



**PROGRAMME MONDIAL**  
**RENFORCEMENT DES COMPETENCES DE GOUVERNANCE DEMOCRATIQUE :**  
**EVALUATIONS ET MESURES**  
Proposition de Programme 2008–2011

Résultat(s) et Indicateur(s) du Plan stratégique :	Renforcer les compétences nationales et locales de gouvernance démocratique en prenant en compte les principes de la Déclaration du Millénaire et du Document final du Sommet mondial.
Produit(s) escompté(s) et Objectifs annuels :	Cf. cadre de résultats et d'allocation des ressources ci-joint.
Agence d'exécution :	PNUD-DEX
Agences de mise en œuvre :	PNUD : BPD - DGG [Centre de Gouvernance d'Oslo]

Reflétant les résultats décisifs de la Déclaration du Millénaire et du Sommet mondial de 2005, qui ont mis l'accent sur la gouvernance démocratique en tant que condition du développement intégrateur et de la réalisation des OMD, on fait de plus en plus pression sur les pays pour qu'ils évaluent et mesurent leurs progrès en matière de gouvernance démocratique aussi bien en tant que fin que de moyen. Comme conséquence directe de cette tendance encourageante, les bureaux pays du PNUD enregistrent une demande croissante d'aide de la part des contreparties nationales pour développer leur capacité de mener des évaluations de la gouvernance démocratique appropriées et pilotées par les pays. En réponse à cette demande, le renforcement des compétences pour les évaluations et mesures de la gouvernance pilotées par les pays constitue une priorité du plan stratégique 2008-2011 du PNUD, ainsi qu'un domaine de soutien clé du Groupe de Gouvernance démocratique du PNUD (DGG) et de son Centre d'Oslo pour la Gouvernance (OGC). L'OGC du DGG soutient les initiatives nationales de suivi et de mesure de la gouvernance centrées sur le développement d'indicateurs de gouvernance nationale depuis 2003. Le Programme mondial de Renforcement des Compétences pour les Evaluations et Mesures aborde le besoin de mieux comprendre diverses méthodes et approches pour évaluer et mesurer la gouvernance démocratique et ses liens avec la planification en faveur des pauvres, la programmation et l'exécution des OMD. Concrétisé par des rubriques nationales, régionales et mondiales, le Programme mondial offre donc une réponse exhaustive aux préoccupations et exigences connexes des partenaires nationaux et développe un ordre du jour efficace pour un soutien ciblé dans ce domaine.

Période du projet : 2008-2011 Titre du projet : Programme mondial sur les Evaluations et Mesures de la Gouvernance démocratique Code du projet : Durée du projet : 4 ans Accord de gestion : DEX	Budget total : <b>US\$ 9.993 532,5</b> Ressources allouées : <ul style="list-style-type: none"><li>• PNUD : DGTTF/GCF US\$ 400 000</li><li>• Autre :</li><li>• Budget non financé: US\$ 9.593 532,5</li></ul>
--	--

Approuvé par :	Signature	Date	Nom et fonctions
Directeur de cabinet	_____	_____	Terry Jones Directeur a.i., Groupe sur la Gouvernance démocratique
Direction du BPD	_____	_____	Olav Kjørven Administrateur adjoint et Di- recteur

## TABLE DES MATIERES

<b>1. ANALYSE SITUATIONNELLE</b>		<b>4</b>
1.1	Contexte mondial	4
1.2	Contexte national	5
1.3	Le PNUD et les Evaluations de la Gouvernance démocratique <sup>7</sup>	
<b>2. JUSTIFICATION DU PROGRAMME</b>		<b>10</b>
<b>3. STRATEGIE ET OBJECTIFS DU PROGRAMME</b>		<b>14</b>
3.1	Niveau national	13
3.2	Niveau régional	18
3.3	Niveau mondial	19
<b>4. PARTENARIATS</b>		<b>22</b>
<b>5. ACCORDS DE GESTION</b>		<b>24</b>
5.1	Etude de viabilité	24
5.2	Structure organisationnelle du projet	25
5.3	Groupe consultatif	27
5.4	Exécution et Soutien du projet	27
<b>6. SUIVI ET EVALUATION</b>		<b>28</b>
6.1	Risques et réduction des risques	28
6.2	Comptes-rendus	30
<b>7. CADRE JURIDIQUE</b>		<b>30</b>
<b>8. BUDGET ET PLAN DE TRAVAIL DU PROJET</b>		<b>30</b>
<b>ANNEXE 1. PLAN DE TRAVAIL ET BUDGET DETAILLE</b>		<b>31</b>
<b>ANNEXE 2. Etude de cas : Evaluation de la Gouvernance démocratique en Mongolie</b>		<b>37</b>
<b>ANNEXE 3. Collaborations et Synergies du Programme mondial</b>		<b>39</b>

## 1. ANALYSE SITUATIONNELLE

### 1.1 CADRE MONDIAL

La gouvernance démocratique est essentielle au développement humain en général et à la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), en créant notamment un « environnement favorable » à la réduction de la pauvreté. L'importance décisive de la gouvernance démocratique dans le monde en développement a été mise en évidence lors du Sommet du Millénaire de 2000. A cette occasion les leaders mondiaux ont convenu de « [n'épargner] aucun effort pour promouvoir la démocratie et renforcer l'état de droit, ainsi que le respect de tous les droits de l'homme et libertés fondamentales reconnus sur le plan international ». Le Sommet est arrivé à un consensus sur le fait que l'amélioration de la qualité des institutions et processus démocratiques et la gestion des rôles changeants de l'Etat et de la société civile dans un monde de plus en plus globalisé doivent être à la base des efforts pour réduire la pauvreté et promouvoir le développement humain.

Un nombre croissant d'organisations accorde une priorité accrue au besoin d'évaluer la démocratie, la gouvernance et les droits des personnes dans le cadre de leurs programmes d'aide au développement. Les outils d'évaluation, cadres et bases de données mondiales permettent des comparaisons dans le temps et à travers les pays et régions. Toutefois, si ces données constituent une source d'informations riche pour une large gamme d'analyses, elles ne signalent pas nécessairement des institutions ou accords institutionnels particuliers comme étant à l'origine des problèmes de gouvernance. De plus, elles ne facilitent pas l'identification de solutions opérationnelles appropriées et de processus d'amélioration de la performance. De ce fait, elles ne contribuent que partiellement aux processus d'élaboration de politiques.

Par ailleurs, les outils d'évaluation des bailleurs de fonds et les bases de données mondiales ne bénéficient souvent pas d'une appropriation et d'un engagement au niveau national dans le processus d'évaluation et ne comprennent que rarement les éléments de ventilation nécessaires pour identifier l'impact, les expériences et les perceptions des populations marginalisées, vulnérables et victimes de discrimination dans la société, notamment les pauvres et les femmes. De tels outils d'évaluation n'identifient pas non plus les déficits de compétences existants et la manière de les traiter en vue de les améliorer et de les suivre de façon efficace.

La Déclaration de Paris (DP) de 2005 a changé les paramètres d'évaluation de la gouvernance d'au moins trois façons identifiables : le passage d'évaluations externes vers des évaluations locales ou nationales ; une dépendance moindre vis-à-vis des experts internationaux et une dépendance accrue à l'égard des institutions nationales et compétences locales ; l'adoption d'une approche politique plutôt que gestionnaire. Aussi, la DP a eu des implications majeures pour le travail du PNUD et des autres acteurs du développement car elle exige que l'aide au développement soit alignée sur les priorités et besoins tels qu'ils ont été exprimés dans les plans de développement national et mette l'accent sur le renforcement des compétences.

Au cours de la dernière décennie, le PNUD a changé progressivement son soutien à la gouvernance à travers des politiques et programmes, passant d'un aspect traditionnel sur la réforme de l'administration politique à un ordre du jour de gouvernance démocratique

plus large pour le développement humain y compris la promotion de la participation intégratrice, la création de compétences étatiques responsables et réceptives et la promotion et intégration de principes internationaux bien établis sur les droits des personnes et l'égalité des sexes dans le soutien technique et politique apporté par le PNUD aux partenaires nationaux. L'approche nouvelle des évaluations de la gouvernance démocratique par le PNUD vise à soutenir sa compréhension de la gouvernance démocratique telle qu'elle est présentée dans le plan stratégique 2008-2011.

## 1.2 CADRE NATIONAL

On assiste à une croissance exponentielle de la production et de l'utilisation d'« indicateurs » de gouvernance par les parties prenantes nationales, y compris les acteurs étatiques et non étatiques dans les pays en développement, ainsi que les investisseurs internationaux, donateurs de l'aide officielle au développement, analystes de développement et universitaires. On assiste à l'émergence de nouvelles normes globales de gouvernance démocratique. Les citoyens des pays en développement exigent une meilleure performance des gouvernements et sont de plus en plus conscients des coûts de la mauvaise gestion et de la corruption. Par ailleurs, les ressources rares, en particulier celles provenant des bailleurs de fonds extérieurs, sont allouées de plus en plus aux gouvernements qui en feront l'utilisation la plus efficace et les pays demandent de l'aide afin de diagnostiquer les échecs en matière de gouvernance et de trouver des solutions.

Le rôle de l'office national de statistiques dans l'évaluation et le suivi de la gouvernance a été discuté et étudié de plus en plus ces dernières années. Plusieurs statisticiens officiels évitent de générer et de diffuser des indicateurs de gouvernance démocratique pour plusieurs raisons, dont notamment le manque de données, le manque d'expérience perçu et réel dans ce domaine et dans certains pays, la sensibilité potentielle d'une telle entreprise. Il existe à l'heure actuelle des initiatives multiples abordant les capacités statistiques nationales à travers des stratégies nationales de développement des statistiques, ex. Paris 21, le Plan d'action de Marrakech pour les Statistiques et le Cadre stratégique régional pour le Renforcement des capacités statistiques en Afrique. L'objectif consiste à améliorer les systèmes de données des pays, la rigueur méthodologique des statistiques et la capacité d'analyse. Dans ce cadre, les offices nationaux de statistiques peuvent être considérés des institutions d'ancrage pour la mesure et les indicateurs de gouvernance.

Les statistiques officielles sont essentielles à la politique publique et au processus démocratique lui-même. La gamme de statistiques officielles, y compris dans le domaine de la gouvernance démocratique, ainsi que leur mode d'utilisation prennent une importance croissante. Par exemple, les indicateurs statistiques de performance sont utilisés de plus en plus dans les pays développés et en développement. L'office national de statistiques a une contribution importante à apporter aussi bien en matière de production que de coordination de la production des statistiques de gouvernance et à travers la collaboration avec d'autres acteurs pour identifier les indicateurs les plus appropriés, les compiler et fixer des objectifs réalistes de performance future qui soient stimulants et sensibles à une intervention politique réaliste.

Toutefois, il existe d'autres acteurs nationaux et sub-nationaux, à part les offices de statistiques, qui contribuent des données probantes sur la gouvernance en produisant et diffu-

sant des preuves non quantitatives au moyen de méthodes qualitatives et participatives. Le défi consiste à trianguler les preuves et à réunir les statisticiens officiels avec d'autres acteurs générant et utilisant des données probantes au sein du pays afin de mieux aborder les tendances et répondre aux besoins de la société.

La volonté et l'intérêt des pays à utiliser et à développer des indicateurs de gouvernance sont catalysés par des circonstances différentes. A cet égard on peut citer les exemples suivants :

- **La Mongolie** est un cas où une initiative OMD-9 novatrice a été développée comme suite à l'accueil d'une conférence internationale sur les démocraties nouvelles ou rétablies (ICNRD)<sup>1</sup>. Une phase d'institutionnalisation de l'analyse OMD-9, ainsi que ses liens avec les plans nationaux, sera désormais explorée. Voir l'Annexe 2 sur l'étude de cas sur la Mongolie.
- **La Zambie** est un cas où un Secrétariat de gouvernance a été créé au sein du Ministère de la Justice pour suivre et évaluer la mise en œuvre des engagements de gouvernance pris dans le V<sup>e</sup> Plan de Développement national au moment où la gouvernance du pays est en train d'être évaluée de l'extérieur avec la participation et coordination des parties prenantes nationales.
- **Le Malawi** est un cas où plusieurs bailleurs de fonds réalisent des évaluations de la gouvernance (ex. le Compte du Millénaire, la Banque mondiale, un groupe de bailleurs de fonds qui assure le suivi des conditions pour un soutien budgétaire direct et un certain nombre d'initiatives bilatérales menées par des bailleurs de fonds). Cela a entraîné une utilisation importante des moyens des partenaires nationaux, la duplication dans la collecte de données et un manque de participation et d'appropriation au niveau national.

L'Afrique est en train de lancer à travers le continent un mécanisme d'évaluation par les pairs qui comprend une évaluation de la gouvernance démocratique des pays à partir des rapports pays. Le Mécanisme africain d'évaluation par les pairs (MAEP) a déclenché le processus d'appropriation nationale des évaluations de la gouvernance démocratique qui pourra sans doute améliorer le renforcement des compétences à l'avenir.<sup>2</sup>

Des pays de tailles et d'héritages politiques et économiques divers, mais ayant tous pour ambition d'obtenir de bons résultats économiques, s'interrogent sur la façon de combiner les mesures de gouvernance et les mesures de développement, ainsi que la manière d'étalonner les progrès institutionnels vers la gouvernance démocratique et de surveiller ses risques et bénéfices économiques et politiques (ex. la Tunisie et la Chine).

Dans ce contexte, quatre défis se posent au niveau pays :

- 1) Défi **conceptuel** pour les pays pour parvenir à une définition de la gouvernance afin de mesurer la qualité et de suivre les changements qui y seront apportés ;
- 2) Défi **politique** pour les pays afin d'arriver à un consensus sur le sens de « l'appropriation » des évaluations de la gouvernance et ses implications ;

---

<sup>1</sup> Contrairement à la Communauté des Démocraties, le processus de l'ICNRD est ouvert à tous les Etats membres de l'ONU et encourage les pays à développer leurs propres bases de données sur les indicateurs de gouvernance.

<sup>2</sup> Le PNUD a été très impliqué dans le soutien à l'initiative du MAEP, notamment à travers le Bureau régional pour l'Afrique.

- 3) Défi **institutionnel** concernant l'institution qui entreprendra les évaluations de la gouvernance ; et enfin
- 4) Défi **opérationnel** lié aux principes de base des évaluations de la gouvernance.

