



**Conseil d'administration  
du Programme des Nations Unies  
pour le développement  
et du Fonds des Nations Unies  
pour la population**

Distr. générale  
23 décembre 2010  
Français  
Original : anglais

---

**Première session ordinaire de 2011**

31 janvier-3 février 2011, 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  
de la gouvernance locale**



## Contexte, historique et conclusions

1. Le présent rapport résume la réponse de l'Administration du PNUD à l'évaluation de notre contribution au renforcement de la gouvernance locale. Cette évaluation se fonde sur un mandat donné par le bureau exécutif en 2008.

## Le PNUD et la gouvernance locale

2. Le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) considère que la gouvernance locale comprend l'ensemble des institutions, des systèmes et des processus, au niveau local, par le biais desquels les autorités locales interagissent avec les citoyens, les groupements et les communautés locales et leur fournissent des services, et grâce auxquels ces derniers expriment clairement leurs intérêts et besoins, arbitrent leurs différends et exercent leurs droits et obligations. Une gouvernance locale démocratique et efficace repose sur plusieurs éléments fondamentaux : des relations transparentes et durables entre les gouvernements centraux et locaux, la participation des citoyens, des partenariats entre les principales parties prenantes au niveau local, les capacités des acteurs locaux, la pluralité des flux d'information, des institutions de responsabilisation, et une orientation profitant à tous et en particulier aux pauvres. Bien que le développement local soit une condition essentielle pour garantir l'extension géographique du développement humain, une gouvernance locale efficace vient compléter ce processus en promouvant des sociétés d'intégration et respectueuses des droits.

3. Par conséquent, l'importance de la gouvernance locale en tant que mécanisme favorisant une représentation et une participation ouvertes à tous, l'élimination de la pauvreté, le développement économique, la réduction des inégalités et le renforcement de la cohésion sociale est la raison pour laquelle le PNUD intensifie ses efforts afin d'encourager des initiatives en la matière qui favorisent le développement humain. Il est indispensable de renforcer les capacités de gouvernance locale afin de pouvoir honorer les engagements pris concernant les objectifs du Millénaire pour le développement (par exemple, localiser les activités menées dans le domaine en Tanzanie). Cela se révèle essentiel au processus visant à rendre les États plus intégrateurs et efficaces, de même qu'à la reconstruction post-crise de l'appareil de l'État pour restaurer une sécurité de base, fournir les services élémentaires et passer d'une situation d'urgence humanitaire au développement. (On peut citer à titre d'exemples le programme de transformation du gouvernement d'Aceh en Indonésie et l'initiative concernant la coopération intermunicipale pour la fourniture rapide et efficace de services en Macédoine.) Le renforcement des capacités de gouvernance locale fait également partie intégrante des réponses efficaces aux défis posés par les changements climatiques, les catastrophes naturelles (par exemple, le soutien au relèvement rapide intégré accordé par le PNUD aux villages gravement touchés par le séisme survenu dans le sud-est de la Chine) et l'urbanisation rapide (par exemple, l'effort entrepris pour évaluer la gouvernance urbaine au Nigeria). En outre, les capacités de gouvernance locale sont fondamentales à l'amélioration de la participation des communautés au processus décisionnel. (On peut citer à titre d'exemple l'initiative du PNUD visant à institutionnaliser les consultations publiques au niveau local par l'entremise des comités populaires au Viet Nam.)

4. Les interventions du PNUD dans la gouvernance locale sont mises en œuvre dans presque tous les pays couverts par le programme, sous des formes diverses et avec des niveaux d'intervention divers dans les différents domaines considérés. On est parvenu à des réussites louables en se servant du développement localisé comme moyen d'améliorer les relations entre l'État et la société à l'échelon local (en Ukraine, par exemple). Le PNUD continue d'appuyer la décentralisation dans le cadre des processus nationaux de réforme législative, institutionnelle et fiscale; on peut citer par exemple le Programme multidonateurs d'appui à la gouvernance locale au Bhoutan. Toutefois, l'attention portée à la gouvernance locale permet également au PNUD de privilégier les régions ou municipalités à la traîne en matière de développement humain, peu importe si une politique de décentralisation a ou non été élaborée ou mise en œuvre. (On peut citer à titre d'exemples l'appui du PNUD au gouvernorat de Muthanna en Iraq, l'initiative ART à l'appui du développement local dans les provinces situées à la frontière entre la République dominicaine et Haïti, et l'initiative de gouvernance locale dans la province de Sekong au Laos). Le PNUD a également fait œuvre de chef de file en aidant plusieurs homologues nationaux à créer des environnements juridiques et institutionnels propices à une meilleure participation de tous au niveau infranational. On peut citer à titre d'exemple le Programme d'appui à la gouvernance locale au Timor-Leste, qui est le résultat d'une collaboration entre le PNUD et le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU).

