



**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
20 avril 2016
Français
Original : anglais

Session annuelle de 2016

6-10 juin 2016, New York

Point 2 de l'ordre du jour provisoire

Rapport annuel de l'Administrateur

**Examen à mi-parcours du plan stratégique
du PNUD pour 2014-2017 et rapport annuel
de l'Administratrice pour 2015**

Résumé

Conformément à la décision 2013/27 du Conseil d'administration, le présent rapport comprend l'examen à mi-parcours du plan stratégique du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) pour 2014-2017 et le rapport annuel de l'Administratrice pour 2015. Il présente les résultats obtenus en matière de développement et d'objectifs institutionnels durant les deux premières années de la mise en œuvre du plan stratégique. Il est complété par une évaluation des facteurs de performance, des enseignements tirés de l'expérience et des recommandations concernant l'action future.

Le Conseil d'administration souhaitera peut-être : a) prendre note de l'examen à mi-parcours du plan stratégique pour 2014-2017 et du rapport annuel de l'Administratrice pour 2015 et de ses annexes; b) constater avec satisfaction que l'analyse des résultats obtenus en matière de développement et d'objectifs institutionnels a été approfondie; c) encourager le PNUD à tenir compte des enseignements tirés de l'examen à mi-parcours lorsqu'il établira le prochain plan stratégique.



Table des matières

	<i>Page</i>
I. Un cadre de développement en mutation.	3
II. Vue d'ensemble des résultats	4
III. Comprendre la performance : relations et facteurs explicatifs	31
IV. La voie à suivre	35
Annexes (disponibles sur le site Web du Conseil d'administration)	

I. Un cadre de développement en mutation

1. Si l'analyse de la situation au regard du développement qui a été établie dans le plan stratégique reste valable à la mi-2016, les changements intervenus depuis 2013 ont toutefois ouvert de nouvelles possibilités et posé de nouveaux défis qui orienteront les stratégies de mise en œuvre du plan durant les deux années restantes.

2. Sur le plan positif, la pauvreté extrême continue de diminuer et les principaux gains de développement réalisés au cours de la dernière décennie demeurent généralement intacts bien que fragiles face à la dégradation actuelle de la situation. Certains des obstacles structurels au développement sont progressivement levés, la croissance économique, par exemple, n'étant plus forcément synonyme d'émissions de carbone. Sur le plan négatif, de nombreux facteurs cycliques font momentanément sentir leurs effets à l'échelle mondiale, comme l'instabilité économique des pays développés et en développement; les transferts négatifs (en chiffres nets) de ressources vers les pays en développement dans leur ensemble en 2015; les crises qui sévissent dans diverses régions et les effets d'El Niño. Ces éléments sont étroitement dépendants de limitations plus structurelles au développement, telles que les inégalités et la misère profondément enracinées; la contribution de moins en moins marquée de la croissance à la réduction de la pauvreté en raison de la marginalisation croissante de la population pauvre; des structures économiques qui peinent à assurer le passage à une productivité et une valeur ajoutée plus élevées, notamment dans certains pays qui se retrouvent « piégés » dans la catégorie « à revenu intermédiaire »; la montée des risques liés au climat, susceptibles d'entraîner des catastrophes; des déplacements à grande échelle et des crises de plus en plus prolongées et la capacité amoindrie de certains pays de résister à de futurs chocs. En outre, d'importantes mutations démographiques caractérisées à la fois par un vieillissement de la population dans plusieurs pays à revenu intermédiaire et par la croissance exponentielle du nombre de jeunes dans de nombreux pays à faible revenu représentent une chance autant qu'une gageure pour le développement. Il en va de même du processus d'urbanisation sans précédent à l'œuvre dans le monde entier.

3. L'année 2015 a marqué un tournant historique pour le développement à l'échelle mondiale. Les accords conclus par les États Membres – le Programme de développement durable à l'horizon 2030, l'Accord de Paris sur le climat, le Cadre d'action de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe et le Programme d'action d'Addis-Abeba issu de la troisième Conférence internationale sur le financement du développement – constituent un nouveau programme de développement générationnel, dont la mise en œuvre nécessitera l'adoption d'une approche plus intégrée et multipartenaires, propre à faire tomber les barrières entre secteurs, acteurs et modes de financement.

4. En outre, les dernières années ont apporté la preuve du pouvoir immense du développement grâce auquel un nombre jamais atteint à ce jour de pays sont passés du statut de pays à faible revenu à celui de pays à revenu intermédiaire, ce qui a radicalement transformé la situation à cet égard. À l'opposé, de manière concomitante, des voies de développement qui semblaient toutes tracées ont dévié pour plusieurs années à venir sous l'effet de l'insécurité et de conflits. Dans ce contexte éminemment évolutif, il demeure fondamental d'élaborer des politiques de développement humain durable, avisées et tenant compte des risques.

5. Dans l'examen à mi-parcours du plan stratégique, les résultats obtenus au niveau institutionnel sont évalués à l'aune de ces mutations du cadre de développement et le PNUD y réaffirme son engagement de demeurer un partenaire solide des États Membres au moment où ceux-ci s'approprient à faire des objectifs de développement durable une réalité pour leur population.

II. Vue d'ensemble des résultats

A. Principales constatations

Résultats obtenus en matière de développement

6. **À mi-parcours, le PNUD est en passe d'atteindre la majorité des niveaux cibles fixés pour 2017 dans le plan stratégique.** Sur 38 produits, 32 (soit 84 %) ont atteint, voire dépassé, les objectifs d'étape cumulés de 2015 et 6 (soit 16 %) restent légèrement en dessous. Aucun produit ne se situe en dessous du seuil de 60 %, niveau considéré comme porteur d'un risque d'échec.

Encadré n° 1 : Progrès accomplis en matière de développement, en chiffres

Voies de développement durable

- 18,6 millions de personnes, dont 50 % de femmes, ont vu leurs moyens de subsistance s'améliorer dans 115 pays sous l'effet de transformations économiques, d'une bonne gestion des ressources naturelles et d'un relèvement rapide¹;
- 1,346 million d'emplois nouveaux ont été créés dans 94 pays (dont 42 % pour des femmes)¹;
- 63 pays ont adopté des politiques et des dispositifs favorisant l'emploi et offrant des moyens de subsistance;
- 53 pays ont mis en œuvre des plans d'action destinés à accélérer la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement;
- 22 pays ont élaboré des plans d'action visant à l'achèvement des travaux menés pour atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement et au passage aux objectifs de développement durable;
- 76 pays ont pris des mesures favorisant un développement résilient face aux changements climatiques et produisant peu d'émissions.

Gouvernance démocratique efficace et non exclusive

- Plus de 68 millions de nouveaux électeurs ont été enregistrés dans 37 pays;
- 2,1 millions de personnes (dont 51 % de femmes) ont accédé à des services d'aide juridictionnelle dans 33 pays;

- 1,79 million de personnes ont bénéficié d'un traitement antirétroviral dans 21 pays;
- Plus de 24 millions de personnes ont été sensibilisées à la nécessité de modifier leur comportement face au VIH/sida dans 25 pays;
- 9,7 millions de personnes (dont 48 % de femmes) ont exprimé leur vision de l'avenir dans le cadre d'une enquête menée à l'échelle mondiale sous l'égide du PNUD portant le titre « My World », la plus grande opération d'externalisation ouverte de l'histoire de l'Organisation des Nations Unies.

Renforcement de la résilience

- 1 035 nouveaux plans de réduction des risques de catastrophe et d'adaptation aux effets des catastrophes ont été mis en place dans 51 pays;
- 35 pays ont adopté des dispositions législatives et réglementaires relatives aux risques liés aux catastrophes et aux changements climatiques;
- Plus de 2,5 millions de personnes ont un meilleur accès à l'énergie dans 45 pays;
- 189 nouveaux systèmes d'alerte rapide bout en bout ont été mis en place dans 26 pays;
- 407 plans de secours en cas de catastrophe et plans de relèvement ont été élaborés dans 28 pays.

¹ Résultats globaux issus de l'ensemble des indicateurs pertinents sans double comptage (voir annexe).

7. Les résultats sont équilibrés dans l'ensemble des domaines de réalisation :

- Tous les produits exécutés au titre des réalisations 4 (égalité des sexes), 5 (réduction des risques) et 6 (relèvement rapide) ont atteint, voire dépassé, les objectifs d'étape cumulés de 2015;
- Deux produits exécutés respectivement au titre des réalisations 3 (services de base) et 7 (direction éclairée) sont restés en dessous de l'objectif d'étape cumulé de 2015;
- Deux produits (sur cinq) exécutés au titre des réalisations 1 (croissance profitant à tous) et 2 (gouvernance démocratique) sont restés légèrement en dessous de leurs objectifs d'étape cumulés de 2015.

8. Le PNUD a réussi à améliorer les résultats obtenus pour six produits qui, classés « orange » ou « rouge » en 2014, ont été classés « vert » en 2015. Une amélioration a été enregistrée pour les produits relatifs aux données sur l'égalité des sexes (4.3), à la participation des femmes à la prise de décisions (4.4), à la gestion des risques de catastrophe et des risques climatiques tenant compte de la problématique hommes-femmes (5.3), à la préparation aux risques naturels (5.4), aux partenariats innovants pour un relèvement rapide (6.3) et aux moyens de lever

les obstacles à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement (7.8).

9. L'analyse à mi-parcours met toutefois en évidence quelques résultats insuffisants sur lesquels il sera nécessaire d'enquêter pour prendre les mesures appropriées. En 2015, les résultats ont accusé une légère baisse pour se retrouver sous la barre des 100 % dans les domaines suivants : efficacité énergétique (1.5), lutte contre la corruption (2.2), participation de la société civile (2.4), services de base (3.2) et financement du développement à l'échelle mondiale (7.4). Le classement « orange » de la gestion durable des ressources naturelles (1.3) en 2014 est resté inchangé en 2015.

10. Les services offerts dans le cadre du plan stratégique ont suscité un grand intérêt dans les pays. Bien que la demande d'aide au PNUD soit évaluée approximativement à partir du nombre de bureaux de pays concernés par chaque produit, il a été observé qu'elle a été particulièrement importante en ce qui concerne les réalisations 1, 2 et 3, suivies par les réalisations 5 et 7; la plus faible demande a été enregistrée pour la réalisation 6 suivie par la réalisation 4 (voir fig. 2). Les données doivent toutefois être interprétées à la lumière d'autres facteurs tels que les retombées positives des activités menées en faveur de l'égalité des sexes pour d'autres réalisations ou le caractère par définition relativement exceptionnel et imprévisible des situations de crise. S'agissant des dépenses, 10 produits se rapportant à quatre réalisations (1, 2, 3 et 6) ont donné lieu à 100 millions de dollars et plus d'investissements en 2015, 7 produits concernant cinq réalisations (1, 2, 5, 6 et 7) à un montant compris entre 50 et 100 millions et 12 produits concernant quatre réalisations (2, 3, 5 et 7) à un montant compris entre 20 et 50 millions. C'est le produit 3.5 (sécurité des citoyens) qui a donné lieu aux dépenses les plus importantes en 2015, dans un pays plus particulièrement. Viennent ensuite les produits 1.1 (capacités de production) et 3.3 (VIH et services connexes). Il n'en reste pas moins que neuf produits ont donné lieu à des dépenses inférieures à 20 millions de dollars, ce qui nécessitera d'effectuer un contrôle de la gestion et de prendre les mesures appropriées.

11. Les travaux menés en dehors du plan stratégique se limitent à une petite série de priorités spécifiques à certains pays. En 2015, les budgets hors produits associés au plan stratégique ont représenté environ 82 millions de dollars. Une analyse plus approfondie révèle que ce montant recouvre un grand nombre de projets qui auraient dû être liés à certains produits ou à des domaines se rapportant aux résultats obtenus au niveau institutionnel : sur 59 produits associés à des projets dont le budget était égal ou supérieur à 100 000 dollars, seuls 13 n'avaient pas de rapport direct avec les produits énoncés dans le plan stratégique.

12. Le rythme de progression vers les niveaux cibles fixés pour 2017 est très régulier. La majorité des produits (95 %) ont été exécutés à 40 % ou plus du niveau cible fixé pour 2017 et 61 % à plus de 60 %. Cette constatation n'a qu'une valeur indicative car l'examen à mi-parcours n'implique pas nécessairement un taux de réussite de 50 %, celui-ci pouvant varier en fonction de la voie de développement suivie.