Dans le dernier cas, il s'agit de choisir son approche comme étant spécifique ou générique, analytique ou catalysatrice en terme d'activisme, avec une méthodologie cumulative ou novatrice, s'appuyant sur des données secondaires ou primaires, coûteuse ou rentable, etc.

La plupart des évaluations de la gouvernance réalisées jusqu'à présent n'ont pas résolu ces problèmes de manière adéquate. De plus, il est toujours prématuré de savoir comment et si les évaluations par les pairs réalisées en Afrique ont pu répondre de manière adéquate à ces problèmes. La plupart des évaluations réalisées jusqu'à présent répondent à une liste d'objectifs disparates :

- *Faire le point sur le contexte politique et économique plus large de la gouvernance*
- *Identifier les déficits démocratiques de la gouvernance*
- *Comprendre les facteurs et moteurs de la réforme politique*
- *Doter les gouvernements d'un outil pour la poursuite de la démocratisation*
- *Fournir aux bailleurs de fonds un outil pour l'allocation d'aide à la gouvernance basée sur les résultats*
- *Fournir un outil de plaidoyer et d'engagement civique en facilitant le débat au niveau national*
- *Concevoir, suivre et évaluer les progrès en matière de développement.*

Un programme mondial qui diffuserait les connaissances acquises sur les questions ci-dessus documenterait les expériences des pays et développerait des outils pour aider à renforcer les compétences nationales comblerait une lacune importante. Peu d'organisations ont des compétences dans ce domaine. Le PNUD est une des très rares organisations à accorder une priorité au renforcement des compétences des acteurs nationaux pour mesurer et surveiller la qualité de la gouvernance en tant que domaine de soutien clé de ses programmes de gouvernance.

Le plan stratégique 2008-2011 du PNUD fait du renforcement des compétences un des moteurs du développement et un principe de l'organisation.<sup>3</sup> Le plan stratégique fait aussi du renforcement des compétences nationales pour les évaluations de la gouvernance une initiative stratégique que le PNUD s'engage à exécuter. La première activité indicative de cet engagement est prévue en 2008 pour explorer une entente commune des évaluations de la gouvernance entre le PNUD et les agences de l'ONU.

### 1.3 Le PNUD et les Evaluations de la Gouvernance démocratique

Au cours de l'année 2006, 134 bureaux pays du PNUD étaient impliqués dans le soutien aux programmes de gouvernance. L'avantage comparatif du PNUD dans l'offre de soutien à la coopération en matière de gouvernance démocratique réside dans le fait que l'organisation est vue comme un partenaire neutre mais honnête et sérieux oeuvrant pour l'application de normes acceptées à l'échelle internationale pour les politiques et pro-

---

<sup>3</sup> Le plan stratégique représente un cadre de financement sur plusieurs années – il s'agit d'un contrat établi entre les bailleurs de fonds, gouvernements d'accueil et le PNUD pour la mise en œuvre de programmes axés sur les résultats au niveau national, régional et mondial.

grammes nationaux, plutôt que de chercher à imposer des conditions arbitraires. Par conséquent, le PNUD est souvent invité à jouer un rôle important de coordination et de mobilisation de ressources sur des questions sensibles ayant trait à la gouvernance démocratique y compris la mesure et l'évaluation de la gouvernance.<sup>4</sup>

Pour le PNUD, la valeur d'un système national d'indicateurs de gouvernance réside dans le fait qu'il sert de mécanisme essentiel de reddition de comptes pour les parties prenantes locales, notamment les citoyens d'un pays et les acteurs non étatiques, plutôt que les bailleurs de fonds. Une évaluation nationale de la gouvernance exerce une pression interne ascendante plutôt qu'une pression extérieure pour la réforme. Et grâce à la transparence de l'information qui en découle, elle sert aussi de catalyseur pour l'engagement accru des citoyens à l'égard des processus démocratiques et l'exigence d'une efficacité accrue de la part des acteurs de la gouvernance. Dans le cadre de l'aide du PNUD destinée à soutenir la gouvernance démocratique dans les pays dans lesquels nous travaillons, les indicateurs de gouvernance apportent un soutien aux processus nationaux d'évaluation et de suivi de la gouvernance démocratique dans lesdits pays.

La recherche, le développement de politiques et le soutien consultatif en matière d'évaluations de la gouvernance constituent les activités clés du Centre d'Oslo pour la Gouvernance du PNUD depuis 2003<sup>5</sup>. Durant les cinq dernières années le PNUD, à travers son Centre d'Oslo pour la Gouvernance, et en partenariat avec des bureaux pays sélectionnés et les Centres de services régionaux du PNUD, a développé des outils et apporté un soutien aux partenaires nationaux souhaitant évaluer la qualité de la gouvernance démocratique dans leurs pays<sup>6</sup>.

Plus de 15 pays dans la plupart des régions, y compris la Mongolie, le Malawi, la Tunisie, l'Égypte, la Zambie, l'Afghanistan et les Philippines ont bénéficié d'un soutien technique et d'un financement d'amorçage pour catalyser les processus d'évaluation nationale. Le Mécanisme africain d'évaluation par les pairs (MAEP) et la Conférence internationale sur les démocraties nouvelles ou rétablies (ICNRD) sont des points d'entrée importants pour l'assistance du PNUD. A titre d'exemple, le PNUD a soutenu activement le suivi par la Mongolie de l'ICNRD-5 en 2003 en apportant un soutien et des compétences techniques au développement d'un système national d'indicateurs de gouvernance démocratique.<sup>7</sup>

Le PNUD a organisé un certain nombre d'événements et d'ateliers internationaux réunissant une large gamme d'acteurs nationaux, d'experts et de membres de la communauté des bailleurs de fonds au sujet des dimensions techniques et implications politiques des évaluations de la gouvernance et leur impact sur l'appropriation nationale. Le PNUD a aussi animé des ateliers visant à améliorer le développement des compétences nationales en Mongolie (cf. Annexe 2), Philippines, Malawi, Tunisie, Égypte et Chine en collaboration

---

<sup>4</sup> Afin de renforcer davantage le créneau du PNUD, en 2001, le Fonds fiduciaire thématique pour la gouvernance démocratique (DGTTF) a été créé en tant que nouvel instrument pour aborder les priorités de développement du PNUD. Le travail de gouvernance démocratique du PNUD reçoit aussi un soutien du réseau de Pratique de la Gouvernance démocratique et du Centre d'Oslo pour la Gouvernance.

<sup>5</sup> Voir <http://www.undp.org/oslocentre/>. Le Centre d'Oslo pour la Gouvernance du PNUD est situé à Oslo (Norvège) et fait partie du Groupe de Gouvernance démocratique du Bureau pour les Politiques de Développement.

<sup>6</sup> Voir : [www.undp.org/oslocentre/flagship/governance\\_indicators\\_project.html](http://www.undp.org/oslocentre/flagship/governance_indicators_project.html) pour des informations complémentaires sur le travail réalisé par le PNUD dans le domaine des indicateurs de gouvernance à travers le Centre d'Oslo pour la Gouvernance du PNUD.

<sup>7</sup> Voir [www.icnrd5-mongolia.mn](http://www.icnrd5-mongolia.mn).

avec les bureaux pays du PNUD, offices nationaux de statistiques, ministères et centres de recherche dans lesdits pays.

En 2007, un atelier de formation aux indicateurs de gouvernance a été organisé pour plus de 50 employés des bureaux pays et contreparties nationales afin de présenter les méthodes de développement d'indicateurs de gouvernance et d'évaluer la propriété et les sources des données, leur qualité, utilisation et impact sur le développement. Toujours en 2007, plus de 80 cadres supérieurs de l'ONU et bailleurs de fonds bilatéraux se sont réunis à l'occasion d'un séminaire sur les évaluations de la gouvernance afin de discuter avec les contreparties nationales des différentes expériences des évaluations participatives de la gouvernance pilotées par les pays.<sup>8</sup>

Le Centre d'Oslo pour la Gouvernance répond aussi aux demandes concernant les réseaux de connaissances du PNUD et aux demandes directes d'assistance technique sur les méthodes et outils intégrés de mesure de la pauvreté et de la gouvernance. Le PNUD a aussi produit plusieurs publications signalant des sources et méthodes d'évaluation de la gouvernance ainsi que des conseils politiques et programmatiques sur les évaluations de la gouvernance démocratique tenant compte du genre et de la pauvreté.

Le Groupe sur la gouvernance démocratique (DGG) et ses différents domaines thématiques continueront de contribuer à et de renforcer le travail sur les évaluations de la gouvernance. Les produits de connaissances issus des différents domaines thématiques du DGG (développement parlementaire, systèmes et processus électoraux, justice et droits des personnes, e-gouvernance et accès à l'information, décentralisation et gouvernance locale, réforme de l'administration publique et anti-corruption) soutiendront aussi la future formation et le renforcement des compétences prévus dans ce programme mondial.

Pour le PNUD, les évaluations de la gouvernance sont les plus efficaces en tant qu'outil d'amélioration de la gouvernance démocratique lorsqu'elles s'insèrent dans le cadre de processus nationaux, sont basées sur des indicateurs développés au niveau national et local et conçues à l'intention des responsables et avec pour objet la réforme politique. A cet égard, les évaluations ventilées pour montrer les différences au sein des pays, à travers les zones géographiques et catégories socioéconomiques aideront à rendre les réformes de la gouvernance plus sensibles aux questions de pauvreté et de genre ainsi qu'aux besoins des groupes vulnérables.

Le PNUD a une approche distincte des évaluations et indicateurs de gouvernance démocratique qui met l'accent sur (i) l'appropriation nationale, (ii) le renforcement des compétences et (iii) l'harmonisation avec les instruments de planification du développement national :

- (i) **Appropriation nationale** – les évaluations de la gouvernance et le développement d'indicateurs de gouvernance doivent être pris en main par le pays et cela se fait à travers un processus intégrateur et consultatif avec la participation du gouvernement, de la société civile, des élus et autres parties prenantes clés portant sur les éléments à évaluer et la méthode d'évaluation.
- (ii) **Renforcement des compétences** – les évaluations de la gouvernance constituent un point d'entrée essentiel et une occasion de renforcer les compétences des ac-

---

<sup>8</sup> Voir [www.undp.org/oslocentre/flagship/governance\\_assessments\\_paris\\_declaration.html](http://www.undp.org/oslocentre/flagship/governance_assessments_paris_declaration.html)

teurs nationales (y compris les offices de statistiques, le gouvernement et la société civile) pour la production et la mise en application de données relatives à la gouvernance. Cela implique un soutien des processus participatifs nationaux et locaux d'évaluation et de suivi de la gouvernance en mettant l'accent sur le renforcement des compétences nationales et locales visant à recueillir, analyser et partager des données ayant trait à la gouvernance.

- (iii) **Harmonisation** – les évaluations de la gouvernance et systèmes de surveillance nationaux, ainsi que les plans sectoriels, doivent être harmonisés et alignés sur les plans de développement national et instruments connexes, le cas échéant, par exemple les PRSP, comptes rendus des OMD, plans de développement local etc.

L'avantage comparatif du PNUD en matière de promotion et de soutien aux évaluations nationales de la gouvernance provient de son rôle d'agence chef de file de l'ONU pour la gouvernance démocratique, son intérêt pour le développement des compétences à long terme, ses compétences et sa base d'expérience en matière de gouvernance démocratique, son expérience des indicateurs de développement humain à travers les Rapports nationaux sur le Développement humain, son engagement en matière du suivi des OMD et notamment la confiance dont elle jouit auprès des Etats membres de l'ONU. Le PNUD a des forces avérées notamment dans les domaines suivants :

- *Facilitation et convocation de dialogues nationaux avec la participation des acteurs étatiques et non étatiques sur la démocratie nationale et les évaluations de la gouvernance démocratique.*
- *Encouragement et facilitation, grâce à ses relations avec le gouvernement, des efforts pour harmoniser les évaluations multiples de la gouvernance au sein d'un pays.*
- *Aide à assurer que les évaluations de la gouvernance démocratique sont liées au développement national.*
- *Soutien à la réalisation d'évaluations des compétences et identification des parties du cycle de développement des compétences ayant besoin d'un renforcement. Cela devrait s'adresser aussi bien aux acteurs étatiques que non étatiques impliqués dans la collecte et l'analyse de données sur la gouvernance.*
- *Diffusion de connaissances à travers les réseaux électroniques, facilitant le transfert de connaissances par les pays, identifiant des retours d'expérience et meilleures pratiques et établissant des réseaux de praticiens.*

## 2. JUSTIFICATION DU PROGRAMME

Comprendre les progrès, éclaircir la pertinence de la gouvernance démocratique pour le développement intégrateur et améliorer la responsabilité nationale figurent parmi les effets positifs majeurs des évaluations et mesures de la gouvernance démocratique pilotées par les pays notamment lorsque le processus de réalisation des évaluations et de développement des mesures est transparent, participatif et durable. Toutefois, quelques problèmes liés aux évaluations et mesures doivent être abordés.

Avec la prolifération des évaluations de la gouvernance conduites par les bailleurs de fonds au cours des dernières années,<sup>9</sup> il existe un besoin croissant d'aborder le problème de la duplication et du chevauchement dans le déboursement d'aide qui constitue un fardeau pour les moyens déjà surexploités des pays en développement. S'il est peu probable qu'une méthodologie d'évaluation unique et unificatrice approuvée par l'OCDE-DAC soit viable ou désirable, une harmonisation améliorée et une collaboration plus étroite sur les évaluations de la gouvernance s'avèrent nécessaires. Une série d'indicateurs de gouvernance approuvés par les acteurs nationaux et institutionnalisés au sein des pays offre aux bailleurs de fonds une base initiale pour harmoniser leurs évaluations de la gouvernance et tout au moins disposer de données générées au niveau national. Une série de données recueillies au niveau national pour alimenter ces évaluations renforcera l'aptitude des pays à répondre à et à traiter avec les bailleurs de fonds, à harmoniser la collecte de données et à améliorer les données probantes pour les évaluations nationales et celles menées par les bailleurs de fonds.

