

**Évaluation des résultats de développement**  
**Évaluation des contributions du PNUD au Pérou**

**Bureau d'évaluation du PNUD**  
**Décembre 2009**

## RÉSUMÉ

### Introduction

Les évaluations des résultats de développement fournissent une évaluation indépendante de la contribution du PNUD au développement des pays dans lesquels il est présent.

Les objectifs ADR sont les suivants :

- (i) soutenir le processus de génération de rapports au Conseil d'administration et aux pays concernés
- (ii) contribuer à l'apprentissage de la planification d'activités futures du PNUD en générant des preuves basées sur les résultats des programmes et la qualité de leur stratégie

Cette ADR couvre la période allant de 2001 à 2009, ce qui comprend les plans stratégiques du PNUD pour 2001-2005 et les cycles 2006-2010<sup>1</sup>. Il fournit des renseignements pour le prochain document stratégique du PNUD pour le Pérou.

Cette évaluation tient compte de deux aspects principaux : (i) la contribution à la réalisation des résultats de développement (domaine du programme); (ii) la position stratégique du PNUD au Pérou. L'évaluation de l'aspect programmation a tenu compte des critères suivants : efficacité, rendement et durabilité. L'évaluation du positionnement stratégique s'est basée sur les critères de pertinence, de réceptivité, de partenariats et de promotion des valeurs des Nations Unies. Pour pouvoir mener à bien l'étude, deux missions – une mission préparatoire et une mission principale – furent menées. Elles eurent lieu en avril et en juin 2009 respectivement<sup>2</sup>.

Le rapport a pris en considération les commentaires fournis par le bureau du PNUD au Pérou, le Bureau Régional pour l'Amérique Latine et les Caraïbes (BRALC) et le Gouvernement péruvien au cours de la présentation de la mission et du rapport initial. Selon les procédures du Bureau d'évaluation du PNUD (BE), le rapport principal a été soumis pour examen interne et consultation à deux spécialistes externes<sup>3</sup>. À la fin du processus d'évaluation, un atelier de travail a été organisé à Lima le 10 novembre 2009 afin de discuter les conclusions et les recommandations avec 45 représentants du PNUD, le gouvernement, les organisations internationales, les organisations non-gouvernementales et les institutions académiques.

### Contexte

---

<sup>1</sup> Cet EDR a été mené conformément à la décision du Conseil d'administration du PNUD (2007/24).

<sup>2</sup> L'équipe de mission comprenait Markus Reichmuth, le chef de l'équipe des consultants; et Rosa Flores Medina et Elsa Bardález del Águila, consultants. Fabrizio Felloni (spécialiste de l'évaluation) ont participé aux deux missions.

<sup>3</sup> Inder Ruprah, Économiste de carrière, Bureau de l'évaluation et de la surveillance, Banque interaméricaine de développement; Alfredo Stein, économiste et professeur ordinaire d'université.

Selon le dernier recensement (2007), la population du Pérou s'élevait à 28,2 millions de personnes. Le taux de fécondité a régulièrement diminué au cours des dernières décennies, atteignant 2,6 naissances par femme en 2007 contre 2,9 en 2000 (Banque mondiale 2009). Ceci, ajouté à une augmentation de l'immigration, explique la réduction du taux de croissance de la population, qui se situe actuellement à 1,6 pourcent contre 2,6 pourcent au début des années 1980. La population est jeune, près d'un tiers des habitants ont moins de 15 ans. 72 pourcent de la population vit dans les zones urbaines, principalement dans les villes côtières. Le Pérou est très diversifié culturellement : il compte 71 groupes ethniques, dont 10 pourcent sont situés dans la Région des Andes et 90 pourcent en Amazonie<sup>4</sup>. L'Institut National des Populations Andines, Amazoniennes et Afro-Péruviennes (INDEPA) a évalué la population indigène totale à 4 137 754 pour l'année 2007. Les groupes ethniques les plus larges sont les communautés andines, en particulier les Quechuas et les Aymaras, qui représentent 83 pourcent et 11 pourcent respectivement de la population indigène totale (INEI 2007).

**Risques naturels.** Le pays est exposé à des risques sismiques non négligeables (superposition des plaques tectoniques sous la côte péruvienne) et au changement climatique. Le 15 août 2007, le Pérou a été frappé par un fort tremblement de terre dans le Sud, qui a laissé près de 596 morts et détruit ou rendu inhabitables 75 286 maisons.

