



**Conseil d'administration  
du Programme des Nations Unies  
pour le développement, du Fonds  
des Nations Unies pour la population  
et du Bureau des Nations Unies  
pour les services d'appui aux projets**

Distr. générale  
21 juillet 2016  
Français  
Original : anglais

---

**Deuxième session ordinaire de 2016**

6-9 septembre 2016, New York  
Point 4 de l'ordre du jour provisoire  
**Évaluation**

**Mise en œuvre des recommandations de l'évaluation  
de la contribution du PNUD à la réduction de la pauvreté**

**I. Introduction**

1. En 2013, le Bureau indépendant d'évaluation a publié une évaluation de la contribution du PNUD à la réduction de la pauvreté de 2000 à 2013. L'évaluation a mis l'accent sur le rôle en évolution que le PNUD joue dans la réduction de la pauvreté multidimensionnelle, conformément à sa mission globale et dans tous ses domaines d'intervention. L'évaluation et la réponse de l'administration ont été présentées au Conseil d'administration à sa première session ordinaire de 2013. Le présent rapport présente plus en détail les progrès réalisés par le PNUD dans la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation de la contribution à la réduction de la pauvreté, comme il a été demandé dans la décision 2013/2.

2. Le rapport récapitule les conclusions et les recommandations de l'évaluation et présente un aperçu des efforts consentis par le PNUD pour leur donner suite. L'annexe 1 présente une mise à jour de la réponse de l'administration, notamment les mesures prises pour mettre en œuvre les recommandations. L'annexe 2 expose les sept réalisations et une sélection de produits énoncés dans le plan stratégique du PNUD, en indiquant comment ils contribuent à la vision globale de l'élimination de la pauvreté, avec des exemples illustrant les cas de certains pays. L'annexe 3 énumère les produits axés sur le savoir concernant l'action du PNUD en matière de réduction de la pauvreté.

**II. Constatations et recommandations de l'évaluation  
de la pauvreté**

3. Les constatations de l'évaluation ont reconnu les importantes contributions que le PNUD a apportées à la réduction de la pauvreté dans de nombreux domaines, notamment en intégrant une perspective multidimensionnelle de la pauvreté dans les débats aux niveaux national et mondial; en mettant en place des cadres d'action favorables pour permettre aux États d'élaborer des politiques favorables aux pauvres; en renforçant les capacités locales pour la prise de décisions favorables aux pauvres; en adoptant des démarches souples en matière de réduction de la pauvreté en fonction des contextes nationaux; et en rendant plus durable la réduction de la pauvreté.



4. L'évaluation a aussi décelé certaines lacunes. Elle a en particulier reconnu que les initiatives visant à mettre en place un environnement plus favorable pour la réduction de la pauvreté n'ont pas toujours abouti à l'amélioration du processus de prise de décision. Pour remédier à cette lacune, l'évaluation recommande de renforcer les liens avec la société civile, les milieux universitaires et d'autres interlocuteurs nationaux en vue d'améliorer l'influence exercée par le PNUD sur la prise de décisions favorables aux pauvres (**recommandation n° 1**). L'évaluation a également établi que certaines activités de réduction de la pauvreté du PNUD bénéficieraient de nouvelles mesures visant à intégrer la tendance à favoriser les pauvres dans la conception de programmes, plutôt que de compter sur les processus de ruissellement. Elle a recommandé que tous les programmes et projets entrepris par le PNUD soient conçus de manière à favoriser explicitement les pauvres, en assurant que les pauvres bénéficient plus qu'ils ne l'auraient fait en l'absence de cette tendance (**recommandation n° 2**). L'évaluation a mis en évidence des possibilités appréciables d'exploitation des synergies entre l'action de réduction de la pauvreté menée par le PNUD et ses interventions dans les domaines de la gouvernance, de l'énergie et de l'environnement, et de la prévention des crises et du relèvement. Elle a recommandé de consolider les liens multithématiques au niveau des pays, notamment par le biais de partenariats avec les Nations Unies et d'autres organisations (**recommandation n° 3**). Enfin, l'évaluation a relevé certaines lacunes dans la capacité du PNUD à apprécier l'incidence de ses activités de réduction de la pauvreté, du point de vue des changements intervenant dans le bien-être de la population. Conformément à ces conclusions, il a été recommandé d'améliorer les évaluations des résultats pour garantir une meilleure transposition à une plus grande échelle des initiatives efficaces en aval et des conseils de politique plus éclairés en amont pour la réduction de la pauvreté (**recommandation n° 4**).

### III. Aperçu de la réponse du PNUD à l'évaluation de la pauvreté

#### *Le plan stratégique pour 2014-2017*

5. Le plan stratégique du PNUD pour 2014-2017 est le cadre directeur de sa réponse à l'évaluation. Le plan a tiré parti des conclusions de l'évaluation de la pauvreté, des évaluations complémentaires, de l'Examen quadriennal complet, des résultats obtenus dans le cadre des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) et des consultations avec les parties prenantes. La vision centrale du plan stratégique consiste à « aider les pays à assurer simultanément l'élimination de la pauvreté et une réduction sensible des inégalités et de l'exclusion ». Cela signifie que toutes les activités du PNUD en matière de conseils de politique, d'assistance technique, de sensibilisation et de programmation doivent avoir pour but ultime l'élimination de la pauvreté et des inégalités et la réalisation de l'inclusion.

