

# **Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales**

**Évaluation de l'efficacité de  
gestion 2012**

**Résumé de données sur les  
pays du PNUD  
au Niger**

**Décembre 2012**



# MOPAN



## Table des matières

---

1. Avant-propos	1
2. Introduction	2
3. Résumé de la performance du PNUD au Niger	5
3.1 Perceptions de l'efficacité de gestion générale du PNUD au Niger	5
3.2 Résultats généraux de l'enquête	5
3.3 Points forts et domaines d'amélioration perçus	7
3.4 Comparaison entre les réponses des partenaires directs et les réponses des donateurs	8

## Tableaux

---

Tableau 2.1	Amplitude des tranches, scores et définitions	4
Tableau 3.1	Notes générales de l'efficacité par groupe de participants	5
Tableau 3.2	Notation générale des indicateurs clés de performance – Efficacité de gestion (scores moyens)	6
Tableau 3.3	Répartition des notes de l'ensemble des micro-indicateurs par groupe de participants	8

## Annexes

---

Annexe I	Le PNUD au Niger – Répartition des scores sur les indicateurs clés de performance	9
Annexe II	Profil des participants	11
Annexe III	Résumé des scores du PNUD au Niger comparés aux scores généraux	15
Annexe IV	Synthèse du rapport institutionnel	20

---



## 1. Avant-propos

Ce résumé des données sur les pays concernant le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) au Niger a été réalisé pour le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN), un réseau de 16 pays donateurs<sup>1</sup> dont l'intérêt commun est d'évaluer l'efficacité de gestion des organisations multilatérales.

Pour plus d'informations sur le MOPAN et l'Approche commune, rendez-vous sur le site Internet du MOPAN : [www.mopanonline.org](http://www.mopanonline.org).

### Remerciements

Nous tenons à remercier l'ensemble des personnes ayant participé à l'évaluation au Niger. Nous remercions également les instances dirigeantes du PNUD et leur personnel à l'administration centrale et dans le pays pour leur précieuse contribution à l'évaluation. Un représentant de l'Agence suisse pour le développement et la coopération et du Ministère français des Affaires Étrangères au Niger ont été désignés Responsables du MOPAN au niveau du pays et ont supervisé les opérations. Les représentants du PNUD nous ont offert leur entière coopération et nous ont fourni les listes complètes de leurs partenaires directs au Niger. Enfin, l'ensemble des participants à l'enquête, partenaires directs et donateurs du MOPAN nous ont tous apporté de précieuses informations et nous ont consacré de leur temps afin de répondre à l'enquête.

### Rôle des auteurs et du Secrétariat du MOPAN

Le Secrétariat du MOPAN, en étroite collaboration avec le Groupe de travail technique du MOPAN, a lancé et supervisé l'enquête. Le MOPAN a créé des indicateurs clés de performance, ainsi que des micro-indicateurs. Il a aussi élaboré la méthodologie de l'enquête. Le MOPAN a ensuite coordonné l'établissement de listes de participants et a approuvé le questionnaire final de l'enquête. Le MOPAN a également supervisé la mise en page, la structure, le ton et le contenu des résumés des données sur le pays.

Epinion et Universalia ont élaboré le questionnaire de l'enquête. Ils ont aussi réalisé l'enquête et l'analyse. Le Secrétariat tient également à remercier les consultants pour la qualité de leur travail.

Epinion et Universalia ont réalisé les résumés des données sur le pays.

Au nom du MOPAN,

Le Secrétariat du MOPAN

---

<sup>1</sup> Donateurs du MOPAN en 2012 : Allemagne, Australie, Autriche, Belgique, Canada, Danemark, Espagne, Finlande, France, Irlande, Norvège, Pays-Bas, République de Corée, Royaume-Uni, Suède et Suisse. Les États-Unis sont devenus membres en septembre 2012.

## 2. Introduction

Le MOPAN évalue l'efficacité de gestion d'organisations multilatérales en se basant sur la perception des États membres du MOPAN et des partenaires directs de ces organisations ainsi qu'à travers l'analyse de la documentation accessible au grand public<sup>2</sup>. Le MOPAN définit l'efficacité de gestion pour une organisation multilatérale comme « être organisée de telle sorte à contribuer aux résultats de développement dans les pays où elle intervient ». Par conséquent, l'évaluation du MOPAN analyse les systèmes, les pratiques et les comportements des organisations que le Réseau estime être pertinents pour optimiser l'efficacité de l'aide et qui peuvent apporter une contribution aux résultats de développement au niveau national<sup>3</sup>.

Jusqu'en 2012, les évaluations du MOPAN ont mis l'accent sur l'efficacité des organisations multilatérales en examinant les pratiques de gestion, les systèmes, et les comportements que le MOPAN considère comme importants dans la gestion pour l'atteinte des résultats de développement. En 2012, le MOPAN a testé une composante pour l'évaluation des résultats de développement d'une organisation multilatérale, en examinant la manière avec laquelle les parties prenantes percevaient ses contributions, et comment cette organisation mesurait et élaborait des rapports sur les résultats de développement. Cette composante a été testée sur quatre des six organisations évaluées en 2012 : la BAfD, le PNUD, UNICEF, et la Banque mondiale<sup>4</sup>.

En 2012, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) a été évalué au niveau institutionnel dans neuf pays soumis à l'enquête : le Cambodge, la République Démocratique du Congo (RDC), le Ghana, le Honduras, le Maroc, le Niger, le Nigéria, les Philippines et le Zimbabwe. L'évaluation pilote des résultats de développement de 2012 n'a cependant concerné que cinq pays : le Cambodge, la République Démocratique du Congo (RDC), le Ghana, le Honduras, et les Philippines. Pour consulter le rapport complet de l'évaluation 2012 du PNUD, rendez-vous sur [<http://www.mopanonline.org>].

L'objectif de ce résumé des données propres au PNUD au Niger est de donner une impulsion au dialogue entre les donateurs du MOPAN, le PNUD, et ses partenaires directs du PNUD au niveau national. Il souligne les points forts et les domaines d'amélioration perçus par les participants à l'enquête. Le résumé des données s'appuie sur la perception des donateurs du MOPAN et les partenaires directs du PNUD au Niger<sup>5</sup>. Ces opinions ont été recueillies par le biais d'une enquête menée auprès des parties prenantes au moyen d'un questionnaire en ligne et d'entretiens individuels et par téléphone entre les mois de mars et avril et mai 2012. Au total, 21 personnes ont participé à l'enquête au Niger : 9 d'entre elles étaient des représentants des donateurs du MOPAN, et 12 étaient des représentants des partenaires directs du PNUD au Niger. Cependant, la taille de l'échantillon au niveau national exclut toute analyse statistique ou

---

<sup>2</sup> L'analyse de la documentation accessible au public est comprise dans l'évaluation au niveau institutionnel uniquement. Ce résumé des données sur les pays se fonde uniquement sur les données de l'enquête et ne comprend que les indicateurs qui ont été évalués au niveau national.

<sup>3</sup> Déterminer si une organisation multilatérale contribue ou non à l'obtention de résultats de développement dépendra également de la manière dont elle traite les questions du développement, des outils qu'elle utilise et de l'échelle de ses interventions dans le contexte du pays où elle intervient.

<sup>4</sup> Ces organisations ont été sélectionnées parce qu'elles ont été évaluées par le MOPAN en 2009. L'évaluation de 2009 a mis l'accent sur l'efficacité de gestion et n'était basée que sur les données de l'enquête.

<sup>5</sup> Dans l'évaluation 2012 du PNUD, les partenaires directs interrogés comprenaient des représentants de ministères de tutelle ainsi que des représentants d'organisations de la société civile (surtout des ONG) ayant reçu des fonds du PNUD.

demande de signification statistique<sup>6</sup>. Les résultats présentés sont donc fournis à titre indicatif et peuvent constituer une base de discussion.

De manière générale, moins de la moitié des participants ont indiqué qu'ils étaient très familiers avec le PNUD, avec 7 partenaires directs (58%) et 2 donateurs du MOPAN (22%) qui ont déclaré être familiers ou très familiers avec l'organisation<sup>7</sup>. Bien que 75% des partenaires directs aient déclaré avoir eu des contacts quotidiens ou hebdomadaires avec le PNUD, seuls 11% des donateurs interrogés ont déclaré avoir cette régularité dans leur interaction avec l'organisation (voir l'annexe II pour plus d'informations).

La composante efficacité de gestion de l'évaluation du MOPAN s'articule autour de quatre dimensions (ou quadrants) de performance : la gestion stratégique, la gestion opérationnelle, la gestion des relations et la gestion des connaissances. Dans le cadre de chacune de ces dimensions, l'efficacité de gestion est décrite à l'aide d'Indicateurs clés de performance (ICP) mesurés au moyen de plusieurs Micro-Indicateurs (MI). En 2012, l'Approche commune a utilisé entre 19 et 21 ICP et entre 67 et 77 MI pour chaque organisation évaluée au niveau national<sup>8</sup>. La liste complète des MI évalués en 2012 est disponible dans l'annexe III. Des scores moyens ont été calculés pour chaque question (micro-indicateur) et pour chaque ICP<sup>9</sup>. Les scores des ICP correspondent à des scores de MI ventilés.