Il existe une conscience croissante chez les bailleurs de fonds du besoin d'accroître la participation et l'appropriation nationales des processus d'évaluation de la gouvernance. L'appropriation nationale des évaluations n'est pas un jeu à somme nulle mais plutôt un continuum. Certains bailleurs de fonds promeuvent une approche plus nationale de l'évaluation y compris la hiérarchisation de l'utilisation des données locales disponibles dans le domaine public pour éviter de nouvelles recherches et encourager la triangulation des informations de sources locales diverses. Pour le PNUD, l'appropriation nationale va au-delà pour inclure les processus délibératifs de collecte et d'analyse rigoureuses des données au niveau local et des systèmes institutionnalisés pour l'utilisation des données probantes dans les politiques mises en place à l'initiative locale. De plus, pour le PNUD, les processus de développement des indicateurs de gouvernance sont aussi importants que les indicateurs de gouvernance eux-mêmes. Un processus d'évaluation qui respecte les principes démocratiques de transparence, inclusion, responsabilité et égalité peut être un outil efficace pour une meilleure gouvernance démocratique.

En ce qui concerne les mesures et indicateurs, le manque de données fiables sur les principales questions de gouvernance constitue un véritable problème pour plusieurs pays en développement. Ils ont des capacités limitées pour définir les indicateurs et recueillir et interpréter les données de façon rigoureuse. Les indicateurs existants offrent souvent des mesures inadéquates pour évaluer les changements de gouvernance ou formuler et met-

---

<sup>9</sup> Voir l'avant-projet de rapport de l'OCDE *Survey of Donor Approaches to Governance Assessment (Enquête sur les Approches de l'Évaluation de la Gouvernance par les Bailleurs de fonds)* (décembre 2007) qui fournit des données sur 38 outils de gouvernance différents utilisés par une sélection de bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux.

tre en œuvre des réformes dans des pays spécifiques. Les indicateurs adaptés au contexte du pays aideraient à fournir aux pays :

- *Des informations pour évaluer les principaux problèmes de gouvernance*
- *Des informations et idées pour la réforme institutionnelle*
- *Des données plus fiables, systématiques et nuancées pour des initiatives politiques spécifiques*
- *Une capacité accrue pour surveiller les changements de gouvernance au fil du temps*
- *Des données probantes ventilées pour soutenir les efforts de plaidoyer*
- *Processus participatifs d'élaboration d'agendas.*

Le domaine des indicateurs de gouvernance est nouveau et en est encore à ses débuts comparativement au niveau de maturité des indicateurs socioéconomiques. Comparativement à la normalisation internationale limitée en matière d'utilisation des indicateurs de gouvernance, les connaissances liées au développement et à l'utilisation d'indicateurs de gouvernance au niveau national sont très rudimentaires notamment le repérage des indicateurs de gouvernance et variables et le renforcement des compétences des systèmes statistiques nationaux et processus participatifs pour travailler avec les indicateurs de gouvernance afin de soutenir les évaluations de la gouvernance dirigées par les pays.

L'engagement civique a le potentiel d'accroître la base de connaissances de toute société en chargeant les bureaux de statistiques, les médias professionnels, les institutions universitaires et groupes de réflexion de recueillir et d'analyser une large gamme d'informations sur la gouvernance, les besoins non satisfaits et les préoccupations non entendues. Toutefois, les politiques fondées sur la connaissance des faits sont souvent basées essentiellement sur des données officielles. Il est nécessaire de rendre la politique de gouvernance plus sensible aux perceptions des femmes et des pauvres, ainsi que des autres groupes marginaux dont les préoccupations ne sont généralement pas bien représentées dans les données officielles.

Les indicateurs de gouvernance tenant compte de la pauvreté et du genre constituent une préoccupation prioritaire du PNUD et revêtent aussi une grande importance pour les partenaires du développement national. Les indicateurs de gouvernance devraient aussi porter sur les groupes sociaux les plus pauvres et les différents impacts et expériences des hommes et femmes vis-à-vis des institutions gouvernementales et processus de gouvernance.<sup>10</sup> L'aptitude des pays à développer des données probantes favorables aux pauvres et sensibles au genre s'avère essentielle. La meilleure manière d'y parvenir et les approches et processus à utiliser sont des questions clés de toute évaluation de la gouvernance au niveau national. Le Programme mondial cherchera à profiter du travail pionnier soutenu par le projet Metagora de l'OCDE « Mesurer la Démocratie, les Droits des personnes et la Gouvernance »<sup>11</sup> à travers son partenariat avec DIAL qui a lancé une initiative en Amérique latine et en Afrique utilisant les enquêtes auprès des ménages sur la gouvernance menées

---

<sup>10</sup> Voir la Note d'orientation du PNUD *Mesurer la Gouvernance démocratique : Cadre pour la Sélection d'Indicateurs favorables aux pauvres et sensibles au genre* à : <http://www.undp.org/oslocentre/docs06/Framework%20paper%20-%20entire%20paper.pdf> .

<sup>11</sup> Voir [www.metagora.org](http://www.metagora.org)

par l'office national de statistiques des pays participants.<sup>12</sup> Ce travail bénéficiera aussi de Paris 21 qui soutient les Stratégies nationales de Développement de la Statistique (SNDS).<sup>13</sup>

Le nombre de pays sollicitant une aide du PNUD pour le développement d'indicateurs de gouvernance et d'indicateurs pouvant être ventilés est en augmentation constante depuis 2002.<sup>14</sup> Cela se manifeste par le nombre de demandes de soutien politique et technique présentées directement au Centre d'Oslo pour la Gouvernance par les bureaux pays du PNUD au nom des partenaires nationaux, ainsi que les propositions en vue d'un financement dans le cadre du Fonds fiduciaire thématique sur la gouvernance démocratique (DGTTF)<sup>15</sup> du PNUD et le Fonds des Nations Unies pour la Démocratie (UNDEF).

Il y a une demande réelle de soutien dans ce domaine mais à présent les moyens du PNUD sont limités pour apporter une aide à tous les pays demandeurs. Le PNUD a accordé une priorité aux évaluations nationales de la gouvernance dans le cadre de sa pratique de la gouvernance démocratique dans le plan stratégique de l'organisation pour 2008-2011 et le Programme mondial fournira une base solide et opérationnelle pour élargir le nombre de pays mettant en place un système global d'évaluation et de suivi de la gouvernance.

Il existe un besoin fort de coordonner et d'identifier des synergies avec les autres domaines de soutien politique du PNUD au profit du programme mondial et vice versa. En tant que priorité du Groupe de gouvernance démocratique du BPD, le programme mondial cherchera à intégrer l'approche de mesure de la gouvernance dans les domaines thématiques clés 1) Participation intégratrice (Systèmes électoraux, engagement civique et e-gouvernance), 2) Institutions réceptives (Décentralisation et Gouvernance locale, Renforcement parlementaire, Administration publique et Accès à la Justice) et 3) Principes internationaux (Droits de l'homme, Genre et Anti-corruption). Les priorités transversales comme l'approche du développement et de l'intégration du genre fondée sur les droits des personnes orientera aussi le programme mondial notamment en ce qui concerne les évaluations conduites par les pays.

Il y a aussi de fortes synergies entre les évaluations de la gouvernance et d'autres domaines et unités d'activité du PNUD comme le démontre l'Annexe 3 qui donne un aperçu de cela. Un élément important dans ce domaine sera l'adaptation du travail d'évaluation de la gouvernance aux différents secteurs ex. l'eau, la santé, l'assainissement, le transport etc. Vu l'accent croissant mis sur l'approche sectorielle de la gouvernance dans le cadre des processus de planification nationale, il est nécessaire de compléter cette approche par des outils spécifiques de mesure pour les secteurs pertinents.

---

<sup>12</sup> Les enquêtes associent les indicateurs de gouvernance et de pauvreté. La collecte de données d'informations objectives et subjectives en matière de pauvreté et de gouvernance crée la possibilité de suivre et de mettre en relation ces deux dimensions fondamentales qui peuvent être associées aux variables traditionnelles relatives aux caractéristiques socio-économiques des individus et ménages (revenus, profession, sexe, âge, groupe ethnique). Cette approche permet une désagrégation importante pour souligner les caractéristiques ou disparités spécifiques entre les différentes catégories de la population et permet de mettre l'accent de façon plus efficace sur les populations les plus défavorisées ou celles subissant le plus de discrimination.  
Voir [www.dial.prd.fr/dial\\_publications/PDF/Doc\\_travail/2005-12\\_english.pdf](http://www.dial.prd.fr/dial_publications/PDF/Doc_travail/2005-12_english.pdf)

<sup>13</sup> <http://www.paris21.org/> Paris 21 a aussi plusieurs initiatives régionales y compris en Afrique, dont devrait s'inspirer le Programme mondial.

<sup>14</sup> L'OGC a enregistré environ 5 demandes en 2003, et a connu une augmentation constante jusqu'à 40 demandes de la part des bureaux pays en 2007 (voir les documents « Whats on Offer » (Offres) et Service Delivery Platform » (Plateforme de prestation de services).

<sup>15</sup> Voir [www.undp.org/governance/ttf.htm](http://www.undp.org/governance/ttf.htm)

Le programme mondial offre des occasions pour recourir au Bureau du Rapport mondial sur le Développement humain en vue d'obtenir un soutien politique et technique pour les bureaux pays. Les rapports annuels sur le développement humain (RDH) y compris le plus récent *Lutter contre le Changement climatique : la Solidarité humaine dans un monde divisé* (2007-2008) offrent à la fois une orientation et une justification pour aider les pays à renforcer leurs compétences pour les évaluations de la gouvernance. HDR 2002 *Approfondir la Démocratie dans un Monde fragmenté*, en particulier, préconise une meilleure analyse et capacité nationale pour mesure et étalonner la réforme de la gouvernance démocratique.

Le programme mondial offre aussi des possibilités de recourir aux bureaux et centres régionaux en vue d'obtenir un soutien politique et technique pour les bureaux pays, s'inspirant dans certains cas des rapports sur le développement humain et programmes régionaux sur la gouvernance, la pauvreté et la durabilité environnementale. La documentation de cas et la production de connaissances impliqueront une consultation et collaboration avec les centres régionaux et leurs partenaires régionaux, par exemple le NEPAD, la SADC et la CEA en Afrique. Le programme mondial envisage aussi la formation et le renforcement des compétences conjoints avec les bureaux et centres régionaux. L'examen des modalités de renforcement des compétences pour le soutien politique et technique aux bureaux pays par les centres régionaux (ex. les JPO soutenus par le programme mondial) sera possible dans le cadre d'un programme mondial.

### 3. STRATEGIE ET OBJECTIFS DU PROGRAMME

#### 3.1 VOILETS ET RESULTATS

Reconnaissant le besoin de disposer d'outils plus sérieux et opérationnels d'évaluation de la gouvernance, le Programme mondial vise à renforcer les compétences des acteurs nationaux (tant étatiques que non étatiques) pour développer et appliquer des méthodes et approches pour mesurer et évaluer la gouvernance.

La stratégie du programme mondial est basée sur une approche fondée sur les droits des personnes. L'approche préférée du PNUD des évaluations démocratiques conduites par les pays – que le programme mondial vise à soutenir – met l'accent sur des méthodes et processus qui favorisent les compétences de l'Etat et celles des institutions sociales ; une telle approche améliore la mise à disposition de données probantes de gouvernance ventilées qui illustrent les effets discriminatoires contribuant ainsi au plaidoyer en faveur d'une politique intégratrice et réceptive. L'approche par le PNUD des évaluations et mesures de la gouvernance démocratique pilotées par les pays vise à favoriser la responsabilité de l'Etat à travers la transparence, les méthodes et processus participatifs, intégrateurs et non discriminatoires de la collecte et analyse des données et leur prise en compte dans les politiques.

*Le Programme mondial sera exécuté à travers trois volets :*

- **Volet national** qui comprend le financement de quatre activités dans 10 pays cibles (i) repérage des indicateurs de gouvernance existants (ii) développement de cadres d'évaluation de la gouvernance (iii) collecte de données et (iv) développement de bases de données de la gouvernance et application des indicateurs de gouvernance aux plans de développement.
- **Volet régional** qui comprend le financement de trois activités : (i) formation régionale ; (ii) développement de produits de savoir spécifiques à la région ; (iii) conférences régionales.
- **Volet mondial** qui comprend le financement de trois activités: (i) services de diffusion des connaissances ; (ii) renforcement des compétences ; et (iii) développement de politiques et plaidoyer.

*La stratégie du Programme mondial est conçue pour contribuer à six principaux résultats :*

1. Transparence accrue concernant la situation générale de la gouvernance démocratique nationale et responsabilité accrue du gouvernement pour la qualité de la gouvernance démocratique dans le pays.
2. Amélioration des compétences du système national de statistiques, du milieu universitaire et des instituts de recherche pour l'utilisation des indicateurs de gouvernance.
3. Augmentation de la prise en compte des indicateurs de gouvernance dans les processus d'élaboration de politiques.
4. Sensibilisation et connaissances accrues au niveau mondial au sujet des méthodes et approches de mesure de la gouvernance.

5. Harmonisation accrue des bailleurs de fonds nationaux et internationaux à partir des évaluations de la gouvernance produites au niveau national.
6. Accroissement des capacités du PNUD afin de faciliter et d'apporter un soutien technique et consultatif aux partenaires nationaux.

Le volet national du programme mondial offre un montant de \$460 000 sur quatre ans à chacun des 10 pays bénéficiaires du programme mondial, ainsi qu'un fonds séparé de \$200 000 pour les initiatives novatrices et catalysatrices dans les pays n'appartenant pas au groupe de 10. Le volet national s'élève à \$4.800.000 pour les quatre années du programme. Le volet régional du Programme mondial s'élève à \$720.000 pour la période de quatre ans et le volet mondial du programme mondial prévoit \$1.650.000 y compris une gamme de services et un soutien technique et au renforcement des compétences pour les pays partenaires en développement réalisant des évaluations et assurant un suivi de la gouvernance.

### 3.1 NIVEAU NATIONAL

Le volet national du Programme mondial comporte quatre objectifs :

1. Améliorer **l'appropriation nationale** en facilitant l'engagement de parties prenantes multiples en matière de mesure et de suivi de la gouvernance.
2. Soutenir les initiatives de **renforcement des compétences** tendant à définir et à sélectionner des indicateurs de gouvernance et la collecte de données.
3. Promouvoir la **durabilité** du suivi de la gouvernance au niveau national en soutenant le développement d'une base de données sur la gouvernance et en facilitant l'institutionnalisation de cette dernière.
4. Augmenter **la pertinence politique** des indicateurs de gouvernance en promouvant et en soutenant les processus et méthodes tendant à (i) faciliter la mise en contexte dans les pays et (ii) à accroître la prise en compte et l'utilisation des indicateurs de gouvernance dans les processus d'élaboration de politiques.