13. L'utilisation de la programmation tenant compte des disparités entre les sexes n'a guère progressé, toutes réalisations confondues. L'analyse du cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources montre que 138 pays (contre 137 en 2014) ont fourni des résultats mesurés par rapport à des indicateurs sexospécifiques ou ventilés par sexe, notamment en ce qui concerne les réalisations 1 et 2. Ces résultats ont atteint ou dépassé 100 % du niveau requis pour 18 produits et sont restés en dessous pour 3. Une comparaison des résultats obtenus en tenant compte de l'indicateur de l'égalité des sexes avec les résultats pris dans leur ensemble montre que les indicateurs sexospécifiques ont donné de moins bons résultats pour neuf produits, de meilleurs résultats pour six et des résultats égaux pour deux. Les dépenses effectuées par le PNUD ont à 35 % contribué de façon notable à l'égalité des sexes ou ont tendu principalement vers cet objectif. Malgré une légère augmentation depuis 2014 (34 %), ce résultat reste en dessous de l'objectif d'étape à mi-parcours.

14. Le PNUD commence à disposer de plus d'informations sur le ciblage de ses interventions. En 2015, pour la première fois, les bureaux de pays ont rendu compte de cet aspect dans les réalisations énoncées dans les programmes de pays, ce qui a montré que les femmes constituaient la cible privilégiée des réalisations 4 (96 %) et 6 (82 %), les jeunes, des réalisations 6 (71 %) et 2 (61 %), les plus pauvres, des réalisations 1 (58 %) et 4 (52 %) et les ménages dirigés par une femme, des réalisations 4 (64 %) et 6 (47 %). Ces constatations doivent être interprétées avec prudence en raison du manque de recul et du chevauchement des groupes cibles. Il importe également de souligner que les hommes n'ont pas été considérés comme un groupe cible.

Résultats par rapport aux ressources

15. Deux ans seulement après l'introduction d'un nouveau cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources, il n'est toujours pas possible de tirer des conclusions solides concernant la corrélation entre résultats et ressources. Il n'en reste pas moins que l'organisation a considérablement progressé dans sa compréhension des problèmes de méthode auxquels il conviendra de remédier, tels que la nature évolutive des objectifs d'étape qui fait obstacle à la mise en évidence de nets déficits de ressources.

16. La répartition des dépenses durant la période 2014-2015 a reflété en général la demande, ce qui peut se mesurer par le nombre de pays qui exécutent des projets (voir fig. 1). Entre 2014 et 2015, les dépenses ont augmenté au titre des réalisations 4, 5, 6 et 7 et ont baissé au titre des réalisations 1, 2 et 3.

17. Toutefois, le financement est nettement insuffisant pour atteindre les niveaux cibles énoncés dans le plan stratégique pour ce qui est des réalisations 2, 4, 6 et 7 (voir fig. 2), mais permet cependant de le faire pour ce qui est des réalisations 1, 3 et 5.

Figure 1

Nombre de pays ayant relié leurs produits à ceux énoncés dans le plan stratégique et montant des dépenses engagées en 2014-2015 par produit énoncé dans le plan stratégique

(En millions de dollars des États-Unis)

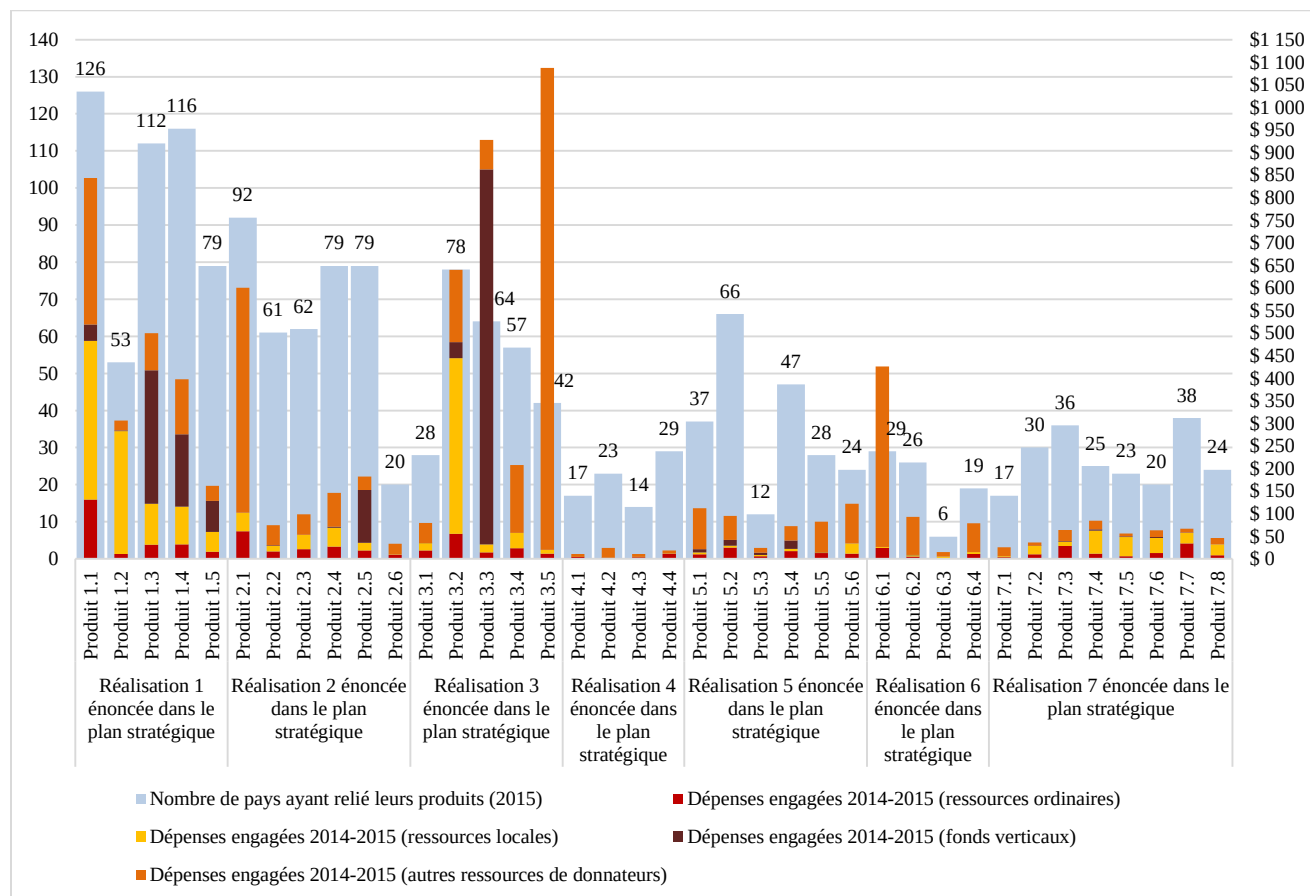
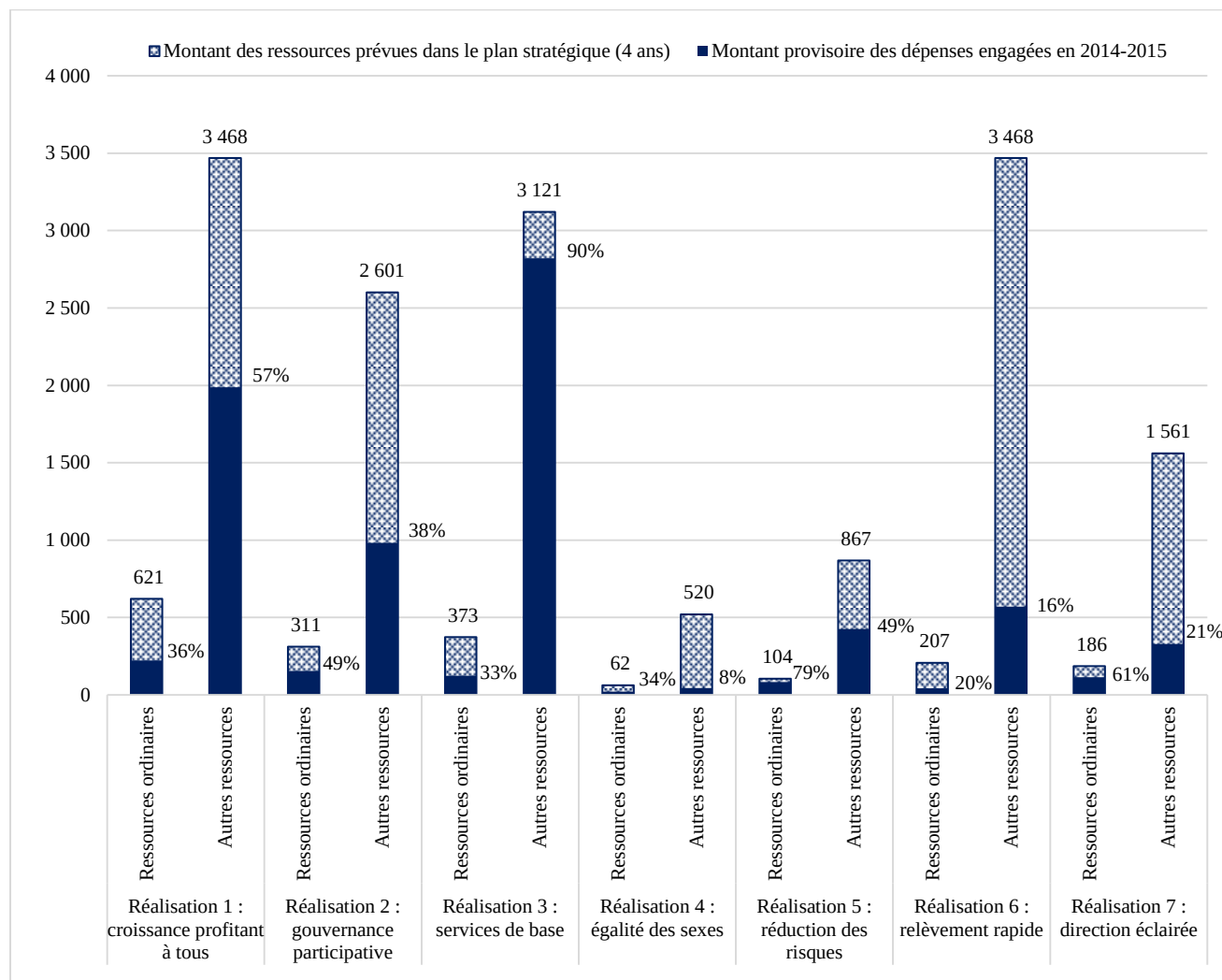


Figure 2
Montant provisoire des dépenses engagées en 2014-2015 en regard des ressources prévues pour 2014-2017

(En millions de dollars des États-Unis)



Résultats obtenus à l'échelle institutionnelle

18. **La base institutionnelle du PNUD est plus solide à mi-parcours. Les investissements destinés à stimuler le bon fonctionnement du Programme commencent à produire des effets sur les résultats en matière de développement.** Les changements structurels ont joué un rôle primordial en permettant de rapprocher les services consultatifs et les services d'appui des unités opérant en première ligne, ce qui a été un premier pas vers l'amélioration du fonctionnement.

19. En outre, les efforts que déploie l'organisation pour que ses programmes de pays répondent à des normes bien établies en matière de thématique, de conception

et d'exécution portent leurs fruits. À la fin de 2015, 87,5 % des produits exécutés au titre de projets et 92 % des dépenses étaient liés aux produits énoncés dans le plan stratégique. En outre, une analyse indépendante qui a été menée pour évaluer l'utilisation de ces normes donne des résultats encourageants. Un indicateur de mise en conformité au plan stratégique, qui mesure les progrès accomplis dans la compréhension et l'application de ces normes, montre que 33 % des bureaux de pays ont accompli des progrès notables et rapides dans ce domaine, que 35 % ont progressé de manière satisfaisante et que 32 % ont besoin de poursuivre leurs efforts (voir annexe).

Encadré 2 : Progrès accomplis à l'échelle institutionnelle, en chiffres

Efficiencia du développement

- L'application de nouvelles normes en matière de qualité des programmes et des projets est obligatoire depuis janvier 2016;
- 84 % des bureaux de pays ont pris des mesures visant à améliorer la collecte et le suivi des données;
- 64 % des bureaux de pays consacrent de 1 % à 3 % de leur budget au suivi et à l'évaluation;
- 56 % des bureaux de pays disposent au moins d'un spécialiste du suivi et de l'évaluation;
- 56 % des bureaux de pays œuvrent au renforcement des capacités statistiques nationales;
- 90 % des bureaux de pays reçoivent dans les neuf mois une formation en vue d'appliquer les règles d'harmonisation.