6. Les sept réalisations énoncées dans le plan stratégique, examinées en détail à l'annexe 2, procèdent d'une théorie du changement qui reconnaît la nécessité d'aborder des facteurs divers et déterminants de la pauvreté multidimensionnelle dans des contextes locaux. La théorie du changement souligne, conformément à la **recommandation n° 4** de l'évaluation, que pour optimiser la réduction de la pauvreté, il faudrait mieux appréhender et exploiter les synergies au sein et à travers des objectifs interdépendants. Elle reconnaît que la pauvreté ne peut être réduite que lorsque des initiatives multisectorielles cohérentes remédient aux vulnérabilités, réduisent les risques de revers, brisent les cycles de la discrimination et permettent aux femmes et aux hommes de tirer parti de la croissance économique. Le PNUD a dépassé les objectifs d'étape dans le cas de 32 de ses 38 produits énoncés dans le plan stratégique pour les réalisations liées à la réduction de la pauvreté.

7. La théorie du changement contient plusieurs hypothèses étroitement liées, notamment la nécessité d'assurer une croissance partagée; d'améliorer l'accès aux services de base et à

la protection sociale; d'améliorer l'accès aux ressources naturelles et à l'énergie; d'améliorer les possibilités de renforcer les capacités, créer des emplois et préserver les moyens d'existence; d'éliminer la discrimination sous toutes ses formes (par exemple, sexiste, fondée sur l'âge, l'appartenance ethnique ou le statut sérologique); de mieux gérer les ressources naturelles et les facteurs connexes concernant la consommation, la production, le changement climatique et le lien entre la pauvreté et l'environnement; de garantir une gouvernance inclusive et responsable; de gérer le risque en vue d'assurer un développement résilient; et de promouvoir la compréhension de l'incidence en évolution des nouvelles technologies sur les sociétés.

8. La théorie du changement enrichit également les mesures adoptées par le PNUD pour mettre en œuvre le plan stratégique, conformément à sa vision en matière d'élimination de la pauvreté. Ces mesures consistent notamment à redéfinir les principaux domaines d'intervention du PNUD; à redynamiser les approches en matière de coopération triangulaire, de partenariats et de coordination Sud-Sud; et à transformer l'efficacité institutionnelle, notamment par le biais de son Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources. Ces mesures comprennent aussi la réorganisation des bureaux du PNUD. En octobre 2014, le PNUD a lancé le Bureau des politiques et de l'appui aux programmes, qui abrite tous les services d'appui aux politiques et aux programmes<sup>1</sup>. Toutes ces mesures visent à optimiser l'incidence du PNUD sur la réduction de la pauvreté.

9. Le plan stratégique du PNUD a prévu le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et en inclut de nombreux éléments importants. Sa conception et sa théorie du changement s'inspirent des enseignements tirés des efforts consentis pour atteindre les OMD et placent bien le PNUD pour lutter contre la pauvreté multidimensionnelle dans le contexte des objectifs de développement durable.

#### *Mise en œuvre des quatre recommandations de l'évaluation*

10. Le renforcement des liens avec la société civile, les milieux universitaires et les interlocuteurs nationaux qui représentent les besoins de ceux qui sont laissés pour compte, permet au PNUD d'influencer plus efficacement l'élaboration des politiques favorables aux pauvres par les administrations nationales. Pour consolider ces liens, conformément aux OMD de l'évaluation, le PNUD a institué des critères pour la collaboration de tous les programmes et projets avec la société civile et les milieux universitaires; ces critères sont sous-tendus par la stratégie du PNUD pour la société civile et l'engagement civique, de 2012. Dans le contexte des OMD, un élément essentiel du Cadre d'accélération de la réalisation des OMD était l'implication de la société civile à la mise en évidence et l'application de solutions visant à rattraper les retards accusés dans la réalisation des objectifs comme la réduction de la pauvreté, la santé maternelle et la nutrition. Dans le cadre des objectifs de développement durable, le PNUD poursuivra et redoublera ces efforts.

11. Pour intégrer les tendances à favoriser explicitement les pauvres dans la conception de programmes, conformément à la **recommandation n° 2**, le PNUD a fait de l'élimination de la pauvreté sa vision et a mis en place des systèmes reliant tous ses programmes et projets à cette vision. Les systèmes de normes d'assurance qualité et d'examen par les pairs adoptés en 2014 se sont traduits par un alignement rigoureux et responsable de tous les programmes et projets sur les sept réalisations énoncées dans le plan stratégique. Le PNUD a élaboré dans tous les domaines thématiques des outils, méthodologies et directives fondés

<sup>1</sup> Le Bureau des politiques et de l'appui aux programmes supervise quatre groupes étroitement liés du développement durable, du changement climatique et de réduction du risque de catastrophe, de gouvernance et de consolidation de la paix, et de problématique hommes-femmes.

sur des éléments probants pour permettre d'adopter des approches qui optimisent l'impact sur la réduction de la pauvreté.

