les processus électoraux et développer l'appropriation nationale nécessaire à la gestion et à l'entretien de ces systèmes. Le PNUD doit faciliter la mise au point de solutions locales pour des problèmes locaux et éviter une trop forte dépendance à l'égard des importations coûteuses, notamment des solutions de haute technologie mises en œuvre dans des contextes de basse technologie. Le PNUD doit davantage mettre l'accent sur le renforcement des capacités nationales et, le cas échéant infranationales, et sur l'expertise pour la planification stratégique, la gestion, la passation de marchés en temps opportun et la budgétisation. Il faudrait envisager des critères de référence appropriés, le suivi et des contrôles budgétaires afin de contribuer à promouvoir le souci de réduction des coûts. Les élections sont une aubaine pour certains, notamment pour les fournisseurs, et le PNUD doit aider les OGE et les organisations de la société civile à élaborer des procédures transparentes et responsables qui réduisent les occasions de corruption politique et économique.

Réponse de la direction : Les préoccupations d'efficacité par rapport au coût et de viabilité des solutions sont une constante des activités du PNUD. Il s'agit d'un facteur important dans la programmation de l'assistance électorale, mais il existe également des limites à la mesure dans laquelle le PNUD peut gérer les coûts de l'assistance électorale lorsque, par exemple, un pays prend la décision souveraine de programmer des élections ou d'adopter des technologies et des systèmes onéreux, lorsqu'un cadre juridique national appelle l'utilisation d'une certaine technologie ou lorsque le financement arrive tardivement et entraîne l'augmentation des coûts d'approvisionnement. Il est également important de relever que, dans certains pays, un gros investissement de départ sera nécessaire, par exemple lors d'un recensement, la délivrance de cartes d'identité ou la création d'un système d'état civil, qui aidera au bout du compte à réduire le coût des élections. Toutefois, le PNUD fera davantage d'efforts pour aider les responsables nationaux de l'administration électorale à comprendre les implications du choix des solutions technologiques, notamment la recherche de solutions locales et à comprendre l'importance de commencer tôt, étant donné que commencer en retard est habituellement synonyme de coûts plus élevés. Le PNUD déploiera davantage d'efforts pour réaliser un équilibre entre les économies, l'efficacité et l'efficacité afin de s'assurer que les fonds sont dépensés de manière rationnelle dans la poursuite des priorités locales. Cela signifie non seulement chercher à réduire les coûts et à mieux gérer les projets électoraux mais aussi s'assurer de la création d'une capacité à long terme de sorte que les pays du programme puissent organiser eux-mêmes des élections crédibles et durables avec peu ou pas d'aide internationale. Le PNUD continuera à organiser des ateliers, des conférences et des séminaires réunissant les OGE, les praticiens électoraux et son personnel pour la sensibilisation et l'élaboration d'une politique portant sur des questions relatives aux processus électoraux. En 2012, le PNUD a organisé à Mombasa, au Kenya, un atelier réunissant 230 participants pour mettre en évidence la justesse et les coûts de l'introduction des TIC dans le processus électoral. Cette rencontre a fourni aux OGE, au personnel du PNUD et aux praticiens électoraux des informations et des données comparatives, a permis une analyse des calendriers et des coûts, qui permettront aux OGE d'évaluer efficacement les choix possibles et de prendre des décisions éclairées concernant l'introduction des technologies dans les processus électoraux.

7.1 Élaborer des directives sur la base de la conférence de Mombasa afin d'aider les responsables nationaux de l'administration électorale à mettre en œuvre les solutions des TIC d'une manière économique et durable	D'ici au quatrième trimestre 2012	Bureau des politiques de développement, bureaux régionaux, bureaux de pays
7.2 Continuer de fournir aux OGE et aux bureaux de pays un appui consultatif dans les domaines des achats, de la budgétisation et des opérations	En cours	Bureau de l'appui aux achats, Bureau des politiques de développement, bureaux de pays

Recommandation 8 : Le PNUD doit rationaliser ses processus d'assistance électorale afin de s'assurer qu'ils sont plus efficaces dans le contexte en constante mutation du processus électoral auquel il apporte son appui. Le PNUD doit examiner la chaîne de son processus d'appui électoral, de la conceptualisation à la fourniture de l'assistance. Certaines questions de procédure et d'efficacité sont internes au PNUD, tandis que les autres découlent du cadre plus large des réponses des Nations Unies et exigent des solutions. Ceci est particulièrement vrai pour la relation qui existe entre le PNUD et le Département de l'assistance électorale et l'étendue de l'autorité de ce département sur les programmes du PNUD. Les calendriers à réexaminer sont notamment ceux qui se rapportent à la réception et au traitement des demandes d'assistance, aux évaluations des besoins et à la sélection de leurs participants, à la formulation, la négociation et l'adoption des projets. Le PNUD doit également examiner de près et rationaliser ses processus de recrutement et des achats. En outre, le PNUD doit encourager : la réalisation d'une analyse d'impact de son travail, un modèle standard pour mieux suivre, superviser et publier les informations sur les réalisations des projets et leurs coûts par rapport aux résultats escomptés, et des efforts plus systématiques pour étayer par des documents et partager sa mémoire institutionnelle. Les bureaux régionaux du PNUD et le Bureau des politiques de développement doivent renforcer la supervision et le suivi des programmes électoraux et améliorer la capacité du personnel concerné, notamment en ce qui concerne les processus ou les projets problématiques.