Gestion

- 33 millions de dollars d'économies ont été réalisées sur les salaires annuels et les loyers grâce aux transformations structurelles;
- 78 % des unités opérationnelles appliquent les normes internationales relatives à la qualité des financements;
- 50 % de femmes dans le personnel, niveau cible fixé pour 2017 et atteint en 2015.

Partenariats

- 1^{re} place au classement de l'Aid Transparency Index (transparence de l'aide) en 2014 et 2015 (seul organisme dépassant 90 %);
- 82 % des unités administratives appliquent les règles internes de transparence;
- 1 800 résultats associés à des projets publiés pour la première fois en 2015;

- 72 % des mesures planifiées au titre du plan d'action pour l'examen quadriennal complet ont été mises en œuvre;
- 90 % des bureaux de pays mettent en place des services partagés;
- 55 % des bureaux de pays mettent en place des procédures opérationnelles permanentes.

20. Près de deux tiers des indicateurs d'efficience et d'efficacité de l'organisation ont atteint ou dépassé leurs objectifs d'étape cumulés de 2015 ou en sont très proches.

21. Les indicateurs ayant atteint ou dépassé leurs objectifs d'étape correspondent à des progrès réalisés dans les domaines suivants : coopération Sud-Sud, efficacité de la gestion, conformité aux normes de sécurité, d'achat et de financement, audits, gestion des ressources humaines et mise en œuvre du plan d'action pour l'examen quadriennal complet du PNUD. La mise en œuvre du principe de recouvrement des coûts a considérablement progressé mais un surcroît d'effort est nécessaire pour atteindre le niveau cible fixé pour 2017 (voir aussi l'examen à mi-parcours du budget intégré).

22. Les indicateurs qui sont à moins de 20 % de leur objectif d'étape se répartissent comme suit : d'une part, ceux qui ont progressé de manière satisfaisante et continue, tels que le respect des règles internes de transparence et de publication de l'information, la réduction des dépenses de voyage des hauts responsables et la participation du personnel, et ont été très près d'atteindre leur objectif d'étape; d'autre part, ceux dont la progression insuffisante nécessite plus d'attention, tels que la mobilisation des ressources, la continuité des opérations, l'amélioration des rapports établis par les bureaux de pays et la satisfaction des partenaires quant à l'efficacité de la mise en œuvre du plan stratégique (d'après les données du début 2015).

23. Les indicateurs pour lesquels les résultats sont nettement plus faibles que prévu ont trait aux dépenses liées en grande partie à la réduction des inégalités entre les sexes, dont le contrôle sera renforcé. L'enquête réalisée en février 2015 reste la référence pour ce qui est de la satisfaction des partenaires vis-à-vis de la gestion du système des coordonnateurs résidents. Le PNUD a augmenté sa contribution au système en 2015 et une nouvelle enquête de satisfaction des partenaires sera conduite au début de 2017.

B. Détails des résultats en matière de développement

24. Le PNUD a apporté une série d'améliorations à la façon dont il mesure ses résultats. Dans la fiche de résultats en termes de développement, mise en place en 2014, le niveau d'ambition a été rehaussé : les indicateurs présentant des résultats inférieurs à 60 % de l'objectif d'étape sont désormais classés « rouge » (contre 50 % en 2014), en harmonie avec la norme en vigueur au Fonds des Nations Unies pour la population, au Fonds des Nations Unies pour l'enfance et à l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. En outre, deux nouveaux indicateurs ont été utilisés pour la première fois, à savoir le « pourcentage de pays dont les plans prévoyaient pour 2015 des résultats supérieurs

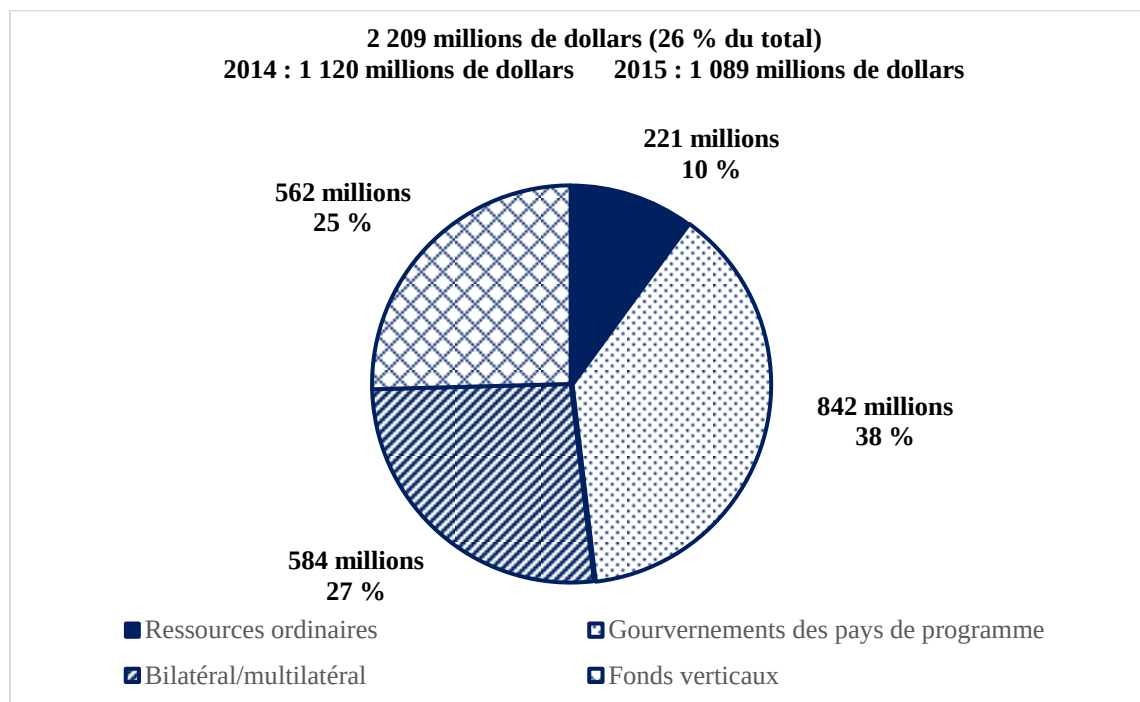
ou égaux à leur objectif d'étape » et les « résultats en matière d'égalité des sexes en 2015 par rapport aux résultats d'ensemble en 2015 ». De plus, en 2015, le PNUD a mené à bonne fin un exercice à l'échelle de l'organisation visant à améliorer la qualité de ses données sur le développement (voir annexe).

25. Les résultats agrégés sont présentés ci-après, et des exemples provenant des programmes de pays et des programmes régionaux et mondiaux figurent à l'annexe.

Réalisation 1 : La croissance et le développement profitent à tous et sont durables, générant les capacités de production nécessaires pour créer des emplois et des moyens de subsistance pour les pauvres et les exclus.

Produits du Plan stratégique		Progrès réalisés au regard des objectifs d'étape (pourcentage)		Nombre de pays ayant fait rapport	Pays dont les plans prévoyaient pour 2015 des résultats supérieurs ou égaux à leur objectif d'étape (pourcentage)	Résultats en matière d'égalité des sexes par rapport aux résultats d'ensemble (pourcentage)
		2014	2015			
1.1	Transformation structurelle des capacités de production	111	116	118	57	Inférieurs (103)
1.2	Protection sociale inclusive et durable	163	111	49	91	Inférieurs (100)
1.3	Gestion durable des ressources naturelles, des services rendus par les écosystèmes, des produits chimiques et des déchets	91	89	115	75	Inférieurs (73)
1.4	Adaptation aux changements climatiques et atténuation de ceux-ci	109	104	119	86	n.d.
1.5	Accroissement du rendement énergétique et accès universel aux sources d'énergie modernes	114	91	82	68	Supérieurs (116)
Les dépenses liées à l'égalité des sexes sont considérées comme un objectif « important » ou « principal » : 42 %						

Figure 3
Dépenses provisoires au titre des programmes, 2014-2015



26. Les résultats au regard de la réalisation 1 ont été satisfaisants pour l'essentiel, trois produits dépassant l'objectif d'étape pour 2015 et deux manquant le leur d'environ 10 %. Le classement « orange » pour les produits 1.3 et 1.5 tient au fait qu'un nombre assez restreint de pays (une vingtaine) n'ont pas atteint leur objectif d'étape pour 2015. Des examens plus poussés seront menés pour en déterminer les causes éventuelles. Les résultats des indicateurs relatifs à l'égalité des sexes dépassent les objectifs d'étape mais sont en deçà des résultats d'ensemble, notamment en raison d'une moins bonne performance au niveau des indicateurs sur l'emploi et les moyens de subsistance des femmes.

27. Le montant total des dépenses effectuées en 2014-2015 s'élève à 2 209 millions de dollars, soit une baisse de 3 % en 2015.

28. Les résultats atteints avec le concours du PNUD comprennent notamment les suivants :

a) Les politiques, systèmes ou mesures institutionnelles visant la création d'emplois et de moyens de subsistance ont été améliorés dans 63 pays;

b) Plus de 1,159 million d'emplois (dont 42 % pour les femmes) ont été créés grâce à des activités de transformation économique dans 75 pays et 83 000 emplois supplémentaires (dont 51 % pour les femmes) l'ont été dans le domaine de la gestion des ressources naturelles dans 41 pays;

c) Dans 86 pays, 8,22 millions de personnes (dont 57 % de femmes) bénéficient de meilleurs moyens de subsistance grâce à la transformation économique, et dans 72 pays 5,65 millions de personnes supplémentaires (dont

50 % de femmes) trouvent des moyens de subsistance dans la gestion des ressources naturelles;

d) La viabilité financière des systèmes de protection sociale de 14 pays a été renforcée;

e) Plus de 2,5 millions de personnes ont bénéficié d'un accès amélioré à l'énergie;

f) 76 pays mettent en œuvre des mesures pour s'orienter vers un développement résilient face aux changements climatiques et produisant peu d'émissions, ainsi que 513 nouveaux partenariats de développement en faveur de solutions énergétiques durables;

g) 12 pays ont reçu des contributions sous la forme de données, d'analyses et de conseils concernant leurs politiques sur l'utilisation de l'énergie propre et l'efficacité énergétique;

h) 43 pays ont formulé leur contribution prévue déterminée au niveau national;

i) Deux pays ont pu accéder au financement initial du Fonds vert pour le climat;

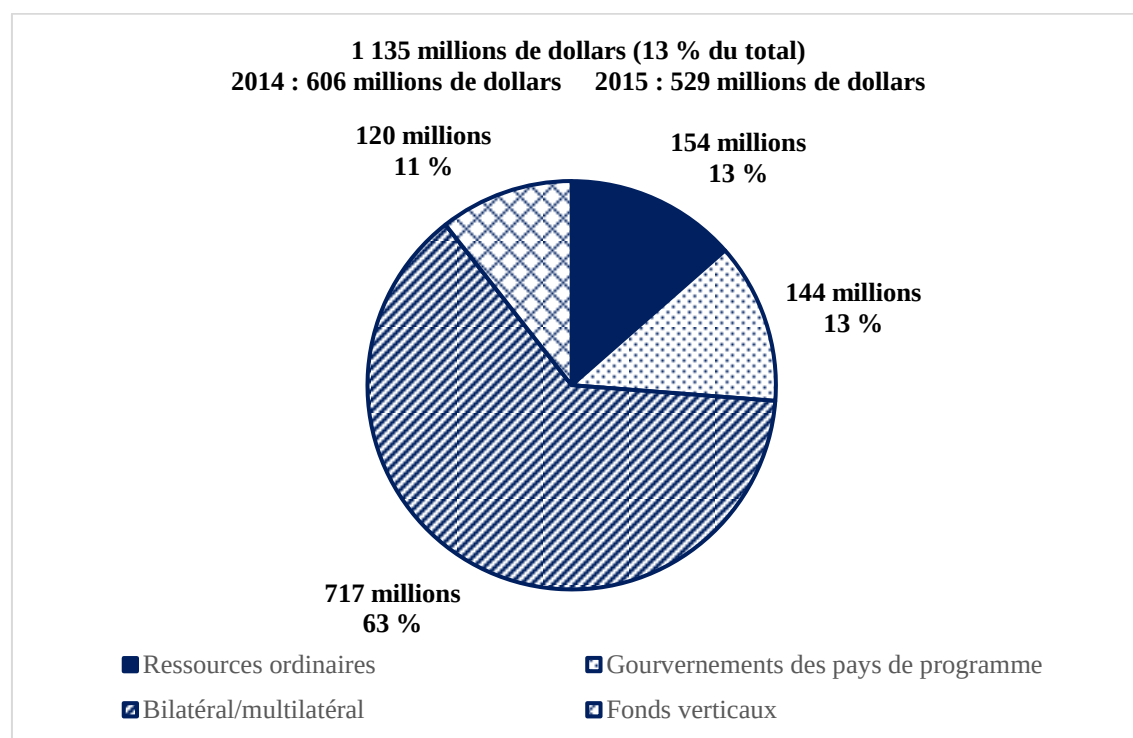
j) Des forêts, des pâturages, de la diversité biologique et des ressources en eau ont été conservés, protégés ou utilisés de manière durable, 971 nouveaux mécanismes de partenariat venant appuyer des solutions durables dans 80 pays.