12. Le Programme 2030, le plan stratégique et le Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources, sont autant d'initiatives qui permettent et encouragent des approches multisectorielles en matière de réduction de la pauvreté. Le renforcement des liens multithématiques au niveau des pays, conformément à la **recommandation n° 3**, est mis en évidence dans la théorie du changement du plan stratégique, qui préconise des approches multiformes en matière de réduction de la pauvreté<sup>2</sup>. La réorganisation du PNUD a décloisonné les activités et permis l'appui plurisectoriel au niveau des pays. C'est ainsi que, pour atténuer les effets négatifs sur les pauvres, le PNUD accompagne de plus en plus les pays dans la mise en œuvre intégrée des processus intégrés de sortie de crise et de relèvement – qui incorporent l'appui aux moyens d'existence et renforcent les réalisations dans le domaine de la gouvernance et de l'environnement. Le Cadre d'accélération de la réalisation des OMD a représenté une plateforme efficace pour la collaboration avec d'autres organisations des Nations Unies sur les aspects multidimensionnels de la pauvreté, par exemple : avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et le Programme alimentaire mondial, sur la faim et la sécurité alimentaire (en République centrafricaine, au Niger et au Togo); avec le FNUAP et l'Organisation mondiale de la santé, sur le taux de mortalité maternelle (au Ghana et en Ouganda); et avec l'Organisation internationale du Travail, sur l'emploi (au Costa Rica).

13. Enfin, le PNUD a considérablement amélioré sa capacité à évaluer et mesurer l'impact de ses activités de réduction de la pauvreté et à tirer des enseignements de l'expérience afin de les transposer à plus grande échelle et d'enrichir les conseils de politique en amont, conformément à la **recommandation n° 4**. Le Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources et les normes correspondantes d'assurance qualité concentrent l'attention du personnel sur l'obtention de résultats quantitatifs et qualitatifs mesurables et l'optimisation des ressources. Les normes de qualité du PNUD exigent que tous les programmes et projets, notamment les descriptifs de programmes de pays, élaborent une théorie du changement sur la manière dont les efforts déployés au niveau des pays réduiront la pauvreté. En outre, les fonctionnaires sont tenus d'évaluer dans quelle mesure la théorie du changement reste valable dans la pratique et d'adapter les initiatives sur le terrain pour optimiser la réduction de la pauvreté. Des formations ciblées et des mesures de développement des ressources humaines, comme une nouvelle plateforme d'apprentissage<sup>3</sup>, ont renforcé la capacité des bureaux de pays à surveiller, analyser et échanger des données d'expérience et à tirer des enseignements de la pratique.

---

<sup>2</sup> La production de moyens d'existence profitant aux plus démunis, par exemple, nécessite le renforcement des capacités, des infrastructures physiques habilitantes, des sociétés stables, une gouvernance capable, l'accès à un état de droit juste, des actifs et des services financiers accessibles et un capital naturel suffisant.

<sup>3</sup> Le Centre de développement des talents a été lancé en 2016.

## Annexe 1. Réponse actualisée de l'administration aux quatre recommandations de l'évaluation

<u>Principales mesures</u>	<u>Réponse</u>
<u>Recommandation n° 1</u> Le PNUD devrait forger des liens plus solides avec les interlocuteurs nationaux, plus particulièrement la société civile les milieux universitaires, pour s'assurer que les idées et les enseignements qu'il diffuse par le biais de ses documents phares, tels que les rapports nationaux sur le développement humain et les rapports sur les OMD, influencent l'agenda politique national.	
<i>Principale mesure 1.1.</i> Inclure la participation de la société civile et des milieux universitaires en tant que mesure essentielle dans les procédures d'assurance qualité des produits axés sur le savoir.	Les procédures opérationnelles normalisées du PNUD <sup>4</sup> exigent l'examen par les pairs de tous les produits axés sur le savoir aux niveaux mondial et régional, notamment les partenaires concernés de la société civile et les milieux universitaires. Le PNUD collabore avec la société civile et les milieux universitaires à la conception et la validation des produits de programmation et de savoir par pays, notamment les descriptifs de programme de pays et les plans d'action pour l'accélération de la réalisation des OMD.
	Le cadre opérationnel du Comité consultatif de la société civile du PNUD indique que les membres apportent une contribution de fond à l'élaboration des principales stratégies et politiques du PNUD dans ses domaines d'intervention.
	Les futures directives du GNUM relatives à la publication de l'information sur les objectifs de développement durable proposent des voies précises pour faciliter la participation de la société civile à la publication des progrès accomplis au niveau local, notamment les plateformes électroniques et en face à face.
	Les rapports sur le développement humain aux niveaux régional et national continuent de constituer, pour les maîtres à penser locaux, les établissements universitaires et les organisations de la société civile, des moyens de participer aux débats sur la pauvreté à l'échelle nationale et mondiale. Les interlocuteurs du PNUD sont chargés de faciliter la participation citoyenne à tous les stades de l'élaboration.
<i>Principale mesure 1.2.</i> Rendre compte du partenariat et de la collaboration avec la société civile et les milieux universitaires dans les rapports annuels axés sur les résultats.	Il est demandé à tous les bureaux de pays du PNUD, dans le cadre du rapport annuel axé sur les résultats, de rendre compte de leur coopération avec le secteur privé, les organisations de la société civile et les milieux universitaires. En 2015, 29 % des bureaux de pays ont fait état de la coopération avec des organisations de la société civile basées dans le Sud, contre 12 % en 2014. En 2015, la coopération avec les milieux universitaires et les institutions de recherche a augmenté de 19 %.
	D'après son Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources, le PNUD a renforcé les capacités de la société civile dans 21 pays en 2014, en appuyant la participation aux débats sur le développement et la pauvreté, notamment celles des groupes représentant les femmes, les jeunes et autres groupes marginalisés. En 2015, le nombre de pays a grimpé à 37 pays, alors que 32 bureaux de pays ont

<sup>4</sup> <https://info.undp.org/global/popp/partnerships/Pages/civil-society.aspx>