Ces objectifs seront réalisés en apportant un soutien à quatre activités: (i) repérage des indicateurs de gouvernance existants ; (ii) développement de cadres d'évaluation de la gouvernance ; (iii) collecte de données ; et (iv) développement de bases de données de la gouvernance et utilisation d'indicateurs de gouvernance.

Le volet national devrait apporter un soutien direct aux activités dans au moins 10 pays durant la période entière de quatre ans à compter de 2008. Le budget alloué au volet national dans la matrice figurant à la fin de ce document représente la contribution du Programme mondial et non pas le coût estimé des activités. La prise en charge financière des activités au niveau national pourrait nécessiter la mobilisation de ressources supplémentaires pour s'ajouter à la contribution du Programme mondial.

Les activités nationales seront conçues et mises en œuvre à travers un document de projet entre le Bureau pays du PNUD et l'institution de contrepartie nationale (modalité d'exécution nationale). Le Programme mondial financera les activités du projet et devrait prévoir la mobilisation de ressources supplémentaires des partenaires au sein du pays.

Le document de projet sera adapté au contexte spécifique du pays et aux besoins et exigences des partenaires et parties prenantes du projet. Il sera orienté par les produits et activités indicatives établis dans la section 4.1. Le Bureau pays du PNUD sera le partenaire de mise en œuvre du projet et rendra compte des aspects financiers à l'UNOPS et au Centre d'Oslo pour la Gouvernance du PNUD pour assurer la qualité soulignée dans la section consacrée aux Accords de Gestion.

Les pays bénéficiaires seront sélectionnés par le PNUD OGC-DGG, les bureaux et centres régionaux. Parmi les critères importants pour la sélection des pays on peut citer :

- Engagement du gouvernement à soutenir activement une initiative intégratrice et participative d'évaluation de la gouvernance.
- Pays ayant le statut de Pays les moins avancés (PMA), en particulier ceux des régions d'Afrique subsaharienne et d'Asie-Pacifique. Une priorité sera accordée aux PMA.
- Soutien existant du PNUD pour les initiatives d'évaluation de la gouvernance au sein des pays c.-à-d. à travers un programme de gouvernance soutenu par le PNUD ou un projet soutenu par le Fonds fiduciaire thématique sur la gouvernance démocratique (DGTTF) du PNUD.
- Programmation d'une initiative sur les indicateurs de gouvernance, par exemple en relation avec les événements politiques importants ayant lieu dans le pays.<sup>16</sup>
- Pays pilotes existants et futurs de l'initiative pilote « Unis dans l'action ».<sup>17</sup> Pays pilotes faisant partie de l'initiative « Unis dans l'action » des Nations Unies. Il serait important pour le PNUD d'inclure au moins un pays pilote en tant que pays bénéficiaire du Programme mondial.
- Niveau de développement démocratique dans le pays (c.-à-d. les démocraties mûres et les pays en transition démocratique). Il devrait y avoir un mélange.

Dans le cadre du processus de sélection on enverra aux bureaux pays (CO) une invitation à devenir pays bénéficiaire du Programme mondial. La sélection finale des pays par le Bureau du projet, en consultation avec le Groupe consultatif, sera basée sur la démonstration de facteurs pertinents par les CO sur la base des critères précités. Il convient de noter que les pays intéressés qui n'ont pas été sélectionnés sont toujours éligibles pour recevoir un soutien à travers les volets régional et mondial.

## PRODUITS ET ACTIVITES INDICATIVES AU NIVEAU NATIONAL

---

<sup>16</sup> <http://www.undp.org/governance/ttf.htm>

<sup>17</sup> La création des projets pilotes « Unis dans l'action » a été recommandée par le Groupe de haut niveau du Secrétaire général sur la Cohérence du Système de l'ONU, un groupe de chefs d'Etat et de responsables chargés d'étudier les moyens de renforcer l'aptitude de l'ONU à répondre aux défis du XXI<sup>e</sup> siècle. Parmi les pays pilotes volontaires se trouvent : l'Albanie, le Cap vert, le Mozambique, le Pakistan, le Rwanda, la Tanzanie, l'Uruguay et le Vietnam.  
Cf. [www.undg.org/index.cfm?P=7](http://www.undg.org/index.cfm?P=7)

La matrice ci-dessous donne un aperçu des produits et activités qui bénéficieront du soutien du Programme mondial dans chacun des 10 pays bénéficiaires. Un budget détaillé pour le volet national se trouve dans les matrices à la fin de ce document.

Outre les fonds programmés pour les 10 pays bénéficiaires, un fonds additionnel de \$200 000 sera mis en place pour servir de mécanisme de financement rapide et souple pour les initiatives novatrices de petite envergure mais catalysatrices pour des pays sélectionnés ne faisant pas partie du groupe de 10 pays bénéficiaires. Les demandes individuelles de crédits du fonds de la part des pays ne dépasseront pas la somme de \$40 000.

<b>(i) Repérage des indicateurs de gouvernance existants</b>	
<b>Produits</b>	<b>Activités indicatives</b>
Evaluation des compétences du pays pour l'initiative d'évaluation nationale de la gouvernance.	<p>Mission d'étude et d'évaluation au pays pour mener des discussions avec le bureau pays du PNUD et les principales parties prenantes sur la viabilité et l'opportunité de lancer un programme national d'évaluation et de suivi de la gouvernance.</p> <p>L'évaluation des compétences sera basée sur un cadre standard comprenant une évaluation des compétences techniques, fonctionnelles et de direction et des moyens et ressources institutionnels. Les moyens et compétences de l'office national de statistiques pour la production de statistiques de gouvernance constituent un aspect important de l'évaluation. L'évaluation des compétences examinera aussi le cadre de planification du développement national pour la programmation et l'ordonnement de l'évaluation de la gouvernance.</p>
Mise en place de l'équipe de recherche.	<p>Création d'une équipe de recherche nationale composée de représentants du système national de statistiques, CSO et le milieu universitaire qui recevra une formation spécifique sur le terrain au sujet des indicateurs de gouvernance et méthodes de mesure et qui sera chargée de la conception globale des indicateurs et activités de collecte de données. Dans certains pays, il sera possible d'utiliser une équipe existante plutôt que d'en créer une nouvelle.</p>
Repérage des indicateurs existants de gouvernance démocratique.	<p>Une équipe nationale de recherche pour repérer les indicateurs existants liés à la gouvernance démocratique (ceux utilisés par les bailleurs de fonds, ceux existant dans le système national de statistiques et ceux utilisés par les acteurs non étatiques) pour comprendre les lacunes en matière d'indicateurs de gouvernance et les éléments existants à approfondir. Le rapport sera diffusé et discuté entre les groupes de parties prenantes. L'équipe nationale de recherche mènera une enquête auprès des responsables politiques afin de comprendre l'utilisation existante des données ayant trait à la gouvernance dans les processus d'élaboration de politiques.</p>

**(ii) Cadres d'évaluation de la gouvernance**

Produits	Activités indicatives
Développement du cadre d'évaluation de la gouvernance.	Identification et approbation de questions prioritaires de gouvernance démocratique (satellites et centrales) à travers des initiatives de consensus et de dialogue comprenant une série d'ateliers nationaux et sous-nationaux réunissant les principaux groupes de parties prenantes y compris le milieu universitaire, les fonctionnaires gouvernementaux, CSO, élus et agences de développement international.
Définition et sélection des indicateurs de gouvernance.	A partir des résultats des dialogues des parties prenantes, l'équipe de recherche définira et sélectionnera des indicateurs et les présentera aux groupes de parties prenantes nationales clés pour approbation. Il conviendra de mener des discussions dans des groupes de réflexion composés des différents groupes sociaux en vue de la sélection d'indicateurs « satellites ».

### (iii) Collecte de données

Produits	Activités indicatives
Réalisation d'activités de collecte de données.	Les données seront recueillies pour les indicateurs approuvés en utilisant des méthodes multiples y compris les enquêtes publiques et l'utilisation de données officielles. Les enquêtes devront inclure des opérations sur le terrain telles que l'élaboration des enquêtes et questionnaires, les essais pilotes, la formation des intervieweurs, la collecte de données et l'analyse de données. Les résultats seront diffusés et discutés parmi les groupes de parties prenantes nationales.
Indicateurs soumis à une révision internationale.	Les résultats de l'évaluation de l'équipe nationale de recherche devront être soumis à une révision par les pairs à travers un atelier ou une conférence technique d'experts internationaux comprenant les partenaires nationaux y compris notamment l'office national de statistiques et les représentants des organisations constituant le système national de statistiques.

### (iv) Bases de données de la gouvernance et utilisation d'indicateurs

Produits	Activités indicatives
Développement d'un système d'information.	On fera une évaluation des systèmes d'information existants pouvant être utilisés pour « héberger » les indicateurs de gouvernance. Tous les efforts devront être déployés pour utiliser les systèmes existants de gestion de l'information tels que DevInfo pour éviter les coûts élevés du développement et de l'utilisation de nouveaux logiciels et systèmes.
Présentation et diffusion des indicateurs de gouvernance.	Il conviendra d'identifier un logiciel pour une présentation conviviale des indicateurs de gouvernance. Un site Internet accessible au public et une base de données d'indicateurs de démocratie et de gouvernance générée dans le cadre de la mesure et de l'évaluation devra être hébergée et mise à jour dans une institution nationale appropriée et approuvée. Préparation et diffusion de rapports réguliers (annuels) sur l'état de la gouvernance démocratique dans le pays.
Intégration et utilisation des indicateurs de gouvernance.	Faciliter l'analyse, les débats et dialogues politiques sur les indicateurs de gouvernance. Faciliter la production de recommandations politiques par des parties prenantes diverses du processus politique.

## 3.2 NIVEAU REGIONAL

Le volet régional sera développé en collaboration étroite avec les bureaux et centres régionaux et leurs partenaires régionaux. Le volet régional portera sur trois activités :

1. Formations régionales
2. Développement de produits de savoir spécifiques à la région
3. Conférences régionales.

Le volet régional a deux principaux objectifs :

- Accroître la compréhension des évaluations nationales de la gouvernance au sein des régions à travers des formations et conférences régionales.
- Créer des produits de savoir adaptés aux priorités et contextes régionaux.

Afin de réaliser ces objectifs, le Programme mondial visera à collaborer avec les groupes de réflexion régionaux et ONG impliqués dans le domaine des évaluations et mesures des différents aspects de la gouvernance démocratique. Le Centre d'Oslo pour la Gouvernance a établi des liens avec plusieurs institutions de ce genre, par exemple en Inde, aux Philippines, en Mongolie, au Ghana et en Afrique du sud.

## PRODUITS ET ACTIVITES INDICATIVES AU NIVEAU REGIONAL

<b>(i) Formation régionale</b>	
<b>Produits</b>	<b>Activités indicatives</b>
Cours de formation et de sensibilisation	Réaliser à titre annuel des cours de formation et de sensibilisation sur les approches et méthodes de mesure de la gouvernance pour les groupes cibles dont les partenaires nationaux sélectionnés, bureaux pays du PNUD, bailleurs de fonds, partenaires internationaux par exemple ceux qui feront partie de la base de données d'experts et offriront des services de consultations aux pays bénéficiaires du Programme mondial.

<b>(ii) Produits de connaissances régionaux</b>	
<b>Produits</b>	<b>Activités indicatives</b>
Développement de produits de connaissances prioritaires au niveau régional.	Identifier et développer des produits de connaissances sur les thèmes ayant trait à la mesure de la gouvernance auxquels on a accordé une priorité au niveau régional. <sup>18</sup>

<b>(iii) Conférences régionales</b>	
<b>Produits</b>	<b>Activités indicatives</b>
Convocation de conférences régionales sur l'évaluation de la gouvernance.	Convoquer et financer des conférences régionales sur les évaluations de la gouvernance réunissant les organisations régionales, organisations nationales sélectionnées, experts et bailleurs de fonds au niveau régional et mondial. Une réunion a lieu dans chaque région (Afrique, Asie-Pacifique, Etats arabes, Europe/-CEI, LAC).

<sup>18</sup> Par exemple, le PNUD et Transparency International ont produit un guide des « Outils de Mesure de la Corruption et de la Gouvernance dans les pays d'Amérique latine » (2006).  
<http://www.undp.org/oslocentre/docs06/Corruption%20and%20Governance%20Measurement%20Tools%20in%20Latin%20American%20Countries%20-%20June.pdf>

### 3.3 NIVEAU MONDIAL

Le volet mondial sera guidé par une position officielle du PNUD sur les évaluations et mesures de gouvernance démocratique identifiées dans une Note pratique en cours d'élaboration par le Groupe sur la Gouvernance démocratique du BDP. Sur la base de cette Note pratique, le programme mondial offrira trois domaines de services (i) services de diffusion des connaissances (ii) renforcement des compétences et (iii) développement de politiques et plaidoyer.

Le volet mondial a quatre principaux objectifs correspondant à chacun des domaines de service :

1. Etablir et mettre à jour un répertoire de connaissances dynamique et de haute qualité sur les indicateurs de gouvernance et l'évaluation de la gouvernance qui sera accessible aux organisations nationales et internationales.
2. Développer des produits de connaissances (manuels, notes d'orientation, documents de discussion) sur les thèmes prioritaires de la mesure et évaluation de la gouvernance y compris les évaluations de la gouvernance par secteurs ex. l'eau, la santé et l'éducation.
3. Développer et rendre accessible un menu de services de renforcement des compétences y compris une formation adaptée aux besoins individuels des pays.
4. Produire des recommandations en matière de recherche et de politique pour un public mondial de praticiens du développement y compris les agences internationales, le milieu universitaire et les organisations internationales sur les évaluations nationales de la gouvernance.

Le Programme mondial profitera et s'inspirera d'un réseau de partenaires mondiaux tels que l'OCDE-DAC, le projet OCDE METAGORA sur la mesure des droits des personnes, de la démocratie et de la gouvernance, International IDEA, DIAL, Global Integrity, Global Barometer, Institut d'Etudes du Développement, Institut de la Banque mondiale, Evaluation de la Gouvernance mondiale, etc. Cela créera la base d'un réseau Sud-Sud pour améliorer l'échange de connaissances et le renforcement des compétences.