Les participants à l'enquête se sont vus présenter des déclarations décrivant une pratique, un système ou un comportement organisationnel et il leur a été demandé de noter la performance de l'organisation sur une échelle de 1 à 6, comme indiqué ci-dessous. Ce résumé des données présente les scores moyens pour les indicateurs.

---

<sup>6</sup> Les données de ce résumé (tout comme dans les rapports institutionnel), sont basés sur des scores moyens pondérés afin de pouvoir établir une comparaison entre les données spécifiques du pays et les données ventilées aux niveaux plurinationale ou des agences, et d'assurer une cohérence avec les rapports institutionnels.

<sup>7</sup> Le degré de familiarisation se base sur une échelle de 1 à 5 où 5 signifie « très familier » et 1 signifie « pas du tout familier ». Dans ce contexte, « familier » ou « très familier » comprend des répondants ayant évalué leur niveau de connaissance à 4 ou 5 sur cette échelle.

<sup>8</sup> Ces écarts sont liés à la personnalisation de l'enquête pour chaque organisation multilatérale.

<sup>9</sup> Le calcul des scores moyens exclut les réponses « ne sait pas ». Bien que cela réduise la base de réponses, on peut considérer les résultats comme indicatifs de la perception de ceux qui ont fourni une réponse et ces derniers représentent une base de discussion entre le MOPAN et l'organisation multilatérale.

**Tableau 2.1 Amplitude des tranches, scores et définitions**

Score	Amplitude des notes	Note	Définitions
1	1.00 à 1.49	Très faible	L'organisation multilatérale ne dispose pas de ce système et cela constitue une source de préoccupation.
2	1.50 à 2.49	Faible	L'organisation multilatérale dispose de ce système, mais il comporte d'importantes lacunes.
3	2.50 à 3.49	Inadéquat	Le système de l'organisation multilatérale dans ce domaine a des lacunes qui font qu'il est presque acceptable mais malgré tout encore un peu insuffisant.
4	3.50 à 4.49	Adéquat	Le système de l'organisation multilatérale est acceptable dans ce domaine.
5	4.50 à 5.49	Élevé	Le système de l'organisation multilatérale est plus qu'acceptable sans toutefois être la « meilleure pratique » dans ce domaine.
6	5.50 à 6.00	Très élevé	Le système de l'organisation multilatérale est la « meilleure pratique » dans ce domaine.

### Aperçu du résumé des données

Le résumé des données présente plusieurs conclusions essentielles selon l'enquête de l'Approche commune du MOPAN 2012 au Niger.

- La section 3.1 comporte une présentation de l'efficacité de gestion perçue du PNUD.
- La section 3.2 présente les résultats généraux de l'enquête sur les indicateurs clés de performance.
- La section 3.3 souligne les principaux points forts et les domaines du PNUD à améliorer perçus par les participants.
- La section 3.4 présente une comparaison entre les notes attribuées par les donateurs et les partenaires directs.

Les annexes fournissent des informations supplémentaires sur les notes des indicateurs clés de performance et des micro-indicateurs, ainsi que sur le profil des participants.

- L'annexe I contient le détail de la répartition des scores des indicateurs clés de performance et des micro-indicateurs utilisés dans l'enquête.
- L'annexe II offre des informations sur le profil des groupes participants.
- L'annexe III compare les notes des indicateurs clés de performance et des micro-indicateurs au Niger (notes générales pour le Niger, pour les donateurs et pour les partenaires directs) avec les notes générales du PNUD (ce qui inclut les appréciations des donateurs du MOPAN au niveau de l'administration centrale).
- L'annexe IV présente la synthèse du rapport complet de l'évaluation du MOPAN 2012 du PNUD.

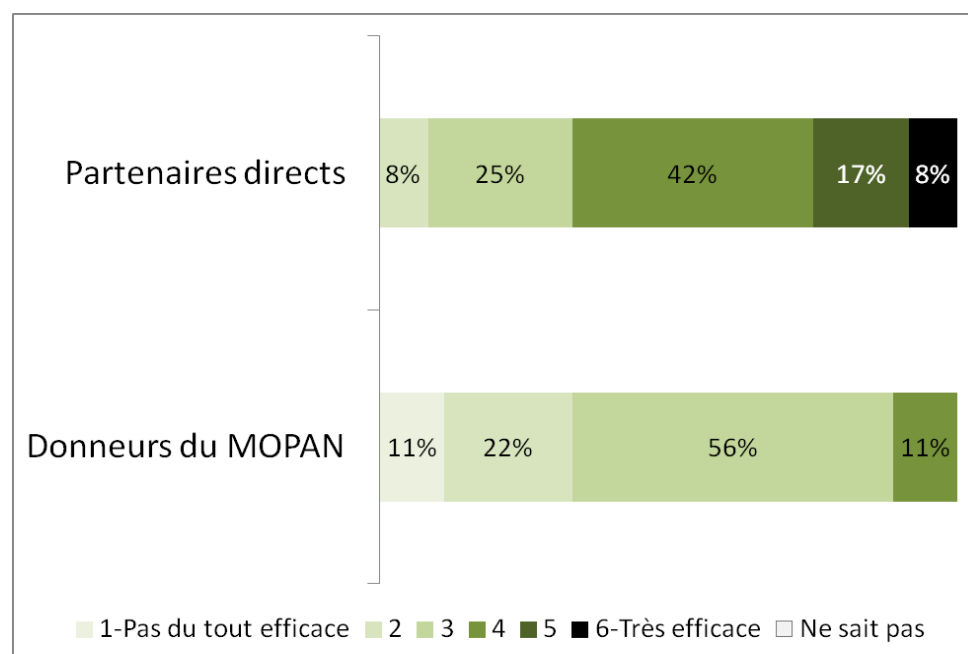


### 3. Résumé de la performance du PNUD au Niger

#### 3.1 Perceptions de l'efficacité de gestion générale du PNUD au Niger

Le MOPAN a défini l' « efficacité de gestion » comme étant le niveau pour une organisation multilatérale auquel elle peut être organisée de telle sorte à aider les partenaires à produire et à fournir les résultats escomptés. Les participants à l'enquête ont été invités à noter l'efficacité de gestion générale du PNUD. Comme l'indique la figure ci-dessous, les partenaires directs interrogés ont été généralement plus positifs que les donateurs sur l'efficacité de gestion du PNUD, dont les réponses se sont plus situées sur la moitié basse de l'échelle.

**Tableau 3.1 Notes générales de l'efficacité par groupe de participants<sup>10</sup>**



#### 3.2 Résultats généraux de l'enquête

Une notation satisfaisante ou plus élevée a été attribuée au PNUD concernant ses performances dans 14 des 16 domaines évalués par les participants à l'enquête. Le PNUD a enregistré une notation élevée concernant l'accent mis par les stratégies nationales sur les résultats, mais a été perçu comme étant inadéquat dans son utilisation des informations sur la performance et l'ajustement de ses procédures aux conditions et capacités locales.

Les barres blanches dans le tableau 3.2 ci-dessous présentent les scores moyens pour les 16 ICP évalués au niveau national<sup>11</sup>. Par exemple, sur le premier indicateur, « donner une orientation pour les résultats », les participants ont attribué au PNUD Niger un score moyen de 3.82 (adéquat).