Le Pérou était dirigé par le gouvernement du Président Alberto Fujimori dans les années 1990. Le gouvernement a réussi à stabiliser l'économie et à mettre le pays sur la voie du développement. En outre, dans une large mesure, il a réussi à éliminer le terrorisme dans le pays. Malgré cela, après des scandales portant sur des allégations de corruption, le Président Fujimori fut forcé de démissionner en 2000, ce qui a permis le retour d'une forme plus démocratique de gouvernement.

Pendant la période évaluée, le Pérou a créé des structures institutionnelles en vue de renforcer la gouvernance démocratique. Celles-ci comprennent des institutions participatives visant à réaliser un consensus et à initier la décentralisation complète de l'autorité politique (par ex., création de 25 gouvernements régionaux en 2002). Ces efforts ont monopolisé une grande partie de l'énergie politique de l'État pendant la première partie de la décennie, laissant peu de ressources pour la création d'institutions efficaces dans le secteur public. Bien que le Pérou ait connu l'un des plus forts taux de croissance en Amérique Latine et ait réussi à réduire de manière significative la pauvreté, la population est extrêmement mécontente des partis politiques et des autorités publiques. Les conflits sociaux et environnementaux se sont multipliés (Université de Lima, Baromètre social 2008).

### Le PNUD au Pérou

Au début de la décennie, le PNUD a revu son programme de soutien au Pérou. Ceci a permis d'accorder une attention importante au retour vers une forme de gouvernement plus démocratique, une priorité qui s'est maintenue à travers la décennie. Le passage vers davantage de démocratie respecte la Déclaration du Millénaire des Nations Unies fixant les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), qui sont acceptés par presque tous les partis politiques péruviens. Le PNUD s'est révélé un allié important de l'État, comme l'indique le fait que plus de 90 pourcent de son programme est financé par des fonds publics. Le dysfonctionnement de l'administration publique a incité le PNUD à soutenir la gestion d'importants programmes gouvernementaux. Au cours du second cycle de programmation

---

<sup>4</sup> INDEPA, « Plan ethnolinguistique », 2009.

(2006-2010), le gouvernement récemment élu ainsi que le PNUD (sièges et bureau du pays) ont reconnu le besoin de poser les bases d'une administration publique plus efficace, ce qui réduirait progressivement le soutien par le PNUD de l'administration des ressources publiques.

### Efficacité

Le PNUD au Pérou a abordé divers aspects de la *gouvernance démocratique*.

Dans le domaine des *Droits de l'homme et du système juridique*, cette évaluation a étudié plusieurs initiatives nationales établies et renforcées avec le soutien du PNUD, telle que la Commission sur la Vérité et la Réconciliation, le Bureau du *Défenseur du Peuple* (Ombudsman) ainsi que la Commission spéciale du Congrès sur les personnes handicapées et la réforme du système judiciaire. Le PNUD a positivement aidé à ouvrir la voie à de grandes stratégies publiques et à une action concertée. Le soutien du PNUD a encouragé les contributions d'autres organisations de coopération internationale. Le Bureau du Défenseur du Peuple a renforcé sa présence et son prestige. Les améliorations apportées au système judiciaires ont été remarquables. Malgré tout, la réforme de l'ensemble du système – un objectif à long terme – n'a pas encore été atteint. L'inertie structurelle et la résistance au changement ont été des obstacles non négligeables.

Dans le domaine de la *Modernisation de l'État*, les résultats du développement ont été mitigés. Le soutien au Parlement a obtenu certaines améliorations infrastructurelles, mais n'a eu que peu d'effets sur la performance des fonctions parlementaires, avec seulement quelques avances mineures dans certains aspects importants des droits humains (par ex., représentation des hommes et des femmes, Sous-commission OMD, interrompue). Au début de cette décennie, les gouvernements ont été confrontés au besoin pressant de reconstituer et d'étendre la démocratie (y compris la décentralisation), remettant à une date ultérieure la réforme de l'autorité exécutive. Le PNUD a été un allié précieux en aidant à administrer les ressources publiques, en garantissant la transparence, bien que parfois avec une contribution effective limitée. Le gouvernement actuel a commencé à aborder la réforme de l'État en mettant en place une nouvelle législation pour l'embauche à un poste public ainsi que, récemment, un organisme chargé de la promotion professionnelle à long terme des employés publics. Cela a réduit la demande pour le soutien du PNUD en faveur de l'administration des ressources publiques et des projets, un changement activement appuyé par l'organisation.