#### PRODUITS ET ACTIVITES INDICATIVES AU NIVEAU MONDIAL

<b>(i) Services de connaissances</b>	
<b>Produits</b>	<b>Activités indicatives</b>
Portail Internet	Développer le portail en tant que principal dépôt de connaissances et de ressources sur la mesure de la gouvernance. Créer un forum interactif comprenant des panneaux d'affichage électroniques, des débats et discussions sur les thèmes prioritaires.
Trousses à outils comprenant des documents d'orientation pratique sur les questions thématiques prioritaires	Développer des lignes directrices pour la mise en place d'un système de suivi de la gouvernance comprenant des indicateurs à travers les secteurs clés de la gouvernance démocratique. Développer des notes d'orientation pratiques documentant les meilleures pratiques et techniques existantes de mesure sur les thèmes prioritaires

	<p>tels que la décentralisation et la gouvernance nationale, la justice et la corruption.</p> <p>Développer des lignes directrices pour l'évaluation et le suivi de la gouvernance à travers les secteurs.</p>
Etudes de cas	Elaborer des études de cas, axées sur les processus, sur des pays sélectionnés ayant conçu et mis en œuvre une initiative nationale de mesure de la gouvernance.
Réalisation de nouvelles recherches sur des questions thématiques prioritaires.	Mener des recherches et préparer des documents sur les thèmes nouveaux et émergents liés à la mesure de la gouvernance sur lesquels les connaissances existantes sont limitées voire inexistantes.
Développement d'un outil cadre sur les statistiques	Développer un outil cadre (logiciel) pour l'adaptation et l'application au niveau national qui pourra être utilisé pour stocker et traiter les données de gouvernance et établir des connexions avec les systèmes existants.

## (ii) Renforcement des compétences

Produits	Activités indicatives
Développement d'une méthodologie et d'un outil pour évaluer l'état de préparation des pays.	<p>Développer un outil « d'évaluation de l'état de préparation » à partir d'un cadre standardisé comportant une évaluation des compétences techniques, fonctionnelles, de direction, institutionnelles et des ressources.</p> <p>Les moyens et compétences de l'office national de statistiques pour la production de statistiques de gouvernance constituent un point de mire important de l'évaluation. L'évaluation des compétences examinera aussi le contexte national de planification du développement en vue de la programmation et ordonnancement d'une évaluation de la gouvernance.</p>
Fournir une assistance et des conseils techniques aux partenaires nationaux (partenaire gouvernemental, office national de statistiques, CSO, équipes de recherche).	<p>Apporter une assistance technique aux pays sur demande soit directement soit en facilitant l'engagement d'une expertise externe au PNUD.</p> <p>Faciliter l'accès à des conseillers techniques à court et à moyen terme (6 semaines à un an) le cas échéant.</p> <p>Identifier des spécialistes et experts externes dans l'ensemble des régions et maintenir une base de données actualisée qui pourra être connectée pour apporter un soutien aux pays, aider dans le développement de produits de connaissances et collaborer aux documents de recherche ou d'analyse.</p>
Développement de programmes de formation génériques modulaires sur les méthodes et approches de la mesure de la gouvernance.	<p>Développer des modules de formation qui seront utilisés sur la base d'un apprentissage individuel ou impartis dans des séances de formation en face à face. Développement d'une formation sur les méthodes de base, approches et domaines thématiques prioritaires ex. l'anti-corruption.</p> <p>Les programmes de formation porteront principalement sur la collecte et l'analyse de données couvrant des thèmes comme les conditions préalables pour l'obtention de données fiables et pertinentes, la conception adéquate des enquêtes, les pré-tests de questionnaires, la réalisation d'interviews etc. Un autre point de mire important des programmes de formation sera l'utilisation de données de gouvernance dans l'élaboration de politiques.</p>
Cours et événements	Offrir des cours de formation et de sensibilisation sur les approches et mé-

de formation des formateurs.	thodes de mesure de la gouvernance pour des groupes cibles y compris : partenaires sélectionnés au niveau national, bureaux pays du PNUD, bailleurs de fonds, partenaires internationaux par exemple ceux qui participeront à la base de données d'experts et qui offriront des services consultatifs à plusieurs pays bénéficiaires du Programme mondial.
Création d'un réseau « virtuel » en tant que base pour le(s) réseau(x) de praticiens	Créer un espace interactif virtuel dans le cadre du portail (ci-dessus) pour servir de plateforme permettant aux partenaires nationaux des pays bénéficiaires du Programme mondial de communiquer et échanger des expériences et conseils avec leurs pairs dans d'autres pays et leurs partenaires dans les communautés internationales et régionales y compris les bailleurs de fonds, ONG internationales et organes intergouvernementaux. Servir le réseau en facilitant ou animant les questions et discussions des praticiens.

### (iii) Développement de politiques et Plaidoyer

Produits	Activités indicatives
Production de recommandations de politiques sur les évaluations nationales de la gouvernance démocratique.	Produire des recommandations de politiques sur les questions prioritaires y compris l'harmonisation des bailleurs de fonds, les indicateurs de gouvernance démocratique en faveur des pauvres et sensibles au genre, renforcement de l'appropriation nationale, augmentation de l'utilisation de preuves dans les réformes démocratiques.  Renforcer la compréhension du cadre normatif de soutien des évaluations nationales de la gouvernance à travers le développement de matériels de communication sur les approches nationales des évaluations et mesures de la gouvernance.  Participer activement aux événements internationaux et régionaux pour promouvoir et plaider en faveur des approches tendant à renforcer les capacités des acteurs nationaux pour la mesure et le suivi de la gouvernance.
Convocation d'une Conférence internationale annuelle sur l'évaluation de la gouvernance conduite par le pays.	Convoquer et financer une réunion internationale annuelle sur les évaluations de la gouvernance qui réunira les organisations internationales, organisations régionales et nationales sélectionnées, experts mondiaux et bailleurs de fonds. La réunion annuelle aura lieu dans un pays en développement.
Production et diffusion de matériels de communication.	Production et diffusion large d'une gamme de matériels de plaidoyer sous forme de prospectus, de communiqués de presse et de matériels pour films et vidéos.

## 4. PARTENARIATS

Le PNUD a accordé une priorité au renforcement des partenariats sur les évaluations et mesures de la gouvernance. Cela revêt une importance cruciale étant donné que le PNUD ne dispose ni des capacités ni des compétences techniques spécifiques requises pour fournir aux partenaires nationaux les ressources souhaitées. Des partenariats ont été développés dans toutes les dimensions du soutien de l'évaluation de la gouvernance c.-à-d. la recherche, le développement de politiques, le plaidoyer et la mise en œuvre. Le Programme mondial fournira une base beaucoup plus forte pour le développement de nouveaux partenariats, en mettant l'accent notamment sur l'identification et le soutien des

partenaires potentiels dans les pays en développement et accordant une priorité aux partenariats avec les organisations régionales.

Les modalités pour la création et le maintien de partenariats susceptibles de soutenir les efforts d'évaluation au sein des pays sont de nature souple sans passer par la conclusion d'un Protocole d'accord formel. Cette souplesse permet au PNUD de choisir des partenaires plus réceptifs et au courant du cadre national et régional en termes de compétences linguistiques, d'expérience régionale, de connaissance des questions de gouvernance du pays, etc. Au niveau mondial et dans le domaine du développement de politiques et plaidoyer, le PNUD a travaillé en étroite collaboration avec l'Institut international pour la Démocratie et l'Aide électorale (IDEA) et le projet Metagora de l'OCDE sur la « Mesure de la Démocratie, des Droits des personnes et de la Gouvernance »<sup>19</sup> qui comprend un réseau fort de partenaires nationaux de mise en oeuvre dans les pays en développement.

Le Programme mondial attachera du prix au renforcement des partenariats Sud-Sud par le biais desquels les parties prenantes et acteurs nationaux pourront partager leurs connaissances et expériences des évaluations de la gouvernance. Il se basera sur le réseau existant de l'OGC, par exemple en Mongolie, Zambie, Malawi, Ghana, Philippines, Inde, Afrique du sud, Egypte, Chine, Paraguay.

Les partenariats régionaux y compris le Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique (NEPAD) et son Mécanisme africain d'évaluation par les pairs (MAEP) seront importants pour le Programme mondial notamment au niveau national (c.-à-d. lier les évaluations de la gouvernance aux secrétariats nationaux du MAEP en Afrique). Considérant le rôle central des évaluations et indicateurs de la gouvernance dans le cadre de cette initiative et les pays dans lesquels ils fonctionnent, le Programme mondial permettra au PNUD et à ses partenaires dans le Programme mondial d'entretenir des relations plus étroites avec le MAEP.

L'initiative pilote « Unis dans l'action » de l'ONU offre l'occasion d'améliorer la coopération de l'ONU sur les évaluations de la gouvernance qui servira de base pour les programmes conjoints en matière de gouvernance tout en contribuant aux efforts au sein des pays pour améliorer l'harmonisation du soutien de la gouvernance lorsqu'il existe plusieurs bailleurs de fonds actifs dans le domaine de la gouvernance. Les Bilans communs des pays (BCP) du Plan cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) tireront grand profit de pouvoir s'inspirer d'un cadre d'évaluation de la gouvernance, avec indicateurs, piloté et approprié par le pays.

L'OCDE-CAD (GovNet) a accordé une priorité à la question des évaluations de la gouvernance orientées vers l'exploration d'options politiques et stratégiques pour améliorer l'harmonisation dans ce domaine. Ce forum sera de plus en plus important car il permettra au Programme mondial d'atteindre les bailleurs de fonds et de créer des partenariats sur ce thème.

---

<sup>19</sup> Voir [www.metagora.org](http://www.metagora.org)

Le tableau ci-dessous donne un aperçu des principaux partenaires qui, d'après le PNUD, devraient être impliqués dans le Programme mondial.

Recherche	Développement/ de politiques et Plaidoyer	Mise en œuvre
CEA [indicateurs de gouvernance en Afrique]	Bureau des Politiques de Développement : Groupe de la lutte contre la pauvreté, Equipe sur le Genre et Groupe du Développement des capacités	Centres régionaux de service du PNUD <sup>20</sup>
Institut de la Banque mondiale	Bureau de la Prévention des Crises et du Relèvement du PNUD. <sup>21</sup>	Bureau du Rapport mondial sur le Développement humain du PNUD <sup>22</sup>
Centre du Développement démocratique au Ghana	Commission économique de l'ONU pour l'Afrique (indicateurs de gouvernance en Afrique)	ONU-Habitat (Indice de Gouvernance urbaine)
Institut de Développement de l'outre-mer	UNIFEM (indicateurs de genre)	Banques de Développement régional [telles que la BD asiatique, la BD africaine et la BD interaméricaine (Datagob)] <sup>23</sup>
Université d'Essex	UNCDF (indicateurs de gouvernance locale)	Développement, Institutions et Analyses de long terme (DIAL),
Afrimap <sup>24</sup>	UNICEF (indicateurs des droits des enfants)	InWEnt (Capacity Building International)
Institut indien des hautes études	Institut international pour la démocratie et l'assistance électorale (IDEA)	CIVICUS (Indice de la société civile) <sup>25</sup>
	Projet OCDE-Metagora	Institut de la Banque mondiale
	Projet mondial sur la « Mesure des Progrès des Sociétés de l'OCDE » <sup>26</sup>	Afrobarometer
	OCDE-CAD	Afrimap <sup>27</sup>
	Centre de Développement de l'OCDE	Commission européenne (DG Relex, DG-DEV)
	Commission européenne (Relex, DG-DEV)	

<sup>20</sup> Les Centres régionaux de service du PNUD offrent des conseils et un soutien technique sur demande aux bureaux pays du PNUD. Leur personnel est composé de conseillers en politique du Bureau des Politiques de Développement et du bureau régional pertinent du PNUD ayant des compétences dans tous les domaines d'activité du PNUD y compris la gouvernance démocratique. Les Centres régionaux de service seront des partenaires proches dans la prestation de services aux pays bénéficiaires ou cibles et sont considérés des acteurs clés pour assurer la mise en œuvre réussie et la durabilité du programme

<sup>21</sup> Voir [www.undp.org/cpr/](http://www.undp.org/cpr/)

<sup>22</sup> Voir <http://hdr.undp.org/en/>

<sup>23</sup> Voir [www.iadb.org/datagob/](http://www.iadb.org/datagob/)

<sup>24</sup> Voir [www.afrimap.org](http://www.afrimap.org)

<sup>25</sup> Voir [www.civilsocietyindex.org](http://www.civilsocietyindex.org)

<sup>26</sup> Voir [www.oecd.org/site/0,3407,en\\_21571361\\_31938349\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/site/0,3407,en_21571361_31938349_1_1_1_1_1,00.html)

<sup>27</sup> Voir [www.afrimap.org](http://www.afrimap.org)

## 5. ACCORDS DE GESTION

### 5.1 ETUDE DE VIABILITE

La gouvernance démocratique est un composant essentiel du développement humain et joue un rôle central dans la réalisation des OMD. Les évaluations de la gouvernance, notamment les évaluations nationales de la gouvernance, sont un secteur nouveau et croissant des activités de gouvernance démocratique du PNUD.

Le rôle du PNUD en matière de plaidoyer et de soutien des évaluations nationales de la gouvernance s'est accru considérablement depuis que le Centre d'Oslo pour la Gouvernance a commencé à travailler dans ce domaine en 2003. Entre 2003 et 2007, le Centre d'Oslo pour la Gouvernance a apporté un soutien continu à 15 pays tout en répondant aux nombreuses demandes de ressources, de connaissances et de conseils des bureaux pays du PNUD.

Les deux conférences internationales sur les évaluations de la gouvernance, tenues en février 2008 à Londres et en novembre 2007 à Bergen, Norvège, ont souligné le fait que les évaluations et mesures de la gouvernance constituent un domaine prioritaire dans l'agenda de plusieurs bailleurs de fonds, notamment dans le contexte plus large des efforts pour renforcer l'harmonisation conformément aux principes de Paris ayant trait à l'efficacité de l'aide. Une direction technique continue auprès de la communauté internationale s'avère de plus en plus nécessaire en raison de l'attention accrue portée aux évaluations de la gouvernance par les bailleurs de fonds et de la présence de nouveaux venus dans le domaine de l'évaluation de la gouvernance qui ne comprendraient peut-être pas l'importance de renforcer les compétences nationales afin que les parties prenantes nationales elles-mêmes puissent se charger des évaluations de la gouvernance.