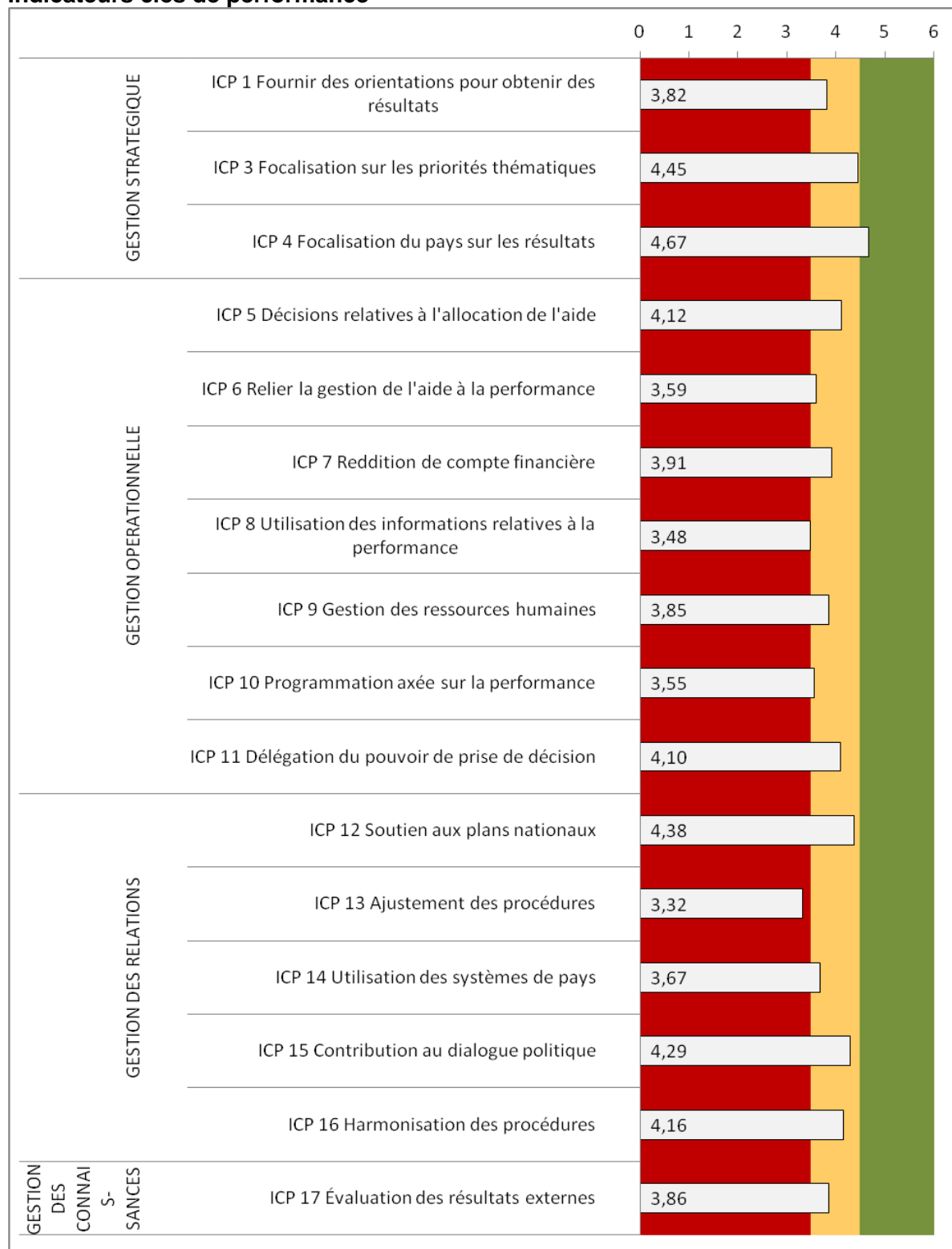
<sup>10</sup> L'échelle utilisée pour noter l'efficacité interne générale est différente de l'échelle utilisée pour évaluer les indicateurs du MOPAN. Dans ce cas, une échelle de un à six a été utilisée où six signifie « très efficace » et un signifie « pas du tout efficace ».

<sup>11</sup> Les ICP et MI qui n'ont pas été évalués au niveau national, n'ont pas été inclus dans les figures et tableaux de ce rapport.

**Tableau 3.2 Notation générale des indicateurs clés de performance – Efficacité de gestion (scores moyens)**



**Indicateurs clés de performance**



Note : Les participants à l'enquête ont été invités à étudier plusieurs déclarations décrivant les pratiques, les systèmes et les comportements du PNUD et à les noter sur une échelle de 1 à 6.

### 3.3 Points forts et domaines d'amélioration perçus<sup>12</sup>

#### Points forts

Les principaux points forts du PNUD au Niger se fondent sur six micro-indicateurs ayant reçu un score moyen élevé ou très élevé. D'après les participants à l'enquête, les points forts du PNUD sont<sup>13</sup>:

- **MI 3.2 Renforcement de la capacité** : les participants ont indiqué que le PNUD intégrait suffisamment bien le renforcement de la capacité dans ses travaux.
- **MI 4.1 Les cadres lient les résultats au niveau du projet, du programme, du secteur et du pays** : les participants à l'enquête ont attribué un score élevé au PNUD pour son utilisation des documents du programme de pays pour relier les résultats au secteur du projet et au niveau national.
- **MI 4.2 Les cadres incluent des indicateurs au niveau du projet, du programme, du secteur et du pays** : selon les participants à l'enquête, le PNUD utilise des indicateurs dans ses cadres de résultats au niveau du projet, programme, secteur et pays.
- **MI 4.3 Résultats escomptés en cohérences avec les stratégies nationales de développement et l'UNDAF** : les participants ont attribué un score élevé au PNUD pour l'inclusion d'énoncés concernant les résultats escomptés dans les documents de programme de pays en concordance avec les stratégies nationales de développement.
- **MI 4.5 Intégration des résultats des priorités thématiques dans les cadres de résultats** : les participants à l'enquête ont indiqué que les documents des programmes de pays comprenaient des résultats liés à des priorités thématiques telles que l'égalité des sexes et le renforcement de la capacité.

#### Domaines d'amélioration

Les domaines d'amélioration du PNUD au Niger se basent sur six micro-indicateurs qui ont reçu un score moyen général d'inadéquat. Selon les participants à l'enquête, le PNUD peut encore améliorer<sup>14</sup> :

- **MI 8.3 Gestion proactive des initiatives à faible performance** : les participants interrogés ont estimé que le PNUD pouvait améliorer sa gestion des programmes, projet et initiatives à faible performance.
- **MI 10.1 Les nouvelles initiatives sont sujettes à une analyse des bénéfiques/impacts** : les participants ont estimé que le PNUD pouvait soumettre ses nouvelles initiatives de programmation à davantage d'analyses d'impact.
- **MI 13.1 Les procédures sont comprises et complétées facilement par les partenaires directs** : les participants ont estimé que les partenaires directs avaient des difficultés à comprendre et suivre les procédures du PNUD.

---

<sup>12</sup> Ces « points forts » et « domaines d'amélioration » sont basés sur les réponses à des questions spécifiques de l'enquête, par opposition aux réponses aux questions ouvertes qui ont été utilisées pour la section concernant les « points forts » et les « domaines d'amélioration » du rapport institutionnel.

<sup>13</sup> Seuls les cinq MI au score le plus élevé sont cités ici

<sup>14</sup> Seuls les cinq MI au score le plus bas sont cités ici

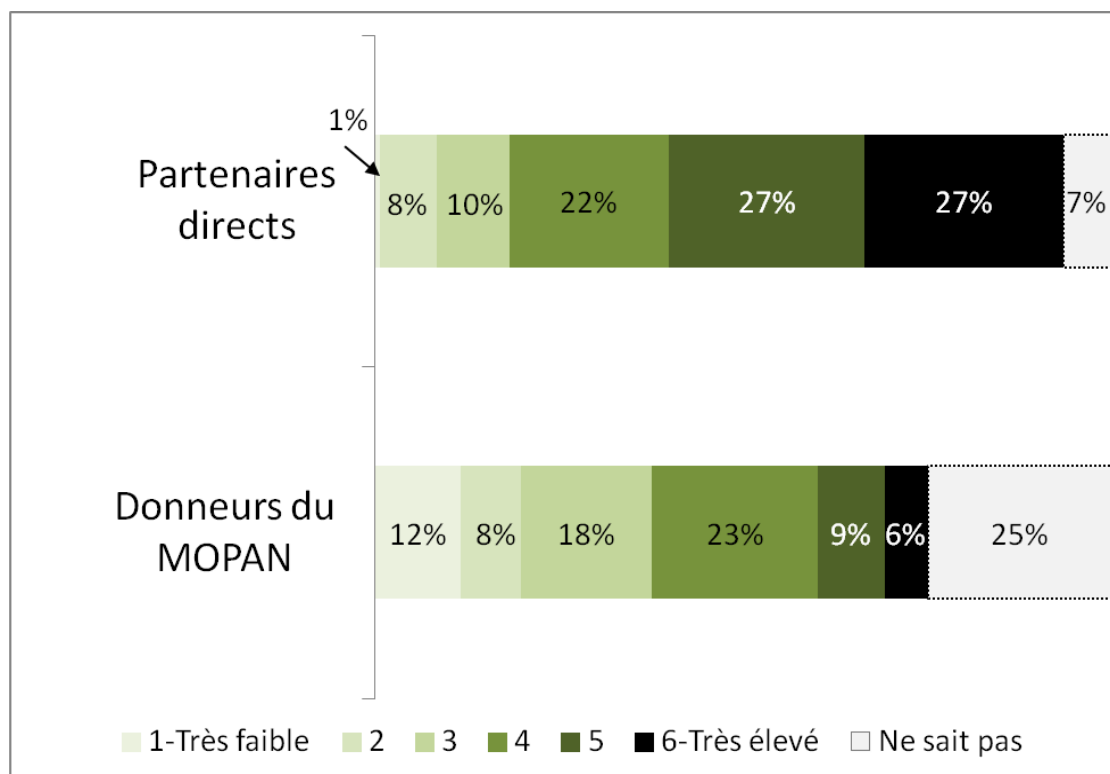
- **MI 13.2 La durée des procédures n'affecte pas la mise en œuvre** : les participants ont indiqué que la longue période de temps nécessaire à la finalisation des procédures du PNUD, affectait négativement la mise en œuvre.
- **MI 13.3 Une capacité de réponse rapide aux circonstances changeantes** : selon les participants à l'enquête, le PNUD peut accélérer l'ajustement de son portefeuille général dans les pays selon les circonstances changeantes.