	<p>renforcé l'environnement favorable à la participation citoyenne. D'ici à la fin de 2017, le PNUD espère qu'il aura aidé 48 pays à renforcer la capacité de la société civile à participer valablement aux débats sur les politiques et l'action en faveur des pauvres.</p>
	<p>Le Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources comporte un produit sur la mise en place de cadres de participation citoyenne. Les bureaux de pays et d'autres services du PNUD rendent régulièrement compte des progrès accomplis dans ce domaine. En outre, pour refléter les vastes initiatives de promotion de la participation citoyenne, le PNUD a proposé d'inclure une question sur l'expansion des possibilités de participation citoyenne attribuable à ses activités (rapport annuel axé sur les résultats de 2016).</p>

## Annexe 2. Lien conceptuel et probant entre la vision du PNUD et son action dans les domaines de réalisation énoncés dans le plan stratégique

Cette section montre comment chacune des sept réalisations énoncées dans le plan stratégique optimise l'impact du PNUD sur l'élimination de la pauvreté et comment son action apporte plus que la somme de ses composantes.

### Réalisation 1 : la croissance et le développement sont inclusifs et durables, générant les capacités de production nécessaires pour créer des emplois et des moyens d'existence pour les pauvres et les exclus

1. La *réalisation 1* énoncée dans le plan stratégique reconnaît que la réduction de la pauvreté et des inégalités exige une croissance qui est inclusive et durable. Au cours des dernières décennies, des progrès ont été enregistrés en matière de réduction de la pauvreté, mais trop nombreux sont ceux qui n'ont pas tiré parti de la croissance, alors que d'autres demeurent vulnérables à des revers.

2. L'approche du PNUD en matière de croissance inclusive et durable, comme il est énoncé dans la théorie du changement, vise notamment à : améliorer les capacités de production des pauvres et stimuler leurs perspectives concernant l'emploi et les moyens d'existence; améliorer les capacités de gestion durable des ressources naturelles, de la diversité biologique et des services d'écosystème pour le développement de l'emploi et des moyens d'existence; mettre en œuvre des solutions inclusives et durables pour réaliser l'accès universel à l'énergie moderne et un développement à haute efficacité énergétique, à faibles émissions et adapté au changement climatique; et appuyer des options novatrices des systèmes de protection sociale en vue de protéger davantage les pauvres et les groupes à risque contre les principaux chocs naturels, économiques et liés aux conflits.

3. Dans le cadre de la *réalisation 1*, la création d'emplois et de moyens d'existence figure parmi les principales interventions du PNUD, qui favorisent l'élimination de la pauvreté, la majorité des bureaux de pays du PNUD (126 pays) ayant contribué aux résultats publiés dans ce domaine et à un investissement de 399 millions de dollars. En 2014 et 2015, le nombre de pays qui étaient en mesure de créer et de renforcer les emplois et les moyens d'existence – grâce à l'appui du PNUD – a pratiquement doublé<sup>5</sup>.

4. Un exemple d'un projet dans le cadre de cette activité peut être trouvé dans l'**ex-République yougoslave de Macédoine**, où le PNUD a joué un rôle de premier plan dans l'élaboration et la mise en œuvre du plan opérationnel national pour les services du marché du travail, des programmes d'emplois actifs et des mesures de lutte contre le chômage – l'un des principaux défis liés à la pauvreté auxquels se heurte le pays. Le projet vise 35 % de chercheurs d'emplois enregistrés dans le pays (41 026); environ 12,5 % des nouveaux emplois du secteur privé et 14 % des nouvelles entreprises créées dans le pays en 2015 découlaient directement de cette activité.

5. Les systèmes de protection sociale inclusifs, qui empêchent les gens de sombrer dans la pauvreté lorsqu'ils sont confrontés à des chocs, représentent un autre facteur important de la croissance inclusive, conformément à la théorie du changement de cette

<sup>5</sup> En 2014, 37 bureaux de pays ont indiqué qu'ils aidaient les pays en soutenant « les politiques, les systèmes et les institutions à l'échelle nationale et infranationale afin d'améliorer les perspectives d'emploi et les moyens de subsistance ». En 2015, ce nombre a grimpé à 63 (Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources).

réalisation. Le PNUD aide de plus en plus activement les gouvernements à concevoir et mettre en œuvre des programmes de protection sociale inclusifs visant à réduire la pauvreté, l'exclusion et la vulnérabilité. Avec l'appui du PNUD en 2015 et des financements de plus de 150 millions de dollars, 53 pays se sont employés à adopter, développer et appliquer des systèmes de protection sociale.

6. À *Maurice*, par exemple, le PNUD a contribué directement à la mise en place du Registre social de Maurice, en vue d'améliorer l'efficacité des programmes de protection sociale existants et d'enrichir l'élaboration de nouvelles politiques d'élimination de la pauvreté. Grâce au renforcement des capacités en matière de collecte et d'analyse de données et de collaboration interministérielle, le PNUD a facilité l'inscription au Registre de 12 000 des ménages les plus pauvres. Cette inscription a permis d'identifier 12 000 enfants faisant l'objet d'allocations pour enfants et 28 000 autres pouvant bénéficier de fournitures scolaires gratuites. Étant donné que près de 50 % des ménages les plus pauvres inscrits dans le Registre sont dirigés par des femmes, celui-ci devient un puissant moyen non seulement d'atteindre les couches de la société les plus pauvres et les plus vulnérables, mais aussi d'atténuer la tendance à défavoriser les femmes dans les zones les plus frappées par la pauvreté.