Dans le domaine de la *décentralisation*, le PNUD a changé de manière pertinente sa stratégie de soutien initiale en décidant d'établir des bureaux dans plusieurs régions afin de soutenir directement les gouvernements respectifs. Le soutien du PNUD en faveur de la décentralisation a porté sur trois niveaux : national (Secrétariat national de la décentralisation), régional (soutien aux régions) et publication NHDR. La décentralisation du pouvoir politique est un fait irréversible d'importance notable pour le développement humain en dehors de la capitale, mais cette réforme est encore dans une phase précoce et requiert la création de compétences à long terme.

Dans le domaine de la *réduction de la pauvreté et des OMD*, l'évaluation a souligné l'effet du soutien du PNUD dans la formulation des politiques sociales en facilitant l'établissement de vastes programmes de réduction de la pauvreté utilisant l'Indice de développement humain afin de canaliser les ressources. L'alliance stratégique avec la Table Ronde (*Mesa de Concertación*) en vue de lutter contre la pauvreté avec des centaines de groupes répartis à travers le pays, a augmenté le degré de conscientisation et établi des mécanismes de

coopération. La publication, avec le soutien du PNUD, des rapports d'avancement vers la réalisation des OMD a aidé les politiques publiques concernées, y compris les allocations budgétaires, à définir la bonne voie à suivre. La promotion réalisée par le PNUD de l'accès au microcrédit, surtout pour les femmes, n'a eu qu'un effet limité comparé à l'industrie du microcrédit, vaste et déjà bien établie dans le pays.

La prévention des crises et la remise en état comprend trois domaines d'action différents : prévention des désastres naturels, assistance en cas d'urgence et soutien aux mécanismes de développement pour résoudre les conflits sociaux. Le PNUD a effectué d'importantes contributions pour l'analyse des profils de risques du pays et a appuyé l'Institut National de Défense Civile à travers les années. Comme l'a révélé la réponse nationale face au tremblement de terre dans le Sud vers la moitié de l'année 2007, la mise en place de mesures de prévention ainsi que la capacité à intervenir aux urgences sont encore en phase précoce. Le besoin de renforcer ces capacités est énorme aux niveaux local, régional et national. La même chose s'applique à la gestion des conflits sociaux. Le soutien en faveur de l'*Entente nationale* entre les principaux partis politiques et les forces de la société civile pour assurer l'application de 30 politiques publiques continue à revêtir une importance majeure dans la préservation de ce mécanisme, bien que cette Entente ne soit pas une « unité budgétaire », qui limiterait son influence dans la mise en œuvre de ces politiques.

Le domaine de l'environnement et de l'énergie a été caractérisé par la création d'un petit portefeuille au cours de cette décennie. Le soutien en faveur de la création du nouveau Ministère de l'environnement a correctement été apprécié par les autorités responsables dans de nombreuses autres instances, bien que cela ait pris la forme d'une intervention unique et précise. Le Ministère a encore besoin d'investissements pour assurer sa capacité à fonctionner à l'avenir. De petits projets de protection de l'environnement pour des zones spécifiques ont été appuyés. Bien que limités géographiquement, ces projets conçoivent des modèles de gestion du bassin de la rivière ainsi que des approches de gestion des ressources naturelles qui soient durables et communautaires, pouvant être reproduits si une stratégie pertinente venait à être élaborée. Récemment, le PNUD a renforcé sa structure interne ainsi que ses initiatives de plaidoirie portant sur le thème du changement climatique.

### Efficacité

En réduisant les dimensions de son portefeuille, le bureau du PNUD au Pérou a progressé dans la réduction du risque de dispersion du programme. En même temps, il a concentré les ressources disponibles (surtout en ressources humaines) sur une série légèrement réduite d'activités. PNUD-Pérou a administré un programme de \$100 millions USD avec environ 1,4 pourcent de ses propres ressources et un taux de frais de gestion de programme de 4 pourcent. Ceci fait référence aux ressources ordinaires du PNUD : les pourcentages augmentent lorsque d'autres ressources sont prises en compte, telles que celles du GEF et du fonds fiduciaire (dans ce cas, le taux des dépenses totales s'élève à 11-16 pourcent, voir au chapitre 3.4) En principe, il s'agit d'un accomplissement impressionnant, bien qu'il reflète l'importance accordée, dans le portefeuille du PNUD, à l'assistance fournie pour administrer les ressources publiques. Le respect du budget maintenu lors de la mise en œuvre du programme a été décrit comme satisfaisant, conformément au modèle de fiche d'évaluation équilibrée. L'introduction d'instruments commerciaux et d'instruments de gestion conçus pour le pays (système Atlas, manuels, systèmes de suivi et d'évaluation, etc.) a rendu plus disponibles les informations spécifiques à la gestion, bien que (surtout dans le cas d'Atlas) cela ait

généralement été perçu comme augmentant la bureaucratization et ralentissant la mise en œuvre par le PNUD de ses pratiques administratives.