### 3.4 Comparaison entre les réponses des partenaires directs et les réponses des donateurs

La figure 3.3 présente la distribution générale des réponses pour l'ensemble des questions pour cette évaluation du PNUD. Globalement, les partenaires directs ont attribué des scores plus positifs à la performance du PNUD que les donateurs du MOPAN, avec 53% de leurs réponses situées dans les catégories « élevées » ou « très élevées » sur l'échelle de notation, en comparaison avec seulement 15% pour les donateurs du MOPAN.

Les donateurs du MOPAN ont apporté une plus proportion plus importante de réponses « ne sait pas » (25%), que les partenaires directs (5%)<sup>15</sup>.

**Tableau 3.3 Répartition des notes de l'ensemble des micro-indicateurs par groupe de participants**



Les partenaires directs ont apprécié le PNUD plus favorablement que les donateurs du MOPAN pour 27 micro-indicateurs, mais les différences ne sont notoires que pour 12 de ces MI<sup>16</sup>. À aucun moment, les donateurs du MOPAN ont attribué des notes plus élevées au PNUD que les partenaires directs.

<sup>15</sup> Comme indiqué dans la section 2, les réponses « ne sait pas » n'ont pas été intégrées dans le calcul des scores moyens.

<sup>16</sup> Les différences sont considérées comme notoires lorsque : i) les scores moyens des partenaires directs étaient au moins 1,5 fois supérieurs aux scores des donateurs, ou lorsque ii) les scores moyens des donateurs du MOPAN étaient au moins 0,5 fois inférieurs aux scores des partenaires directs.

## Annexe I Le PNUD au Niger – Répartition des scores sur les indicateurs clés de performance

Le tableau ci-dessous indique les scores de l'enquête pour les indicateurs clés de performance dans les quatre dimensions de performance : la gestion stratégique, la gestion opérationnelle, la gestion des relations et la gestion des connaissances.



### Gestion stratégique

	Score moyen total au Niger	Partenaires directs du PNUD au Niger	Donateurs du MOPAN au Niger
ICP 1 Fournir des orientations pour obtenir des résultats	3,82	4,63	3,00
ICP 3 Focalisation sur les priorités thématiques	4,45	4,76	4,04
ICP 4 Focalisation du pays sur les résultats	4,67	4,99	4,28

### Gestion opérationnelle

	Score moyen total au Niger	Partenaires directs du PNUD au Niger	Donateurs du MOPAN au Niger
ICP 5 Décisions relatives à l'allocation de l'aide	4,12	4,50	3,58
ICP 6 Relier la gestion de l'aide à la performance	3,59	4,60	2,33
ICP 7 Reddition de compte financière	3,91	4,38	3,35
ICP 8 Utilisation des informations relatives à la performance	3,48	3,93	2,83
ICP 9 Gestion des ressources humaines	3,85	4,09	3,57
ICP 10 Programmation axée sur la performance	3,55	4,82	3,17
ICP 11 Délégation du pouvoir de prise de décision	4,10	4,38	3,53

**Gestion des relations**

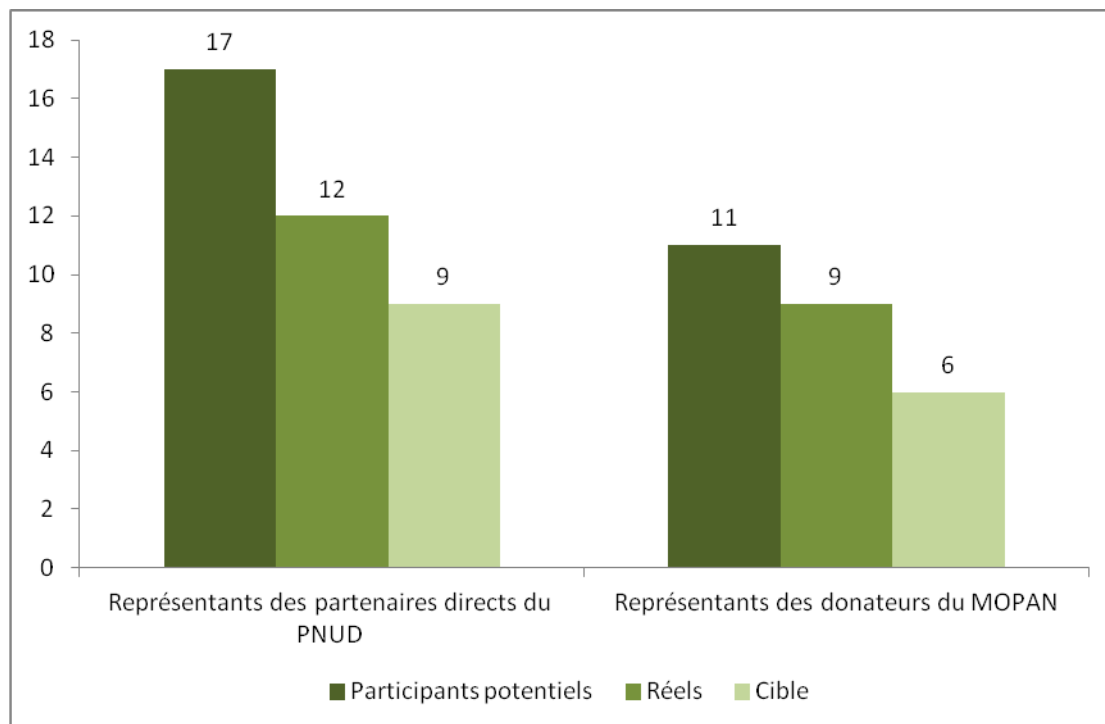
	<b>Score moyen total au Niger</b>	<b>Partenaires directs du PNUD au Niger</b>	<b>Donateurs du MOPAN au Niger</b>
ICP 12 Soutien aux plans nationaux	4,38	4,83	3,88
ICP 13 Ajustement des procédures	3,32	4,06	2,42
ICP 14 Utilisation des systèmes de pays	3,67	4,32	2,88
ICP 15 Contribution au dialogue politique	4,29	5,13	3,42
ICP 16 Harmonisation des procédures	4,16	5,00	3,23

**Gestion des connaissances**

	<b>Score moyen total au Niger</b>	<b>Partenaires directs du PNUD au Niger</b>	<b>Donateurs du MOPAN au Niger</b>
ICP 17 Évaluation des résultats externes	3,86	4,08	3,57

## Annexe II Profil des participants

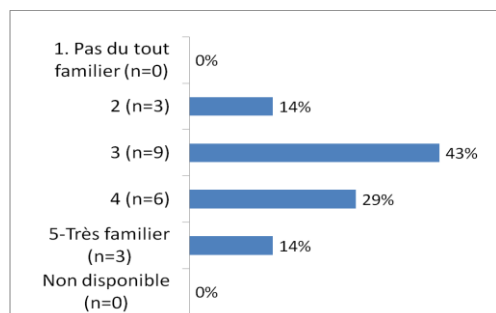
### Nombre de participants



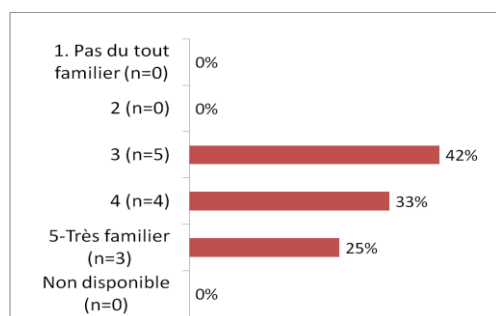
Note : les « participants potentiels » correspondent aux personnes invitées à participer à l'enquête. Les participants « réels » sont les personnes qui ont répondu à l'enquête et la « cible » correspond au nombre de réponses visé fixé par le MOPAN (50 % des participants potentiels).