Réponse de la direction : Les directives récemment révisées de la Mission chargée de l'évaluation des besoins devraient faciliter le processus (et la vitesse) de la réception des demandes, l'évaluation (et la sélection des personnes devant participer à ce processus) et la formulation des projets par le PNUD, même si des États Membres continueront de formuler des demandes d'assistance à la dernière minute. Le processus de formulation des projets doit systématiquement préciser les calendriers des achats, en indiquant ce qui est réalisable et ce qui ne l'est pas. Plus spécifiquement, le PNUD s'efforcera d'impliquer les experts en opérations à la phase initiale du projet, de s'assurer de la disponibilité de l'expertise en matière des achats pendant toute la durée du projet, d'élaborer très tôt un plan des achats et de faire usage des procédures rapides lorsqu'elles sont bénéfiques. Le PNUD a mis au point une liste de consultants approuvés que les bureaux de pays peuvent utiliser pour accélérer la rétention des experts. Le PNUD s'est engagé à apprendre et à améliorer ses systèmes et ses approches et s'emploiera à améliorer le suivi et l'évaluation dans ce domaine, bien que l'amélioration de la mémoire institutionnelle exige un engagement de l'ensemble des Nations Unies. Les systèmes de publication d'informations et de suivi existent et ils sont largement utilisés mais l'information sur l'assistance électorale dans le rapport annuel axé sur les résultats n'est pas entièrement exacte et comprend des lacunes dans la présentation des domaines d'intervention du PNUD. Sur des questions opérationnelles plus spécifiques, le PNUD continuera de collaborer avec Groupe de travail de l'appui opérationnel (qui comprend le Département de l'appui aux missions, le DAP, le Département des opérations de maintien de la paix, le PNUD et l'UNOPS) qui a été invité par le Comité des politiques du Secrétaire général à se prononcer sur la manière de parvenir à une plus grande d'efficacité dans l'appui opérationnel des élections par l'ensemble du système, notamment dans les domaines des achats, de la logistique, de la sécurité, des ressources humaines et de la gestion de projets.

8.1 Chercher à savoir s'il faudrait procéder à une évaluation postélectorale standardisée ou à des analyses des enseignements tirés de l'expérience	D'ici à la fin 2012	Bureau d'évaluation, BPD
8.2 Encourager l'utilisation des procédures rapides pour l'assistance électorale et fournir du soutien aux bureaux de pays en faisant usage de cette modalité	D'ici à la fin 2012	Bureaux de la gestion, Bureau de la prévention des crises et du relèvement, Bureaux régionaux, Bureau des politiques de développement
8.3 Étudier le recours plus systématique au Bureau de l'appui aux achats pour fournir les biens tout en préconisant de plus en plus l'achat des services locaux	D'ici à la fin 2012	Bureau de la gestion (Bureau de l'appui aux achats) bureaux de pays, bureaux régionaux
8.4 Continuer de participer au Groupe de travail d'appui opérationnel afin de fournir des recommandations au Comité des politiques sur les moyens d'améliorer l'appui opérationnel	D'ici au deuxième trimestre 2012	Bureau des politiques de développement, Bureau de la prévention des crises et du relèvement
8.5 Déterminer les moyens par lesquels les bureaux de pays peuvent plus fidèlement décrire l'assistance	D'ici à la fin 2012 et pour le prochain plan stratégique	Groupe d'appui opérationnel, bureaux régionaux, bureaux de pays, Bureau des

électorale dans le rapport annuel axé sur les résultats

politiques de développement

8.6 Envisager la préparation d'une publication thématique régulière (annuelle ou biennale) sur l'appui du PNUD à l'assistance électorale qui présente plus fidèlement l'appui électoral et toutes ses formes

Faisabilité évaluée d'ici à la fin 2012

Bureau des politiques de développement et les partenaires

* La mise en œuvre des recommandations fait l'objet d'un suivi électronique dans la base de données du Centre de gestion en ligne des évaluations.