A cet égard, le Programme mondial est en mesure de soutenir l'amélioration et le développement des nouvelles **Plateformes de Prestation de Services** dans le cadre du **Plan stratégique 2008-2011 du PNUD**. Les environnements et exigences actuels tant internes qu'externes obligent le PNUD à renforcer son travail dans le domaine des évaluations de la gouvernance et à travers ce Programme mondial le PNUD devrait obtenir les bénéfices suivants :

- Maintien du PNUD comme une agence phare dans le domaine des évaluations et mesures de la gouvernance ;
- Développement et partage de connaissances sur les approches novatrices de l'évaluation, de la mesure et du suivi de la gouvernance ;
- Diffusion de produits de connaissances en réponse aux besoins et exigences des bureaux pays ;
- Exercice d'un rôle plus actif au niveau mondial en matière de direction technique et de plaidoyer au sein de la communauté d'évaluation de la gouvernance (y compris en utilisant le système global de l'ONU pour aider à former et à définir le domaine de l'évaluation de la gouvernance).
- Rôle accru dans le partage d'information sur l'évaluation et la mesure de la gouvernance au sein de la communauté, s'inspirant des autres activités de partage de connaissances.

- Enfin, amélioration de la capacité du PNUD en matière d'évaluations de la gouvernance pour mieux répondre aux exigences au niveau national et se lancer dans la création et la gestion efficace et le partage de connaissances et d'expériences liées à la politique.

## 5.2 STRUCTURE D'ORGANISATION DES PROJETS

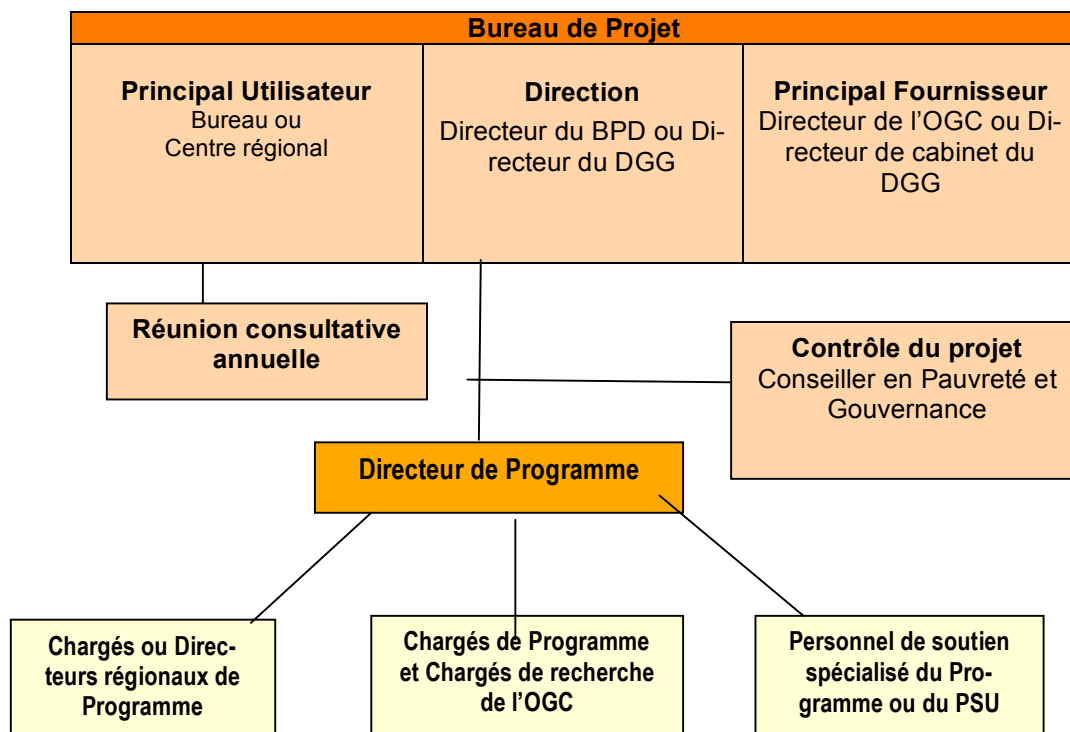
Le Bureau de Projet aura les responsabilités définies dans le Guide de gestion des résultats du PNUD.<sup>28</sup> En résumé le Bureau de Projet est chargé de prendre des décisions de gestion sur une base consensuelle lorsque le chef de projet aura besoin de conseils, y compris l'approbation des révisions du projet. Les décisions finales concernant les activités et la reddition de comptes du projet incombent au PNUD conformément à ses règlements, règles, politiques et procédures en vigueur.

Le Bureau de projet exercera les fonctions suivantes :

Bureau de Projet	Description des fonctions	Partie responsable
<b>Direction</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Direction et orientations générales;</li> <li>2. Présider les réunions du Bureau exécutif ;</li> <li>3. Passer en revue les rapports et l'exécution des résultats du projet ;</li> <li>4. Passer en revue les plans d'exception ;</li> <li>5. Plaider en faveur de l'approche du PNUD des évaluations nationales de la gouvernance démocratique ;</li> <li>6. Entretenir et élargir les partenariats.</li> </ol>	Directeur ou Adjoint du BPD  [ou directeur du DGG]
<b>Principal utilisateur</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Appropriation du projet du point de vue de l'utilisateur (bénéficiaire, partie prenante) ;</li> <li>2. Approbation des spécifications de l'utilisateur pour les produits livrables ;</li> <li>3. Participation aux réunions et études du Bureau de projet ;</li> <li>4. Hiérarchisation des questions liées au projet ;</li> <li>5. Révision des rapports et plans d'exception ;</li> <li>6. Recommander des actions éventuelles concernant les changements.</li> </ol>	Représentant du Bureau ou Centre régional du PNUD
<b>Principal fournisseur</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Appropriation du projet du point de vue du fournisseur ;</li> <li>2. Approbation des spécifications fonctionnelles pour les produits livrables du projet ;</li> <li>3. Participation aux réunions et études du Bureau de projet ;</li> <li>4. Hiérarchisation des questions liées au projet ;</li> <li>5. Révision des rapports et plans d'exception ;</li> <li>6. Recommander des actions éventuelles concernant les changements.</li> </ol>	Directeur OGC ou Directeur de cabinet du DGG
<b>Contrôle et Supervision du projet</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Assure que le projet est conforme à l'étude de viabilité au nom de la direction ;</li> <li>2. Assure que le Programme mondial est compatible avec et soutient la Plate-forme de prestation de services dans le Plan stratégique du PNUD ;</li> <li>3. Surveille la conformité aux besoins et attentes de l'utilisateur (au nom du principal utilisateur) ;</li> <li>4. Assiste aux réunions et études du Bureau de projet ;</li> </ol>	Conseiller en Pauvreté et Gouvernance de l'OGC

<sup>28</sup> Voir <http://content.undp.org/go/userguide/results/>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Assure aussi le contrôle des fournisseurs [par vérification ponctuelle ou audit des produits livrables ou autres produits]</li> <li>6. Assure la qualité technique des produits du Programme mondial à travers une révision des produits et produits livrables.</li> </ol>	
<b>Directeur de Programme</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. S'occupe de la gestion quotidienne du projet</li> <li>2. Rend compte des progrès au Bureau de projet et au bailleur de fonds, ainsi qu'au conseiller en Gouvernance dans le but d'assurer la qualité du programme ;</li> <li>3. Coordination avec les bureaux pays au sujet de la gestion du personnel au sein du pays impliqué dans les questions liées à l'évaluation de la gouvernance</li> <li>4. Planification, suivi et contrôle ;</li> <li>5. Collabore avec la direction au sein des bureaux pays sur les évaluations dans le pays, leur impact et viabilité</li> <li>6. Assure une direction et supervision partielle du personnel du programme</li> <li>7. Assure l'exécution des produits livrables du projet.</li> </ol>	Directeur de Programme



Le Programme mondial sera géré à partir du Centre d'Oslo pour la Gouvernance du PNUD. **Le Conseiller en matière de politiques pour la Gouvernance et la Réduction de la Pauvreté (L5)** au Centre d'Oslo pour la Gouvernance fournira l'orientation globale afin de garantir que le Programme mondial (stratégie, activités, résultats et partenariats) sera co-

hérent avec le Plan stratégique du PNUD, contribuera au positionnement de la gouvernance démocratique en développement, adhèrera aux objectifs globaux du programme visant l'appropriation nationale, le développement de compétences et l'inclusion des résultats d'évaluation de gouvernance dans les processus de politiques, et répondra de manière adéquate aux besoins des utilisateurs et reflètera la vision du Groupe.

L'équipe du Programme mondial sera composée de quatre employés recrutés et affectés exclusivement à la coordination et au soutien technique du programme. En outre, il existe la possibilité de financer deux chargés de programme dans deux centres régionaux à partir de la deuxième année du programme :

1. Le **Directeur de Programme** L-4 (série 200) sera responsable de la coordination du programme entier et assurera la mise en œuvre des activités du Programme au bureau pays et au niveau du pilotage.
2. Le **Chargé de Programme** (ALD 3) développera les capacités des bureaux pays du PNUD pour faciliter les autoévaluations de la gouvernance démocratique et les capacités des contreparties nationales de réaliser les autoévaluations de la gouvernance démocratique et d'apporter un soutien aux pays sous forme de missions, demandes électroniques, études sur documents, consultations et renforcement des partenariats et du soutien inter-agences.
3. Le **Chargé de Recherche** (ALD 3) gèrera et diffusera des informations sur l'approche des évaluations de la gouvernance par le PNUD, soulignant le besoin d'appropriation, de mise en contexte dans le pays, d'harmonisation et d'alignement des évaluations de la gouvernance.
4. Le **Spécialiste de Soutien au Programme (ALD 2-3)** fournira tout le soutien opérationnel lié au programme. Cette personne sera responsable des comptes-rendus financiers et des achats et autres tâches opérationnelles requises par le programme.<sup>29</sup>
5. **2 Chargés de Programme régionaux** (ALD 3-4) offriront un soutien aux bureaux pays de la région en matière d'évaluations de la gouvernance, à travers des missions et un soutien administratif. Par ailleurs ils exploiteront les compétences régionales et aideront à les transformer en gestion des connaissances pour le Programme mondial.

### 5.3 Groupe consultatif

Un groupe consultatif externe indépendant sera créé et composé d'experts (nationaux et internationaux) et de bailleurs de fonds sélectionnés qui seront consultés sur le contexte plus large dans lequel se déroulera le travail. Le groupe fournira une expérience et des compétences précieuses dans le cadre de la mise en œuvre du programme. Le groupe consultatif se réunira physiquement une fois par an comme suite à la réunion internationale annuelle. Les réunions du groupe consultatif seront coprésidées par le directeur de

---

<sup>29</sup> Le poste sera financé par les frais de gestion du PNUD sous la direction du PSU du BPD. Les achats ou autres tâches opérationnelles plus importantes du Programme mondial pourront être sous-traités à l'UNOPS Copenhague.

l'OGC et le directeur du BPD ou du DGG. Les recommandations du groupe consultatif seront présentées au Bureau de projet.

## 5.4 EXECUTION ET SOUTIEN AU PROJET

Le directeur du BPD ou son adjoint a la responsabilité finale de la mobilisation et approbation de ressources pour ce projet. Cette personne exerce les fonctions de directeur et président du Bureau de Projet et réalise les tâches suivantes : 1) responsabilité pour l'étude de viabilité du projet, 2), direction et orientation générale du projet, 3) présidence des réunions et études du Bureau du projet, 4) gestion des risques liés au projet, 5) révision des rapports et plans d'exception et 6) exécution des résultats et objectifs du projet. Le soutien opérationnel sera fourni à travers le programme et son spécialiste de soutien sous la direction du PSU. Le Programme peut opter pour sous-traiter certains aspects opérationnels (achats ou autre) à l'UNOPS.

## 6. CONTROLE ET EVALUATION

### 6.1 RISQUES & REDUCTION DES RISQUES

Il existe des risques associés à la mise en oeuvre de la stratégie du Programme mondial. La plupart de ces risques sont liés aux activités au niveau du pays et pas aux niveaux régional et mondial. Il sera important d'inclure une analyse des risques dans le document de projet pour les activités au niveau du pays qui analysera en détail certaines des dimensions de risque présentées dans le tableau ci-dessous.

Risque	Explication du risque	Mesure de réduction du risque
Le soutien mondial pour le programme diminue	Le Programme mondial dépend des fonds des partenaires au niveau mondial. Ce soutien ne sera peut-être pas facile à obtenir.	La DGG et l'OGC mettront en place une stratégie de plaidoyer. La présence et la contribution avérée aux réunions de l'OCDE-DAC et aux événements de l'OGC (Bergen en 2007) contribuent à développer le soutien.  Plaidoyer conjoint avec les bureaux régionaux si nécessaire.  Le soutien en matière de plaidoyer pour les dirigeants des bureaux pays du PNUD est également important afin qu'ils puissent mobiliser un soutien bilatéral sur le terrain. L'événement principal de l'OGC en 2008 servira cet objectif.
Capacité à réaliser les objectifs dans le volet régional limitée	Puisque il s'agit d'un nouveau domaine de service, les bureaux et centres régionaux risquent de ne pas avoir les moyens d'apporter un soutien technique et de politique	Le programme prévoit que le volet régional fournira un soutien mais il sera nécessaire d'organiser des collectes de fonds conjointes avec les bureaux et centres régionaux.  Le programme mondial lèvera des fonds pour que des responsables de programmes régionaux soient nommés dans des centres régionaux.