**Réalisation 2 : il est répondu aux attentes des citoyens, notamment en matière de liberté d'expression, de développement, de primauté du droit et de redevabilité, grâce à des systèmes plus solides de gouvernance démocratique.**

7. Le PNUD aide les partenaires à mettre en place, à tous les niveaux de l'administration publique, des institutions réceptives et responsables qui ont la capacité de répondre aux besoins de tous les citoyens, en particulier les plus pauvres. Les mouvements populaires auxquels on a assisté ces derniers temps partout dans le monde montrent que la croissance seule – sans inclusion, justice, participation, redevabilité, égalité et dignité humaine – peut entraîner des tensions sociales, l'insécurité des citoyens et les troubles qui compromettent le bien-être des populations. En outre, sans une inclusion véritable et l'adhésion de la population, les progrès réalisés en matière de réduction de la pauvreté peuvent être effacés, précipitant les crises.

8. La *réalisation 2* énoncée dans le plan stratégique souligne que la réduction de la pauvreté exige une gouvernance effective, qui favorise la représentation et la participation de tous les citoyens; institutionnalise la primauté du droit; et favorise et protège les droits de tous. La tâche est plus pressante dans les sociétés qui sont particulièrement vulnérables ou polarisées, en raison des inégalités et de l'exclusion. La *réalisation 2* reconnaît que tous les acteurs sociaux doivent être inclus dans la vision collective de la société et les systèmes de gouvernance démocratique doivent avoir la capacité à répondre aux besoins et aux exigences des citoyens.

9. L'appui à la participation efficace et transparente de la société civile au développement national est un exemple de l'aide apportée par le PNUD au titre de cette réalisation. Cette action répond directement à la recommandation 1 de l'évaluation. Rien qu'en 2015, 79 pays du programme ont contribué à faciliter la participation de la société civile, en veillant à ce que tous les citoyens soient représentés, en tant que condition de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion, en particulier pour ceux qui sont traditionnellement laissés pour compte.

10. La contribution à la *réalisation 2*, comme il est indiqué dans sa théorie du changement, suppose l'élimination des difficultés rencontrées par certains groupes pour accéder aux mécanismes de participation et aux services. La discrimination et le racisme représentent de graves obstacles que certains groupes doivent franchir pour accéder aux marchés du travail et aux services nécessaires à la réduction de la

pauvreté. Plus de 20 programmes de pays du PNUD luttent contre la discrimination et favorisent le développement inclusif. Au Honduras, par exemple, pour lutter contre la discrimination à l'égard des populations autochtones et des personnes d'ascendance africaine, le PNUD a appuyé une politique de lutte contre le racisme et la discrimination raciale. La politique a permis au pays d'honorer ses engagements internationaux pris à la Conférence mondiale contre le racisme de 2001. Avec l'appui du PNUD, une cellule des droits de l'homme a été mise en place au ministère de la Sécurité pour former les forces de sécurité publique aux questions des droits de l'homme. En outre, le Mécanisme mondial et le Comité national pour la prévention de la torture et autres peines ou traitements cruels, inhumains ou dégradants, et le Commissaire aux droits de l'homme (Médiateur), ont été équipés d'un système techniquement fiable pour suivre les plaintes concernant les violations des droits de l'homme.

**Réalisation 3 : les pays se dotent d'institutions renforcées pour assurer progressivement l'accès universel aux services de base**

11. Le plan stratégique du PNUD reconnaît que la réduction de la pauvreté ne peut être obtenue si les États n'ont pas la capacité de fournir des services de base pour tous. La *réalisation 3* concerne le renforcement de la capacité des institutions à piloter le processus de développement et à fournir les services de justice, de sécurité et autres services de base. Cette capacité inclut l'aptitude des institutions à être innovantes, à encourager l'action collective aux différents niveaux de l'administration publique et à collaborer avec les hommes, les femmes et les collectivités, notamment avec les plus pauvres et les plus marginalisés, de manière équitable, responsable et réactive.

12. En adoptant cette approche, le PNUD propose et défend une définition globale de l'expression « services de base », qui doit s'entendre d'un panier de services intégrés fournissant un ensemble minimum de « facteurs » dont les pauvres ont besoin pour renforcer leurs propres capacités, accéder aux emplois et aux moyens d'existence et vivre dans un climat de sûreté et de sécurité, et garantissant que les systèmes de gouvernance fournissent au public des dividendes concrets du développement. Les « services de base » dans le plan stratégique comprennent : les services sociaux, généralement considérés comme étant la santé, la nutrition, l'éducation et l'eau et l'assainissement; les services économiques qui donnent accès à des actifs et services de qualité, comme les ressources naturelles, l'énergie, le crédit, l'assurance et la protection sociale; et les services liés à la justice, la sécurité et la primauté du droit, indispensables pour créer un environnement qui protège les vies, les emplois, les moyens d'existence et les biens.

