



**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
23 avril 2018
Français
Original : anglais

Session annuelle de 2018

New York , 4-8 juin 2018

Point 2 de l'ordre du jour provisoire

Rapport annuel de l'Administrateur

**Rapport de l'Administrateur sur les résultats de 2017
et les progrès du Plan stratégique pour la période 2018-2021**

Résumé

Le présent rapport contient une analyse des résultats obtenus en 2017 ainsi que des progrès du Plan stratégique pour la période 2018-2021. Les indicateurs et chiffres financiers du cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources concernent l'exécution des activités sur les quatre années du Plan stratégique pour la période 2014-2017. On trouvera dans les annexes des fiches sur le développement et le bilan institutionnel ainsi que toutes les données relatives au cadre intégré.

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Résumé analytique	2
A. Résultats en termes de développement par produit	5
B. Performance de l'organisation	20
C. Résultats financiers	22
II. Progrès du plan stratégique pour la période 2018-2021	23
Annexes (disponibles sur le site Web du Conseil d'administration)	
1. Development and institutional report cards	
2. Integrated Results and Resources Framework (IRRF) methodology and 2017 results	
3. 2017-2021 QCPR implementation	
4. Strategic Plan, 2018-2021 - Theory of Change	
5. Integrated Results and Resources Framework (IRRF), 2018-2021, populated with baselines, milestones and targets	
6. Working Better Together: A plan for engagement and constructive dialogue with the Executive Board of UNDP/UNFPA/UNOPS	



I. Résumé analytique

1. Le Plan stratégique pour la période 2014-2017 a servi de cadre à l'appui fourni par le PNUD aux pays pour faciliter le passage des objectifs du Millénaire pour le développement aux plus ambitieux objectifs de développement durable et répondre aux priorités nationales, y compris les nouveaux enjeux.

2. Dans l'évaluation du Plan stratégique et des programmes mondial et régionaux du PNUD pour la période 2014-2017 (DP/2017/32), il est souligné que « l'approche de plus en plus intégrée et multiforme des problèmes de développement est bien adaptée et compatible avec les priorités de l'ONU et les besoins des partenaires ».

3. Les résultats cumulés en matière de développement ont été satisfaisants pour 38 produits et sept réalisations, pour lesquels le PNUD a fourni un appui aux pays. À la fin de 2017, les niveaux cibles étaient atteints ou dépassés pour 20 produits, il manquait 10 % pour les atteindre pour 16 produits et ils étaient atteints à 80-90 % pour seulement deux produits. Les résultats les plus satisfaisants ont été enregistrés au titre de la prévention des catastrophes et de la gestion des risques (réalisation 5) et de la conduite éclairée (réalisation 7).

4. Les actions visant à appuyer la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et les objectifs de développement durable sont bien engagées. Les contributions clés apportées par le biais des stratégies d'intégration, d'accélération et d'appui aux politiques (MAPS) dans les pays ont été réorganisées en utilisant les enseignements tirés de la première année de mise en œuvre. Le PNUD a réorienté les approches en 2017 afin de faire de ces stratégies une initiative interinstitutionnelle et multipartite, qui a suscité l'adhésion des organismes des Nations Unies ainsi que de la Banque mondiale, de la Banque asiatique de développement et de l'Organisation de coopération et de développement économiques, et a déployé de nouvelles procédures opérationnelles permanentes mettant l'accent sur des aspects critiques, y compris l'égalité des sexes et l'engagement de ne laisser personne de côté.

5. Les réponses aux nouveaux enjeux ont été renforcées, notamment les mesures de prévention de l'extrémisme violent. L'évaluation du Plan stratégique, du programme mondial et des programmes régionaux a fait apparaître que ces derniers avaient beaucoup contribué à la mise au point de nouvelles approches face aux problèmes de développement, notamment en incitant les pays à s'engager sur des questions sensibles.

6. L'innovation a été expressément favorisée par le Fonds mondial pour l'innovation, qui a contribué à catalyser et à promouvoir l'innovation ; 85 bureaux de pays ont soutenu 142 initiatives. De nouveaux financements ont ainsi pu être mobilisés, les bureaux de pays signalant que pour 100 dollars investis par le Fonds pour l'innovation 80 dollars supplémentaires ont été mobilisés sous la forme de ressources locales, et une nouvelle gamme de services ont été élaborés¹.

7. Le PNUD a progressivement intégré l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans ses activités. La jeunesse est devenue le deuxième plus grand groupe cible, après les femmes, dans la programmation du PNUD et ce dernier, par sa conduite éclairée et sa capacité de coordination et de rassemblement, a joué un rôle central pour encourager la participation et l'autonomisation des jeunes, indispensables à la réduction de la pauvreté, à la transformation structurelle et au renforcement de la résilience.

¹ Source : Rapports annuels de 2017 des bureaux de pays axés sur les résultats.

8. La situation financière générale de l'organisation reste solide, les contributions totales ayant augmenté de 5 % entre 2014 et 2017, malgré un contexte de financement difficile. Toutefois, la structure de financement sous-tendant le Plan stratégique a été caractérisée par un écart croissant entre les ressources ordinaires et les autres ressources, avec des incidences sur la flexibilité organisationnelle et la capacité de mener des interventions intégrées. Le rapport entre les ressources ordinaires et les autres ressources est tombé de 17:83 en 2014 à 13:87 en 2017, sous l'effet de la baisse des contributions aux ressources ordinaires et de l'augmentation des contributions aux autres ressources. En conséquence, les dépenses imputées sur les ressources ordinaires ont été inférieures à celles prévues pour toutes les réalisations sauf la réalisation 5 (réduction des risques). L'ensemble des autres ressources, toutes origines confondues, ont progressé : participation aux coûts des gouvernements (16 %) ; sources bilatérales et multilatérales (4,6 %) ; et fonds verticaux (8,5 %).