### Degré de familiarisation des participants avec le PNUD

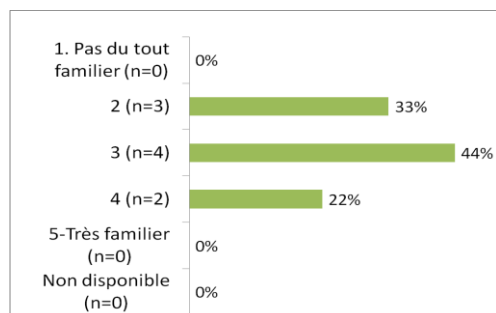
#### Tous les participants (N =21)



#### Représentants des partenaires directs du PNUD (N = 12)



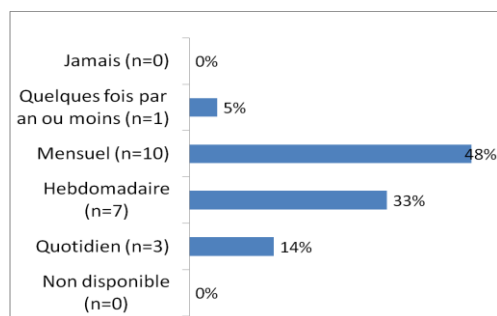
#### Représentants des donateurs du MOPAN (N = 9)



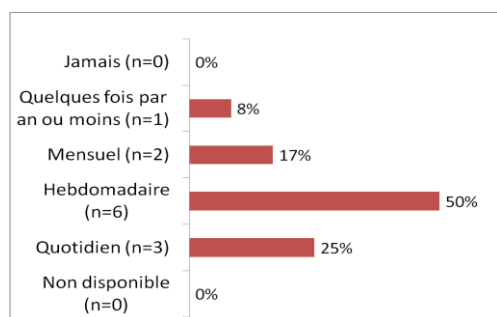


## Fréquence des contacts des participants avec le PNUD

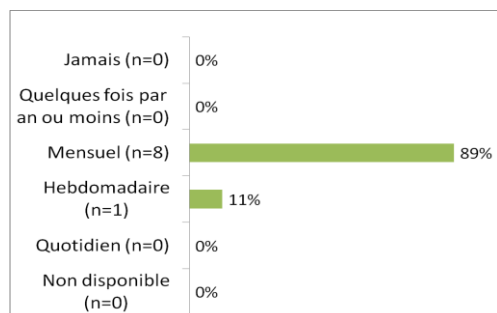
### Tous les participants (N = 21)



### Représentants des partenaires directs du PNUD (N = 12)

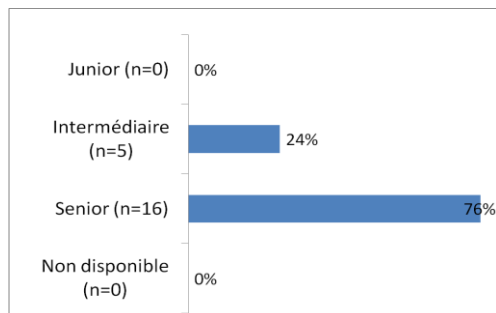


### Représentants des donateurs du MOPAN (N = 9)

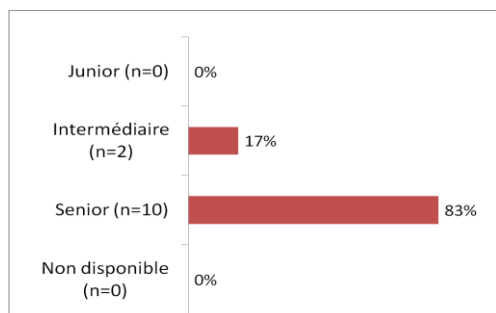


### Niveau d'ancienneté des participants

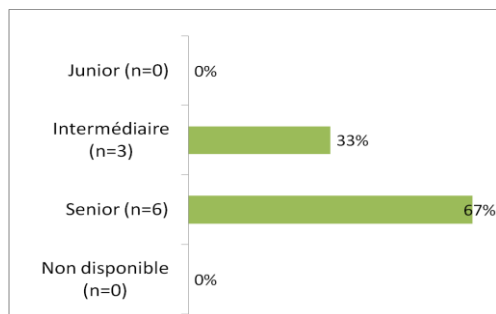
#### Tous les participants (N = 21)



#### Représentants des partenaires directs du PNUD (N = 12)



#### Représentants des donateurs du MOPAN (N = 9)



## Annexe III Résumé des scores du PNUD au Niger comparés aux scores généraux



Questions	Score moyen général du PNUD <sup>17</sup>	Score moyen de tous les pays du PNUD <sup>18</sup>	Score moyen du PNUD au Niger <sup>19</sup>	Score moyen des partenaires directs du PNUD au Niger	Score moyen des donateurs du PNUD au Niger
<b>Quadrant I. Gestion stratégique</b>					
<b>ICP 1. Fournir des orientations pour obtenir des résultats</b>	4.26	4.34	3.82	4.63	3.00
1.1 Le système de valeur soutient la focalisation sur les résultats et les partenaires directs	4.22	4.37	3.95	4.52	3.38
i) La culture institutionnelle du PNUD soutient la focalisation sur les résultats	4.02	4.24	3.69	4.50	2.89
ii) La culture institutionnelle du PNUD soutient la focalisation sur les partenaires directs	4.42	4.49	4.22	4.55	3.88
1.3 Documents clés mis à la disposition du public	4.39	4.32	3.69	4.73	2.63
<b>ICP 3 Focalisation sur les priorités thématiques</b>	4.51	4.55	4.45	4.76	4.04

<sup>17</sup> Cela comprend l'ensemble des participants (par ex. aux niveaux de l'administration centrale et national).

<sup>18</sup> Cela comprend les participants au niveau national (par ex. les donateurs du MOPAN dans le pays et les partenaires directs de la Banque mondiale dans les huit pays participants à l'évaluation 2012 de la Banque mondiale).

<sup>19</sup> Cela comprend tous les groupes de participants au Niger (par ex. les donateurs du MOPAN et les partenaires directs de la Banque mondiale).

## Résumé de données sur les pays - PNUD Niger

Questions	Score moyen général du PNUD <sup>17</sup>	Score moyen de tous les pays du PNUD <sup>18</sup>	Score moyen du PNUD au Niger <sup>19</sup>	Score moyen des partenaires directs du PNUD au Niger	Score moyen des donateurs du PNUD au Niger
3.1 Égalité des sexes	4.62	4.69	4.38	4.75	3.83
3.2 Renforcement des capacités	4.64	4.60	4.63	5.08	4.13
3.3 Coopération Sud-Sud	4.26	4.26	4.25	4.45	4.00
3.4 Approches axées sur les droits de l'Homme	4.52	4.67	4.55	4.75	4.20
<b>ICP 4 Focalisation du pays sur les résultats</b>	<b>4.69</b>	<b>4.69</b>	<b>4.67</b>	<b>4.99</b>	<b>4.28</b>
4.1 Les cadres lient les résultats au niveau du projet, du programme, du secteur et du pays	4.63	4.63	4.60	5.18	4.00
4.2 Les cadres incluent les indicateurs au niveau du projet, du programme, du secteur et du pays	4.63	4.63	4.57	4.70	4.43
4.3 Les résultats escomptés sont cohérents avec les stratégies nationales de développement et l'UNDAF	4.74	4.74	5.02	5.27	4.71
4.4 Les résultats escomptés sont élaborés en consultation avec les partenaires directs/bénéficiaires	4.67	4.67	4.47	5.00	3.67
4.5 Les résultats pour les priorités thématiques sont inclus dans les cadres au niveau des pays	4.79	4.79	4.69	4.80	4.57
<b>Quadrant II. Gestion Opérationnelle</b>					
<b>ICP 5 Décisions relatives à l'allocation de l'aide</b>	<b>4.28</b>	<b>4.22</b>	<b>4.12</b>	<b>4.50</b>	<b>3.58</b>
5.1 Les critères d'allocation des ressources sont disponibles au public	4.20	4.15	4.02	4.64	3.17
5.2 L'allocation des ressources est conforme aux critères	4.37	4.29	4.23	4.36	4.00
<b>ICP 6 Relier le soutien à la performance</b>	<b>3.94</b>	<b>4.27</b>	<b>3.59</b>	<b>4.60</b>	<b>2.33</b>

Questions	Score moyen général du PNUD <sup>17</sup>	Score moyen de tous les pays du PNUD <sup>18</sup>	Score moyen du PNUD au Niger <sup>19</sup>	Score moyen des partenaires directs du PNUD au Niger	Score moyen des donateurs du PNUD au Niger
6.1 les allocations sont reliées aux résultats escomptés	4.08	4.27	3.59	4.60	2.33
<b>ICP 7 Reddition de comptes financière</b>	<b>4.53</b>	<b>4.57</b>	<b>3.91</b>	<b>4.38</b>	<b>3.35</b>
7.2 Audits financiers externes réalisés aux niveaux régionaux, nationaux et des projets	4.74	4.74	3.93	4.44	3.43
7.4 Systèmes de mesures immédiates contre les irrégularités	4.54	4.55	3.81	4.60	2.83
7.5 Processus efficace de gestion de l'approvisionnement et des contrats	4.38	4.44	3.98	4.10	3.80
<b>ICP 8. Utilisation des informations relatives à la performance</b>	<b>4.17</b>	<b>4.20</b>	<b>3.48</b>	<b>3.93</b>	<b>2.83</b>
8.2 Utilisation des informations pour la planification de nouvelles interventions	4.59	4.59	4.10	4.50	3.50
8.3 Gestion proactive des initiatives à faible performance	3.82	3.82	2.86	3.36	2.17
<b>ICP 9. Gestion des ressources humaines</b>	<b>4.12</b>	<b>4.34</b>	<b>3.85</b>	<b>4.09</b>	<b>3.57</b>
9.3 La rotation du personnel est adéquate pour le développement de partenariats efficaces	4.34	4.34	3.85	4.09	3.57
<b>ICP 10 Programmation axée sur la performance</b>	<b>4.28</b>	<b>4.28</b>	<b>3.55</b>	<b>4.82</b>	<b>3.17</b>
10.1 les nouvelles initiatives sont soumises à des analyses de bénéfice/d'impact	4.02	4.02	2.83	N/A	2.83
10.2 Établissement d'étapes/objectifs pour évaluer les progrès de la mise en œuvre des projets/programmes	4.54	4.54	4.26	4.82	3.50
<b>ICP 11 Délégation du pouvoir de prise de décision</b>	<b>4.41</b>	<b>4.41</b>	<b>4.10</b>	<b>4.38</b>	<b>3.53</b>