13. La théorie du changement de la *réalisation 3* reconnaît que cette notion de services de base est particulièrement pertinente dans les situations post-conflit, lorsqu'il est nécessaire de rétablir les fonctions essentielles de l'État et de leur permettre d'assurer un processus de relèvement inclusif. De 2014 à 2015, 25 pays de programme du PNUD se sont rétabli ou renforcé les fonctions de base de l'État. Par exemple, au Liberia touché par Ebola, pour garantir la continuité des services de santé dans les zones les plus pauvres et les plus vulnérables, le PNUD a mis en place un programme de paiement pour les participants à l'action contre Ebola. La réussite de ce programme a permis de montrer les avantages des paiements numériques et le rôle qu'un écosystème numérique peut jouer, dans des contextes fragiles, pour la prestation de services de façon efficace, dans une plus grande transparence et un impact accru sur le développement. Pour conforter ce résultat, le PNUD a intensifié la mise en œuvre nationale, en renforçant les connaissances et les compétences des agents de l'État en matière de planification, d'exécution, de suivi et de gestion de projets. De ce fait, 80 %

des partenaires d'exécution utilisent et mettent désormais en pratique les outils et les connaissances fournis par les efforts de renforcement des capacités du PNUD, ce qui contribue à renforcer les prestations de l'État grâce à l'application des outils et des systèmes améliorés et la mise en place d'une masse critique d'experts agissant comme des artisans nationaux de la mise en œuvre.

14. L'action au titre de la *réalisation 3* met également l'accent sur le renforcement des fonctions, du financement et des capacités des institutions infranationales pour leur permettre de fournir des services de base et de répondre aux besoins prioritaires exprimés par le public. Soixante-dix-huit programmes de pays ont contribué à cette action en 2015. Au **Bangladesh**, par exemple, les innovations du PNUD et ses partenariats ont ciblé les populations rurales défavorisées, auparavant privées de l'accès aux services publics, en appuyant la création de 5 340 centres de services numériques qui fournissent 53 services publics dans les zones rurales pauvres. Les systèmes de classement électronique dans ces centres ont traité 700 000 demandes publiques; la formation du personnel a permis d'accélérer de 50 % le rythme de prestation; et les distances parcourues ont diminué de 35 kilomètres à 3 kilomètres, ce qui a permis à 4,5 millions de citoyens de réaliser des économies de l'ordre de 500 millions de dollars de coûts directs et indirects.

**Réalisation 4 : des progrès plus rapides sont réalisés dans le sens de la réduction des inégalités entre les sexes et de l'autonomisation des femmes.**

15. Le plan stratégique part du principe que le développement humain durable ne pourra pas se réaliser pleinement tant que les moyens nécessaires ne seront pas donnés aux femmes et aux filles pour leur permettre de contribuer à égalité avec les hommes et les garçons à leurs sociétés. L'autonomisation des femmes et la réduction de l'écart entre les sexes en matière de santé et d'éducation, sur les marchés du travail et dans d'autres domaines sont associées à des progrès plus importants en matière de réduction de la pauvreté; à la croissance économique plus forte; à la productivité agricole plus élevée; à la nutrition et l'éducation améliorées des enfants; et à divers autres acquis positifs. La réalisation des objectifs et des résultats en matière de développement passe par l'accélération des progrès dans le domaine de l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes.

16. La *réalisation 4* énoncée dans le plan stratégique vise essentiellement à corriger les déséquilibres historiques et les obstacles précis à l'égalité des sexes et à la promotion de la femme. Elle renforce les autres réalisations, et chacun des produits différenciés selon le sexe agit comme un facteur de changement pour compléter l'intégration de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

17. En 2015, 4,7 millions de femmes ont bénéficié directement de l'aide du PNUD en matière de création d'emplois et de moyens d'existence, soit plus du double par rapport à 2014 (et dépassant les objectifs d'étape de 2015). Les interventions du PNUD ont consisté notamment à élargir l'accès des femmes au crédit, aux actifs et aux facteurs de production, fournir des services de formation professionnelle, de mentorat et de réseautage, y compris dans le domaine des technologies de l'information et des communications. En **Ukraine**, l'aide du PNUD a permis à plus de 1,1 million de femmes de bénéficier de moyens d'existence améliorés. Le PNUD a appuyé la création d'emplois, la formation professionnelle et le développement de l'aptitude à diriger pour les femmes pauvres au **Bangladesh**, ce qui a permis à plus de 200 000 femmes de trouver un emploi ou d'améliorer leurs moyens d'existence, notamment près de 4 500 chefs de ménage femmes extrêmement pauvres.

**Réalisation 5 : les pays sont à même de réduire les risques de conflits et de catastrophes naturelles, notamment ceux liés aux changements climatiques**

18. La théorie du changement de la *réalisation 5* reconnaît que les chances d'éliminer la pauvreté et de mettre en place des sociétés plus inclusives et plus équitables sont tributaires des risques auxquels font face les régions, les pays et les sociétés en matière de développement durable. Les risques, lorsqu'ils ne sont pas gérés, exposent davantage les pays et les sociétés à des conflits et des crises qui appauvrissent les individus et entraînent des revers dans les initiatives de réduction de la pauvreté. L'expérience montre que le renforcement des capacités nationales permettant de prévoir et d'atténuer les risques – que ce soit des dangers naturels ou liés au conflit – devrait faire partie intégrante du développement plutôt que de constituer une mesure ponctuelle. L'action du PNUD dans ce domaine se fonde sur une approche qui met l'accent sur l'état de préparation. En 2015, 64 pays (73 réalisations au titre des programmes de pays) ont obtenu des résultats au niveau des produits au titre des réalisations liées à la *réalisation 5* énoncée dans le plan stratégique.