### Durabilité

L'évolution du contexte politique et des politiques au Pérou a favorisé les objectifs de promotion de la démocratie et du développement humain à long terme. Au cours du premier cycle de programmation (2001-2005), les défaillances dans les capacités de l'État ont conduit le PNUD à poursuivre son soutien à la gestion des ressources publiques. Au cours du second cycle de programmation, tant le gouvernement que le PNUD ont cependant changé de stratégie et établi des conditions favorables aussi bien à l'entière prise en charge, par les organismes étatiques, des responsabilités de gestion qu'à la mise en place des stratégies de sortie du PNUD au niveau central. Aux échelons régional et municipal, de grands besoins inassouvis persistent dans l'administration publique.

Il subsiste des domaines (par ex., appui au Parlement, secteur de la justice et du microcrédit et, dans une moindre mesure, prévention des crises et remise en état) dans lesquels le soutien du PNUD ou les faiblesses des organisations concernées ont déstabilisé les institutions. Il se peut que les changements institutionnels ou les avantages sociaux naissants soient interrompus ou qu'ils subissent les effets des évolutions d'orientation politique.

Il existe également des domaines d'intervention, tels que l'*Entente nationale* ou la Table ronde (*Mesa de Concertación*), où il est difficile de définir une stratégie de sortie claire pour le PNUD. D'une part, il est nécessaire que certains mécanismes et processus restent indépendants du Gouvernement afin de préserver leur efficacité. D'autre part, un transfert complet des responsabilités à la société civile pourrait limiter les ressources financières et administratives, réduisant ainsi leur influence, leur visibilité, leur crédibilité comme instrument de dialogue entre l'État et la société.

### Thèmes stratégiques

Le PNUD a la mission complexe et multi-sectorielle de promouvoir le développement humain. Les domaines thématiques collectifs sont vastes. Le portefeuille du PNUD au Pérou a contribué à la mise en place de son mandat, mais il comprend une large gamme d'activités. Comme on l'a signalé antérieurement, le PNUD s'est efforcé de concentrer plus précisément ses efforts, mais il lui reste encore à formuler des directives spécifiques pour chacun des domaines thématiques.

Des activités et des thèmes généraux ne prenant pas nécessairement la forme de projets – tels que l'appui, l'interaction avec des partenaires, la génération et la dissémination d'analyses importantes et de consultation pour les OMD et la coopération entre organisations – ont amélioré l'image et le prestige du PNUD. Ces activités, sans rapport avec les projets, tendent à prendre de l'importance dans un pays émergent tel que le Pérou, où les capacités nationales augmentent et l'importance relative du soutien aux projets externes décline.

Au Pérou, et surtout à Lima, il existe des capacités et des compétences d'analyse pour diagnostiquer les sujets d'intérêt public, mais, lors de la mise en pratique de l'analyse, des défaillances apparaissent. Le véritable manque de capacité du secteur public à mettre en œuvre des propositions bien conçues a constitué un obstacle de taille. Comme le stipule son mandat, le PNUD a surtout répondu aux requêtes émises par le Gouvernement. Les

faiblesses des organisations de l'État ont au départ conduit le PNUD à jouer un rôle important dans l'assistance à la mise en œuvre de projets et de politiques publiques visant à garantir une gestion transparente. Cette tendance est actuellement en train d'être inversée. Un nouveau domaine d'engagement du PNUD est la réforme de l'administration publique, pierre angulaire du renforcement de la capacité de l'État à appliquer des programmes et des politiques. Il s'agit d'une des activités à très haute priorité stratégique entreprise par le PNUD au cours des dernières années.

Le PNUD a fourni un appui important à l'Agence péruvienne de Coopération internationale (APCI), depuis sa création en 2002. Le bureau du Représentant des Nations Unies s'est activement impliqué dans la concertation des organismes des Nations Unies et dans la présentation de sujets pertinents pour le Pérou, affichant ainsi son rôle d'important partenaire de l'APCI. Le programme du PNUD pour le Pérou joue également un rôle actif dans la promotion de la coopération Sud-Sud. C'est en Amérique Latine l'un des plus grands utilisateurs des ressources offertes par le Fonds fiduciaire Perez Guerrero, créé dans ce but précis par les Nations Unies.