## Résumé de données sur les pays - PNUD Niger

Questions	Score moyen général du PNUD <sup>17</sup>	Score moyen de tous les pays du PNUD <sup>18</sup>	Score moyen du PNUD au Niger <sup>19</sup>	Score moyen des partenaires directs du PNUD au Niger	Score moyen des donateurs du PNUD au Niger
11.1 Les bureaux de pays ont suffisamment d'autorité pour la gestion d'activités	4.53	4.53	4.16	4.58	3.40
11.2 De nouveaux programmes/projets peuvent être approuvés localement à la limite d'un plafond budgétaire	4.29	4.29	4.04	4.17	3.67
<b>Quadrant III. Gestion des relations</b>					
<b>ICP 12. Soutien aux plans nationaux</b>	<b>4.64</b>	<b>4.64</b>	<b>4.38</b>	<b>4.83</b>	<b>3.88</b>
12.1 Les propositions de financement élaborées avec le gouvernement national ou les partenaires directs	4.64	4.64	4.38	4.83	3.88
<b>ICP 13. Ajustement des procédures</b>	<b>3.96</b>	<b>3.96</b>	<b>3.32</b>	<b>4.06</b>	<b>2.42</b>
13.1 Les procédures sont facilement comprises et complétées par les partenaires	4.17	4.17	3.42	4.08	2.57
13.2 La durée des procédures n'affecte pas la mise en œuvre	3.55	3.55	2.86	3.45	2.25
13.3 Capacité à répondre rapidement aux changements de circonstances	3.99	3.99	3.33	4.25	2.14
13.4 Flexibilité dans la mise en œuvre des projets/programmes	4.14	4.14	3.66	4.45	2.71
<b>ICP 14. Utilisation des systèmes de pays</b>	<b>4.08</b>	<b>4.08</b>	<b>3.67</b>	<b>4.32</b>	<b>2.88</b>
14.2 Utilisation des systèmes financiers du pays	4.01	4.01	3.45	4.25	2.43
14.3 Utilisation des systèmes non-financiers du pays	3.94	3.94	3.92	4.40	3.20
14.5 Promotion de la reddition de compte mutuelle dans ses partenariats	4.31	4.31	3.63	4.30	3.00
<b>KPI 15. Contribution au dialogue politique</b>	<b>4.76</b>	<b>4.71</b>	<b>4.29</b>	<b>5.13</b>	<b>3.42</b>

Questions	Score moyen général du PNUD <sup>17</sup>	Score moyen de tous les pays du PNUD <sup>18</sup>	Score moyen du PNUD au Niger <sup>19</sup>	Score moyen des partenaires directs du PNUD au Niger	Score moyen des donateurs du PNUD au Niger
15.1 Contributions précieuses au dialogue politique	4.72	4.68	4.29	5.25	3.33
15.2 Respect des opinions et perspectives des partenaires dans le dialogue politique	4.80	4.74	4.29	5.00	3.50
<b>ICP 16. Harmonisation des procédures</b>	<b>4.47</b>	<b>4.47</b>	<b>4.16</b>	<b>5.00</b>	<b>3.23</b>
16.2 Attribution de la coopération technique à travers des programmes coordonnés	4.48	4.48	4.20	4.92	3.29
16.3 Versements/soutien APD pour les approches axées sur les programmes menées par le gouvernement	4.32	4.32	3.85	4.91	2.75
16.4 Coordination du système de développement des Nations Unies au niveau national	4.62	4.62	4.42	5.17	3.67
<b>Quadrant IV – Gestion des connaissances</b>					
<b>ICP 17. Évaluation des résultats externes</b>	<b>4.60</b>	<b>4.47</b>	<b>3.86</b>	<b>4.08</b>	<b>3.57</b>
17.5 Implication des bénéficiaires et des partenaires directs dans le processus d'évaluation	4.47	4.47	3.86	4.08	3.57
<b>Quadrant IV – Gestion des connaissances</b>					
<b>ICP 17. Évaluation des résultats externes</b>	<b>4.76</b>	<b>4.48</b>	<b>4.11</b>	<b>4.33</b>	<b>3.83</b>
17.5 Implication des bénéficiaires et des partenaires directs dans le processus d'évaluation	4.41	4.48	4.11	4.33	3.83

## Annexe IV Synthèse du rapport institutionnel

### Synthèse

Ce rapport présente les résultats de l'évaluation du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) menée par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN). Le MOPAN évalue l'efficacité de gestion des organisations multilatérales, cette évaluation étant fondée sur une enquête menée auprès des principales parties prenantes, sur une analyse de documents et sur des entretiens avec le personnel dans les administrations centrales. Dans les années précédentes, le MOPAN n'a pas examiné les résultats de développement mais il teste aujourd'hui une composante sur cinq organisations évaluées cette année<sup>20</sup>.

La mission du PNUD consiste à aider les pays « à atteindre un développement humain durable ». Son travail est axé sur la demande et met l'accent sur les priorités du pays. Son plan stratégique pour la période 2008-2011<sup>21</sup>, qui a été prolongé jusqu'en 2013, définit quatre domaines d'intervention pour lesquels la demande est la plus élevée : la réalisation des OMD et la réduction de la pauvreté humaine, la gouvernance démocratique, le soutien à la prévention des crises et pour le relèvement, et la gestion de l'énergie et de l'environnement pour un développement durable. Comme il a été souligné lors de l'examen à mi-parcours du Plan stratégique<sup>22</sup>, au cours de la période de planification actuelle, le PNUD a eu à répondre aux demandes des différents donateurs et les changements dans le paysage du développement (par exemple, les finances, les crises alimentaires et énergétiques, la montée en puissance de la question du changement climatique, et l'accent mis sur la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement).

En 2011, le PNUD a lancé l'agenda pour le changement organisationnel (AOC en anglais), un processus de réforme qui vise à : améliorer l'efficacité de gestion, améliorer la gouvernance interne, renforcer le leadership, la culture et le comportement, et assurer une prestation efficace du programme.

En 2012, le MOPAN a évalué le PNUD selon les informations collectées grâce à des entretiens avec le personnel de l'organisation, une évaluation des parties prenantes, et une analyse de documents. L'enquête a visé les partenaires directs du PNUD ainsi que les donateurs du MOPAN au sein du pays et dans les administrations centrales. Neuf pays ont été concernés par l'enquête du MOPAN : Le Cambodge, la République démocratique du Congo, le Ghana, le Honduras, le Maroc, le Niger, le Nigéria, les Philippines et le Zimbabwe. Un total de 262 participants a répondu à l'enquête. L'analyse de documents du MOPAN a évalué le PNUD à travers un examen des documents institutionnels disponibles au public et des documents de programmation de pays évalués. Des entretiens ont été menés auprès du personnel du PNUD afin de déterminer les documents manquants et apporter des informations pour la triangulation des données.

---

<sup>20</sup> La BAfD, la Banque mondiale, le PNUD, et UNICEF

<sup>21</sup> Plan stratégique du PNUD 2008-2011: *Accelerating Global Progress on Human Development* (2008) <http://web.undp.org/execbrd/adv2008-annual.shtml>

<sup>22</sup> Examen à mi-parcours du Plan stratégique du PNUD, et rapport annuel de l'administrateur (2011) <http://web.undp.org/execbrd/adv2011-annual.shtml> <http://web.undp.org/execbrd/adv2011-annual.shtml>



Les évaluations du MOPAN présentent un aperçu de quatre dimensions de l'efficacité de gestion (gestion stratégique, gestion opérationnelle, gestion des relations et gestion des connaissances). Les principales conclusions de l'évaluation du PNUD de 2012 concernant ces domaines de performance et la composante-pilote sur les résultats du développement sont résumées ci-dessous.

### **Gestion stratégique**

A ce sujet, le MOPAN a établi un critère visant à déterminer si une organisation multilatérale dispose de stratégies et de systèmes reflétant de bonnes pratiques de gestion pour l'obtention de résultats. Globalement, l'évaluation de 2012 a conclu que :

- Les participants ont estimé que le PNUD fournissait un leadership adéquat pour la gestion des résultats. L'examen des documents a constaté des lacunes dans les cadres de résultats institutionnels du PNUD, notamment dans le choix des indicateurs et l'établissement de chaînes de résultats. Le PNUD reconnaît ces problèmes et s'emploie à y remédier.
- Le PNUD intègre de manière adéquate les priorités transversales, et inclut généralement ces priorités dans ses stratégies de pays. Les participants et l'analyse de documents lui ont attribué des scores élevés quant pour l'intégration de l'égalité entre les sexes, mais les scores étaient mitigés concernant l'intégration du renforcement des capacités, la coopération Sud-Sud, et les approches axées sur les Droits de l'homme.
- Les partenaires directs ont estimé que le PNUD possédait une forte capacité à relier les résultats escomptés au niveau des pays aux stratégies nationales de développement et à l'UNDAF. Il reste cependant des efforts à faire pour améliorer la formulation des énoncés de résultats et l'inclusion de suffisamment d'indicateurs de performance au sein de ses stratégies de programmation-pays.