Réalisation 2 : Il est répondu aux attentes des citoyens en ce qui concerne la liberté d'expression, le développement, l'état de droit et le respect du principe de responsabilité, grâce à des systèmes de gouvernance démocratique plus solides.

Produits du Plan stratégique		Progrès réalisés au regard des objectifs d'étape (pourcentage)		Nombre de pays ayant fait rapport	Pays dont les plans prévoyaient pour 2015 des résultats supérieurs ou égaux à leur objectif d'étape (pourcentage)	Résultats en matière d'égalité des sexes par rapport aux résultats d'ensemble (pourcentage)
		2014	2015			
2.1	Parlements, organes constituants et institutions électorales	120	105	93	78	Supérieurs (108)
2.2	Lutte contre la corruption	103	97	57	82	n.d.
2.3	Capacités des institutions de défense des droits de l'homme	109	106	67	93	n.d.
2.4	Participation de la société civile	100	95	75	74	Supérieurs (102)

2.5	Cadres, politiques et institutions visant à assurer la préservation, l'utilisation durable des ressources naturelles, de la diversité biologique et des écosystèmes et le partage des bénéfices y relatifs	169	104	96	79	n.d.
2.6	Discrimination et problèmes émergents	150	122	33	50	Équivalents
Les dépenses liées à l'égalité des sexes sont considérées comme un objectif « important » ou « principal » : 36 %						

Figure 4
Dépenses provisoires au titre des programmes, 2014-2015



29. Les résultats au regard de la réalisation 2 sont satisfaisants, quatre produits dépassant l'objectif d'étape pour 2015 et deux produits restant légèrement inférieurs à l'objectif d'étape, de 5 % ou moins. Le classement « orange » attribué aux produits 2.2 et 2.4 tient au fait que 6 et 18 pays, respectivement, n'ont pas atteint leur objectif d'étape. Les causes possibles de ce retard seront étudiées. Les résultats des indicateurs relatifs à l'égalité des sexes sont bons, supérieurs à la performance générale pour les produits concernés, et s'expliquent par les bons résultats obtenus

dans la participation des femmes à la vie politique, leur inclusion dans les instances de gouvernance locale et les réformes juridiques.

30. Le montant total des dépenses effectuées en 2014-2015 s'élève à 1 135 millions de dollars, soit une baisse de 13 % en 2015, concernant essentiellement le produit 2.1, ce qui représente le recul le plus marqué parmi toutes les réalisations. La hausse de la part des dépenses financée par les gouvernements des pays de programme pour les produits 2.1, 2.2 et 2.6 est une évolution encourageante.

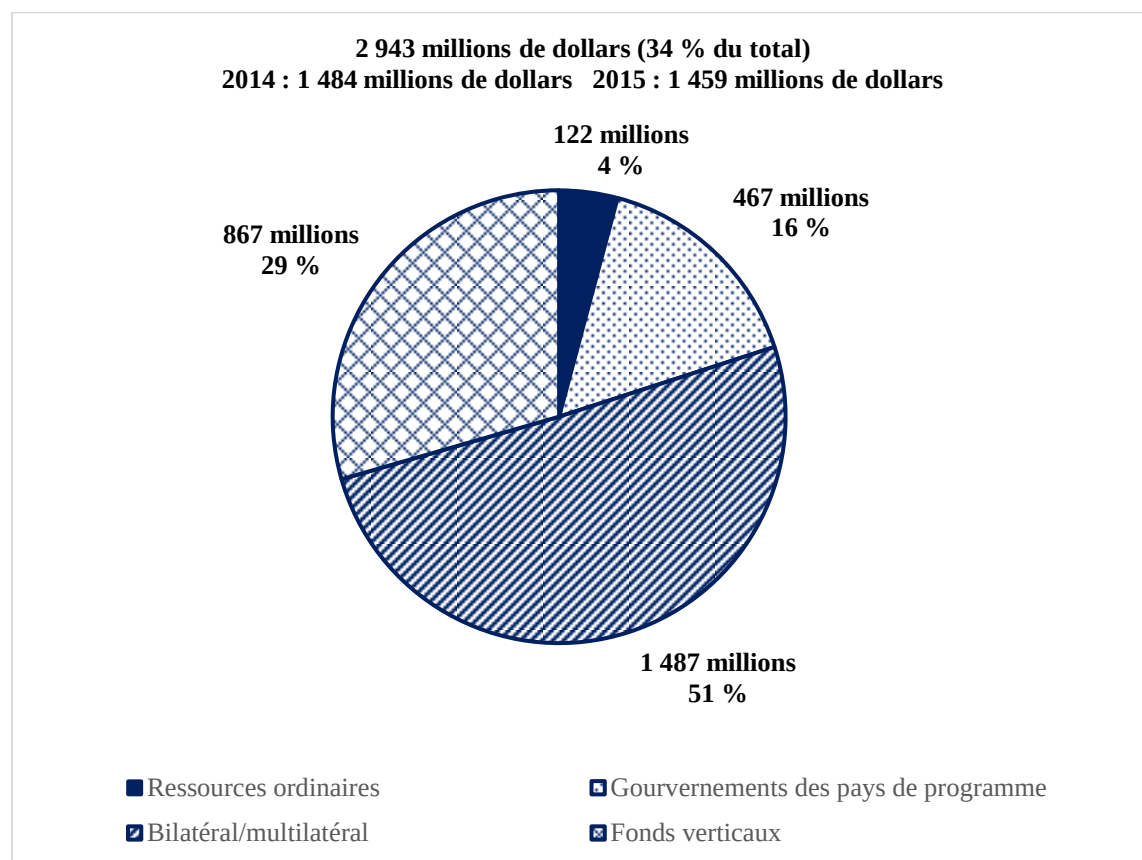
31. Les résultats atteints avec le concours du PNUD comprennent notamment les suivants :

- a) Les inscriptions sur les listes électorales dans 37 pays ont plus que doublé, passant de 29,4 millions en 2014 à plus de 68 millions en 2015;
- b) Le nombre de femmes candidates aux élections nationales de 26 pays est passé à 34 866 en 2015, contre 3 822 en 2014;
- c) Des projets de constitutions ou d'amendements constitutionnels ont été rédigés dans 10 pays;
- d) Les moyens administratifs et humains des parlements de 45 pays, des organes constituants de 32 pays et des organismes d'administration des élections de 38 pays ont été renforcés;
- e) 58 initiatives ont été adoptées pour atténuer les risques de corruption propres à certains secteurs dans 35 pays;
- f) Les cadres juridiques et réglementaires de 32 pays ont été améliorés pour favoriser la participation de groupes de femmes, et ceux de 28 pays l'ont été pour favoriser la participation de groupes de jeunes;
- g) Les moyens de 37 pays ont été renforcés pour favoriser la participation de groupes de femmes sur des questions touchant au développement et aux situations de crise, de même que ceux de 39 pays pour favoriser la participation de groupes de jeunes sur les mêmes questions;
- h) Les capacités des institutions de défense des droits de l'homme de 37 pays ont été développées.

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

Produits du Plan stratégique		Progrès réalisés au regard des objectifs d'étape (pourcentage)		Nombre de pays ayant fait rapport	Pays dont les plans prévoyaient pour 2015 des résultats supérieurs ou égaux à leur objectif d'étape (pourcentage)	Résultats en matière d'égalité des sexes par rapport aux résultats d'ensemble (pourcentage)
		2014	2015			
3.1	Appropriation par les pays des processus de relèvement et de développement	150	103	26	50	n.d.
3.2	Capacités de fournir les services de base au niveau infranational	105	98	70	89	n.d.
3.3	VIH et services connexes	130	105	30	76	Supérieurs (114)
3.4	État de droit/accès à la justice	208	156	52	64	Inférieurs (118)
3.5	Sécurité des citoyens	133	126	44	89	Inférieurs (93)
Les dépenses liées à l'égalité des sexes sont considérées comme un objectif « important » ou « principal » : 28 %						

Figure 5
Dépenses provisoires au titre des programmes, 2014-2015



32. Les résultats au regard de la réalisation 3 sont robustes, quatre produits sur cinq dépassant l'objectif d'étape pour 2015, dont trois avec une marge nettement plus grande que pour aucune autre réalisation. Le produit 3.2 a été classé « orange » du fait que cinq pays n'ont pas atteint leur objectif d'étape. Les résultats des indicateurs relatifs à l'égalité des sexes, en revanche, sont en deçà des résultats d'ensemble pour le produit 3.4 – tout en étant supérieurs à l'objectif d'étape – et le produit 3.5 – pour ce dernier, en raison du retard pris par rapport aux objectifs d'étape pour les stratégies de sécurité tenant compte des disparités entre les sexes.

33. Le montant total des dépenses effectuées en 2014-2015 s'élève à 2 943 millions de dollars, soit une baisse de 1,6 % en 2015.

34. Les résultats atteints avec le concours du PNUD comprennent notamment les suivants :

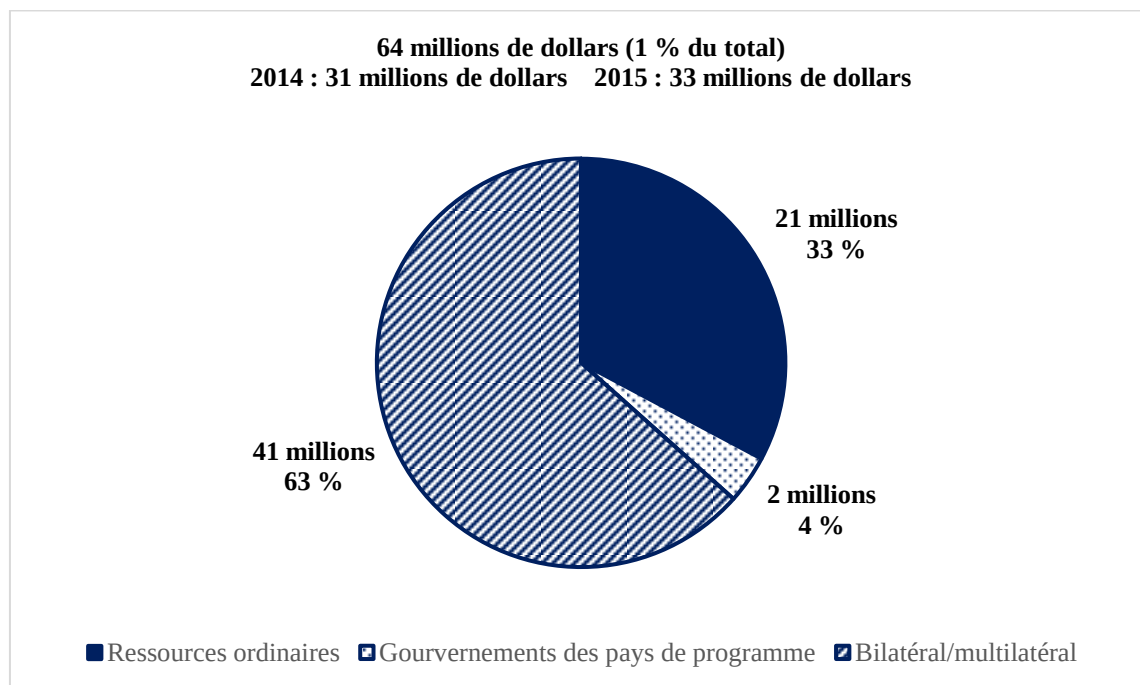
- a) Des campagnes visant à changer les comportements ont atteint plus de 10,6 millions de femmes et 12,3 millions d'hommes;
- b) 1,8 million de personnes reçoivent un traitement contre le VIH;

- c) Des dialogues nationaux se sont tenus dans 62 pays pour examiner les obstacles juridiques et politiques qui limitent l'accès aux services des personnes vivant avec le VIH et d'autres groupes de population;
- d) Des évaluations des cadres juridiques ont été menées à bonne fin dans 52 pays;
- e) Les capacités de planification, de budgétisation ou de suivi concernant la fourniture de services de base au niveau infranational ont été renforcées dans 39 pays;
- f) Environ 740 100 femmes et 718 900 hommes ont obtenu l'accès à des services d'aide juridictionnelle;
- g) Environ 18 300 cas de violence sexiste et 407 000 cas de violence non sexiste ont été portés devant les systèmes officiels de justice;
- h) Des mesures visant à améliorer les fonctions essentielles de gouvernance ont été intégrées aux plans nationaux de relèvement :
 - i) Les objectifs d'étape concernant l'élaboration de politiques et la gestion des finances publiques ont été atteints dans sept pays;
 - ii) Les objectifs d'étape concernant la « gestion des autorités centrales » ont été atteints dans huit pays;
 - iii) Les objectifs d'étape concernant la gestion de la fonction publique ont été atteints dans 10 pays;
 - iv) Les objectifs d'étape concernant la gouvernance locale ont été atteints dans six pays;
 - v) Les objectifs d'étape concernant la coordination de l'aide ont été atteints dans neuf pays;
- i) Environ 414 800 victimes masculines et 304 500 victimes féminines ont bénéficié d'un accès à des procédures de justice transitionnelle;
- j) Les capacités de 24 pays en matière de gouvernance et de contrôle du secteur de la sécurité ont été renforcées;
- k) Des stratégies de sécurité fondées sur des faits et tenant compte des disparités entre les sexes ont été mises en œuvre au niveau des communautés dans 16 pays en vue de réduire la violence armée ou de contrôler les armes de petit calibre.