Actuellement en « transition », le programme du PNUD pour le Pérou, qui supportait principalement l'administration des ressources publiques, évolue vers une configuration s'adaptant aux besoins d'un pays émergent. Bien que n'ayant pas de ressources abondantes propres à offrir, le PNUD essaie de renforcer son image comme partenaire de coopération oeuvrant pour le développement humain du pays, grâce à des services de qualité et à son efficacité. Parmi les caractéristiques de programmation répondant le mieux aux défis actuels et futurs, on compte :

- (i) la stratégie reformulée afin de soutenir la décentralisation, avec une présence dans les régions ;
- (ii) la capacité de générer des connaissances et des normes de développement humain grâce à l'INDH ;
- (iii) la capacité de mobilisation de son réseau de coopération régional et global ;
- (iv) son appui dans des domaines de grande importance pour le développement humain, tel que le changement climatique ou la résolution de conflits sociaux ;
- (v) le renforcement de la capacité de l'APCI en vue de coordonner la coopération internationale et de rassembler les organisations autour des problèmes actuels et futurs d'importance nationale.

## **Recommandations**

Cette évaluation confirme en général les directions stratégiques clé prises par le PNUD au Pérou au cours des deux derniers cycles de programmation. Toutefois, compte tenu de la vaste gamme d'activités et du contexte péruvien, ce rapport recommande une plus grande concentration et une meilleure adaptation aux besoins d'un pays émergent à revenu intermédiaire.

### Stratégie dans les domaines thématiques

1. Pour affiner ses objectifs, il est recommandé que, dans le contexte du prochain CPD, le PNUD au Pérou élabore des directives stratégiques spécifiques pour chacun des domaines thématiques. Cela aidera à mieux définir les contenus ainsi que le poids imparti à chaque domaine de programmation et les liens avec des activités hors projets, tout en améliorant la

capacité de sélection des initiatives soutenues en vue de mieux se concentrer sur la population des exclus. Des directives plus claires visant à mieux cerner des problèmes tels que l'égalité entre hommes et femmes doivent également être proposées dans les domaines thématiques.

2. Dans le domaine de la gouvernance démocratique, le modèle du « projet semence » a été utile pour lancer de nouvelles institutions étatiques ou des commissions parlementaires. Le PNUD devrait malgré tout s'engager plus dans une formulation effective et s'assurer qu'il existe un ancrage institutionnel clair et un plan explicite de transfert des connaissances et des expériences vers les institutions concernées, afin d'améliorer les perspectives de durabilité. Il faudrait explorer les possibilités de création d'une ligne de soutien visant à relever le niveau de la représentation démocratique des partis politiques, en tirant profit des expériences des autres pays (par ex., du Guatemala).

3. Concernant la gouvernance et dans la ligne de la nouvelle réorientation interne du PNUD en faveur de la décentralisation, il est recommandé que la rationalisation du système juridique au sein et entre les trois niveaux d'administration publique (municipal, régional, central) soit soutenu afin d'améliorer sa capacité à relever les défis du développement humain et à réaliser les OMD. En particulier, il existe un grand besoin régional et municipal – et une absence presque totale d'opportunités dignes de ce nom – d'une formation pratique initiale, y compris un apprentissage entre collègues Sud-Sud, pour les maires nouvellement élus et les présidents régionaux au cours de la période allant des élections à leur entrée en fonction.

4. Dans le domaine de la prévention des crises et de la remise en état, le tremblement de terre de 2007 ainsi que les leçons tirées par l'Institut National de Défense Civile et l'équipe des Nations Unies pour l'évaluation et la coordination en cas de catastrophe (UNDAC), soulignent qu'en matière de capacité d'intervention nationale, il est impératif d'établir un système de concertation entre échelons central et local afin de mieux articuler les prises de décision et d'action. Dans le processus d'apprentissage, il faut adopter une approche plus systémique et assurer une meilleure continuité afin que l'on puisse accumuler et systématiser les connaissances en matière de prévention des désastres et d'intervention collective rapide.

5. Dans le domaine de la gestion des conflits sociaux (intégré au Pérou aux biens communs ou CPR), la base du soutien et de l'intervention devrait aller au-delà de la Présidence du Cabinet des Ministres, puisque le PNUD l'administre en 2009. En outre, dans les zones les plus défavorisées, il est recommandé que les interventions dans le cadre des CPR soient plus clairement liées à celles portant sur l'environnement et la pauvreté.