### **Gestion opérationnelle**

Dans ce domaine, le MOPAN utilise un critère visant à déterminer si une organisation multilatérale gère ses activités d'une manière qui favorise la reddition de comptes pour les résultats et l'utilisation de l'information sur la performance. Globalement, l'évaluation de 2012 a révélé que :

- Le PNUD s'est vu décerner une partie de ses scores les plus élevés dans le domaine de la reddition de comptes financière grâce à ses pratiques d'audits internes et externes, à ses politique de lutte contre la corruption et ses systèmes pour remédier aux irrégularités financières.
- Il a été estimé que le PNUD possédait une forte capacité à déléguer une partie considérable de la responsabilité de prise de décision aux responsables nationaux.
- L'utilisation par le PNUD des informations sur les performances pour améliorer ses politiques et ses stratégies, ainsi que ses programmes de pays, est considéré comme suffisant et l'organisation prend des mesures pour améliorer sa gestion des programmes peu performants.
- Le PNUD attribue des ressources en fonction de critères accessibles au public.
- Le PNUD a fait des efforts concernant la budgétisation axée sur les résultats, mais ses rapports ne reflètent pas encore complètement les améliorations apportées au système de planification des ressources de l'organisation.
- L'utilisation par le PNUD d'objectifs pour le suivi de la mise en œuvre de projets / programmes a reçu des scores mitigés. Bien que les participants l'aient jugée « forte », l'examen des documents a relevé des incohérences dans ce domaine.
- Les participants ont estimé que le PNUD menait de manière adéquate des analyses d'impact/de bénéfices des nouvelles initiatives avant leur approbation. L'équipe

d'évaluation a toutefois noté que les procédures de présélection des projets en fonction de critères sociaux et environnementaux avant l'approbation n'ont été que récemment officialisées et ne sont donc pas encore institutionnalisées.

- La gestion des ressources humaines par le PNUD est considérée comme adéquate par les parties prenantes interrogées. L'analyse de documents a estimé insuffisante la nature axée sur les résultats de son système d'évaluation du rendement des cadres supérieurs, et que ce système disposait de données insuffisantes pour évaluer d'autres aspects de la gestion des ressources humaines.

### **Gestion des relations**

En matière de gestion des relations, le MOPAN a mis en place des critères pour déterminer si une organisation multilatérale s'engage avec ses partenaires directs au niveau national de manière à contribuer favorablement à l'efficacité de l'aide. Globalement, selon l'évaluation 2012 :

- Il a été considéré que le PNUD jouait un rôle clé dans sa coordination du système de développement des Nations Unies au niveau des pays. L'organisation fait preuve d'un engagement vis-à-vis de l'harmonisation des procédures en participant à des missions conjointes et en renforçant les capacités nationales par un soutien coordonné.
- Le PNUD est considéré comme « fort » dans le développement de propositions de financement, de concert avec les gouvernements nationaux et les partenaires directs. Cependant, la durée nécessaire pour certaines de ses procédures administratives est perçue comme ayant un effet négatif sur la mise en œuvre.
- Il a été perçu que le PNUD apportait une contribution positive au dialogue politique et qu'il respectait les points de vue des partenaires.
- Les partenaires directs et les donateurs présents dans le pays ont considéré que le PNUD utilisait les systèmes nationaux de manière adéquate, en dépit du fait que beaucoup de ces participants ne possédaient pas les connaissances suffisantes pour répondre à cette question. Bien que le manque de documentation ait restreint l'analyse de documents, les données disponibles indiquent que le PNUD pourrait accroître ses efforts pour utiliser les systèmes nationaux et éviter ainsi les structures d'exécution parallèles.

### **Gestion des connaissances**

Dans le cadre de la gestion des connaissances, le MOPAN a mis en place des critères visant à déterminer si une organisation multilatérale dispose de mécanismes de transmission d'information et de stratégies d'apprentissage facilitant le partage d'information au sein de l'organisation et de la communauté du développement. En règle générale, l'évaluation 2012 a révélé que :

- Le Bureau d'évaluation du PNUD est indépendant et a établi des pratiques pour assurer la qualité de ses évaluations. Il est généralement reconnu que le PNUD implique les bénéficiaires et ses partenaires dans les processus d'évaluation et utilise les résultats des évaluations pour renseigner la prise de décision. Bien que l'organisation possède une politique pour assurer une couverture suffisante de l'évaluation de ses activités de programmation, des efforts soutenus sont encore nécessaires pour assurer la conformité.
- L'utilisation par le PNUD des informations sur la performance pour élaborer des rapports sur les résultats a été jugée adéquate par les parties prenantes interrogées. L'analyse de documents a néanmoins attribué à l'organisation un score faible dans ce domaine et a relevé un besoin d'améliorations concernant : l'élaboration de rapports sur l'atteinte des résultats, la présentation des informations sur la performance en utilisant des indicateurs mesurables, l'élaboration de rapports sur les changements de politiques ou de stratégies basée sur les informations sur la performance et l'élaboration de

rapports sur la façon avec laquelle les enseignements tirés et les meilleures pratiques sont utilisés pour améliorer la programmation.

- La diffusion par la PNUD des enseignements tirés, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation a été considérée comme adéquate. Son utilisation des communautés de pratique en ligne a été considérée comme un moyen efficace de partage de l'information.

### **Composante de résultats de développement :**

L'évaluation-pilote de 2012 a mis l'accent sur les constatations concernant les contributions du PNUD aux résultats de développement.

- Preuves concernant le niveau des progrès réalisés pour l'atteinte des résultats à l'échelle de l'organisation dans son ensemble : les donateurs du MOPAN dans les administrations centrales ont estimé que le PNUD faisait des efforts pour l'atteinte de résultats dans ses quatre domaines thématiques. Les rapports de l'organisation révèlent cependant des données sur les résultats incomplètes tout au long des années. Bien qu'il y ait une preuve documentaire des progrès du PNUD pour l'atteinte de résultats planifiés de niveau inférieur, les preuves sont limitées concernant sa contribution générale au changement à un niveau supérieur.
- Preuves concernant les contributions apportées pour la réalisation des objectifs et des priorités au niveau national : dans quatre des cinq pays de l'échantillon, les parties prenantes interrogées ont estimé que le PNUD contribuait de manière adéquate à ses résultats escomptés. L'échantillon de rapports nationaux cependant, ne fournit pas de preuves évidentes concernant les résultats du PNUD, ce qui est dû, en partie, à la rareté des indicateurs permettant de mesurer les résultats nationaux ou la contribution du PNUD à ces derniers.
- Preuves concernant les contributions apportées aux OMD pertinents : les donateurs présents dans les pays et les partenaires directs ont considéré que le PNUD contribuait de manière adéquate aux efforts nationaux pour atteindre les OMD. Les résultats du PNUD au niveau national sont liés à la réalisation des OMD, et le PNUD joue un rôle fondamental dans le travail de suivi et d'élaboration de rapports sur les OMD conjointement avec les gouvernements. Les rapports consultés, cependant, ne révèlent pas suffisamment la contribution du PNUD à l'appui des efforts des pays pour atteindre les OMD.
- Pertinence des objectifs et des programmes de travail pour les parties prenantes : les parties prenantes interrogées dans le pays ont estimé que le PNUD avait une forte capacité à répondre aux priorités nationales de développement, et l'ont estimé adéquat dans son apport de solutions innovantes destinées à surmonter les défis et dans l'adaptation de son travail aux besoins changeants des pays partenaires.

### **Tendances depuis 2009 :**

C'est la deuxième fois que le PNUD a été évalué selon l'approche commune du MOPAN. En 2012, le PNUD a été reconnu par les participants à l'enquête pour sa contribution au dialogue politique ainsi que pour son soutien aux plans nationaux et l'accent mis sur les résultats pays. En 2009, les scores les plus élevés du PNUD avaient été attribués à sa prise de décision décentralisée et sa contribution au dialogue sur les politiques. Ses scores les plus bas ont concerné la diffusion des enseignements tirés et son utilisation des systèmes nationaux. En 2009 et en 2012, les participants ont souligné que le rôle du PNUD dans la coordination avec les gouvernements et d'autres organismes des Nations Unies représentait la plus grande force de l'organisation. Son importante bureaucratie a quant à elle été considérée comme un défi organisationnel majeur.