5. Les efforts déployés par le PNUD pour défendre les droits des autochtones et d'autres groupes défavorisés sont la preuve que les populations pauvres et marginalisées restent au centre de nos activités de gouvernance locale. Ces efforts prennent notamment la forme de programmes régionaux de soutien aux peuples autochtones d'Asie et d'Amérique latine; d'un projet visant à améliorer la participation politique de la population afro-colombienne en Colombie; et d'un appui du PNUD aux conseils de district dans la région des collines de Chittagong au Bangladesh.

6. Même si, auparavant, la gestion des catastrophes était largement considérée comme une tâche nationale, la gouvernance locale est aujourd'hui un point d'entrée important pour faire face aux changements climatiques et gérer les risques liés aux catastrophes. Dans cette optique, plus de 4 800 villages pauvres touchés par le séisme dans des régions montagneuses et retirées du sud de la Chine ont bénéficié des échanges appuyés par le PNUD entre les pouvoirs locaux, les organisations non gouvernementales et le secteur privé. Ces échanges ont aidé les acteurs étatiques et non étatiques dans un processus local qui encourage activement la démocratie de proximité et la gouvernance locale en Chine. Des interventions récentes au niveau national visent également à renforcer la transparence et la responsabilisation en matière de gouvernance locale ou à consolider les fonctions essentielles afin de favoriser la démarginalisation des pauvres par le droit. On peut citer comme exemple, dans le premier cas, l'indice d'intégrité de la gouvernance locale sur le territoire palestinien occupé. L'amélioration des systèmes d'état civil au Burundi et au Cap-Vert sont des exemples du deuxième cas.

7. Le PNUD offre une plateforme multilatérale pour rassembler différentes parties prenantes, favoriser la coopération Sud-Sud et débattre des multiples perspectives sur ce qui peut constituer un problème politique très polémique. Le partenariat étroit entre le PNUD et le FENU est une association entre la réputation du Programme en ce qui concerne le rassemblement d'acteurs étatiques et non

étatiques afin de résoudre les graves problèmes de politique de développement humain et la vaste expérience du Fonds dans le domaine de la décentralisation fiscale propice à une fourniture de services plus efficace.

## **Réponse de l'Administration à l'évaluation**

8. Le PNUD apprécie la manière dont l'évaluation a été menée, c'est-à-dire en combinant les rapports sur l'évaluation des résultats des activités de développement, les évaluations de projets, les descriptifs de programmes et de projets, ainsi que les stratégies de développement nationales, les études théoriques et les visites sur le terrain. Toutefois, face à la variété des contextes et des programmes, six évaluations sur le terrain ne peuvent permettre de dresser qu'un tableau partiel des activités et approches du PNUD en matière de gouvernance locale.

9. Le PNUD apprécie également l'aspect global de l'évaluation, à savoir l'attention portée à la façon dont le Programme œuvre collectivement au niveau infranational et se sert de la gouvernance locale comme moyen de créer des droits (par le biais d'une meilleure représentation et participation) et d'encourager la fourniture non discriminatoire de biens et services. Nous nous efforçons de renforcer les approches intersectorielles, de développer les initiatives en cours, et de collaborer étroitement avec les partenaires locaux, les institutions des Nations Unies, d'autres partenaires de développement et la société civile afin de garantir que les activités de gouvernance locale profitent aux plus vulnérables.

10. Nous encourageons l'Administration du PNUD à considérer que notre action en matière de gouvernance locale est jugée fort utile, s'appuie sur une solide prise en main par le pays et tient compte des priorités nationales. Le rapport souligne le fait que *dans de nombreux cas, le PNUD a aidé à renforcer les capacités de l'État et des acteurs non étatiques, à autonomiser les collectivités locales, à donner une voix et des possibilités de représentation aux groupes défavorisés sur le plan social, à renforcer la confiance entre le gouvernement et la population, à promouvoir le dialogue et à améliorer la fourniture des services, même dans les situations de relèvement après un conflit et de prévention des conflits*. Nous reconnaissons que davantage d'efforts et de ressources sont nécessaires pour garantir aux pauvres des droits plus concrets et renforcer les moyens d'action qui leur sont ouverts.