9. Les ressources ordinaires ont continué de jouer un rôle essentiel dans la mobilisation des autres ressources. Pour chaque dollar reçu au titre des ressources ordinaires en 2014-2017, les bureaux de pays dans les pays les moins avancés et les pays à faible revenu ont mobilisé 7 dollars sous la forme d'autres ressources, contre 6 dollars en 2010-2013. Les bureaux dans les pays à revenu intermédiaire ont mobilisé 32 dollars pour chaque dollar reçu au titre des ressources ordinaires, soit une augmentation importante par rapport aux 22 dollars de 2010-2013.

10. Le PNUD est devenu une organisation plus efficace, en ramenant le ratio d'efficacité de la gestion de 8,3 % en 2014 à 6,9 % en 2017. Le montant provisoire des dépenses engagées au titre des programmes pour le Plan stratégique a atteint son niveau le plus élevé (4,5 millions de dollars) en 2017 grâce aux efforts concertés faits pour accélérer l'exécution. Le PNUD s'appuie sur une assise financière plus solide et plus durable au moment où il entreprend le nouveau Plan stratégique. Il a pris des mesures décisives en 2017 pour ramener à l'équilibre son budget institutionnel et améliorer sa viabilité institutionnelle et a ainsi terminé l'année 2017 avec un léger excédent financier, mettant fin à plusieurs années de déficits récurrents.

11. Alors même qu'un repositionnement du système des Nations Unies pour le développement a été entrepris pour donner suite au Programme 2030, le PNUD a commencé à mettre en œuvre le Plan stratégique pour la période 2018-2021 afin de fournir un appui cohérent, fiable et efficace aux pays partenaires en renforçant l'appropriation nationale ; en définissant des actions adaptées aux contextes nationaux ; en menant des interventions intégrées ; et en veillant à l'efficacité des résultats en matière de développement sur le terrain.

Encadré 1

Chiffres clefs illustrant l'appui du PNUD aux résultats en matière de développement, 2014-2017

- 37,3 millions de personnes (51 % de femmes) ont bénéficié des initiatives destinées à améliorer les moyens de subsistance dans 120 pays, notamment la transformation économique, la bonne gestion des ressources naturelles et le relèvement rapide².
- Près de 3 millions de nouveaux emplois (41 % d'emplois féminins) ont été créés dans 101 pays.

² Résume les résultats pour les indicateurs pertinents, sans double comptage (annexe 2).

- Des plans d'action ont été réalisés dans 36 pays pour réaliser les objectifs du Millénaire pour le développement non encore atteints et assurer la transition vers les objectifs de développement durable.
- Des mesures en faveur d'un développement à faibles émissions et résilient face aux changements climatiques ont été mises en œuvre dans 104 pays.
- Près de 170 millions de nouveaux électeurs ont été inscrits dans 52 pays.
- Plus de 4,1 millions de personnes (dont 51 % de femmes) dans 39 pays ont pu accéder à des services d'aide juridictionnelle.
- Deux millions de personnes environ dans 22 pays ont bénéficié d'un traitement antirétroviral³.
- Plus de 27 millions de personnes ont pris part à des actions de communication en faveur d'un changement de comportement face au VIH dans 24 pays.
- 1 388 plans de réduction des risques de catastrophe et d'adaptation aux catastrophes ont été mis en place aux niveaux national et infranational dans 62 pays.
- Plus de 6,7 millions de personnes ont bénéficié d'un meilleur accès à l'énergie dans 55 pays.

Encadré 2

Points de vue indépendants sur le PNUD

Au cours de la période 2014-2017, des évaluations, des enquêtes et des analyses indépendantes ont formulé les observations suivantes sur la performance du PNUD.

Dans sa dernière évaluation de l'efficacité des organisations multilatérales couvrant la période 2015-2016, le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales a conclu que le PNUD satisfaisait dans une large mesure aux exigences d'une organisation multilatérale efficace et a constaté qu'il était à l'évidence sensible aux besoins et priorités des États Membres.

Le pourcentage moyen de partenaires considérant le PNUD comme un contributeur efficace dans les domaines d'intervention du Plan stratégique était 3 % plus élevé en 2016 qu'en 2014.

Le PNUD a conservé sa première place en 2014 et en 2016 dans l'Indice de transparence de l'aide établi par Publish What You Find.

Une analyse indépendante réalisée par AidData en 2017⁴ dans 126 pays à faible revenu et à revenu intermédiaire a montré que le PNUD occupait la première place parmi les partenaires de développement en termes d'optimisation des ressources (le critère de classement étant les

³ Nombre de personnes vivant avec le VIH recevant un traitement antirétroviral à la mi-2017. Il ne s'agit pas d'un chiffre cumulé pour la période 2014-2017.

⁴ Masaki, T., Custer, S., Eskenazi, A., Stern, A., et Latourell, R. (2017). *Decoding data use: How do Leaders use data and use it to accelerate development?* Williamsburg, VA : AidData au College of William & Mary.

ponctions opérées sur les ressources financières disponibles pour attirer les utilisateurs des données et analyses). Le rapport reconnaît que le PNUD se situe désormais à la frontière des connaissances pour ce qui est de la fourniture d'analyses et de la facilitation de partenariats intersectoriels dans les principaux domaines de développement.

Dans l'évaluation du Plan stratégique et des programmes mondial et régionaux, il est constaté notamment que le PNUD :

- a) A réussi à incorporer des approches multidimensionnelles de la pauvreté dans la planification nationale et infranationale et a appliqué des stratégies de développement intégrées ;
- b) Joue un rôle de chef de file dans le système des Nations Unies pour ce qui est de l'aide à la protection de l'environnement aux niveaux national et local, et est un leader mondial dans la fourniture de services d'adaptation ;
- c) Est parvenu à se ménager son propre créneau d'intermédiaire reconnu et fiable et d'organisateur neutre sur les questions de gouvernance démocratique ;
- d) S'est forgé un rôle vital dans l'appui en matière de gouvernance aux pays touchés par un conflit ;
- e) Joue un rôle important dans la réduction des risques de crise et le relèvement.