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.

Produits du Plan stratégique		Progrès réalisés au regard des objectifs d'étape (pourcentage)		Nombre de pays ayant fait rapport	Pays dont les plans prévoyaient pour 2015 des résultats supérieurs ou égaux à leur objectif d'étape (pourcentage)	Résultats en matière d'égalité des sexes par rapport aux résultats d'ensemble (pourcentage)
		2014	2015			
4.1	Autonomisation économique des femmes	100	100	24	91	Équivalents
4.2	Violence sexuelle et sexiste	192	118	33	81	Équivalents
4.3	Données sur l'égalité des sexes	50	100	25	83	Équivalents
4.4	Participation des femmes à la prise de décisions	86	105	38	68	Équivalents
Les dépenses liées à l'égalité des sexes sont considérées comme un objectif « important » ou « principal » : 96 %						

Figure 6
Dépenses provisoires au titre des programmes, 2014-2015



35. Les résultats au regard de la réalisation 4 sont solides, tous les produits dépassant l'objectif d'étape pour 2015, et les produits 4.3 et 4.4 enregistrant une nette amélioration par rapport à 2014.

36. Le montant total des dépenses effectuées en 2014-2015 s'élève à 64 millions de dollars, soit une hausse de 7 % en 2015.

37. Les résultats atteints avec le concours du PNUD comprennent notamment les suivants :

a) 21 nouvelles lois et politiques ont été adoptées et 42 lois et politiques ont été renforcées dans 24 pays;

b) Plus de 13 100 femmes bénéficient de dispositions mises en place par le secteur privé ou public pour appuyer leur préparation à jouer un rôle dans l'exercice de responsabilités et la prise de décisions;

c) 14 pays ont renforcé leurs cadres juridiques et politiques afin de prévenir la violence sexuelle et sexiste et d'y faire face;

d) 6 autres pays ont mis en place des services multisectoriels, dont des services de justice et de sécurité, pour lutter contre la violence sexuelle et sexiste;

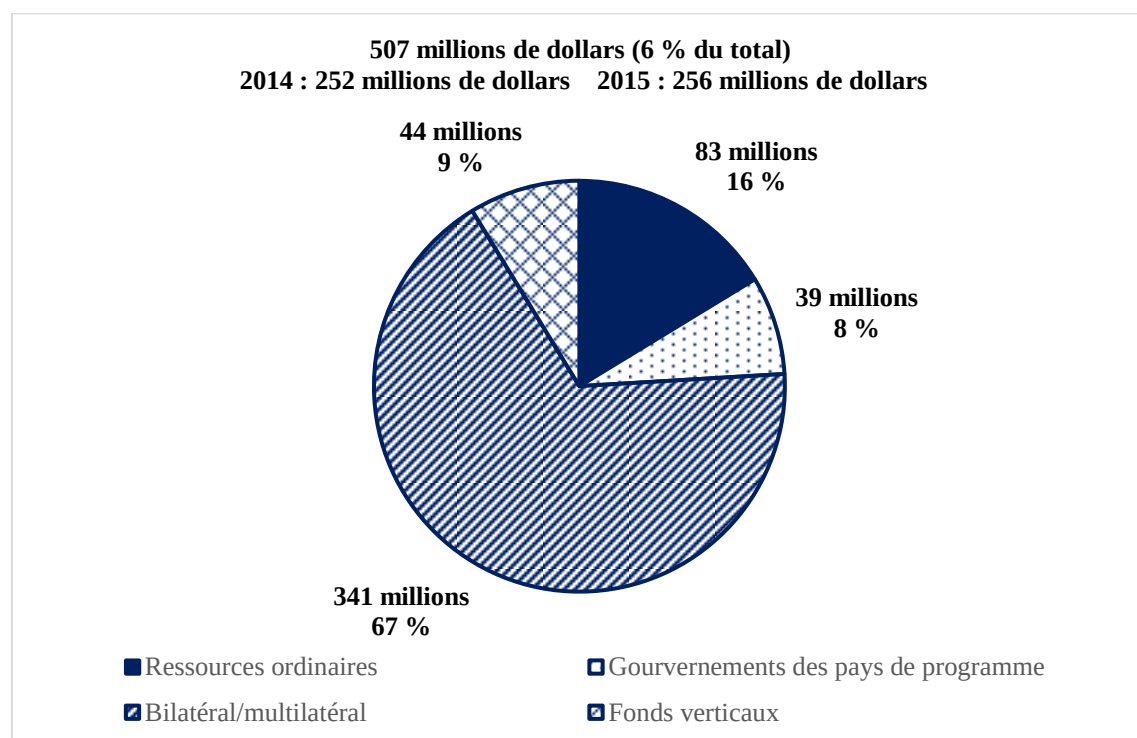
e) 10 pays ont accéléré la mise en œuvre de leurs politiques en faveur de l'autonomisation économique des femmes.

Réalisation 5 : Les pays sont à même de réduire la probabilité de conflits et le risque de conflit et de catastrophes naturelles, résultant notamment des changements climatiques.

Produits du Plan stratégique		Progrès réalisés au regard des objectifs d'étape (pourcentage)		Nombre de pays ayant fait rapport	Pays dont les plans prévoyaient pour 2015 des résultats supérieurs ou égaux à leur objectif d'étape (pourcentage)	Résultats en matière d'égalité des sexes par rapport aux résultats d'ensemble (pourcentage)
		2014	2015			
5.1	Mécanismes d'évaluation des risques naturels et causés par l'homme	101	103	42	82	Inférieurs (96)
5.2	Gestion des catastrophes et des risques climatiques	120	107	73	70	Supérieurs (127)
5.3	Gestion des catastrophes et des risques climatiques tenant compte de la problématique hommes-femmes	99	109	24	64	Inférieurs (102)
5.4	Préparation aux risques naturels	99	103	60	65	n.d.

5.5	Gestion pacifique des conflits	162	102	25	89	n.d.
5.6	Recherche d'un consensus entre les différentes priorités	100	106	26	100	n.d.
Les dépenses liées à l'égalité des sexes sont considérées comme un objectif « important » ou « principal » : 28 %						

Figure 7
Dépenses provisoires au titres des programmes, 2014-2015



38. Les résultats au regard de la réalisation 5 sont solides, tous les produits dépassant l'objectif d'étape pour 2015. Les produits 5.3 et 5.4 montrent une nette amélioration par rapport à 2014. Les résultats des indicateurs relatifs à l'égalité des sexes, en revanche, sont inférieurs aux résultats d'ensemble pour deux des trois produits concernés, en particulier le produit 5.1, pour lequel deux pays n'ont pas atteint les résultats escomptés s'agissant de présenter des plans tenant compte des risques et de leurs effets différenciés sur les hommes et les femmes.

39. Le montant total des dépenses effectuées en 2014-2015 s'élève à 507 millions de dollars, soit une hausse de 1,6 % en 2015.

40. Les résultats atteints avec le concours du PNUD comprennent notamment les suivants :

a) 268 plans et programmes fondés sur des évaluations des risques de catastrophe et des risques climatiques aux niveaux national et infranational ont été élaborés dans 30 pays;

b) 79 nouveaux plans (dont 59 tiennent compte de la problématique hommes-femmes) ont été élaborés dans 12 pays pour gérer les risques liés aux catastrophes ou les risques climatiques;

c) 35 pays se sont dotés de dispositions législatives ou réglementaires au niveau national ou infranational pour la gestion des risques liés aux catastrophes et des risques climatiques;

d) 1 035 nouveaux plans de réduction des risques de catastrophe et d'adaptation (dont 274 tiennent compte de la problématique hommes-femmes) ont été mis en place dans 51 pays;

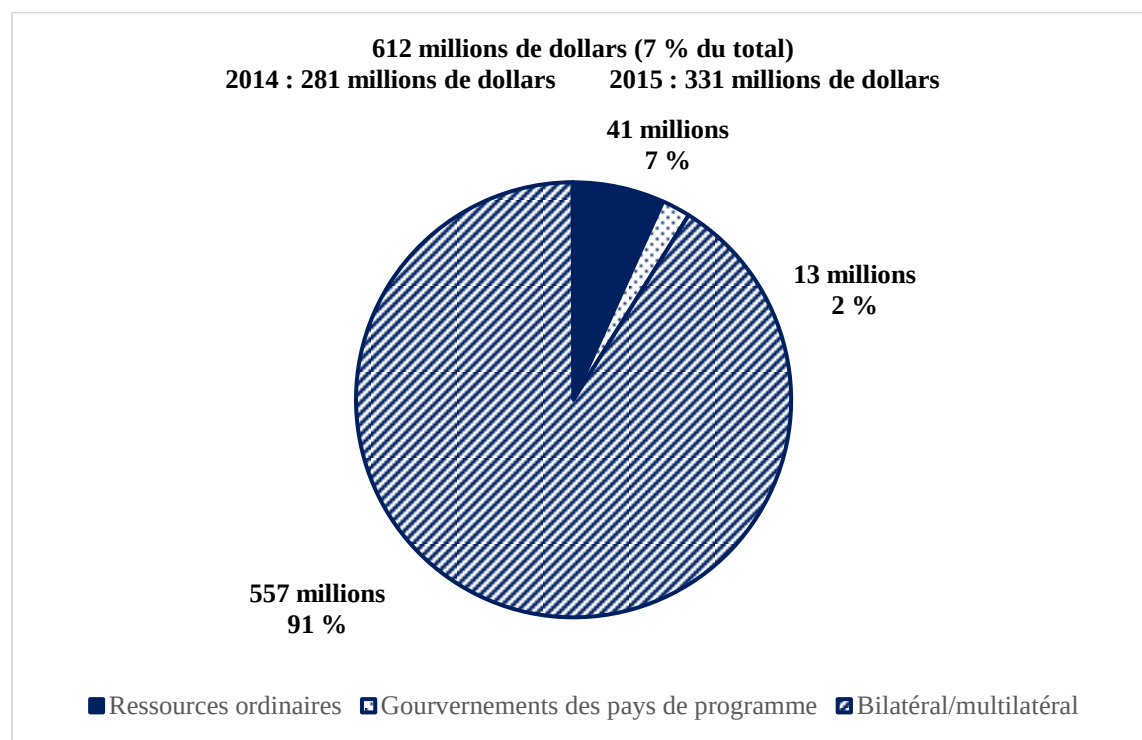
e) Les dispositifs de 26 pays destinés à faire face aux catastrophes ont été améliorés grâce à 189 nouveaux systèmes d'alerte rapide intégrés;

f) 407 nouveaux plans de préparation aux situations d'urgence ont été élaborés dans 28 pays.

Réalisation 6 : Après un conflit ou une catastrophe naturelle, le relèvement est rapide et le retour sur la voie du développement durable se fait sans tarder.