11. Le rapport révèle trois principales lacunes : le manque de cohérence dans notre approche; une orientation stratégique insuffisante dans nos opérations; et une visibilité restreinte en termes de partage des connaissances. Les mesures décisives proposées en réponse aux conclusions s'appuient sur des travaux continus et comprennent quatre types d'initiatives axées sur : 1) la *stratégie*, en finalisant l'élaboration d'un cadre stratégique et de directives pour mener une démarche de gouvernance local intégrée; 2) la *mise en œuvre* au moyen des initiatives intersectorielles exécutées actuellement ou prochainement aux niveaux régional, national et mondial; 3) le *renforcement des capacités* par le biais de conseils et de formations sur la gestion axée sur les résultats et la programmation intégrée en matière de gouvernance locale; et 4) le *partenariat des Nations Unies* prévoyant des directives et des formations afin d'intégrer efficacement la gouvernance locale dans les bilans communs de pays et les processus des Nations Unies pour l'aide au développement. Le rapport justifie les investissements nécessaires à la concrétisation de ces initiatives. Les conclusions y figurant offrent également

l'occasion pour le PNUD d'axer davantage ses activités de gouvernance locale autour de trois priorités : 1) accélérer les progrès accomplis au niveau local dans la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement; 2) reconstruire l'appareil de l'État suite à une crise et passer d'une situation d'urgence humanitaire au développement; et 3) renforcer la résilience locale face aux changements climatiques et promouvoir la durabilité du point de vue de l'environnement.

12. Compte tenu du rôle clef joué par les pouvoirs locaux dans la conduite des développements économiques et politiques locaux, collaborer avec ces gouvernements reste essentiel pour le PNUD. Parallèlement, en fonction de la contribution de la société civile à la fourniture de services, à la responsabilisation et à l'extension de l'espace démocratique, le PNUD prêtera son appui aux dispositifs juridiques qui aident les organisations de la société civile à établir et à poursuivre des objectifs légitimes et respectueux de la loi, et nous sommes résolus à promouvoir, par le biais de la programmation en matière de gouvernance locale, la participation et la transparence. À la Réunion plénière de haut niveau de 2010 sur les objectifs du Millénaire pour le développement, les chefs d'État et de gouvernement ont appelé la société civile à renforcer sa contribution à la concrétisation de ces objectifs. En réponse à cet appel, le PNUD œuvre actuellement à l'amélioration de ses politiques et mécanismes internes en vue d'un partenariat avec les acteurs de la société civile en général, et avec des organisations de peuples autochtones en particulier. (Les documents concernés comprennent : le guide pratique pour le renforcement des partenariats avec la société civile; les orientations de mars 2010 concernant les politiques et procédures relatives aux programmes et opérations; les directives de 2010 relatives aux plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement; les lignes directrices de 2008 sur les questions relatives aux peuples autochtones du Groupe des Nations Unies pour le développement; les directives opérationnelles intitulées « Engagement of Indigenous Peoples and Other Forest Dependent Communities » (Engagement des peuples autochtones et d'autres communautés tributaires des forêts) du Programme de collaboration des Nations Unies sur la réduction des émissions liées au déboisement et à la dégradation des forêts dans les pays en développement (ONU-REDD); et le guide pratique de 2010 élaboré par le PNUD et le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (HCDH) en vue de la programmation en matière de développement pour les communautés marginalisées.)

13. Le PNUD reconnaît l'importance d'étendre les initiatives de gouvernance locale et de s'assurer que les leçons tirées des projets pilotes éclairent de manière utile les décisions politiques futures et leur mise en œuvre. Les enseignements dégagés de nos expériences (par exemple, du développement localisé en Ukraine, du développement des régions émergentes en Éthiopie, ainsi que de la décentralisation et du développement local au Cambodge) suggèrent que le processus est long, progressif et imprévisible. Compte tenu des conditions très disparates dans ces pays, les projets pilotes de faible envergure ont progressivement été pris en main par le pays; des systèmes de suivi et d'évaluation ont été instaurés; et ces systèmes ont ensuite été améliorés afin d'en démontrer la rentabilité et l'efficacité au niveau des impacts, d'assurer la disponibilité d'une réserve de fonds, et de réunir des données solides pour les interventions futures. Dans chacun de ces pays échantillons, le projet de départ s'est intégré dans l'ensemble de la planification du développement politique, social et économique, et a retenu l'attention et obtenu l'appui de la communauté des donateurs. Les initiatives régionales peuvent également

accompagner ce processus en ce sens qu'elles peuvent servir de laboratoires pour l'innovation, d'incubateurs de pratiques, et d'instruments et de sources pour la codification et le partage des connaissances.