Le PNUD tirera parti de ces atouts dans la période du Plan stratégique (2018-2021) pour mettre au point davantage d'approches transversales et intégrées qui soient adaptées à chaque pays et situation comme l'exige le Programme 2030. Pour ce faire, il renforcera sa performance dans les domaines identifiés comme ayant besoin d'attention dans l'évaluation du Plan stratégique, notamment obtenir des résultats à grande échelle, renforcer les stratégies systématiques de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire, approfondir la coopération avec le secteur privé et mieux tirer parti des connaissances, solutions et compétences pour améliorer les résultats.

A. Résultats en termes de développement par produit

12. Les fiches de résultats présentent pour chaque réalisation la performance cumulée par produit au regard des objectifs d'étape et des niveaux cibles annuels pour la période 2014-2017 ; indiquent le nombre de pays soutenus au titre de chaque produit ; comparent les résultats de l'indicateur d'égalité des sexes avec les résultats d'ensemble ; et précisent les dépenses associées à l'égalité des sexes (mesurées par le marqueur de l'égalité des sexes du PNUD). Le vert correspond à des résultats égaux ou supérieurs à 100 % de l'objectif d'étape/du niveau cible, le jaune correspond aux résultats situés entre 60 % et 100 % et le rouge correspond aux résultats inférieurs à 60 %. La plupart des indicateurs du cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources sont des chiffres cumulés⁵, indiquant la performance du PNUD sur la période quadriennale 2014-2017⁶.

⁵ Pour plus de précisions sur les indicateurs du cadre intégré, voir annexe 2.

⁶ Les fiches de résultats doivent être analysées avec prudence, car, dans certains cas, la performance globale pour les produits s'explique par un petit nombre de bureaux de pays ayant des objectifs

13. Si le nombre de produits pour lesquels le niveau cible cumulé annuel n'a pas été atteint par le PNUD est passé de 7 en 2015 à 16 en 2016 et à 18 en 2017, l'écart de performance est minimal. Le gel des objectifs d'étape de 2016 et des niveaux cibles de 2017 après l'examen à mi-parcours du Plan stratégique a renforcé la responsabilité du PNUD à l'égard des engagements contractés dans le Plan stratégique et a permis une analyse critique des raisons de la sous-performance.

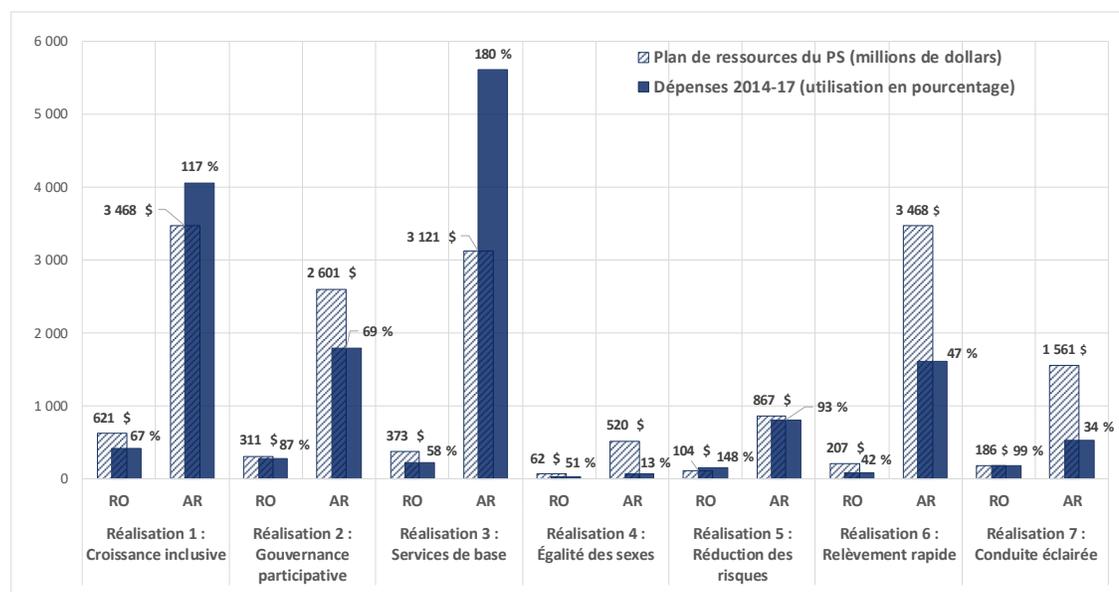
Ressources et résultats

14. Les dépenses afférentes aux programmes pour 2014-2017 ont atteint 17,0 milliards de dollars, soit un taux d'utilisation de 88 % du plan de ressources de 19,4 milliards de dollars. Soixante-treize pour cent des ressources destinées aux programmes ont été dépensés dans trois domaines de réalisation : moyens de subsistance durables (réalisation 1) ; gouvernance (réalisation 2) ; et services de base (réalisation 3), domaine où la demande des pays de programme est la plus forte (sur la base du nombre de pays mettant en œuvre des projets).

15. Les dépenses ont considérablement varié selon les réalisations. Les réalisations 5 (réduction des risques), 7 (direction éclairée) et 2 (gouvernance) sont celles pour lesquelles le pourcentage des dépenses imputées aux ressources ordinaires par rapport aux ressources prévues a été le plus fort (148, 99 et 87 %, respectivement), tandis que la réalisation 6 (relèvement rapide) était celle pour laquelle le pourcentage des dépenses imputées aux ressources ordinaires a été le plus faible (42 %). Les réalisations 3 (services de base) et 1 (croissance inclusive) ont été celles pour lesquelles le pourcentage des dépenses imputées aux autres ressources par rapport aux ressources prévues était le plus fort et la réalisation 4 (égalité des sexes) était celle pour laquelle le pourcentage des dépenses imputées aux autres ressources était le plus faible, représentant 13 % seulement de la cible de planification. Le taux élevé de dépenses imputées aux autres ressources pour la réalisation 3 (180 %) et le faible taux pour la réalisation 6 (relèvement rapide, 47 %) indiquent la nature prolongée des crises en 2014-2017, qui ont exigé des interventions à long terme pour stabiliser et renforcer les fonctions essentielles de gouvernance aux fins de la prestation des services de base, en plus des interventions immédiates.

d'étape nettement supérieurs ou inférieurs à ceux des autres bureaux de pays. Le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources et les données financières concernent le Plan stratégique (2014-2017). Les exemples dans cette section correspondent aux résultats du PNUD pour 2017, sauf indication contraire.