6. Dans les domaines de la réduction de la pauvreté et des OMD, le PNUD a contribué de manière importante à l'étude, la promotion et l'évaluation des progrès en matière d'OMD. Néanmoins, pour , il faut coopérer avec des institutions, des politiques et des programmes de différente nature. Le PNUD doit identifier plus précisément les niveaux, les domaines et les OMD spécifiques qu'il devrait concrètement promouvoir. Dans le cas spécifique de la microfinance, le PNUD doit clarifier la valeur qu'il s'attend à ajouter dans un sous-secteur bien développé et décider si le soutien de la microfinance est réellement une de ses priorités.

### Instruments stratégiques

1. Le PNUD devrait réduire davantage son engagement à soutenir administrativement les entités de l'État central pour accorder plus d'attention au renforcement des capacités des gouvernements régionaux et municipaux. La participation du PNUD au projet SERVIR et à la décentralisation est une option stratégique plus appropriée afin de créer une administration publique plus permanente.



2. Il est recommandé que le PNUD systématiser les leçons apprises et les transmette à ses partenaires. Cela inclut : (i) expériences de soutien à l'administration de ressources publiques; (ii) innovations financées dans le domaine de l'environnement (gestion de la ligne de partage des eaux et des réserves naturelles) et (iii) initiatives dans le domaine de la réduction de la pauvreté (problèmes des populations exclues).

3. Une plus grande diversification des partenariats est recommandée, non seulement territorialement (davantage d'activités en dehors de la capitale), mais également en ce qui concerne les secteurs (société civile, secteur privé, monde universitaire, etc.), les partenaires globaux (par ex., mobiliser le réseau de l'ONU pour mettre à disposition des conseils sur la politique Sud-Sud) et les bailleurs de fonds (fonds internationaux, fondations privées, etc.). Un partenariat plus diversifié peut réduire les risques et les vulnérabilités potentielles du PNUD, telles que celles observées vers la fin des années 90. Simultanément, il peut fournir une plateforme de soutien élargie – plus imperméable aux changements politiques – afin de renforcer la capacité de négociation des plus démunis et promouvoir ainsi la réalisation des OMD.

4. Afin d'assurer une reconnaissance plus large et plus précise de son engagement en faveur du développement humain, le PNUD-Pérou doit ajuster l'ensemble de sa stratégie de communication. Cela devrait se faire en combinant régulièrement, selon les cas, une diplomatie tranquille avec les rétroactions élargies, celles des divers partenaires adressées au PNUD ou celles du PNUD au public en général, compte tenu en particulier de sa présence renforcée dans le pays grâce à l'ouverture de bureaux régionaux.

5. En ce qui concerne l'intégration en Amérique Latine, le PNUD-Pérou devrait soutenir et renforcer le positionnement du pays dans le cadre de la coopération Sud-Sud, en tirant profit des réseaux PNUD existants.

### Soutien aux sièges

1. La définition du rôle du PNUD dans un pays émergent ne peut être limitée à l'expérience des bureaux de pays individuels. Suivant l'exemple de la Consultation de Bratislava de 2009, il est recommandé que l'on organise des discussions régionales sur la mutation du rôle du PNUD dans ces pays et sur les moyens de maintenir et de renforcer le rôle du PNUD comme partenaire de coopération unique et universel. Le PNUD a des conclusions importantes à partager sur l'adaptation du programme à un contexte en constante évolution (capacités du pays en pleine croissance, soutien aux gouvernements décentralisés, promotion de nouveaux thèmes élargis, tels que les effets du changement climatique).

2. Le PNUD devrait revoir et adapter des outils de gestion d'information collective (aspects du système Atlas tels qu'accès externe, fiche d'évaluation équilibrée, instantané de situation pour la direction et sondage de partenariat). Pour le moment, ils ont besoin d'une quantité considérable de ressources pour le dépannage, au détriment d'un travail plus effectif et n'intègrent pas toujours les instruments appropriés pour capter ce qu'ils cherchent à mesurer.

3. De nouvelles instructions opérationnelles émanant du BRALC et d'autres bureaux hébergés au siège, tant dans le domaine de la programmation que de l'opération, devraient être incorporées à une stratégie de communication collective précoce, afin que le bureau de pays puisse prévoir son évolution et préparer le terrain avec les homologues nationaux qui sont affectés par ce changement.

# ANNEXE I ORGANIGRAMME PNUD-PÉROU

## ORGANIGRAMME DU PNUD