14. Aborder la gouvernance locale d'un point de vue global et intersectoriel pose de nouveaux défis. Plus la tâche est complexe, plus il est difficile (en termes de capacité et de ressources) de développer ces initiatives. Parallèlement, une approche plus globale de la gouvernance locale offre des occasions multiples de mieux lier les réalisations aux résultats globaux en matière de développement au niveau local. L'examen à mi-parcours du Plan stratégique du PNUD offre de nouvelles occasions de réfléchir sur les liens intersectoriels entre les résultats actuels et d'appréhender la complexité des programmes intégrés de développement de la gouvernance locale.

## Annexe

### Principales recommandations et réponse de l'Administration

---

**Recommandation 1 : Le PNUD devrait intégrer plus explicitement et plus efficacement la gouvernance locale dans tous ses domaines d'intervention stratégique en élaborant un cadre cohérent fermement ancré dans la pratique du développement humain.**

---

Le PNUD devrait élaborer un cadre unifié permettant d'identifier et de définir les nombreux liens qui existent entre des éléments essentiels de la gouvernance locale et le développement humain. Un tel exercice devrait s'axer sur l'articulation de théories du changement qui mettent l'accent sur les différents liens entre diverses mesures de réforme de la gouvernance locale et l'élargissement des capacités humaines. Ceci devrait aider le PNUD à dépasser l'horizon des processus et des projets qui favorisent la participation, le développement induit par le marché, la biodiversité, etc., pour axer son attention sur des résultats plus tangibles comme l'autonomisation politique, une prise en compte accrue des groupes défavorisés, la transparence et la responsabilité ainsi que la promotion de moyens d'existence durables pour les populations pauvres, la paix et la sécurité, et la prévention des conflits.

Un tel cadre global pour la gouvernance locale devrait être fondé sur les enseignements tirés de l'expérience riche et variée que le PNUD a acquise dans ce domaine. Lors de son élaboration, il faudra garder à l'esprit qu'une solution toute faite risque de diluer son utilité, faire obstacle à la maîtrise locale et compromettre la durabilité des réformes dans le domaine de la gouvernance locale. Les notes d'orientation doivent être mises à jour et révisées sur la base de la riche expérience et des vastes connaissances du PNUD dans ce domaine, et de nouvelles notes doivent être élaborées pour tenir compte des aspects différents de la gouvernance locale et de la décentralisation dans différents contextes.

---

**Réponse de l'Administration**

L'Administration soutient l'idée d'élaborer une note stratégique sur la gouvernance locale. En 2010, elle a pris une série de mesures visant à appuyer l'élaboration d'une vision stratégique pour le pilotage global et intersectoriel de nos activités futures en matière de gouvernance locale. (Parmi ces mesures figurent des documents permettant de dresser un bilan régional de l'administration publique et de la gouvernance locale et un inventaire des tendances et des faits nouveaux relatifs à ces questions, ainsi qu'un projet de document de synthèse sur l'administration publique et la gouvernance locale intitulé « Building Bridges between the State and the People » (Établir des passerelles entre l'État et le Peuple). Dans le cadre des efforts communs des Nations Unies visant à appliquer les recommandations figurant dans le Rapport du Secrétaire général sur la consolidation de la paix au lendemain d'un conflit (A/63/881-S/2009/304), le PNUD dirige également les travaux en cours sur le rôle de l'administration publique et de la gouvernance locale dans les environnements post-conflituels. Ces efforts aboutiront à une note stratégique qui aidera le PNUD à traiter la question de la gouvernance locale de manière intégrée et coordonnée, en reconnaissant les difficultés spécifiques rencontrées dans des conditions et des environnements divers. S'appuyant sur les vastes travaux accomplis par le PNUD dans le domaine, des directives plus poussées seront élaborées sur le rôle de la gouvernance locale dans chacun des principaux domaines prioritaires. Il faut également redoubler d'efforts, en termes d'analyse et d'orientation, afin de promouvoir l'égalité entre les sexes, notamment en ce qui a trait aux rôles de direction (dans les domaines politiques et de gestion) joués par les femmes à l'échelle locale. L'égalité entre les sexes fera donc partie intégrante de la note stratégique et des notes d'orientation. La

note stratégique comprendra également des conseils concernant les partenariats au sein des Nations Unies ainsi qu'avec d'autres partenaires de développement et organisations de la société civile. La note stratégique et les notes d'orientation feront l'objet de discussions plus étendues au sein des différents groupes du PNUD, des bureaux régionaux, des centres régionaux, des fonds et programmes associés, du GNUM et des institutions concernées des Nations Unies. Parmi ces dernières figurent le Département des affaires économiques et sociales (DAES), le Département des opérations de maintien de la paix et le Programme des Nations Unies pour l'environnement.