Figure 1
Montant provisoire des dépenses engagées au titre des programmes en 2014-2017 par rapport aux ressources prévues
 (En millions de dollars des États-Unis)



Réalisation 1
Croissance et développement inclusifs et durables

Produit	Performance au regard des objectifs d'étape				Nombre de pays soutenus	Pourcentage de pays ayant atteint le niveau cible de 2017	Performance en matière d'égalité des sexes en 2017 par rapport à la performance d'ensemble
	2014	2015	2016	2017			
1.1 Transformation structurelle des capacités productives	111 %	112 %	113 %	132 %	124	77 %	Plus faible (129 %)
1.2 Protection sociale	163 %	111 %	98 %	80 %	66	76 %	Plus faible (72 %)
1.3 Gestion durable des ressources naturelles	91 %	86 %	89 %	113 %	109	73 %	Plus faible (90 %)
1.4 Adaptation aux changements climatiques et atténuation de ceux-ci	109 %	104 %	98 %	96 %	119	90 %	n.d.
1.5 Rendement énergétique/accès universel moderne à l'énergie	114 %	92 %	112 %	111 %	84	68 %	Meilleure (112 %)

Les dépenses liées à l'égalité des sexes sont considérées comme un objectif « important » ou « principal » : 45 %⁷

⁷ Tous les chiffres du marqueur de l'égalité des sexes figurant dans la fiche correspondent aux résultats cumulés sur quatre ans (2014-2017).

16. Le PNUD a aidé les pays de programme à concevoir et à mettre en œuvre des trajectoires de développement destinées à attaquer de front les problèmes interdépendants de la pauvreté, de l'inégalité et de l'exclusion. L'évaluation du Plan stratégique a confirmé que le PNUD avait « intégré une perspective multidimensionnelle de la pauvreté..., permettant la création d'environnements propices pour aider les gouvernements à élaborer des politiques en faveur des pauvres et l'élargissement des capacités locales pour la prise de décisions favorables aux pauvres et la protection sociale ».

17. La performance a été solide en 2017, les niveaux cibles étant atteints pour trois des cinq produits. Il a manqué 4 % pour atteindre le niveau cible du produit 1.4 et seulement 80 % du niveau cible du produit 1.2 sur la protection sociale ont été atteints. L'analyse de performance donne à penser que l'engagement pérenne des gouvernements des pays de programme et des financements durables sont essentiels à la mise en place de régimes de protection sociale. Le PNUD a dépensé 4,5 milliards de dollars pour la réalisation 1 entre 2014 et 2017 (26 % du total des dépenses afférentes aux programmes).

18. En 2014-2017, l'action du PNUD en faveur de l'emploi et des moyens de subsistance dans 120 pays a aidé 37,3 millions de personnes (dont 51 % de femmes) à tirer parti des initiatives visant les moyens de subsistance avec 3 millions d'emplois créés (41 % pour les femmes) dans 101 pays. Le PNUD a continué de soutenir le Fonds social égyptien pour le développement dans la transition qu'il opère pour assurer sa continuité et élargir son mandat en se transformant en une Agence de développement pour les microentreprises et les petites et moyennes entreprises (MPME), qui a fourni des services financiers à plus de 180 000 MPME existantes, dont 49 % sont détenues par des femmes. Depuis son lancement en 2013, YouthConnekt a aidé 4 millions de jeunes à participer activement au développement du Rwanda grâce à la création d'emplois, à des innovations numériques, au développement des compétences et à la participation des citoyens. En 2017, le PNUD et le Gouvernement rwandais ont étendu l'Initiative YouthConnekt au Congo, au Libéria, à l'Ouganda, à la République démocratique du Congo et à la Sierra Leone.

19. Le PNUD a aidé 56 pays à obtenir 285,5 millions de dollars des fonds verticaux et des donateurs bilatéraux pour des actions en faveur de l'atténuation des changements climatiques et de l'adaptation aux effets de ces changements ainsi que de mesures d'appui, qui ont contribué à la réalisation des niveaux cibles en matière de contributions déterminées au niveau national. Il a appuyé des plans nationaux d'adaptation dans 48 pays afin de renforcer la planification et la budgétisation en moyenne et longue période des mesures d'adaptation aux changements climatiques. Ces actions ont été complétées par des activités visant à consolider les cadres institutionnels et les mécanismes de transparence et à mettre en place des plans de mise en œuvre pour les contributions déterminées au niveau national. Les enseignements tirés montrent que le financement est le problème le plus critique pour les pays, lorsqu'il s'agit non seulement de calculer les coûts et d'évaluer les besoins, mais aussi d'assurer les ressources nécessaires aux changements en profondeur des secteurs et des économies. Dans le cadre du Plan stratégique pour la période 2018-2021, le PNUD continuera d'aider les pays à accéder à des financements pour réaliser les niveaux cibles en matière de contributions déterminées au niveau national, à associer ces financements et à les organiser dans le temps.