## Conclusions

**Le PNUD est reconnu pour son rôle de coordination dans le système des Nations Unies.**

Le rôle de coordination du PNUD au sein du système des Nations Unies a été considéré comme un atout majeur de l'organisation, aussi bien lors de l'évaluation du MOPAN de 2009 que celle de 2012. Cela s'est reflété dans les commentaires apportés aux questions ouvertes dans l'évaluation de 2012, dans lesquelles les participants à l'enquête ont mis en relief les rôles du PNUD en tant que Président du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD), agence chef de file pour les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), éditeur du développement humain Rapports (RDH), et coordinateur de l'initiative « unis dans l'action » au sein des pays.

**Les partenaires directs ont attribué au PNUD des scores élevés pour la plupart des indicateurs évalués. Ils ont néanmoins persisté à souligner que la bureaucratie du PNUD et l'inefficacité administrative étaient des domaines clés à améliorer.**

Les partenaires directs ont été très positifs dans leur évaluation des pratiques du PNUD et de ses systèmes; ils ont estimé que le PNUD possédait une forte efficacité générale mais que deux indicateurs clés de performance (l'ajustement des procédures du PNUD aux conditions et aux capacités locales, et l'utilisation des systèmes nationaux) étaient encore à améliorer. Selon les réponses apportées aux questions ouvertes, commentaires, le domaine à améliorer le plus souvent cité par les participants était lourde bureaucratie du PNUD concernant la prise de décision, les ressources humaines, les processus de planification, et ses systèmes de gestion des fonds. Ce point a également été identifié comme un défi organisationnel majeur en 2009.

**Le PNUD est considéré comme « fort » dans l'intégration de l'égalité des sexes. L'intégration d'autres priorités transversales ont quant à elles reçu des scores mitigés.**

L'enquête et l'analyse de documents ont salué le PNUD pour ses pratiques et ses systèmes en matière d'égalité des sexes, tout en reconnaissant les améliorations significatives réalisées suite à l'évaluation de 2005. L'intégration de la coopération Sud-Sud par le PNUD a été jugée adéquate mais l'organisation a reçu des avis mitigés sur l'intégration d'autres priorités transversales. Les parties prenantes interrogées ont considéré que le PNUD était « fort » dans son intégration du renforcement des capacités et de ses approches axées sur les droits de l'Homme dans sa programmation. L'analyse de documents, de son côté, a attribué un score d'adéquat au PNUD concernant son intégration du renforcement des capacités et d'insuffisant concernant l'intégration des approches axées sur les droits de l'Homme. En raison du changement des sensibilités politiques et des directives du Conseil d'administration, les approches axées sur les droits de l'Homme ne constituent pas un thème transversal explicite pour le PNUD; ses politiques dans ce domaine ne fournissent pas de directives complètes et l'organisation ne dispose pas de mécanismes de reddition de comptes pour garantir l'intégration.

**Le PNUD a de bons systèmes de reddition de comptes financière**

Le PNUD possède de solides systèmes d'audits financiers, des politiques fortes pour lutter contre la corruption et pour la gestion des risques ainsi que des procédures pour remédier aux irrégularités financières.

**Le Bureau d'évaluation du PNUD travaille de façon indépendante et dispose de mécanismes solides pour assurer la qualité des évaluations.**

La politique d'évaluation du PNUD, révisée en 2011, établit l'indépendance du Bureau d'évaluation et veille à ce que toutes les évaluations aient une réponse de la direction.

L'organisation a également récemment mis en place des mécanismes pour améliorer les processus d'assurance de qualité des évaluations aux niveaux mondial, régional et national. De plus, les parties prenantes considèrent que le PNUD utilise de manière adéquate les résultats de l'évaluation dans ses décisions sur la programmation, la politique et la stratégie. Un effort continu est toutefois nécessaire, pour assurer la conformité avec la portée prévue de l'évaluation au niveau des pays.

**L'engagement du PNUD dans la gestion des résultats ne s'est pas encore traduit en changements perceptibles ou documentés dans les pratiques évaluées par le MOPAN.**

Cette évaluation du MOPAN donne un aperçu de l'efficacité de gestion du PNUD dans les premiers stades de la mise en œuvre de son plan ambitieux pour le changement organisationnel. L'évaluation a révélé que des changements positifs dans les systèmes et pratiques ont déjà résulté de ce processus, et que d'autres sont en bonne voie. Le PNUD s'engage clairement dans une gestion axée sur les résultats dans l'ensemble de l'organisation et s'emploie à améliorer la planification, le suivi et la communication sur les résultats au niveau institutionnel et national, et ce grâce à : la formulation d'énoncés sur les résultats avec davantage de clarté et de précision, l'établissement de liens plus explicites entre les extrants et les résultats, l'identification d'indicateurs mesurables et de jalons, et la détermination et la fourniture continue de données sur les bases et des cibles. Le PNUD a travaillé en étroite collaboration avec les donateurs dans le cadre de ce processus. Il a également pris des mesures pour mieux relier les ressources aux résultats, pour améliorer sa gestion du rendement du personnel, pour améliorer la conception de ses projets et programmes.

Depuis le lancement de l'Agenda pour le changement organisationnel, cependant, les rapports destinés au Conseil d'administration ne contiennent pas toujours suffisamment de détails sur les progrès réalisés dans les différentes composantes de cet agenda.

**Le PNUD est confronté au défi d'élaborer de solides cadres de résultats, tout en restant sensible aux priorités des pays et des demandes.**

Ce défi se reflète dans les scores de l'évaluation, qui démontrent que le PNUD est considéré comme « fort » dans l'alignement de son travail avec les priorités nationales de développement, mais ayant moins de succès dans la conception de cadres qui relient clairement les résultats à tous les niveaux (projet, programme, secteur, pays, et résultats institutionnels), dans l'élaboration d'indicateurs précis pour suivre ces résultats, et dans la ventilation des résultats obtenus.

**La composante des résultats de développement**

**Les parties prenantes interrogées ont généralement une opinion positive de la réalisation des résultats du PNUD.**

Les donneurs dans les administrations centrales estiment que le PNUD fait des progrès importants dans la réalisation de ses objectifs dans ses domaines d'intervention institutionnels et les parties prenantes au niveau des pays trouvent le PNUD pertinent et contribuant assez bien à la réalisation des OMD et à ses résultats escomptés.

**Les rapports du PNUD sur les résultats atteints représentent un domaine où une plus grande attention est requise.**

Les rapports actuels du PNUD aux niveaux institutionnel et national n'offrent pas encore une image globale de la performance de gestion de l'organisation. Bien que les évaluations et les rapports soulignent la réussite des projets et programmes individuels, les constatations documentaires sur la réalisation des résultats aux niveaux institutionnel et national restent limitées et peu concluantes. Toutefois, le PNUD s'emploie à améliorer ses rapports sur les résultats.

## Notes générales du MOPAN concernant le PNUD

Le tableau ci-dessous comporte les notes sur les 19 indicateurs clés de performance utilisés par le MOPAN pour évaluer le PNUD en 2012. Ces indicateurs ont été conçus pour mesurer l'efficacité de gestion (pratiques et systèmes) et non les résultats de développement sur le terrain. Dans le cadre de l'enquête, le PNUD a obtenu des scores « adéquats » et « élevés » sur l'ensemble des 19 indicateurs clés de performance évalués par les participants à l'enquête et des scores allant de « faibles » à « élevés » pour 16 indicateurs clés de performance évalués par l'analyse de documents.

	Participants à l'enquête	Analyse de documents
<b>GESTION STRATEGIQUE</b>		
ICP 1 Fournir des orientations pour obtenir des résultats	4,26	5
ICP 2 Focalisation institutionnelle sur les résultats	3,74	3
ICP 3 Focalisation sur les priorités thématiques	4,51	4
ICP 4 Focalisation du pays sur les résultats	4,69	4
<b>GESTION OPERATIONNELLE</b>		
ICP 5 Décisions relatives à l'allocation de l'aide	4,28	4
ICP 6 Lier la gestion de l'aide à la performance	3,94	3
ICP 7 Reddition de compte financière	4,53	5
ICP 8 Utilisation des informations relatives à la performance	4,17	4
ICP 9 Gestion des ressources humaines	4,12	3
ICP 10 Programmation axée sur la performance	4,28	3
ICP 11 Délégation du pouvoir de prise de décision	4,41	5
<b>GESTION DES RELATIONS</b>		
ICP 12 Soutien aux plans nationaux	4,64	N/A
ICP 13 Ajustement des procédures	3,96	N/A
ICP 14 Utilisation des systèmes de pays	4,08	◇
ICP 15 Contribution au dialogue politique	4,76	N/A
ICP 16 Harmonisation des procédures	4,47	5
<b>GESTION DES CONNAISSANCES</b>		
ICP 17 Évaluation des résultats externes	4,60	5
ICP 18 Présentation des informations sur la performance	3,81	3
ICP 19 Diffusion des enseignements tirés	4,19	5

Légende	
Élevé ou supérieur	4.50-6.00
Adéquat	3.50-4.49
Inadéquat ou inférieur	1.00-3.49
Données de l'analyse de documents indisponibles	◇
Non évalué dans l'analyse de documents	N/A