<i>Principales mesures</i>	<i>Calendrier</i>	<i>Unité(s) administrative(s) responsable(s)</i>	<i>Suivi</i>	
			<i>Observations</i>	<i>État d'avancement</i>
1.1 Note stratégique sur l'approche intersectorielle du PNUD concernant la gouvernance locale en faveur du développement local avec le FENU, le Programme des Volontaires des Nations Unies (VNU), etc.	D'ici à mai 2011	Bureau des politiques de développement (BPD)		
1.2 Notes d'orientation sur la gouvernance locale et le développement local élaborées en étroite collaboration avec les bureaux de pays et coordonnées avec d'autres institutions des Nations Unies ainsi qu'avec la participation de fonds associés	Janvier-décembre 2011	Bureau de la prévention des crises et du relèvement (BPCR) et Bureau des politiques de développement (BDP)		

**Recommandation 2 : Lors de l'élaboration de nouvelles initiatives pilotes en matière de gouvernance locale, le PNUD devrait veiller plus rigoureusement à ce qu'elles puissent être élargies et le soient effectivement, pour améliorer l'élaboration des politiques et des programmes.**

Le PNUD devrait s'investir davantage dans l'élaboration des initiatives pilotes pour assurer leur succès. Ceci suppose qu'au début, il procède à une analyse approfondie des problèmes et encourage la participation du gouvernement central, des autorités infranationales et des collectivités locales, ainsi que d'acteurs non étatiques et d'autres partenaires de développement, afin de définir le potentiel de succès de l'initiative envisagée. Cette approche facilitera la mise au point de mécanismes permettant d'étendre son application et d'assurer la durabilité des avantages qu'elle apporte. Elle suppose la création de cadres de planification rigoureux, assortis d'indicateurs, de points de référence et de cibles bien définis, et nécessite un suivi et une évaluation périodiques, en particulier des effets non recherchés, et la participation de toutes les parties prenantes, afin qu'il soit possible de tirer des leçons de l'expérience au fur et à mesure de l'exécution du projet. Enfin, il faudrait définir clairement et appliquer des stratégies de sortie, et recueillir des données sur les enseignements tirés dans la mesure où la transposition du projet sur une plus grande échelle sera dans la plupart des cas conduite par les autorités nationales avec l'appui d'autres partenaires.

**Réponse de l'Administration**

L'évaluation confirme le fait que les interventions du PNUD sont utiles, font l'objet d'une prise en main totale par le pays et sont alignées sur les priorités nationales, ce qui permet de reconnaître que la plupart de nos interventions s'harmonisent avec les politiques et plans nationaux. Les projets pilotes permettent au PNUD et à ses homologues d'être novateurs, de s'inspirer de différentes approches et de prendre des risques mesurés, dont plusieurs ont d'ailleurs débouché sur des changements importants et durables. Nous admettons ne pas



pouvoir démontrer que tous nos projets ont clairement contribué à intensifier les efforts pour une réforme des cadres juridiques et stratégiques. Nous reconnaissons également qu'un trop grand nombre de nos petits projets sont encore sous-financés et mis en œuvre dans des délais irréalistes. Pour aborder la gouvernance locale de manière plus durable, le *PNUD* doit améliorer la collaboration intersectorielle et renforcer les capacités gouvernementales afin de consolider la coordination intergouvernementale ainsi que le dialogue politique interministériel et la mise en œuvre des politiques. En ce qui concerne le *GNUD*, il y a lieu de soutenir la collaboration interinstitutions sur la gouvernance locale aussi bien sur le plan de la stratégie que sur celui de la mise en œuvre (bilans communs de pays et *PNUAD*). Conformément au plan stratégique, le *PNUD* a mis en place une série de programmes régionaux et mondiaux visant à promouvoir une approche à long terme plus globale et plus stratégique concernant la gouvernance locale et le développement local.