		Il est indispensable d'explorer les modalités d'augmentation des compétences telles que les programmes JPO soutenus par le Programme mondial.
Développements politiques et en matière de personnel (par ex. changement de direction politique au sein de l'administration ou changement de personnel) après le lancement du programme qui peuvent entraîner une baisse de priorité de la part du gouvernement partenaire ou le retard de sa mise en œuvre.	Le risque le plus grand pour le programme est que l'intérêt et la participation du gouvernement partenaire diminuent et que la mise en œuvre du programme souffre de retards inutiles et d'un manque de dynamisme.	La mesure clé de réduction de risque est de garantir que le programme soit solidement ancré dans les priorités nationales et gouvernementales existantes plutôt qu'en tant que programme indépendant. Dans de nombreux cas, l'initiative d'évaluation peut être ancrée dans le plan de développement national dans lequel on traite de la gouvernance en tant que rubrique avec une stratégie par secteur et le besoin d'avoir des bases de référence et des indicateurs pour contrôler les progrès.
Le processus consultatif est détourné par les partenaires gouvernementaux à l'exclusion des acteurs non étatiques et des ONG.	Il est possible que les divers événements consultatifs dans le programme telles que les consultations au sujet du cadre d'évaluation de la gouvernance, le choix des indicateurs de gouvernance et les décisions liées au partage d'informations, etc. soient détournés par le gouvernement. C'est peut-être plus une préoccupation dans les pays où il existe une culture de gouvernement fermé.	La mesure clé de réduction de risque est de garantir que le gouvernement soit pleinement sensibilisé à l'importance fondamentale d'un processus intégrateur, ouvert et consensuel et d'expliquer ce que ceci représente en pratique en utilisant l'exemple de pays où le PNUD a facilité de tels processus.
Il y a un intérêt limité au sein du pays (gouvernement et bailleurs de fonds) pour mobiliser les ressources nécessaires.	Il existe le risque qu'un projet soit lancé et qu'il n'y ait pas d'intérêt de la part du gouvernement ou du bailleur pour investir les ressources financières nécessaires. C'est peut-être plus courant quand les ressources ont été engagées afin que le projet soit lancé, mais que les ressources n'arrivent pas.	C'est un risque qui existe avec n'importe quelle planification de gouvernance et de développement. Dans ces cas-là, le Centre sur la Gouvernance du PNUD à Oslo et les centres régionaux de services compétents devront travailler avec le Bureau pays du PNUD pour trouver des ressources à l'extérieur du pays en question, par ex. des sources de financement mondiales et régionales.
Il y a un changement de personnel dans le Bureau pays du PNUD et le programme perd de son dynamisme.	Des changements dans le personnel du PNUD ont lieu et peuvent causer des retards dans la mise en œuvre du programme.	Les changements de personnel dans le Bureau pays du PNUD auront seulement un impact sur le programme à très court terme, jusqu'à ce que la nouvelle personne se familiarise avec le programme. Cet impact négatif est contrebalancé par le soutien supplémentaire que le Bureau pays recevra des autres agences du PNUD (Oslo et les centres régionaux concernés) pendant la phase de transition.
Les individus dans les organisations nationales partenaires sont formés et ils quittent	Il s'agit d'un risque réel difficile à éviter.	Il est nécessaire de garder ce risque à l'esprit pendant l'élaboration des programmes de formation et la sélection des personnes à former. Les critères de sélection pour bénéficier de la forma-

l'organisation.

tion seront définis et appliqués avec  
soin.

## 6.2 SOUMISSION DE RAPPORT

Ce projet sera dirigé par le Comité de Gestion de Projet avec l'aide de l'équipe de Gestion de Projet. Des rapports de suivi trimestriels seront envoyés à la Direction de la BDP. La gestion et la soumission des rapports financiers seront fournis par le Projet (PSU) y compris un rapport financier de mi-parcours sur la mise en œuvre, l'exécution et le déboursement. Les mesures seront faites par rapports aux résultats conformément au Cadre de Résultats et Ressources. Par ailleurs :

- Le projet fournira régulièrement des rapports de gestion basée sur les résultats au bailleur de fonds.
- Les activités et résultat du projet seront contrôlés et évalués en utilisant l'étude préliminaire menée pendant l'élaboration du projet. Les indicateurs seront mesurés par rapport à la ligne de base et vérifiés en conséquence.
- Des rapports de progrès biannuels seront soumis au partenaire partageant le coût tous les ans en janvier et en juillet. Le rapport devra décrire les activités et résultats du Programme, et soulignera le taux de mise en œuvre des activités prévues.
- Un rapport annuel sur les recettes et dépenses du Programme mondial. Ce rapport montrera l'état des recettes et dépenses du Programme à la fin de chaque année et sera soumis au bailleur de fonds pendant les six premiers mois de l'année suivante.
- Une évaluation au milieu du dernier trimestre aura lieu pendant la troisième année du programme afin d'évaluer l'impact du programme quant à la réalisation de ses objectifs cibles, pour documenter les études de cas pilotes et les leçons apprises afin de les diffuser largement.

Le PNUD et les partenaires participant aux coûts se réuniront au moins une fois par an pour discuter du plan de travail annuel et réviser les progrès de mise en œuvre du Programme et définir comment réorienter le programme et utiliser les ressources non allouées (si nécessaire). Par ailleurs, le PNUD invite les représentants des partenaires participant aux coûts à assister aux révisions et évaluations des projets et à aller se rendre compte sur place des activités du programme.

## 7. CONTEXTE JURIDIQUE

Ce projet sera soumis aux règlements du PNUD et à son Guide de Gestion des Résultats.<sup>30</sup>

## 8. BUDGET ET PLAN DE TRAVAIL DU PROJET

Les activités dans le cadre du Programme mondial seront réalisées pendant la période 2008 - 2011. L'Annexe 1 fournit un panorama du budget pour le Programme mondial et résume les résultats clés, réalisations, activités, échéancier, parties responsables, apports et ressources. Le budget total budget pour le Programme mondial s'élève à **US\$9.962.400**. On encourage les bailleurs de fonds à contribuer à un fonds commun pour le programme entier au lieu de choisir un pays ou un thème particulier (appelé aussi « picorage »). Par

---

<sup>30</sup> See <http://content.undp.org/go/userguide/results/>

conséquent, il devrait y avoir un seul rapport financier envoyé aux bailleurs de fonds au lieu de plusieurs rapports pour des contributions individuelles.

## ANNEXE 1. PLAN DE TRAVAIL ET BUDGET DETAILLE

### Niveau du pays

Cette matrice reflète le calendrier et le coût des résultats et activités pour un bénéficiaire ou pays cible. Les estimations budgétaires dans les « Dépenses totales par volet » sont basées sur une estimation pour 10 pays sur une période de quatre ans d'existence du programme.

#### Objectifs :

- (i) Renforcer l'appropriation nationale par le biais de la participation multi-acteurs à la mesure et au contrôle de la gouvernance.
- (ii) Soutenir les initiatives de développement des compétences ciblées sur la définition et la sélection des indicateurs de gouvernance et la collecte des données.
- (iii) Promouvoir la durabilité du contrôle national de la gouvernance par le biais du soutien au développement d'une base de données sur la gouvernance et de la facilitation de son institutionnalisation.
- (iv) Augmenter la pertinence politique des indicateurs de gouvernance par la promotion et le soutien aux processus et méthodes (i) permettant la contextualisation par pays et (ii) augmentant l'intérêt et l'utilisation des indicateurs de gouvernance dans les processus de prise de décision.

#### Indicateurs de résultats :

- Meilleure transparence quant à la situation de gouvernance démocratique nationale globale et meilleure reddition de comptes de la part du gouvernement pour la qualité de la gouvernance démocratique dans le pays.
- Compétences du système national de statistiques et des acteurs non étatiques dans l'utilisation des indicateurs de gouvernance choisis.
- Meilleure harmonisation des bailleurs de fonds nationaux et internationaux sur la base des évaluations de gouvernance produites au niveau national.
- Augmentation de l'intégration des indicateurs de gouvernance dans les processus décisionnaires.

Résultats escomptés	Activités indicatives	Année 1				Année 2				Année 3				Année 4				Apports	Parties responsables	Ressources
		T 1	T 2	T 3	T 4	T 1	T 2	T 3	T 4	T 1	T 2	T 3	T 4	T 1	T 2	T 3	T 4			
<b>Résultat #1.1 :</b> Cartographie des indicateurs de gouvernance existants	1.1.1 Mener une évaluation des compétences dans les pays cibles.																			\$25.000
<b>Indicateurs de résultats :</b> • Evaluation de compétences réalisée • Formation de l'équipe de recherche • Etudes réalisées	1.1.2 Créer et former une équipe de recherche dans les pays cibles.																			\$30.000
	1.1.3 Compiler les indicateurs de gouvernance existants dans les pays cibles.																			\$25.000
<b>Résultat #1.2 :</b> Cadres d'évaluation de gouvernance <b>Indicateurs :</b>	1.2.1 Développer un cadre d'évaluation de gouvernance par le biais de dialogues multi-acteurs dans les pays cibles.																			\$50.000





## Niveau régional I

### Objectifs :

- (i) Améliorer la compréhension des évaluations de gouvernance dirigées par les pays au sien des régions.
- (ii) Réaliser des produits de connaissances pertinents au niveau régional.

### Indicateurs de résultats :

- Meilleure compréhension des méthodes et approches des évaluations de gouvernance conduites au niveau national au sein des régions.
- Enrichissement mutuel entre les expériences nationales au sein des régions.

Résultats escomptés	Activités indicatives	2008				2009				2010				2011				Apports	Parties responsables	Ressources
		T 1	T 2	T 3	T 4	T 1	T 2	T 3	T 4	T 1	T 2	T 3	T 4	T 1	T 2	T 3	T 4			
<b>Résultat #2.1 :</b> Training <b>Indicateurs :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'ateliers de formation</li> <li>• Nombre de pays représentés aux ateliers de formation</li> </ul>	2.1.1 Formation pour des groupes de pays dans la région																	\$300.000 (1 événement régional par an)		
<b>Résultat #2.2 :</b> Produits de connaissances pertinents au niveau régional <b>Indicateurs :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de produits de connaissances élaborés</li> </ul>	2.2.1 Développer des produits de connaissances par région pour les régions prioritaires et demandeuses.																	\$170.000 (4 produits sur 4 ans)		
<b>Résultat #2.3:</b> Conférences régionales sur l'évaluation de gouvernance <b>Indicateurs :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de réunions régionales</li> </ul>	2.3.1 Convoquer et financer des conférences régionales sur les évaluations de gouvernance. Une réunion dans chaque région.																	\$250.000 (on recherchera le partage des coûts avec les Bureaux régionaux)		

## Niveau mondial

### Objectifs :

- (i) Mettre en place et mettre à jour un répertoire de connaissances dynamique et de qualité sur les indicateurs de gouvernance et l'évaluation de la gouvernance disponibles et utilisables pour les organisations nationales et internationales.
- (ii) Créer un centre de connaissances permanent interactif sur des questions spécialisées disponibles pour les organisations nationales et internationales et facilitant leur participation.
- (iii) Développer et fournir un menu de services de développement de compétences comprenant une formation pertinente pour les besoins individuels des pays.
- (iv) Sensibiliser et obtenir le soutien des partenaires internationaux aux initiatives d'évaluation et de mesure de la gouvernance lancées au niveau national.

### Indicateurs de résultats :

- Meilleure compréhension globale et connaissance des méthodes de mesure et des approches de la gouvernance.
- Meilleure compétence du PNUD pour faciliter et fournir un soutien technique et de conseil aux partenaires nationaux.

Résultats escomptés	Activités indicatives	2008				2009				2010				2011				Apports	Parties responsables	Ressources
		T 1	T 2	T 3	T 4	T 1	T 2	T 3	T 4	T 1	T 2	T 3	T 4	T 1	T 2	T 3	T 4			
<b>Résultat #3.1 :</b> Services de connaissances <b>Indicateurs :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Création d'un portail Internet</li> <li>• Nombre de conseils pratiques produits</li> <li>• Elaboration d'une liste de contrôle</li> <li>• Nombre d'études de cas produites</li> <li>• Nombre de documents de recherche produits.</li> <li>• Elaboration d'un système d'Intranet et d'une interface</li> <li>• Nombre d'utilisateurs de l'intranet</li> <li>• Nombre des questions et de réponses sur l'intranet.</li> </ul>	3.1.1 Créer et mettre à jour un portail Internet sur l'évaluation et la mesure de la gouvernance.																	\$80.000		
	3.1.2 Développer des notes de conseil pratique sur les thèmes prioritaires comprenant les évaluations de gouvernance par secteur.																		\$240.000 (2 par an à \$30.000)	
	3.1.3 Développer un outil cadre (logiciel) pour l'adaptation et l'application au niveau national qui pourra être utilisé pour stocker et traiter les données sur la gouvernance servir d'interface avec les systèmes existants.																		\$100.000	
	3.1.4 Développer une liste de pointage pour les conseils sur la mise en place d'un système exhaustif de contrôle de la gouvernance.																		\$20.000	
	3.1.5 Rédiger des études de cas sur une sélection d'expériences de la part des pays.																		\$100.000 (4 études de cas à \$25.000)	



nationale organisée dans un pays en développement. • Nombre de matériels de communication développés.	gouvernance.																		
	3.3.4 Développer et diffuser des supports de communication audiovisuels sur les approches guidées par les pays des évaluations de gouvernance.																		
																			\$200.000

## Programmation par volet 2008-2011

<b>Volet au niveau du pays 2008-2011</b>	<b>Budget en USD</b>
1. Activités pour les 10 pays du programme \$460 000.	4 600 000
2. Financement catalyseur pour les pays n'appartenant pas au programme	200 000
3. Responsable de Programme	350 000
<b>Volet total :</b>	<b>5 150 000</b>
<b>Volet au niveau régional</b>	
1. Activités pour 4 régions	720 000
2. Responsables de programme régionaux	200 000
<b>Volet total :</b>	<b>920 000</b>
<b>Volet mondial global</b>	
1. Activités au niveau mondial	1 650 000
2. Responsable de Recherche	250 000
<b>Volet total :</b>	<b>1 900 000</b>
<b>TOTAL DE TOUS LES VOLETS</b>	<b>7 970 000</b>

## GESTION DE PROGRAMME 2008-2011

<b>Coordination, Soutien technique et Evaluation</b>	<b>Budget en USD</b>
1. Directeur du Programme	575 000
2. Spécialiste du Soutien à Programme <sup>31</sup>	444 750
<b>Evaluations (à mi-parcours et finale)</b>	350 000
<b>Total</b>	<b>1 369 750</b>

### BUDGET TOTAL

<b>Volet total et Programme :</b>	<b>9 339 750</b>
Soutien de Gestion générale du PNUD (SGM) 7% <sup>32</sup>	653 782,5
<b>TOTAL GLOBAL POUR LA PERIODE DE PROGRAMME 2008-2011</b>	<b>9 993 532,5</b>

Evaluations à mi-parcours et finales	350 000
<b>Total</b>	<b>1 725 000</b>
<b>Total global pour la période programme 2008-2011</b>	<b>9 962 400</b>

<sup>31</sup> Le PNUD renonce à ses 5% de frais DEX (qui s'élèveraient à \$444 750 pour le budget de ce programme) pour couvrir le Spécialiste du Soutien à Programme.