Produits du Plan stratégique		Progrès réalisés au regard des objectifs d'étape (pourcentage)		Nombre de pays ayant fait rapport	Pays dont les plans prévoyaient pour 2015 des résultats supérieurs ou égaux à leur objectif d'étape (pourcentage)	Résultats en matière d'égalité des sexes par rapport aux résultats d'ensemble (pourcentage)
		2014	2015			
6.1	Relance économique rapide	139	103	29	60	Supérieurs (115)
6.2	Capacités de relèvement rapide	100	109	28	89	n.d.
6.3	Partenariats innovants	85	103	13	67	n.d.
6.4	Cohésion sociale et confiance	152	126	21	100	Inférieurs (109)
Les dépenses liées à l'égalité des sexes sont considérées comme un objectif « important » ou « principal » : 56 %						

Figure 8
Dépenses provisoires au titre des programmes, 2014-2015



41. Les résultats au regard de la réalisation 6 sont solides, tous les produits dépassant l'objectif d'étape pour 2015 et le produit 6.3 montrant une nette amélioration (bien qu'il ne concerne qu'un plus petit nombre de pays). Les résultats des indicateurs relatifs à l'égalité des sexes sont moins bons que les résultats d'ensemble pour le produit 6.4, encore que supérieurs à l'objectif d'étape, et meilleurs pour le produit 6.1, ce qui met en évidence une très bonne performance concernant les emplois d'urgence pour les femmes. Malgré des évolutions positives, des efforts redoublés sont nécessaires pour mieux prendre en compte la problématique hommes-femmes dans le cadre du relèvement rapide et du retour à des voies de développement durable.

42. Le montant total des dépenses effectuées en 2014-2015 s'élève à 612 millions de dollars, soit une hausse de 18 % en 2015.

43. Les résultats atteints avec le concours du PNUD comprennent notamment les suivants :

- a) Plus de 147 400 emplois d'urgence ont été créés;
- b) Environ 5 337 600 personnes, dont plus de 2 millions de femmes, bénéficient de sources de revenu diversifiées;
- c) 13 pays disposent de capacités renforcées pour diriger et coordonner l'action de relèvement rapide, dont les pays touchés par l'Ebola, et neuf d'entre eux

font également état de mécanismes renforcés de financement et de gestion de l'aide, dont les pays touchés par la crise syrienne;

d) Le pourcentage des ressources totales mobilisées pour le relèvement rapide (par rapport aux niveaux cibles) a augmenté, passant de 11,2 % en 2013 à 15,1 % en 2014, puis 18,7 % en 2015;

e) 99 partenariats pour des solutions innovantes aux fins du relèvement rapide ont été noués dans neuf pays, dont 22 avec le secteur privé.

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

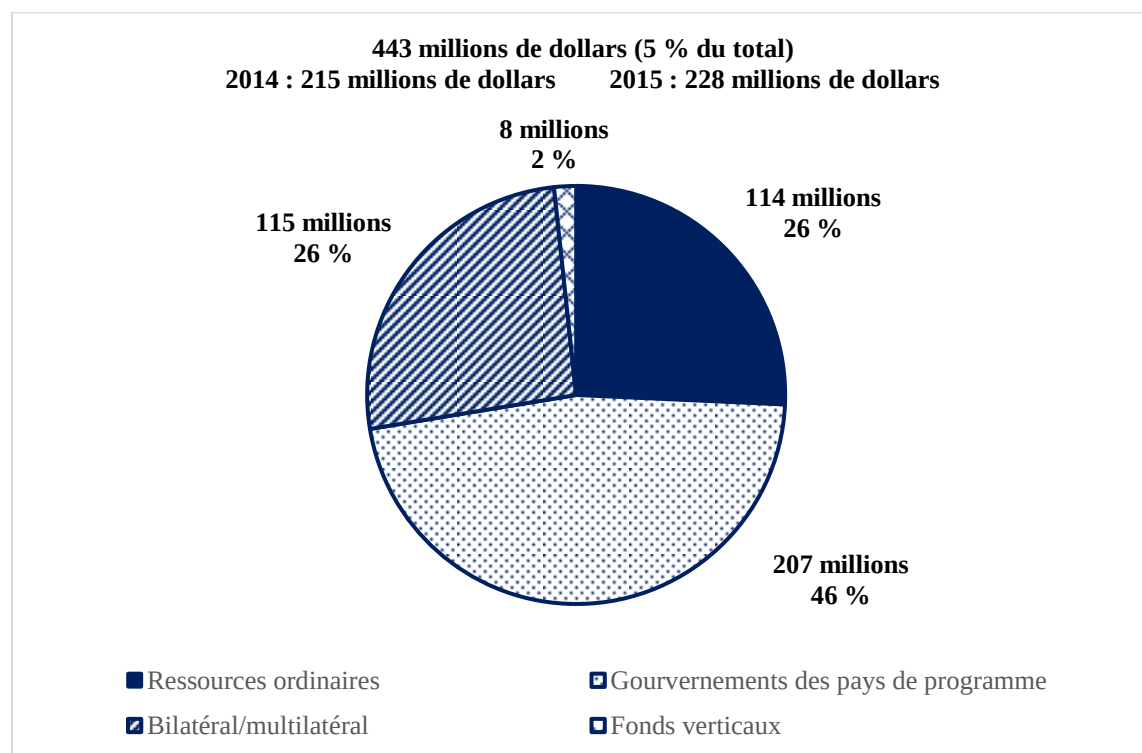
Produits du Plan stratégique		Progrès réalisés au regard des objectifs d'étape (pourcentage)		Nombre de pays ayant fait rapport	Pays dont les plans prévoyaient pour 2015 des résultats supérieurs ou égaux à leur objectif d'étape (pourcentage)	Résultats en matière d'égalité des sexes par rapport aux résultats d'ensemble (pourcentage)
		2014	2015			
7.1	Consensus mondial sur les objectifs du Millénaire pour le développement et le programme pour l'après-2015	182	107	BPAP*	n.d.	Inférieurs (100)
7.2	Suivi des progrès relatifs aux objectifs du Millénaire pour le développement et au programme pour l'après-2015	117	133	38	100	Équivalents
7.3	Plans nationaux de développement pour la lutte contre la pauvreté et les inégalités	145	111	41	81	n.d.
7.4	Aide publique au développement et autres sources de financement du développement à l'échelle mondiale	100	94%	29	89	n.d.
7.5	Coopération Sud-Sud et coopération triangulaire	113	107	27	79	n.d.
7.6	Innovation	133	156	26	80	n.d.
7.7	Gestion du savoir	101	118	BPAP*/BRDH**	n.d.	n.d.

7.8	Obstacles à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement et d'autres objectifs de développement adoptés au niveau international	55	123	BPAP*	n.d.	n.d.
Les dépenses liées à l'égalité des sexes sont considérées comme un objectif « important » ou « principal » : 17 %						

* Bureau des politiques et de l'appui aux programmes.

** Bureau du Rapport sur le développement humain.

Figure 9
Dépenses provisoires au titre des programmes, 2014-2015



44. Les résultats au regard de la réalisation 7 sont satisfaisants en ce qui concerne presque tous les produits, le produit 7.4 affichant une légère régression et le produit 7.8 une nette amélioration. En ce qui concerne le produit 7.1, les résultats sont conformes aux attentes s'agissant des indicateurs relatifs à l'égalité des sexes et les dépassent pour les autres indicateurs. La majorité des pays dont les plans étaient assortis d'objectifs précis pour 2015 ont atteint leur objectif d'étape. Le classement « orange » du produit 7.4 est dû au fait que deux pays qui n'ont pas atteint leur objectif d'étape.

45. Le montant total des dépenses effectuées en 2014-2015 s'élève à 443 millions de dollars, soit une hausse de 6 % en 2015.

46. Les résultats atteints avec le concours du PNUD comprennent notamment les suivants :

a) 53 pays ont mis en place des cadres d'accélération de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement;

b) 24 pays ont publié des rapports de suivi de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement, qui se concentrent sur la transition vers les objectifs de développement durable;

c) Le terrain a été préparé pour faciliter la mise en œuvre des objectifs de développement durable, notamment par la modélisation macroéconomique, l'analyse des lacunes en termes de données, la conception d'indicateurs de l'inclusion sociale et l'élaboration de « l'offre » du PNUD;

d) 21 pays utilisent des données actualisées et désagrégées pour suivre les progrès de la réalisation de leurs objectifs nationaux de développement, conformes au Programme 2030;

e) 22 pays ont établi des rapports sur les progrès réalisés concernant l'efficacité de la coopération au service du développement;

f) 16 pays sont dotés de mécanismes plus efficaces pour acheminer l'aide publique au développement, surveiller son utilisation, la vérifier, ou en faire rapport;

g) 689 projets sont en cours de réalisation dans 132 pays dans le cadre de la coopération Sud-Sud ou de la coopération triangulaire, soit plus de 15 % de la totalité des projets, contre 469 projets en 2014;

h) Plus de 16 % des bureaux de pays ont indiqué qu'il était fait appel à des échanges de connaissances, au renforcement des capacités et à la facilitation des partenariats dans le cadre de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire;

i) Les principes clefs du Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement ont été intégrés au cadre de suivi des objectifs de développement durable pour permettre de mesurer l'efficacité de la coopération et des partenariats au service de développement par le biais de processus multipartites pilotés par les pays.

C. Examen approfondi de la performance de l'organisation

47. Comme suite à la décision 2015/7 du Conseil d'administration, le PNUD a introduit une fiche de résultats pour l'examen à mi-parcours (voir annexe). De même que la fiche de résultats en termes de développement, celle-ci permet d'évaluer la performance institutionnelle au regard des objectifs d'étape annuels grâce à un système à plusieurs couleurs.

48. Le Plan stratégique s'est accompagné d'une volonté de réformer le cadre institutionnel du PNUD visant à lui permettre d'utiliser ses ressources de la manière la plus efficace et la plus rentable possible. Ces changements structurels ont commencé à porter leurs fruits à la mi-parcours (annexe).

49. La restructuration menée au Siège a conduit à une amélioration du rapport coût-efficacité du PNUD qui a permis de dédier davantage de ressources à la mise en œuvre des programmes. L'objectif pour 2017, visant un taux d'efficacité de la gestion de 8,1 %, a déjà été atteint en 2014-2015. Selon l'examen du budget, la part des ressources générales consacrée aux activités institutionnelles a nettement diminué par rapport à l'exercice biennal précédent. En 2012-2013, 42 % de ces ressources ont été affectées à la composante institutionnelle, contre 38 % au cours de l'exercice 2014-2015. La part consacrée à la composante programmatique est donc passée de 58 à 62 %. En outre, à l'intérieur de cette enveloppe budgétaire institutionnelle réduite, la proportion des ressources associée aux coûts de gestion a considérablement diminué, tombant de 62 à 49 % au cours des deux derniers exercices biennaux, avec une augmentation des parts correspondant aux activités relatives à l'efficacité du développement et à la coordination au sein de l'ONU (qui sont passées respectivement à 21 et 25 %).

50. Cette restructuration, qui a coûté 35 millions de dollars entre 2014 et 2015 et rapporté environ 33 millions de dollars par an sous forme d'économies de salaires et de loyer, est déjà génératrice d'économies nettes. Les économies durables devraient se multiplier à mesure que les nouveaux systèmes, structures, modes de fonctionnement et pratiques de gestion se mettent en place au sein de l'organisation. La présence régionale de membres du personnel chargés de l'orientation et du soutien aux programmes s'est accrue, faisant passer le ratio effectif au Siège/effectif régional de 60:40 en 2013 à 45:55 en 2015.

Efficacité de l'aide au développement (Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources, niveau 3, indicateurs 1-13)

51. Les services consultatifs techniques et ceux relatifs à l'élaboration des politiques ont désormais été regroupés afin de former un bureau capable de détacher des équipes multidisciplinaires ayant pour mission de résoudre les questions de développement. Un Groupe de l'impact du développement a été créé et chargé de travailler sur l'efficacité des programmes et du développement, en mettant davantage l'accent sur l'assurance de la qualité, la gestion axée sur les résultats et l'amélioration des capacités d'analyse des données. Un outil de planification et de gestion des services mondiaux a été intégré au système de planification de l'organisation, améliorant ainsi ses capacités de gestion des coûts et de développement de services. Bien que tous les postes vacants n'aient pas été pourvus au sein des centres régionaux, en raison de contraintes budgétaires, les examens à mi-parcours des programmes régionaux ont révélé un renforcement significatif du soutien logistique direct apporté aux bureaux de pays, relevant ainsi le profil desdits centres.