Ces programmes comprennent un nouveau dispositif d'action et de financement mondial baptisé « Scaling up Support for the MDGs at Local Level » (Renforcer l'appui à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement au niveau local), dont le lancement s'inscrit dans la Stratégie novatrice du *PNUD* pour accélérer la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement. Cela implique un partenariat entre le *FENU* et les domaines d'intervention du *PNUD* (pauvreté, gouvernance démocratique, renforcement des capacités). La nouvelle phase de l'Initiative ART (coopération décentralisée en faveur du développement local) s'harmonise avec l'approche du *PNUD* concernant la gouvernance locale. Plusieurs programmes de gouvernance environnementale (*ONU-REDD* et le Programme de microfinancements du Fonds pour l'environnement mondial) pourraient stimuler les activités intersectorielles. Une initiative du *PNUD* baptisée « Governance for State Building and Peacebuilding » (Gouvernance en faveur du renforcement de l'État et de la consolidation de la paix) est en cours d'élaboration et devrait inclure une forte composante en matière de gouvernance locale. Entre-temps, l'intégration de différentes pratiques s'opère dans les régions, comme reconnue dans l'évaluation sur la régionalisation. On peut citer à titre d'exemple l'initiative du *PNUD*, du *FENU*, du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (*UNICEF*) et de l'Organisation mondiale de la Santé (*OMS*) sur la fourniture de services locaux en rapport avec la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement en Asie.

Des investissements supplémentaires sont toutefois nécessaires à la concrétisation de ces initiatives. Il y a de plus en plus de projets de développement localisé et régional intégré qui soutiennent l'approche intersectorielle de la gouvernance locale. Depuis 2009, les budgets et la durée des projets du Fonds d'affectation spéciale thématique pour la gouvernance démocratique ont également doublé. Comme expliqué dans le présent document, créer un environnement propice à la transposition à grande échelle des projets pilotes est un processus long et progressif qui repose sur le soutien national, des systèmes de suivi et évaluation efficaces et des partenariats durables. Toutefois, l'objectif n'est pas de développer systématiquement tous les projets pilotes – décision qui appartient en définitive aux décideurs politiques nationaux – mais de se servir des leçons tirées de ces projets pour éclairer les choix politiques et d'utiliser la valeur prouvée d'un projet pilote pour orienter la mise en œuvre des politiques. Ces projets peuvent jouer un rôle essentiel dans l'élaboration d'une législation transformative ou d'interventions politiques, sans qu'il y ait lieu de les transposer à grande échelle. En sus d'utiliser les programmes régionaux et mondiaux en tant que véhicules propices à des activités stratégiques et intégrées en matière de gouvernance locale, les bureaux de pays seront encouragés à se servir des nouveaux instruments de planification et de suivi qui fournissent des normes institutionnelles plus claires pour la définition d'objectifs réalistes, la sélection d'indicateurs et le suivi des progrès réalisés, et recevront l'aide nécessaire à cette fin. Une plateforme de formation en ligne sur la gestion des résultats de développement devrait être lancée d'ici 2011. Des manuels et des guides pratiques (sur la mesure de la gouvernance locale, les méthodologies relatives à la gouvernance et les évaluations de capacités) accompagneront une élaboration de programmes bien éclairée. Le *PNUD* s'assurera que les indicateurs d'évaluation des initiatives de gouvernance locale intersectorielles sont adaptés au contexte local et sont l'entière propriété des parties prenantes nationales. Une meilleure

exploitation des outils de planification des Nations Unies (bilans communs de pays, PNUAD) et de la programmation commune et du suivi conjoint aidera le PNUD à mieux capitaliser sur les travaux d'autres institutions des Nations Unies, et ce faisant augmenter les perspectives des projets de gouvernance locale. La note stratégique et divers documents d'orientation (dont ceux concernant la société civile et les peuples autochtones, le bénévolat en faveur du développement, et la gestion des risques liés aux catastrophes) permettront d'aider le GNUD à élaborer des outils de formation.