20. Le PNUD a appuyé 840 projets financés par des fonds verticaux dans 141 pays, ce qui a représenté un investissement de 3,6 milliards de dollars. Les subventions ont permis de garantir un montant supplémentaire de 15 milliards de dollars sous forme de cofinancements. Au total, ce sont 18,6 milliards de dollars qui ont été investis dans les priorités nationales en matière d'environnement et de développement durable de

ces pays. Entre 2014 et 2017, des projets soutenus par le PNUD et financés par le Fonds pour l'environnement mondial ont permis à 1,4 milliard de personnes de bénéficier de mesures de gestion intégrée des ressources en eau dans 27 plans d'eau transfrontières. Plus de 223 millions de personnes ont bénéficié d'une amélioration des services écosystémiques indispensables à la préservation et à la protection de leurs moyens de subsistance. Les mesures de gestion des risques et de protection des moyens de subsistance tenant compte des effets des changements climatiques ont bénéficié à 27,6 millions de personnes et celles relatives aux solutions énergétiques durables ou à l'amélioration de l'efficacité énergétique à 6 millions de personnes. En 2017, le PNUD a aidé la Bosnie-Herzégovine, la Colombie et l'Égypte à obtenir 87,2 millions de dollars pour faire face aux risques liés aux changements climatiques et réduire les émissions, portant à 14 (435 millions de dollars) le nombre total de projets appuyés par le PNUD et candidats à un financement du Fonds mondial pour le climat. Ces projets devraient accroître la résilience aux changements climatiques de 4,5 millions de bénéficiaires directs et de 65,7 millions de bénéficiaires indirects, tout en évitant des émissions de 22,5 millions de tonnes d'équivalent dioxyde de carbone. De 2014 à 2017, le PNUD a aidé 49 pays à obtenir 152 millions de dollars provenant du Fonds multilatéral pour l'application du Protocole de Montréal pour protéger la couche d'ozone et le climat mondial, les actions concernées devant permettre à ces pays d'éliminer 10 090 tonnes métriques d'hydrochlorofluorocarbones et d'éviter des émissions de 40,6 millions de tonnes d'équivalent dioxyde de carbone. En 2017, le PNUD a aidé 16 pays à accéder à des financements à mise en œuvre rapide pour appuyer la ratification sans tarder de l'Amendement de Kigali concernant les hydrofluorocarbones (HFC) et des projets pilotes de réduction des HFC.

Réalisation 2

Renforcement de la gouvernance démocratique pour répondre aux attentes des citoyens

Produit	Performance au regard des objectifs d'étape				Nombre de pays soutenus	Pourcentage de pays ayant atteint le niveau cible	Performance en matière d'égalité des sexes en 2017 par rapport à la performance d'ensemble
	2014	2015	2016	2017			
2.1 Parlements, organes constitutionnels et institutions électorales	120 %	104 %	95 %	113 %	88	71 %	Plus faible (102 %)
2.2 Anticorruption	103 %	97 %	103 %	96 %	72	75 %	n.d.
2.3 Institutions de défense des droits de l'homme	109 %	106 %	98 %	94 %	58	91 %	n.d.
2.4 Participation de la société civile	100 %	95 %	90 %	94 %	80	81 %	Plus faible (89 %)
2.5 Ressources naturelles, biodiversité et écosystèmes	169 %	104 %	100 %	96 %	73	82 %	n.d.
2.6 Discrimination et nouveaux enjeux	150 %	122 %	86 %	94 %	23	65 %	Identique (94 %)

Les dépenses liées à l'égalité des sexes sont considérées comme un objectif « important » ou « principal » : 41 %.

21. Pour la réalisation 2, le PNUD a aidé les pays à préserver et à assurer une gouvernance démocratique, qui est une condition indispensable à toutes les réalisations du Plan stratégique. Dans cette optique, il a soutenu la réforme constitutionnelle, l'organisation d'élections crédibles, le renforcement des parlements

et des institutions publiques, la réduction de la corruption et la promotion de la participation inclusive afin que nul ne soit laissé de côté. L'évaluation du Plan stratégique a permis de constater que le PNUD était bien placé pour fournir un appui électoral spécialisé et est un chef de file mondial dans la fourniture d'un appui parlementaire.

22. La performance au titre de la réalisation 2 s'est légèrement dégradée en 2017, le niveau cible étant atteint ou dépassé pour un produit (contre deux en 2016), encore que pour les cinq produits pour lesquels les niveaux cibles n'ont pas été atteints, le taux de réalisation ait été 94 % ou plus. La performance en matière de gouvernance est associée à des facteurs externes, tels que les modifications de l'administration publique et de la législation correspondante. Entre 2014 et 2017, le PNUD a dépensé 2,1 milliards de dollars (12 % du total de ses ressources destinées aux programmes) pour la réalisation 2.

23. Entre 2014 et 2017, le PNUD a aidé 93 pays à renforcer les capacités de 57 parlements, 49 organes électoraux et 42 organes constitutionnels. Avec son concours, près de 166 millions de nouveaux électeurs ont été enregistrés et 304 442 candidates ont participé aux élections nationales. En République démocratique du Congo, le PNUD et la Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation dans ce pays ont aidé la Commission électorale nationale indépendante à achever la révision des listes électorales en vue des élections de 2018. En partenariat avec l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) et le Bureau des institutions démocratiques et des droits de l'homme de l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe, le PNUD a encouragé l'apprentissage par les pairs pour accroître la présence des femmes en politique en Arménie, en Azerbaïdjan, au Bélarus, en Géorgie, au Kazakhstan, au Kirghizistan, en Ouzbékistan, en République de Moldova, au Tadjikistan, au Turkménistan et en Ukraine.

24. Entre 2014 et 2017, le PNUD a aidé 57 pays à donner à leurs institutions et systèmes les moyens de mettre en œuvre des mesures pour sensibiliser au problème de la corruption, le prévenir et le combattre. Un total de 118 nouveaux projets ont été adoptés pour atténuer les risques de corruption dans certains secteurs. L'évaluation de 2017 de la contribution du PNUD à la lutte contre la corruption et ses causes (DP/2017/4) a conclu que les efforts de lutte contre la corruption du PNUD avaient été significatifs et avaient mis l'accent sur le renforcement des capacités nationales de lutte contre la corruption, la consolidation des institutions et la promotion des évaluations des risques de corruption dans certains secteurs de services.