52. Suite à une action concertée proposant une formation à la plupart des bureaux de pays, les normes en matière de thématiques, de conception et d'alignement des opérations ont été institutionnalisées au moyen de l'application de critères de qualité, pour les programmes et projets, devenus obligatoires en 2016. Les examens internes indiquent que 71 % des nouveaux descriptifs de programme de pays (qui sont au nombre de 30) étaient conformes aux normes améliorées de qualité dès leur première soumission en 2015. Plus de 500 projets (soit 8,5 % du total) ont également été évalués, en phase pilote, par 70 bureaux de pays. Les résultats se sont révélés encourageants, puisque 60 % des nouveaux projets (en phase de conception) étaient déjà conformes aux nouvelles normes, plus exigeantes. Seulement 29 % des

projets en phase de clôture (reportés du Plan stratégique précédent) répondaient aux normes.

53. Introduites en 2015, les normes environnementales et sociales du PNUD font désormais partie intégrante des questions de qualité des programmes et de gestion des risques. Elles s'appuient sur un mécanisme de responsabilisation prévoyant l'examen de la conformité et la soumission de réclamations. Le PNUD s'attend à ce que ces normes améliorent encore davantage les résultats des programmes et suivra dorénavant leurs incidences sur les résultats en matière de développement.

54. La note satisfaisante obtenue lors de l'audit de performance de 2015, portant sur la gestion axée sur les résultats, confirme l'ampleur des progrès accomplis à ce jour. En 2015, 64 % des bureaux de pays respectaient la norme interne stipulant que 1 à 3 % du budget-programme devaient être consacrés au suivi et à l'évolution; 56 % comptaient au moins un spécialiste du suivi et de l'évaluation, portant l'effectif total à 12 fonctionnaires dans les pôles régionaux et 127 équivalents plein-temps spécialistes du suivi et de l'évaluation au sein des bureaux de pays; 84 % ont déclaré avoir pris des mesures afin d'améliorer leurs méthodes de collecte de données et de suivi; 59 % avaient investi dans l'amélioration de la qualité de leurs évaluations décentralisées; et dans 56 % des pays où le PNUD est présent, des travaux ont été menés en collaboration avec des partenaires afin de renforcer les systèmes statistiques nationaux.

Fonctions de gestion (Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources, niveau 3, indicateurs 14-33)

55. Le PNUD a créé un nouveau Bureau des services de gestion présentant une structure simplifiée et privilégiant davantage la prestation de services axés sur le client et sur les services intégrés. Deux centres mondiaux de services partagés ont fusionné, formant un service unifié chargé de fonctions financières allant au-delà des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS), améliorant ainsi la rentabilité et offrant une plateforme pour le regroupement des fonctions des bureaux de pays. Parallèlement, la qualité des données financières s'est améliorée, puisque 78 % des unités opérationnelles sont conformes aux normes internationales, contre 60 % en 2014.

56. En 2014, le Sondage mondial du personnel a révélé un niveau élevé (71 %) d'engagement du personnel et des mesures de suivi sont en cours dans 31 bureaux de pays et services du siège ayant obtenu des notes jugées non satisfaisantes. Un développement positif connexe a été la réalisation de l'objectif pour 2017 concernant la proportion de personnel féminin (50 %) avec deux ans d'avance. Toutefois, dans ce domaine, les progrès plus lents observés à partir de la classe P-4 indiquent qu'il reste encore beaucoup à faire.

Partenariats (Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources, niveau 3, indicateurs 34-38)

57. La campagne internationale pour la transparence de l'aide a reconnu le PNUD comme étant l'organisme de développement le plus transparent dans le monde et l'a placé en tête de son classement pour la deuxième année consécutive. Le PNUD s'est efforcé d'améliorer encore davantage sa transparence, avec désormais 82 % des bureaux de pays respectant les normes de transparence interne contre 60 % en 2014.

et la publication, pour la première fois en 2015, des résultats de plus de 1 800 projets.

Coordination (Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources, niveau 3, indicateurs 41-48)

58. Suite à l'examen quadriennal complet, le PNUD a élaboré un plan de mise en œuvre afin de traduire les mandats de l'examen en actions claires et mesurables. En décembre 2015, 72 % des mesures prévues avaient été appliquées et 28 % étaient toujours en cours (annexe).

59. Les procédures opérationnelles permanentes sont désormais respectées par 55 % des bureaux de pays et 90 % de ceux-ci ont mis en place des services communs. Toutefois, en matière d'approches communes ou harmonisées concernant l'approvisionnement, les ressources humaines et la gestion financière, la coopération a diminué et n'est respectivement observée que dans 38, 28 et 21 % des bureaux de pays.

Financement

60. Le montant total des contributions reçues en 2014-2015 correspond à 94,5 % de l'objectif fixé en 2013, soit 9 milliards de dollars sur les 9,5 milliards attendus. En ce qui concerne les ressources ordinaires, celles-ci ne correspondent qu'à 85,5 % de l'objectif prévu, soit 1,5 milliard de dollars contre 1,75 milliard attendu, descendant à un taux annuel de 11,3 % pendant la période 2013-2015.

61. Par rapport à 2014, le montant total des contributions reçues en 2015 a chuté de 4,3 %, les ressources ordinaires de 11,2 % et les autres ressources de 2,8 %. Parmi ces dernières, la participation des tiers (partenaires de gouvernements non bénéficiaires et partenaires non gouvernementaux) aux coûts a régressé de 3,2 % et le partage des coûts des programme avec le gouvernement de 1,4 %.

62. Le montant total des dépenses provisoires pour les activités de développement s'est élevé à 8,88 milliards de dollars en 2014-2015, dont 1,05 milliard a été financé au titre des ressources ordinaires et 7,83 milliards au titre d'autres ressources. Au cours de la même période, les dépenses totales au titre de la coordination des Nations Unies, de la gestion et des catégories spéciales ont respectivement atteint 200 millions, 820 millions et 170 millions de dollars.

63. Le PNUD a continué à privilégier les ressources de base destinées aux pays à faible revenu et aux pays les moins avancés (PMA). En 2014-2015, le PNUD a alloué en moyenne 88 % de ses ressources de base aux pays à faible revenu et 71 % aux PMA. Pour chaque dollar investi dans les PMA et les pays à faible revenu, le PNUD est parvenu à mobiliser 3 et 5 dollars, respectivement. Il convient également de noter que si seulement 11 % des ressources de base du PNUD ont bénéficié à des pays à revenu intermédiaire, pour chaque dollar investi dans ces pays, le PNUD a mobilisé 24 dollars supplémentaires.

64. Le PNUD a surmonté ces difficultés en recherchant des financements plus souples et plus prévisibles pour la réalisation du Plan stratégique, afin d'inverser la tendance à la baisse des ressources ordinaires, d'améliorer la qualité des autres ressources et de diversifier ses sources de financement gouvernementales et non gouvernementales. À cette fin, le plan d'action pour la mobilisation des ressources adopté au début de l'année 2015 a permis à l'organisation de mener des travaux plus

ciblés et plus coordonnés de mobilisation des ressources. Ce plan a conduit à des engagements plus ciblés de la part des partenaires (par exemple, au titre des ressources ordinaires, 8 États Membres ont augmenté leurs contributions, 29 ne les ont pas modifiées et 14 les ont réduites), à une augmentation des financements provenant de fonds verticaux (hausse de 22 % en 2015 par rapport à 2014), à la mise en place de nouveaux guichets de financement et à des investissements concrets visant à diversifier la base de financement du PNUD, comme par exemple avec le lancement de la plateforme numérique « Digital Good ».

65. En dépit du lancement de la campagne « 100 partenaires » et de la participation concertée des États Membres, le nombre de contributions aux ressources ordinaires a diminué, tombant de 56 à 51 entre 2014 et 2015. La bonne tenue du dollar des États-Unis par rapport aux autres grandes monnaies a également continué à peser sur les ressources ordinaires, occasionnant 95 millions de dollars de pertes de change au cours de cette période.

III. Comprendre la performance : relations et facteurs explicatifs

66. Les enseignements mis en relief dans l'examen à mi-parcours se fondent sur des analyses tirées d'une série d'études internes et externes, notamment l'analyse des données relatives aux résultats du Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources, des évaluations indépendantes, des services de consultants et des rapports annuels axés sur les résultats. Par ailleurs, le PNUD a effectué pour la première fois une analyse statistique (dénommée analyse des facteurs de performance) afin de déterminer quels facteurs influaient sur les résultats en matière de développement. Cette analyse considère l'étude des indicateurs de réalisation de produits au regard des objectifs d'étapes cumulatifs de 2015 comme une variable dépendante et les données internes et externes comme des variables indépendantes. Bien qu'elle s'appuie sur des méthodes statistiques largement établies, les conclusions qui en découlent ne devraient pas être perçues comme décisives mais plutôt comme indicatives.

67. **Dans le contexte des objectifs de développement durable, parvenir à d'excellents résultats exigera une bien meilleure compréhension des liens : effets « intégrateurs », « multiplicateurs » et « accélérateurs » identifiés dans l'offre du PNUD.** Le PNUD est donc déterminé à poursuivre ses efforts en vue d'améliorer sa compréhension de ce qui agit, tant positivement que négativement, sur ses résultats en matière de développement ainsi qu'à tester et affiner continuellement les théories du changement sur lesquelles s'appuient ses travaux. Cela nécessitera notamment :

- a) De centrer encore davantage les programmes axés sur les pauvres et les exclus;
- b) De placer durablement le concept de « gouvernance des risques » au cœur des travaux relatifs au renforcement de la résilience;
- c) De tisser des liens plus solides entre les actions menées dans les domaines de l'humanitaire, de la paix, de la sécurité et du développement;
- d) De considérer l'inclusion socioéconomique comme essentielle.

68. **En matière d'efficacité, le « ciblage » est un facteur important mais dépend de la logique stratégique et non pas simplement du nombre et de la taille des projets.** Les évaluations des résultats en matière de développement conduites en 2014-2015 ont révélé l'existence potentielle d'un lien entre certains faibles résultats et la « fragmentation des portefeuilles », notamment lorsque celle-ci est due à des pressions en faveur de la mobilisation de ressources. Cependant, l'analyse des facteurs de performance a montré qu'au titre des résultats 1 et 3 en particulier, les bureaux de pays appuyant un plus large éventail d'actions sont ceux qui obtiennent les meilleurs résultats, suggérant une certaine interdépendance des travaux relatifs à l'emploi, aux moyens de subsistance, aux changements climatiques, à la gestion des ressources naturelles, à la gouvernance démocratique et aux services de base. Plusieurs bureaux de pays et évaluations ont également souligné l'intérêt que présentent les démarches axées sur des questions précises (multisectorielles) et les liens entre les initiatives menées en amont et celles menées en aval.

69. **La valeur ajoutée apportée par les programmes régionaux et mondiaux – lorsqu'ils sont clairement exposés – est essentielle à l'obtention de bons résultats au niveau national** (annexe). Les examens à mi-parcours des programmes mondiaux et régionaux ont confirmé que les approches transfrontières et multinationales pouvaient contribuer en :

- a) Menant des activités de plaidoyer, de réseautage et de recherche d'un consensus afin d'affiner les points de vue et en proposant des prescriptions de politique axées sur la mission du PNUD;
- b) Assurant la promotion de nouvelles problématiques telles que l'urbanisation, la protection et l'inclusion sociales, la sécurité des citoyens, l'extrémisme violent et la gouvernance des risques;
- c) Introduisant de nouvelles formes d'analyse et de planification des politiques ainsi que les outils connexes;
- d) Élargissant l'accès au savoir et à l'information, au moyen de portails regroupant des analyses spécifiques à une région et relatives à des questions telles que l'égalité des sexes, ainsi que grâce à des initiatives de données ouvertes;
- e) Établissant des partenariats, en particulier avec le secteur privé et la société civile;
- f) Encourageant les programmes novateurs et le partage de l'expérience.

70. Toutefois, à mi-parcours, d'importantes réductions en ce qui concerne ces instruments de programmation ont empêché l'exploitation de tout leur potentiel d'amélioration des résultats.

71. **Compte tenu de l'interaction toujours plus forte existant entre les risques et le développement, il convient d'intégrer les risques aux processus de planification, de gestion, de suivi et d'évaluation du développement.** Ainsi, outre la pertinence de l'action du PNUD auprès des pays, la capacité de l'organisation à adapter ses programmes aux circonstances est cruciale en matière de performance.

72. Suite à l'audit, en 2014, de son système de gestion du risque institutionnel, le PNUD a investi d'importantes ressources dans l'amélioration de ses capacités d'évaluation, de surveillance et de réponse aux risques afférents aux programmes et

aux opérations. Ce système de gestion a été renforcé, les outils nécessaires à l'évaluation et à la prise en compte des risques ont été améliorés et intégrés au processus interne de planification, et des programmes de formation et de sensibilisation sont en cours de mise en œuvre. Les données révèlent une prise de conscience croissante, au sein de l'ensemble de l'organisation, en ce qui concerne la gestion des risques : les signalements par les bureaux de pays et le siège sont passés de 179 en 2012 à 895 en 2015.