<i>Principales mesures</i>	<i>Calendrier</i>	<i>Unité(s) administrative(s) responsable(s)</i>	<i>Suivi</i>	
			<i>Observations</i>	<i>État d'avancement</i>
2.1 Les initiatives et les programmes régionaux et mondiaux aident un nombre croissant de bureaux de pays à répondre à la demande de propositions stratégiques et durables en matière de gouvernance locale	2011-2013	BPD, BPCR, bureaux régionaux, FENU		
2.2 Formation du personnel à l'appui de la programmation en matière de gouvernance locale (pour les bilans communs de pays et PNUAD)	Mai 2011-décembre 2012	Centre de perfectionnement professionnel du PNUD, BPD, FENU, École des cadres du système des Nations Unies		
2.3 Les leçons tirées des projets pilotes font systématiquement l'objet de discussions avec les partenaires gouvernementaux, et la décision de transposition à grande échelle est prise conjointement	A partir de 2011	Bureaux de pays		

**Recommandation 3 : Le PNUD devrait s'employer plus activement à recueillir, codifier, analyser, distiller et diffuser systématiquement les données sur les enseignements tirés de sa vaste expérience en matière de gouvernance locale.**

Le PNUD doit créer plus systématiquement des produits de renforcement du savoir en se fondant sur les enseignements tirés de sa vaste expérience en matière de gouvernance locale dans des contextes variés et difficiles. Les vastes connaissances qu'il a accumulées dans ce domaine devraient être codifiées, organisées et analysées de manière appropriée. Une fois ces données rassemblées et ces analyses effectuées, des mécanismes efficaces devraient être mis en place pour permettre aux bureaux et aux cadres du PNUD et d'organismes extérieurs de les exploiter de manière efficace et systématique.

**Réponse de l'Administration**

Le PNUD a acquis une riche expérience dans le domaine de la gouvernance locale, et en ce qui concerne l'ensemble des domaines d'intervention. Les bureaux de pays et les centres régionaux ont codifié ce savoir, mais sans toujours s'assurer que les leçons tirées et les instruments élaborés sont partagés dans l'ensemble de l'organisation. Malgré une recherche documentée et un partage actif des connaissances via les réseaux, l'Administration reconnaît qu'il faut encore intensifier l'analyse comparative intersectorielle et la codification des connaissances, ainsi que le partage entre les régions et en leur sein. L'échange régulier des connaissances sera appuyé par la mise en place, conjointement par le PNUD et le FENU, d'une communauté de pratique sur la gouvernance locale et le développement

local. Cet effort impliquera également les VNU et d'autres institutions des Nations Unies telles qu'ONU-Habitat, l'UNICEF et l'OMS. Le PNUD procède actuellement à l'examen et à la mise à jour de ses politiques de gestion des connaissances. Nous encouragerons le partage en temps réel d'informations et ouvrirons aussi nos réseaux à d'autres fonctionnaires des Nations Unies et aux experts extérieurs, à la société civile et aux institutions. Cela permettra de recueillir des connaissances auprès du personnel affecté aux projets qui travaille sur le terrain avec les communautés locales. Des partenariats renforcés et une meilleure action de sensibilisation dans les forums nationaux et internationaux contribueront à accroître notre visibilité et la diffusion de nos positions politiques.

<i>Principales mesures</i>	<i>Calendrier</i>	<i>Unité(s) administrative(s) responsable(s)</i>	<i>Suivi</i>	
			<i>Observations</i>	<i>État d'avancement</i>
3.1 Communauté de pratique sur la gouvernance locale et le développement local (avec le FENU et les institutions des Nations Unies); ressources allouées au fonctionnement effectif de la communauté	2011	BPD et FENU		
3.2 Renforcer les partenariats dans les domaines de la gouvernance locale et du développement local, et améliorer l'action de sensibilisation dans les forums nationaux et internationaux	Juin 2011-2013	BPD, BPCR, centres régionaux, Bureau des partenariats		

**Recommandation 4 : Le PNUD devrait renforcer ses partenariats avec les fonds et programmes qui lui sont associés afin d'accroître l'efficacité de ses initiatives en matière de gouvernance locale.**