<sup>32</sup> Le spécialiste du soutien à programme sera couvert par les frais de gestion du PNUD selon les conditions du projet DEX.

## ANNEXE 2. ETUDE DE CAS : *Evaluer l'état de la gouvernance démocratique en Mongolie*

A partir de 2004, le gouvernement de Mongolie avec l'aide du PNUD s'est lancé dans un processus de réalisation d'une évaluation de la gouvernance démocratique suite à la Cinquième Conférence mondiale sur les Démocraties nouvelles ou restaurées (ICNRD-5) qui s'est tenue en Mongolie en 2003.

L'évaluation mongole a constitué un processus exhaustif et à grande échelle qui a compris des consultations avec la société civile, la contextualisation au niveau du pays d'une méthodologie, le développement des compétences des institutions locales de recherche et l'institutionnalisation politique des indicateurs de gouvernance.

Environ 130 indicateurs ont été développés, incluant une série d'indicateurs satellites visant à regrouper les caractéristiques nationales de la gouvernance démocratique en Mongolie. La première série de résultats a été publiée en 2006<sup>33</sup> et a fourni une source d'informations légitime fondée sur des données probantes pour élaborer un Plan d'action national pour Renforcer la Démocratie en Mongolie. Ce Plan d'Action a identifié les problèmes de gouvernance les plus urgents et les réformes nécessaires pour les surmonter. Après de longues consultations nationales sur les résultats de l'évaluation et le projet de Plan d'Action, le Parlement mongol l'a adopté officiellement.

Le choix des indicateurs en Mongolie a été le résultat d'un processus participatif mené par le gouvernement et une équipe de recherche indépendante et soutenu par le PNUD. Les réunions de consultation avec des experts internationaux (tels que International IDEA, le Centre des Droits de la Personne à l'Université d'Essex, au Royaume-Uni et le Centre d'Etudes sur les Sociétés en Développement, à New Delhi) ont également joué un rôle important dans la révision du cadre conceptuel pour l'évaluation et de la méthodologie de collecte de données.

En plus de la bonne couverture médiatique et des nombreux événements de sensibilisation, la méthodologie d'évaluation participative en Mongolie a inclus les éléments suivants :

- Plus de 100 participants à une conférence nationale sur la « Démocratie en Mongolie – Défis et Possibilités » ont été interviewés pour éclaircir les questions clés liées à la recherche ;
- Plus de 1000 citoyens dans 6 « aimags » et 6 districts d'Oulan-Bator ont rempli un questionnaire sur la gouvernance ;
- 36 discussions au sein de groupes cibles ont été organisées et 12 dialogues ouvertes pour la collecte de données ont été organisés dans 6 « aimags » et 6 districts ;
- Le questionnaire utilisé pour étudier l'opinion publique a également été utilisé pour étudier et comparer l'opinion des parlementaires.
- D'autres méthodologies utilisées comprenaient l'Indice de Gouvernance urbaine de l'ONU-Habitat (pour mesurer la qualité de la gouvernance urbaine dans la capitale mongole, avec un accent particulier sur les populations urbaines défavorisées) et un Indice de Société civile basé sur une méthodologie développée par CIVICUS.

---

<sup>33</sup> Gouvernement de Mongolie et PNUD, *Democratic Governance Indicators: Assessing the State of Governance in Mongolia*, Oulan-Bator 2006  
<http://www.un-mongolia.mn/icnrd5/dgi.htm>

Les indicateurs « satellites » reflétant les particularités mongoles ainsi que les indicateurs « de base » reflétant les caractéristiques générales de la gouvernance démocratique (tirés du cadre d'Évaluation de l'état de la Démocratie d'IDEA) sont devenus une nouveauté méthodologique importante de l'évaluation mongole. Les indicateurs satellites, par exemple, ont été développés pour tenir compte de l'importance prédominante des relations sociales, des traditions et des coutumes par rapport à l'état de droit dans la société mongole, étant donné la présence d'une population nationale de petite taille et en partie nomade dispersée de manière inégale sur un grand territoire.

Une méthode utilisée pour garantir que l'évaluation de gouvernance favoriserait les pauvres et serait sensible au genre a été l'utilisation de discussions au sein de groupes cibles avec des sous-ensembles vulnérables de la population, y compris les bergers, les chercheurs d'or (« ninjas »), les migrants, les chômeurs et chômeuses, etc.

La seconde phase du projet (2007-2008) visait à institutionnaliser les Indicateurs de Gouvernance démocratique (IGD) pour renforcer la prise de décision fondée sur des données probantes.

Les Indicateurs sont un moyen plutôt qu'une fin en soi, et ils seront utiles en tant qu'outils pour promouvoir les réformes de gouvernance uniquement s'ils sont bien ancrés dans un processus politique à long terme au niveau national.

Dans ce contexte, un sous-ensemble de 130 IGD ont été sélectionnés par l'institut de recherche local, après consultation avec divers acteurs, et approuvés par le Parlement pour mesurer les progrès dans la réalisation de l'OMD 9<sup>th</sup> adopté par le gouvernement mongol sur les droits de la personne, la lutte contre la corruption et la démocratie (l'OMD 9 contient 3 cibles et 12 indicateurs).

L'institutionnalisation d'un système indépendant de contrôle et de soumission de rapport sur la mise en oeuvre de l'OMD 9 représente une conséquence concrète de l'évaluation de gouvernance sur la gouvernance démocratique en Mongolie : l'ouverture de canaux officiels pour guider les résultats des évaluations vers les processus nationaux de prise de décision d'une manière systématique et durable. Les résultats compilés par ce système de contrôle sont également publiés dans un chapitre sur l'OMD 9 dans l'annuaire statistique préparé par le Bureau national des Statistiques, et sont diffusés et discutés dans le cadre de débats nationaux sur les questions liées à l'OMD 9.

L'évaluation de gouvernance démocratique en Mongolie peut apporter une importante contribution au renforcement de la démocratie et au développement d'une culture de prise de décision basée sur des données probantes. Cette approche analytique adoptée par le Comité national de Direction a garanti que les opinions publiques des divers groupes sociaux seront prises en compte dans l'ensemble du processus d'évaluation. Enfin, les nombreuses consultations nationales et la participation active des médias locaux ont été très efficaces pour sensibiliser le public aux questions de gouvernance. Une telle transparence et une participation élargie dans le processus d'évaluation rendra le système des indicateurs de gouvernance de la Mongolie capable de jouer son rôle le plus important : servir de mécanisme crucial de reddition de comptes pour les acteurs locaux, en particulier pour les groupes marginalisés, et fournir une pression plus verticale qu'extérieure à la réforme.

### Annexe 3 : Collaboration et Synergie du Programme mondial au sein du PNUD

Domaine de compétence	Bureau	Description
<i>Prévention de crise et recouvrement (Conflit)</i>	BCPR	Il est nécessaire d'explorer la façon dont les évaluations et mesures de gouvernance décrites dans la proposition de programme peuvent être utilisées dans une situation de conflit ou post-conflit. Le Programme se mettra au courant des analyses de conflit en cours réalisées par le BCPR et d'autres acteurs de l'ONU (par ex. le DPKO et la Commission de Consolidation de la Paix). Les domaines spécifiques mettant l'accent sur une approche plus basée sur les situations de conflit pour les évaluations pourraient inclure l'étalonnage pour les opérations de paix et les stratégies de sortie, les systèmes d'alerte précoce et une analyse plus qualitative quand les données quantitatives ne sont pas disponibles dans les situations post-conflit. La dimension de conflit sera également prise en compte quand on choisira les 10 pays du programme.
<i>Réduction de la pauvreté</i>	BDP	L'accent du Groupe sur la Pauvreté mis la croissance intégratrice fournit un point d'entrée pour lier les évaluations et les mesures de gouvernance démocratique aux politiques en faveur des pauvres et sensibles au genre. Le travail sur les OMD et les stratégies de développement national offre également un point d'entrée pour la coopération sur les évaluations de gouvernance et les prises de décision étayées par des données probantes. Les outils de diagnostic de la gouvernance sur le VIH-SIDA en cours de développement par le Groupe sont très compatibles avec les principes du Programme et peuvent très bien faire partie d'une « trousse à outils » de connaissances selon l'approche sectorielle.
<i>Energie et Environnement</i>	BDP	Il faut lier les évaluations au changement climatique et aux autres questions environnementales (référence HDR 2007-2008). Une collaboration spécifique pourrait inclure des trousse à outils et des conseils sur les marchés et revenus du financement carbone. Ce travail représente une des priorités de l'approche sectorielle de la gouvernance. La collaboration de l'OGC avec l'EEG sur la gestion des ressources naturelles fournit un point d'entrée pour lier les évaluations et mesures de gouvernance démocratique aux politiques en faveur des pauvres et sensibles au genre dans ce domaine.
<i>Genre</i>	BDP	Le Programme mondial contient un intérêt explicite sur les indicateurs de gouvernance sensibles au genre d'où le besoin de continuer et de renforcer la collaboration avec le Groupe sur le Genre. Les Projets de Manuels de Base de Groupe sur le genre et la corruption, le genre et la justice, l'autonomisation des femmes et l'égalité des sexes dans la gouvernance démocratique offrent des points d'entrée pour identi-

		fier les outils de mesure appropriés. Il faut explorer la possibilité de construire à partir du cadre des indicateurs de gouvernance sensibles au genre développé par l'OGC et sur les outils déjà développés par le Groupe sur le Genre (y compris ces mêmes manuels) en 2008. Les échanges de connaissances et d'informations ont déjà démarré sur l'espace de travail en ligne sur l'Égalité des sexes.
<i>Groupe de Développement de Compétences</i>	BDP	La méthodologie d'évaluation des compétences du Groupe offre des conseils de qualité sur la façon de traiter le développement des compétences pour les évaluations de gouvernance et le soutien à 10 pays proposé dans le programme mondial. Il faudra prêter une attention particulière à l'analyse des besoins en compétences et à l'identification du soutien par le cycle opérationnel de compétences (divers acteurs ont des besoins différents, par ex. les Offices nationaux de statistiques par rapport aux CSO).
<i>Réforme de l'Administration publique</i>	Bureau régional des États arabes	Les mandats développés pour Le Guide d'utilisation sur les Outils de Mesure de la Réforme de l'Administration publique. Travailler avec le BREA au développement de guides génériques et régionaux avec un accent particulier sur les conflits.
<i>Gouvernance démocratique</i>  <i>-Corruption</i>  <i>-Justice</i>  <i>-Décentralisation et gouvernance locale</i>  <i>-E-gouvernance et accès à l'Information</i>  <i>-Système électoraux</i>	BDP	<p>En tant que programme phare du Groupe sur la Gouvernance démocratique (DGG), le travail sur les évaluations de la gouvernance explorera la collaboration intégrée avec les différents domaines d'accent thématique sous l'égide du DGG.</p> <p>Une cartographie des outils d'évaluation de la gouvernance nationale en Afrique a déjà été élaborée (avec Transparency International). Un Guide d'utilisation sur la façon de mesurer la Corruption (avec Global Integrity) est en cours d'élaboration. Ce Guide met l'accent sur les forces et limites des outils de mesure de la corruption, sur la façon dont ils sont utilisés ainsi que sur les « meilleures pratiques » pour utiliser ces outils dans la prise de décision pour traiter la corruption.</p> <p>Explorer la possibilité de développer un guide d'utilisation thématique sur la mesure de la justice (avec peut-être le Vera Institute) pour mettre l'accent sur la ventilation des données pour les systèmes de justice officiels et non officiels.</p> <p>Avant-projet de Guide d'utilisation sur la façon de mesurer la Gouvernance locale en cours d'élaboration. Ce Guide offre un panorama sur l'application et les limites des outils de mesure existants (indicateurs, cadres d'évaluation, etc.). Collaborer étroitement avec ONU-Habitat, International IDEA et d'autres partenaires travaillant sur la Gouvernance locale.</p> <p>Travailler sur les indicateurs des TIC-pour-le-Développement afin de mesurer (1) l'accès et l'utilisation des TIC par les citoyens et les gouvernements, et (2) l'accès à l'information par le biais des TIC. Constituer des baromètres de la gouvernance (AfroBarometer, LatinoBarometer, World Values, etc.) sur le portail afin</p>

<p><i>-Renforcement parlementaire</i></p> <p><i>- Droits de la personne</i></p> <p><i>-Médias et accès à l'Information</i></p>	<p>qu'ils soient disponibles pour tous. Collaboration étroite avec le Programme mondial sur le portail d'évaluation de la gouvernance.</p> <p>Possible collaboration sur les minorités et les élections. Synergie également avec le travail de l'ONU-EAD sur une méthodologie d'évaluation des besoins pour l'assistance électorale.</p> <p>On explorera les possibilités de synergies et de collaboration avec le Programme mondial sur le renforcement parlementaire (GPSS). Jusqu'à présent on a mis l'accent sur les normes et les bonnes pratiques pour la mise en place de Parlements transparents et responsables (dirigées par l'IPU). Un outil d'autoévaluation sur cette question produit par l'IPU fournit l'occasion de développer des indicateurs plus concrets ou des cadres d'évaluation à utiliser par les acteurs parlementaires.</p> <p>Les principes du HRBA sont des éléments clés pour l'évaluation de gouvernance en termes de méthode et de processus. Le Guide sur les Indicateurs pour la Programmation du HRBA déjà disponible offre la possibilité de compléter ceci avec le travail fait par le HCDH. Il faut explorer les autres synergies possibles avec le soutien du pays et le Programme mondial sur les Droits de l'Homme.</p> <p>Fortes synergies et possibilités pour le Programme mondial de reprendre l'initiative de l'UNESCO sur les indicateurs sur les médias et la proposition de pays pilote pour tester les indicateurs. Possibilité de compléter les indicateurs par un Guide d'utilisation thématique.</p>
--	---