19. Un volet de cette activité a consisté à appuyer la mise en place de systèmes de préparation aux situations d'urgence à tous les niveaux de l'administration publique et des collectivités en vue d'atténuer les conséquences des catastrophes naturelles et des crises d'origine humaine sur les pauvres et les personnes vulnérables. Quarante-sept pays du programme contribuent à cette activité. Au *Rwanda*, par exemple, le PNUD a contribué au renforcement des capacités nationales et locales en matière de gestion du risque de catastrophe pour mieux répondre aux menaces de catastrophes et liées au climat et atténuer leur impact sur les moyens d'existence des pauvres. Le projet « Risk Atlas » dirigé par le ministère de la Gestion des catastrophes et des Affaires des réfugiés, et appuyé par le PNUD, a élaboré pour le Rwanda un profil de risque de catastrophe, en compilant les données sur les risques existants aux niveaux national et local et en recueillant les données et des informations de référence sur des sujets comme la démographie, la couverture terrestre, le climat et les installations – autant d'éléments qui devraient permettre d'obtenir un tableau précis des vulnérabilités dans ce pays enclavé.

**Réalisation 6 : dans les périodes qui suivent un conflit ou une catastrophe naturelle, le redressement est rapide et le retour sur le chemin du développement durable se fait sans tarder**

20. Un objectif fondamental de toutes les réalisations énoncées dans le plan stratégique consiste à mettre en place des sociétés résilientes qui réalisent des progrès dans le domaine de l'élimination de la pauvreté et veillent à ce que les progrès soient durables. La création d'emplois et de moyens d'existence, l'amélioration de l'accès équitable aux ressources et à la protection sociale contre les chocs économiques et environnementaux et le renforcement des capacités nécessaires pour assurer la gouvernance démocratique et le règlement pacifique des différends sont autant de facteurs essentiels à l'édification des sociétés résilientes.

21. La *réalisation 6* met l'accent sur un aspect essentiel de la résilience – le relèvement rapide après une série de crises, dans des situations après un conflit et une catastrophe. Les crises, aussi bien naturelles que d'origine humaine, touchent particulièrement les vies des plus pauvres, car ceux-ci tendent à compter à l'excès sur les ressources naturelles, sont plus exposés aux hausses des prix, travaillent dans des environnements plus précaires et disposent de moins de mécanismes d'adaptation pour atténuer les chocs. Cette réalisation met en évidence le rôle du PNUD et la valeur ajoutée qu'il apporte en veillant à inclure le relèvement rapide dans son intervention

humanitaire, et en saisissant les possibilités qui se présentent non seulement pour sauver des vies, mais pour « reconstruire en mieux ».

22. Un facteur déterminant du relèvement rapide est la relance économique rapide qui crée des emplois et d'autres moyens d'existence écologiquement durables pour les femmes et des hommes touchés par la crise. Vingt-neuf programmes de pays ont contribué à cette activité en 2015, en créant plus de 150 000 nouveaux emplois d'urgence avec l'aide du PNUD et en permettant à plus de 5 millions de pauvres de bénéficier de moyens urgents de subsistance. Par exemple, en 2014 et 2015, le PNUD en Syrie a contribué à améliorer les vies de 4,5 millions de personnes (bénéficiaires directs et indirects) dans tous les gouvernorats, grâce à des mesures ciblées de relèvement rapide et de rétablissement des moyens d'existence, en partenariat avec plus de 150 acteurs locaux, notamment des organisations non gouvernementales, locales et confessionnelles. Ces résultats ont été obtenus grâce à la remise en état des équipements communautaires et au rétablissement des services de base par une approche à forte intensité de main-d'œuvre, qui a permis de créer, au profit des personnes déplacées et des membres de leurs communautés d'accueil, 44 000 emplois d'urgence dans le domaine de la gestion des déchets solides et des débris ainsi que des réparations rapides dans les gouvernorats syriens touchés. Le PNUD a également facilité la relance d'au moins 1 514 entreprises grâce au remplacement des actifs de production, à des subventions à la création d'entreprises, à la formation professionnelle, aux placements professionnels, au développement des chaînes de valeur et au rétablissement des marchés. L'importance accordée par le PNUD aux groupes vulnérables a permis de donner aux ménages dirigés par des femmes les possibilités de générer leurs propres revenus et également de mettre en place au profit des personnes handicapées, un programme global qui a créé des possibilités leur permettant d'intégrer la société en tant que citoyens productifs.

**Réalisation 7 : les débats et les actions concernant le développement à tous les niveaux accordent la priorité à la lutte contre la pauvreté, l'inégalité et l'exclusion, conformément aux principes fondateurs de l'organisation**

23. Le PNUD reconnaît que le monde traverse une période de profonde transformation, qui exige des efforts de développement à la fois souples, novateurs et adaptés à des réalités en évolution. Des centaines de millions de personnes ont été extirpées de la pauvreté au cours de la dernière décennie, et pourtant des centaines de millions d'autres demeurent dans la pauvreté extrême – et un nombre important de personnes qui sont sorties de la pauvreté risquent d'y retomber. Les inégalités dans de nombreux aspects qui constituent le bien-être augmentent, alors que les crises traversées ces derniers temps ont révélé à quel point sont fragiles les gains durement acquis sur le plan du développement – et ont montré également la généralisation du risque pesant sur l'environnement mondial.