25. Le PNUD a continué de travailler avec un ensemble de partenaires pour promouvoir, préserver et développer les possibilités de participation active, libre et significative des citoyens, y compris l'intégration des jeunes et des personnes handicapées. Au Viet Nam, il a appuyé des systèmes de retour d'information sur la performance du gouvernement, fondés sur des enquêtes, afin de permettre aux citoyens de faire entendre leur voix et a établi un réseau piloté par des jeunes pour les objectifs de développement durable, qui compte 45 organisations membres et a atteint plus de 9 000 personnes sur les réseaux sociaux. Dans les États arabes, « Shughel Shabab », campagne régionale appuyée par le PNUD et l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) et gérée par un groupe de jeunes originaires de sept pays, a plaidé en faveur de l'inclusion des jeunes aux efforts de consolidation de la paix au niveau communautaire et a mobilisé 11 000 jeunes. Au Tadjikistan, le PNUD a appuyé l'adoption de la Convention relative aux droits des personnes handicapées par des activités de sensibilisation de haut niveau et l'analyse des incidences techniques législatives et économiques de l'adhésion à la Convention,

qui ont conduit à l'intégration du handicap dans la stratégie nationale de développement.

Réalisation 3

Habilitation des institutions à assurer l'accès universel aux services de base

Produit	Performance au regard des objectifs d'étape				Nombre de pays soutenus	Pourcentage de pays ayant atteint le niveau cible	Performance en matière d'égalité des sexes en 2017 par rapport à la performance d'ensemble
	2014	2015	2016	2017			
3.1 Appropriation nationale des processus de redressement et de développement	150 %	103 %	102 %	90 %	33	67 %	n.d.
3.2 Capacité infranationale de fourniture des services de base	105 %	98 %	96 %	90 %	79	90 %	n.d.
3.3 VIH et services connexes	108 %	101 %	96 %	135 %	60	70 %	Plus faible (116 %)
3.4 Primauté du droit/accès à la justice	208 %	156 %	133 %	117 %	47	70 %	Plus faible (105 %)
3.5 Sécurité des citoyens	133 %	126 %	101 %	92 %	38	84 %	Plus faible (85 %)

Les dépenses liées à l'égalité des sexes sont considérées comme un objectif « important » ou « principal » : 31 %.

26. Le PNUD a apporté son appui aux gouvernements dans l'exercice des fonctions qui sont les leurs, notamment dans les situations d'après conflit, pour orienter les processus de développement, fournir les services de base, renforcer les capacités locales, accroître les possibilités offertes aux femmes et aux hommes d'avoir accès à des services juridiques de qualité et améliorer la sécurité des citoyens.

27. Pour la réalisation 3, la performance s'est légèrement dégradée. Le PNUD a dépassé le niveau cible pour deux produits (contre trois en 2016) et a manqué de 10 % ou moins les niveaux cibles pour trois produits. Comme noté dans l'évaluation du Plan stratégique, « Dans les premières phases du relèvement après une crise, l'appui apporté par le PNUD au renforcement des capacités a aidé à stabiliser les institutions nationales en travaillant dans de bonnes conditions avec les partenaires gouvernementaux pour pourvoir aux besoins immédiats ». Il y est également souligné que « les problèmes de financement et les contraintes opérationnelles limitent souvent les progrès au cours de la phase la plus longue du retour au développement pacifique, ce qui freine les efforts nationaux visant à s'attaquer aux causes structurelles du conflit ». Le réalisation 3 a été la principale en termes de dépenses, puisqu'elle a représenté un montant de 5,8 milliards de dollars (34 % des ressources afférentes aux programmes).

28. En 2014-2017, le PNUD a appuyé des initiatives visant à renforcer les fonctions publiques essentielles et assurer l'appropriation nationale des processus de relèvement et de développement dans 27 pays. Ces initiatives ont permis à 14 pays d'améliorer la gestion de la fonction publique et à 12 pays de consolider les mécanismes de gouvernance locale. Le PNUD a aidé les autorités/administrations infranationales de 60 pays à développer leurs capacités de planification, de budgétisation et de suivi de la prestation de services de base. En 2017, il a piloté la toute première stratégie d'évaluation Banque mondiale-ONU sur les fonctions centrales de l'État dans le cadre de la Plateforme interinstitutions des Nations Unies

sur les fonctions centrales de l'État, l'objectif étant de rétablir ces fonctions dans les pays fragiles et touchés par un conflit, y compris la Lybie, la République centrafricaine, la Somalie et le Yémen. En Somalie, le PNUD a appuyé l'élaboration d'une nouvelle loi sur la fonction publique fédérale et contribué à initier la mise en place d'un cadre de gestion de la performance de la fonction publique.

29. Le PNUD a appuyé les fonctions, les financements et les capacités dans le domaine de l'état de droit dans 48 pays, ce qui a permis à plus de 1,27 million de femmes et à 1,24 million d'hommes d'avoir accès à des services d'aide juridictionnelle. En partenariat avec le Département des opérations de maintien de la paix des Nations Unies, il a contribué à la cohérence des efforts en matière d'état de droit dans l'ensemble du système des Nations Unies par l'intermédiaire de la Cellule mondiale de coordination des activités policières, judiciaires et pénitentiaires de promotion de l'état de droit, qui a fourni un appui commun intégré à 10 pays. En Afghanistan, il a appuyé les programmes d'aide juridictionnelle du Ministère de la justice et du barreau indépendant d'Afghanistan et fournit son concours aux unités d'aide à la famille, améliorant ainsi l'accès des hommes et des femmes marginalisés à une aide juridictionnelle (y compris des services juridiques pour les victimes de la violence sexiste). En 2017, 3 351 personnes (dont 617 femmes) ont eu accès à des services d'aide juridictionnelle de la Legal Aid Grant Facility (LAGF). En Turquie, le PNUD a appuyé la formation de 250 nouveaux élèves policiers de sexe féminin, ce qui a porté le nombre total de policiers féminins à 3 155, soit une augmentation de 28 % depuis 2016.