73. L'adaptation des normes de qualité aux besoins spécifiques du Plan stratégique semble avoir eu des incidences sur la performance. L'étude à deux variables de l'analyse des facteurs de performance a déterminé plusieurs facteurs associés à un accroissement de la performance, notamment l'alignement avec les nouvelles normes thématiques, conceptuelles et opérationnelles, l'augmentation de la part des ressources consacrée aux résultats du Plan stratégique correspondant aux programmes de pays, la réalisation par les bureaux de pays des objectifs en matière d'effectifs pour le suivi et l'évaluation et le ciblage des groupes prioritaires du Plan stratégique, en particulier pour le résultat 1.

74. Les évaluations décentralisées corroborent ces conclusions en soulignant l'importance de la conception, de la planification et de la gestion axée sur les résultats dans 70 % des cas en 2015, contre 50 % en 2014. En 2015, les bureaux de pays ont dressé le même constat dans leurs rapports annuels axés sur les résultats, avec 68 % d'entre eux considérant ces conclusions comme des enseignements majeurs en ce qui concerne la performance. Plusieurs évaluations soulignent également l'importance de la planification des interventions d'urgence pour les risques potentiels et du réalisme en ce qui concerne le temps et les ressources nécessaires. Les bureaux de pays ont confirmé cela, en 2015, dans leurs rapports annuels axés sur les résultats.

75. La bonne prise en main du programme par le pays demeure naturellement essentielle à la performance du présent Plan stratégique. Près de 40 % des évaluations décentralisées de 2014-2015 notent l'importance des capacités et du contrôle nationaux, notamment en liant les projets aux cadres politiques et institutionnels des pays. Ces questions ont également été abordées par 62 % des bureaux de pays dans leurs rapports annuels axés sur les résultats en 2015. Les évaluations des résultats en matière de développement, en particulier, ont souligné un autre aspect du contrôle national pouvant avoir une incidence sur les résultats à moyen terme : l'amélioration de la planification en vue d'accroître la durabilité et l'élaboration de stratégies de sortie. À cet égard, sur les 57 % de projets dont la durabilité a été examinée dans le cadre des évaluations décentralisées en 2014-2015, les trois quarts environ ont été qualifiés de plus ou moins durables, durables ou hautement durables.

76. L'intégration de partenariats stratégiques dans les programmes semble contribuer à améliorer les résultats. Par exemple, l'analyse des facteurs de performance souligne le potentiel que présente la coopération Sud-Sud en matière d'amélioration de la performance : une corrélation positive a été observée entre le nombre d'initiatives de ce type menées par les bureaux de pays et les résultats au titre des produits. Conformément à ce constat, plusieurs évaluations des résultats des activités de développement menées au cours de l'exercice 2014-2015 confirment les contributions apportées dans le cadre de la coopération Sud-Sud tout

en soulignant l'importance d'une approche stratégique et systématique, ainsi que le propose le projet de stratégie interne.

77. Plus généralement, un quart des évaluations décentralisées de 2014-2015 mettent l'accent sur l'importance de l'inclusion des parties prenantes, de la gestion des relations et des partenariats tout au long du cycle des projets. Cela a bien été assimilé par les bureaux de pays, puisque la majorité de leurs rapports 2015 soulignent la nécessité d'établir et de maintenir des relations avec les partenaires et les parties prenantes, en particulier en s'engageant le plus tôt possible dans les cycles de programmes et de projets afin de développer une vision commune et de définir clairement les rôles et responsabilités des parties prenantes pour améliorer les résultats. Il convient également de remarquer la tendance croissante à privilégier l'inclusion du secteur privé dans les processus de développement, tandis que les bureaux de pays font état d'une collaboration à plus grande échelle sur des questions allant du relèvement après les inondations à l'efficacité énergétique et l'autonomisation économique des femmes.

78. Il est indispensable d'investir dans une base institutionnelle solide pour améliorer la performance en matière de développement. Lorsqu'ils s'appuient sur un soutien interne solide, les bureaux gérant efficacement leurs ressources peuvent obtenir de meilleurs résultats en matière de développement. L'analyse des performances a confirmé que l'augmentation du ratio dépenses/budget s'accompagnait de meilleurs résultats, soulignant combien la qualité de la planification des projets, de la budgétisation et de la gestion des dépenses est primordiale. Elle a également conclu qu'une bonne gestion financière avait une incidence positive sur les résultats en matière de développement. Appuyant cette conclusion, 65 % des bureaux de pays ont également indiqué dans leurs rapports 2015 qu'une meilleure gestion des ressources financières et humaines était essentielle à l'amélioration des résultats. Par ailleurs, un nombre non négligeable de bureaux de pays a noté les bénéfices en matière de performance liés à l'augmentation des effectifs (76 %), aux modalités de fonctionnement du PNUD appuyant les processus de mise en œuvre (71 %), à la qualité des consultants (58 %) et à la réorganisation interne du bureau (50 %). Les bureaux de pays décrivent également les nouveaux centres régionaux comme plus susceptibles d'offrir un meilleur soutien, une réaction rapide aux crises et une prise de décisions prompte afin d'améliorer les résultats.

79. De toute évidence, les innovations appuyées par le PNUD répondent aux besoins des partenaires, mais il est encore trop tôt pour parler de véritable lien avec l'amélioration de la performance. Les innovations soutenues par le PNUD obtiennent a priori de bons résultats dans 73 pays représentant toutes les régions du monde. Les initiatives en marche incluent : la création de laboratoires gouvernementaux d'innovation visant à inclure les citoyens dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques et des services; l'exploration de sources de financement novatrices et différentes, telles que le financement participatif et l'investissement à impact; l'organisation de concours avec prix à la clef afin de développer de nouvelles solutions et l'étude des comportements pour améliorer la formulation des politiques et leur mise à l'essai; l'utilisation de nouvelles sources de données dans le développement de méthodes rentables de mesure de la pauvreté (comme l'étude des images satellite, de la consommation d'électricité et de l'utilisation des téléphones portables); et l'analyse des mégadonnées relatives à l'efficacité des services d'urgence. Les évaluations internes révèlent qu'environ

65 % des initiatives financées en 2014 ont conduit à une assimilation de concepts par les pouvoirs publics, le secteur privé et/ou le PNUD lui-même. Les trois quarts des pays ayant bénéficié du mécanisme d'innovation en 2014-2015 ont réalisé des investissements ultérieurs.

IV. La voie à suivre

80. Le PNUD a fait de solides progrès en ce qui concerne l'exécution de ses engagements pris dans le cadre du Plan stratégique et s'emploiera à maintenir un haut niveau de performance en 2016-2017

81. Même si le tableau présenté à la mi-parcours reflète de plus en plus la situation sur le terrain, le PNUD devra continuer à améliorer ses méthodes de collecte, d'interprétation et de présentation de ses données de performance ainsi que les actions entreprises par rapport à celles-ci. Par exemple, le regroupement de mesures relatives aux résultats peut masquer d'éventuels domaines de préoccupation ou d'intérêt. De même, de très bons résultats observés dans un domaine d'intervention porté par une poignée de pays particulièrement performants peuvent dissimuler un nombre important de pays présentant des rythmes de progression plus lents. Au cours des années à venir, il sera primordial d'investir continuellement afin de développer une véritable culture de la performance dans l'ensemble de l'organisation, où les idées en matière de performance, forte comme faible, seront perçues comme favorisant la prise de décisions avisées en matière de gestion.

82. L'objectif du Plan stratégique, qui vise à éliminer la pauvreté ainsi qu'à réduire les inégalités et l'exclusion au sein des pays de programme, reste tout aussi légitime aujourd'hui qu'il l'était lorsque les États Membres l'ont adopté à la fin de l'année 2013. Bien qu'il ne soit pas nécessaire, à l'heure actuelle, de modifier de manière significative l'orientation thématique du Plan stratégique, le PNUD devra s'efforcer de mieux appréhender les implications de l'émergence et de l'évolution des nouvelles dynamiques de développement, telles que la vague d'urbanisation sans précédent, les mouvements démographiques majeurs et la prolongation progressive des crises.

83. Si, grâce à un meilleur ciblage, les programmes tenant compte des disparités entre les sexes se sont améliorés, **le PNUD continuera de favoriser les interventions visant à transformer les rapports entre les sexes** afin de veiller à ce que les femmes ne soient plus seulement bénéficiaires, mais également actrices du changement. À cette fin, le PNUD a mis au point un outil d'analyse des disparités entre les sexes qui devra être utilisé pour tous les programmes et projets dans le cadre de la procédure d'assurance de la qualité de l'organisation.

84. Résolu à améliorer encore davantage sa performance institutionnelle, le PNUD mettra en œuvre un programme de travail conséquent en 2016-2017 :

- a) Instaurer des processus de planification et de budgétisation plus solides pour accroître la capacité de l'organisation à lier les résultats aux ressources et à améliorer les performances;
- b) Développer les partenariats, en particulier dans le cadre de la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire et avec le secteur privé;

c) Continuer à favoriser l'harmonisation, en particulier concernant la qualité des programmes et des projets, la gestion des risques, la souplesse de la gestion face à l'incertitude et la gestion des portefeuilles pour les approches axées sur les résultats;

d) Optimiser la valeur ajoutée des programmes régionaux et mondiaux, grâce à une meilleure gestion de la performance;

e) Renforcer la gestion axée sur les résultats en étudiant attentivement la manière dont le PNUD mesure les résultats, afin d'en tirer des enseignements pouvant être appliqués à la gestion stratégique et opérationnelle sans occasionner d'inexplicables coûts directs et indirects.

85. Le financement des objectifs de développement durable nécessitera d'importantes ressources nouvelles. S'appuyant sur les accords prévus par le Programme d'action d'Addis-Abeba, le PNUD continuera de faire tout son possible pour élargir sa base de financement et améliorer la qualité des ressources mobilisées à l'appui des priorités des objectifs de développement durable des pays partenaires.

86. **La baisse des ressources ordinaires représentera néanmoins un défi majeur**, en limitant la capacité du PNUD à assurer l'efficacité du développement à l'échelle mondiale ainsi qu'à faire des choix et des investissements stratégiques et prospectifs. De plus, si elle se poursuit au rythme actuel, le PNUD ne parviendra pas à maintenir les mesures existantes de protection du budget-programme. En raison de ses effets néfastes sur les capacités de l'organisation en matière d'assurance qualité, de suivi, de responsabilisation et de contrôle, la réduction de l'appui relatif à l'efficacité du développement ainsi qu'à sa gestion pourrait également accentuer les risques organisationnels.

87. **Les deux prochaines années seront également employées à l'élaboration d'un nouveau Plan stratégique solide favorisant la plus grande contribution possible du PNUD au Programme 2030 et aux objectifs de développement durable tout en améliorant l'état de préparation de l'organisation.** Parallèlement, le PNUD fera suite à l'offre, présentée aux États Membres lors de la réunion ministérielle organisée à l'occasion de son cinquantième anniversaire, qui s'articule autour de l'approche en matière de cohérence, de liens, d'expertise, d'accès et de suivi (*Coherence, Linkages, Expertise, Access and Reporting*, « CLEAR », voir annexe), dans le cadre de la stratégie de simplification, d'accélération et de soutien aux politiques (« MAPS ») approuvée par le Groupe des Nations Unies pour le développement. Le PNUD affinera également son Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources, notamment en ce qui concerne les indicateurs de résultats et d'impact, afin qu'il reflète le cadre de suivi pour la réalisation des objectifs de développement durable (voir annexe) et surveillera l'évolution de la demande au moyen de nouveaux descriptifs de programme de pays.

88. L'année 2016 promet d'être encore une année importante puisque les États Membres envisagent de mettre en place des mesures permettant au système des Nations Unies pour le développement de soutenir efficacement le Programme 2030 et les objectifs de développement durable. Le PNUD s'appuiera sur les décisions prises à cet égard dans le cadre du prochain examen quadriennal complet. L'expérience du PNUD en tant que gestionnaire du système des coordonnateurs résidents suggère que le plus rentable serait un résultat limitant la fragmentation

institutionnelle, privilégiant l'obtention de résultats en matière de développement pour les pays de programme et réduisant les coûts de transaction.

89. La réalisation des objectifs de développement durable nécessite que la communauté internationale redouble d'efforts et augmente ses capacités. Le PNUD est fermement résolu à atteindre l'excellence institutionnelle nécessaire pour faire de ces objectifs une réalité.