24. La *réalisation 7* reconnaît le rôle du PNUD en tant que centre de création et d'échanges de connaissances pour éclairer les débats sur les politiques en évolution, faire en sorte que la réduction de la pauvreté et ses causes profondes soient au cœur des concertations nationales et internationales. Le PNUD a apporté une contribution cruciale à la réalisation du consensus au niveau mondial sur l'achèvement du programme des OMD et à l'enrichissement du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Une réalisation importante dans ce domaine en 2014 et 2015 a été la mise en place de deux plateformes d'externalisation ouverte – l'enquête *My World* et *Le monde que nous voulons* – qui ont apporté des contributions ascendantes aux négociations intergouvernementales, facilité la participation et fourni des visualisations convaincantes pour la promotion des politiques fondées sur des éléments de preuve

appuyés par des données en temps réel. Plus de 10 millions de personnes ont pu exprimer leurs points de vue et plus de 1 000 partenaires ont été mobilisés dans 194 pays. Ces consultations larges et transparentes ont contribué à définir le Programme autour de l'engagement de « ne laisser personne pour compte ».

25. La théorie du changement de la *réalisation 7* reconnaît que de nouvelles sources de connaissances font une solide apparition dans le Sud et qu'il y a des effets multiplicateurs substantiels à exploiter grâce à un meilleur échange des connaissances entre les pays en développement. Vingt-trois pays de programme ont contribué à la coopération Sud-Sud et triangulaire en 2015. Par exemple, en collaboration avec le Centre Rio+ et l'**Union africaine**, le PNUD a organisé le Séminaire international pour la protection sociale en Afrique, qui a vu la participation de 12 pays africains. Le séminaire a bénéficié de contributions de haut niveau du **Brésil**, de l'Union africaine et des partenaires des Nations Unies, et a contribué à élargir la notion de protection sociale telle qu'elle s'applique à l'Afrique; a facilité l'échange de données d'expérience entre le Brésil et l'Afrique; et a décidé d'un ensemble de recommandations visant à renforcer la protection sociale dans la région. Ces recommandations ont éclairé les processus de l'Union africaine et une décision du Conseil exécutif de l'Union africaine (Johannesburg, juin 2015).

### **Annexe 3. Liste indicative des publications, directives et outils du PNUD illustrant et favorisant des approches qui optimisent les répercussions sur la réduction de la pauvreté**

*Empowering the poor: experience from UNDP-supported initiatives on adaptation, 2015*, souligne que les questions de l'adaptation aux changements climatiques et de la réduction de la pauvreté doivent être abordées simultanément.

*Towards green and inclusive prosperity: building green economies that deliver on poverty reduction, 2015*, tire parti d'une gamme d'expériences de pays et d'une série d'études de cas pour éclairer les efforts visant la transition vers des économies plus vertes et plus inclusives, de manière à contribuer à la réduction de la pauvreté.

*Integrated planning and sustainable development: challenges and opportunities, 2016*, illustre les modes de développement durable qu'appliquent les pays et met en évidence la nécessité des solutions de développement intégrées, cohérentes et inclusives et d'économie verte qui réduisent la pauvreté et favorisent le Programme 2030.

*Guide on development approaches to migration and displacement, 2015*, met l'accent sur le traitement des problèmes de migration et de déplacement par le biais du développement durable, notamment la réduction de la pauvreté et des vulnérabilités parmi les personnes déplacées, les migrants et les communautés d'accueil.

*Guidelines on livelihoods and economic recovery in (post-) crisis contexts, 2013*, présente notamment des exemples de programmes intégrés qui favorisent la cohésion sociale, tout en stimulant le développement local et en renforçant les moyens d'existence.

*3x6 toolkit, 2016*, étaye par des documents une approche progressive en matière de réintégration économique durable et d'amélioration des conditions d'existence des personnes vulnérables et des pauvres après une crise.

*Crisis response packages on debris management, community infrastructure rehabilitation and municipal solid waste management, 2015, and emergency employment, enterprise recovery* sont un ensemble complet d'outils de projet à utiliser dans les réponses aux crises, au profit des plus pauvres et des plus vulnérables, dans le cadre des efforts de relèvement à plus grande échelle.

*Guidance note on cash-based interventions* (en cours d'achèvement, à paraître en 2016) tient spécialement compte des risques, des vulnérabilités et des possibilités pour les plus vulnérables.

*Primer on social protection for sustainable development* (à paraître en 2016) montre comment la protection sociale peut jouer un rôle transformateur en matière de réduction de la pauvreté et de réalisation des objectifs de développement durable.

*Multidimensional progress: well-being beyond income – Human Development Report for Latin America and the Caribbean, 2016*, examine les facteurs déterminants de la réduction de la pauvreté ainsi que les risques de retomber dans la pauvreté, dans une optique multidimensionnelle.

*Poverty, inequality and vulnerability in the transition and developing economies of Europe and Central Asia, 2014*, lie les tendances en évolution aux questions de vulnérabilité, d'exclusion et de viabilité.

*Mainstreaming environment and climate for poverty reduction and sustainable development, 2015*, développe les approches qui ont permis d'optimiser la réduction de la pauvreté et d'atteindre les objectifs en matière d'environnement.

*UNDP social and environmental standards, 2015*, énonce les principes concernant les mesures de sauvegarde sociale et environnementale que les programmes du PNUD doivent appliquer.

*Addendum to the Millennium Development Goals country report guidelines, 2013*, actualise les orientations visant à aider les pays à réfléchir à leur expérience en matière de réalisation des Objectifs – en plus de l'établissement de leurs rapports réguliers sur les progrès et les défis.

*L'humanité divisée : combattre les inégalités dans les pays en développement, 2013*, analyse les inégalités des revenus et des possibilités et offre un cadre d'action intégré pour leur faire face.

---