30. Dans le cadre d'un partenariat avec le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme, l'appui du PNUD aux institutions, systèmes, lois et politiques nationaux a renforcé la fourniture équitable, responsable et efficace de services liés au VIH dans 41 pays. La collaboration avec le Fonds mondial a permis à 2,1 millions de personnes de recevoir un traitement contre le VIH en 2017. Entre 2014 et 2017, 20,8 millions de personnes ont bénéficié de conseils sur le VIH et ont été dépistées, tandis que 418 000 femmes enceintes ont reçu un traitement antirétroviral pour éviter la transmission mère-enfant. Plus de 116 000 cas de tuberculose ont été traités avec succès et 24 millions de moustiquaires ont été distribuées pour protéger les familles contre le paludisme. Les subventions du Fonds mondial gérées par le PNUD ont financé la formation de 125 000 médecins, infirmiers et travailleurs de santé communautaires et permis d'assurer la prise en charge de 193 000 personnes touchées par le VIH, la tuberculose et le paludisme. Ce partenariat a directement contribué à améliorer l'aptitude des individus à vivre une vie plus productive, en générant des avantages sociaux et économiques.

Réalisation 4

Égalité des sexes et autonomisation de la femme

Produit	Performance au regard des objectifs d'étape				Nombre de pays soutenus	Pourcentage de pays ayant atteint le niveau cible	Performance en matière d'égalité des sexes en 2017 par rapport à la performance d'ensemble
	2014	2015	2016	2017			
4.1 Autonomisation économique des femmes	100 %	100 %	100 %	96 %	16	88 %	Identique
4.2 Violence sexuelle et sexiste	192 %	114 %	95 %	95 %	14	78 %	Identique
4.3 Données sur l'égalité hommes-femmes	50 %	100 %	100 %	83 %	12	83 %	Identique

Produit	Performance au regard des objectifs d'étape				Nombre de pays soutenus	Pourcentage de pays ayant atteint le niveau cible	Performance en matière d'égalité des sexes en 2017 par rapport à la performance d'ensemble
	2014	2015	2016	2017			
4.4 Participation des femmes à la prise de décisions	86 %	105 %	108 %	101 %	24	68 %	Identique

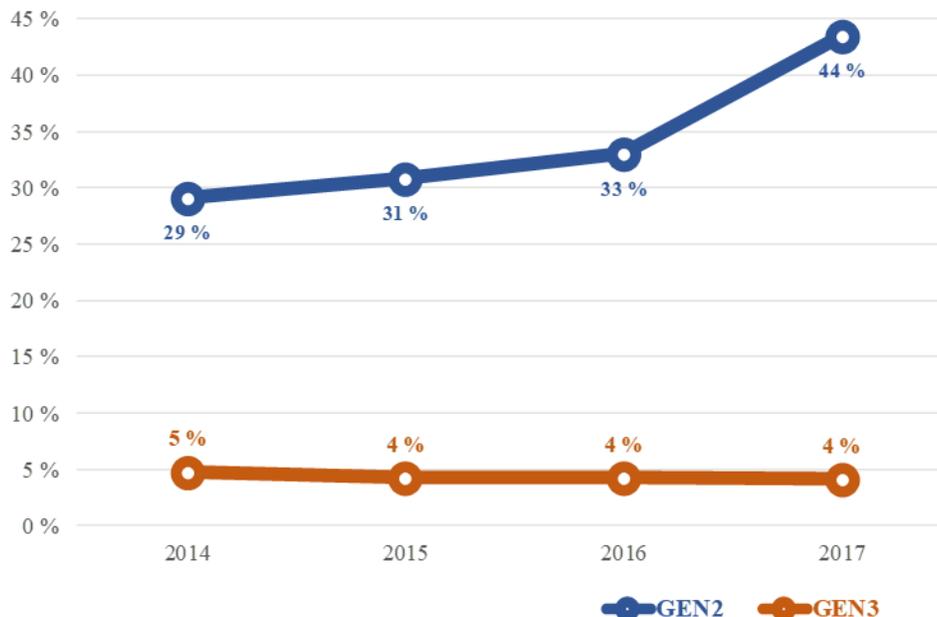
Les dépenses liées à l'égalité de sexes sont considérées comme un objectif « important » ou « principal » : 96 %.

31. Pour la réalisation 4, le PNUD s'est attaqué aux facteurs faisant expressément obstacle à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes. La performance dans ce domaine de réalisation a chuté en 2017, les niveaux cibles de 2017 n'étant pas atteints pour trois des quatre produits. Le manque de ressources financières a joué un rôle clef, les dépenses de 2017 enregistrant une baisse de 45 % par rapport à 2014. Entre 2014 et 2017, le PNUD a dépensé 100 millions (0,6 % du total de ses ressources de programme) pour la réalisation 4.

32. Néanmoins, les efforts déployés par le PNUD pour promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ne se limitent pas à la réalisation 4. Pendant toute la durée du Plan stratégique, des travaux sur la problématique hommes-femmes ont été menés dans l'ensemble des domaines de réalisation, les résultats les plus importants étant signalés pour les réalisations 1 (moyens de subsistance durables) et 2 (gouvernance). En outre, des résultats significatifs ont été signalés pour les initiatives visant à promouvoir les femmes à des postes de direction et à prévenir la violence sexiste.

33. Ces quatre dernières années, le PNUD a progressivement placé l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes au centre de ses préoccupations, comme en témoignent les notations du marqueur de l'égalité des sexes (fig. 2). En 2017, 44 % des dépenses afférentes aux programmes avaient l'égalité des sexes comme objectif significatif (GEN2), contre 29 % en 2014. Les interventions sexospécifiques (GEN3) sont restées statiques et davantage de travaux sont requis. Le PNUD renforcera encore la mise en œuvre des politiques d'égalité des sexes et la prise en compte des sexospécificités dans tous les domaines de programmation grâce à la solution type prévue à cet égard dans le Plan stratégique pour la période 2018-2021.