Le PNUD devrait prendre des mesures pour renforcer et rationaliser encore plus les mécanismes existants pour renforcer la gouvernance locale en partenariat avec les fonds et programmes qui lui sont associés. Pour améliorer l'efficacité de leur partenariat au niveau des pays, le PNUD et le FENU devraient élaborer conjointement un plan stratégique à long terme en matière de gouvernance locale qui corresponde aux plans et priorités des pays en matière de développement et y soit intégré. Ceci aiderait à faire face de manière plus systématique aux lacunes existantes en matière de renforcement des capacités et de mobilisation des ressources, qui compromettent la mobilité à long terme des initiatives. Une meilleure compréhension du rôle et des responsabilités respectives du PNUD et du FENU et une amélioration de la communication entre ces deux organismes contribueraient à réduire les insuffisances des opérations. Les deux organismes devraient s'efforcer d'améliorer les fonctions de communication et de sensibilisation, tant à l'intérieur du système des Nations Unies qu'à l'extérieur. Le partenariat entre le PNUD et les Volontaires des Nations Unies au niveau des pays devrait aller au-delà de la collaboration au titre de projets et constituer un partenariat plus stratégique, fondé sur une vision partagée à long terme du renforcement de la gouvernance locale. Le PNUD doit s'engager de manière plus explicite vis-à-vis des mandats des Volontaires des Nations Unies, et ne pas considérer le partenariat uniquement comme un arrangement de gestion. En d'autres termes, il devrait s'engager à agir en partenariat avec les Volontaires des Nations Unies, et intégrer le volontariat dans ses propres activités en raison des nombreux avantages qu'une telle intégration apporte aux populations, tout en s'assurant que le déploiement de Volontaires contribue à la formation de capacités locales de manière durable.

## Réponse de l'Administration

Au niveau national, dans la plupart des pays les moins avancés, le PNUD et le FENU collaborent déjà efficacement pour exécuter des programmes communs de gouvernance locale et de développement local. Au niveau institutionnel, une nouvelle initiative des deux organismes (« Scaling up Support for the MDGs at Local Level ») a été lancée, et le FENU a également participé à l'élaboration de la deuxième phase de l'Initiative ART. Le FENU et le PNUD ont conjointement organisé le Forum mondial sur le développement local, tenu en Ouganda en octobre 2010. Le FENU a récemment renforcé ses équipes régionales, ce qui lui permettra de mieux coordonner l'appui technique aux programmes communs avec le PNUD au niveau national. Ces évolutions témoignent du renforcement considérable des relations entre les deux organismes au cours des dernières années. Le personnel de direction du PNUD et du FENU s'efforcent d'approfondir plus avant cette collaboration par le biais d'évaluations conjointes, d'une programmation commune et d'un suivi conjoint à l'échelle nationale, par la mise en œuvre conjointe d'initiatives régionales et mondiales, et par la codification commune des connaissances. Les deux organismes sont également résolus à mener ensemble des campagnes d'information sur l'importance de la gouvernance locale pour un développement durable profitant à tous. Afin d'appuyer ces engagements, les deux organismes mettront conjointement en place une communauté de pratique sur la gouvernance locale et le développement local. Cet effort impliquera également les VNU et d'autres institutions des Nations Unies (dont le DAES, ONU-Habitat, l'UNICEF et ONU-Femmes). Le FENU et les VNU seront étroitement associés à l'élaboration de la note stratégique du PNUD et des notes d'orientation sur la gouvernance locale et le développement local. Sur la base des expériences passées et des leçons tirées des récentes initiatives régionales et mondiales, une publication phare du PNUD et du FENU sur la gouvernance locale en faveur du développement humain sera demandée en 2011. Le partenariat entre le PNUD et les VNU sera réexaminé au travers des travaux communs concernant la note stratégique sur la gouvernance locale et les notes d'orientation connexes. Les deux entités s'engagent à établir un partenariat plus stratégique fondé sur une vision commune à long terme de la manière de renforcer les capacités de gouvernance locale. Les VNU seront en outre invités à rejoindre la communauté de pratique mise en place par le PNUD et le FENU. Le PNUD collaborera avec ONU-Femmes sur la réalisation d'un examen des leçons tirées de l'approche des Nations Unies concernant l'administration publique et la gouvernance locale dans les environnements post-confliktuels. (Ceci fait suite au Rapport du Secrétaire général sur la consolidation de la paix au lendemain d'un conflit.)

<i>Principales mesures</i>	<i>Calendrier</i>	<i>Unité(s) administrative(s) responsable(s)</i>	<i>Suivi</i>	
			<i>Observations</i>	<i>État d'avancement</i>
4.1 Publication phare du PNUD et du FENU sur la gouvernance locale et le développement humain	2012	BPD, BPCR et FENU		
4.2 Partenariat PNUD/VNU sur la gouvernance locale réexaminé au travers d'une note stratégique, de notes d'orientation et de réunions travail régulières	2011-2012	BPD, BPCR et VNU		
4.3 Collaboration avec ONU-Femmes sur un examen des leçons tirées de l'engagement des Nations Unies concernant l'administration publique et la gouvernance locale dans les environnements post-confliktuels	Décembre 2010- septembre 2011	BPD et BPCR		
Voir également les recommandations 1 et 3 ci-dessus				