Figure 2
Tendance du marqueur de l'égalité des sexes, 2014-2017⁸



34. En 2014-2017, le PNUD a aidé 41 pays à améliorer les capacités nationales de promotion de la participation des femmes à la prise de décisions. Cette action a permis de renforcer 74 lois et politiques existantes et d'en introduire 46 nouvelles. Le nombre de femmes qui ont bénéficié de mesures privées ou publiques pour se préparer à des fonctions de direction ou de prise de décisions a atteint 30 789. Au Népal, le PNUD a aidé la Commission électorale à recenser 52 268 candidates potentielles, dont 4 000 ont été désignées pour se présenter aux élections et 1 011 ont été élues à des postes politiques. En République démocratique du Congo, une évaluation des activités soutenues par le PNUD, l'UNESCO et le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) a fait apparaître une diminution de 88 % du nombre d'actes de violence sexuelle et sexiste, qui sont revenus de 15 532 en 2013 à 1 734 en 2017. Au Soudan du Sud, le PNUD a contribué à l'amélioration de l'accès à la justice des groupes vulnérables, 1 573 personnes marginalisées (dont 584 femmes) ont pu faire appel à des services d'aide juridictionnelle et plus de 247 victimes de violences sexuelles et sexistes ont bénéficié d'une prise en charge psychosociale auprès des unités spéciales de protection de la police.

⁸ Les chiffres pour 2014-2016 sont tirés du rapport annuel sur la mise en œuvre de la stratégie du PNUD pour l'égalité des sexes. Ne sont pas prises en compte les dépenses n'ayant pas fait l'objet d'une notation.

Réalisation 5 Prévention des conflits et des catastrophes et gestion des risques

Produit	Performance au regard des objectifs d'étape				Nombre de pays soutenus	Pourcentage de pays ayant atteint le niveau cible	Performance en matière d'égalité des sexes en 2017 par rapport à la performance d'ensemble
	2014	2015	2016	2017			
5.1 Mécanismes d'évaluation des risques naturels et anthropiques	128%	115%	103%	134%	51	86%	Plus faible (108%)
5.2 Gestion des risques de catastrophe et des risques climatiques	117%	106%	95%	95%	64	79%	Meilleure (105%)
5.3 Gestion des risques de catastrophe et des risques climatiques tenant compte de la problématique hommes-femmes	99%	109%	111%	111%	20	61%	Plus faible (109%)
5.4 Préparation aux risques naturels	119%	118%	101%	126%	49	69%	n.d.
5.5 Gestion pacifique des conflits et des tensions	162%	98%	98%	96%	46	81%	n.d.
5.6 Gestion des risques de catastrophe et des risques climatiques	100%	106%	111%	100%	22	100%	n.d.

Les dépenses liées à l'égalité des sexes sont considérées comme un objectif « important » ou « principal » : 34 %.

35. Le PNUD a contribué au renforcement de la résilience en soutenant des évaluations, des politiques et des cadres de planification et d'investissement à long terme pour faire face aux risques de catastrophes ; des cadres d'action et des mécanismes institutionnels aux niveaux national et infranational pour la gestion pacifique des conflits émergents et récurrents ; et la mise en place de mécanismes de consensus pour les priorités contestées.

36. Le PNUD a obtenu de bons résultats au titre de la réalisation 5, dépassant les niveaux cibles pour quatre des six produits. Les niveaux cibles pour les produits 5.2 et 5.5 n'ont pas été atteints, mais il n'a manqué que 5 % ou moins. L'évaluation du Plan stratégique a confirmé que le PNUD fournit aux partenaires nationaux de précieux services relatifs aux stratégies de réduction des risques de catastrophe et est particulièrement bien placé pour établir les analyses contextuelles au niveau des pays. Le PNUD a dépensé 959 millions de dollars au titre de la réalisation 5 entre 2014 et 2017 (6 % du total des dépenses afférentes aux programmes).

37. Le PNUD a aidé 43 pays à renforcer les capacités d'évaluation des risques naturels et anthropiques, y compris l'élaboration de 899 plans et programmes (dont 48 % prenant en compte la problématique hommes-femmes) dans lesquels figuraient des évaluations des risques de catastrophes et des risques climatiques multiples aux niveaux national et infranational. Il a aidé à mettre en place 321 systèmes d'alerte précoce de bout en bout dans 37 pays. Dans la région Asie-Pacifique, le projet #90drills a permis une meilleure prise de conscience du problème et favorisé la préparation aux tsunamis dans 90 établissements scolaires de 18 pays participants, sensibilisant plus de 33 000 élèves, enseignants et administrateurs. Au Kenya, des systèmes d'intervention et d'alerte précoce qui ont été établis dans 23 comtés et 1 500

ménages (379 000 bénéficiaires) ont bénéficié de la résilience infranationale aux chocs climatiques et autres.

38. Le PNUD a aidé 30 pays à mettre en place des mesures de consensus. Au Togo, il a apporté son soutien à l'action de femmes médiateurs dans 37 comités locaux de paix établis dans tout le pays pour prévenir l'escalade de la violence. Dans l'ensemble, ces efforts se sont traduits par une amélioration sensible de la participation des femmes à la prise de décisions, à la médiation et à d'autres mécanismes de prévention des conflits aux niveaux local et national.

39. Le PNUD a également contribué à la prévention des conflits, agissant en collaboration avec 25 pays pour améliorer les capacités humaines et financières nationales et locales face aux conflits émergents ou récurrents. Des efforts ont aussi été faits pour s'attaquer aux causes profondes de l'extrémisme violent. Au Malawi, un programme commun appuyé par le PNUD et le Département des affaires politiques a aidé le Gouvernement à mettre en place une architecture nationale de la paix, avec le lancement de la politique nationale de paix et la création de mécanismes permettant aux femmes et aux jeunes de jouer un rôle constructif dans le suivi et la médiation du conflit. Le PNUD, dont l'action transcende les frontières, a entrepris une étude historique sur les causes profondes de l'extrémisme violent, *Journey to Extremism in Africa*, à laquelle les médias mondiaux se sont largement intéressés et dont ont pris connaissance 450 millions de personnes dans le monde. Sur la base d'entretiens avec des recrues, le rapport a mis en évidence les raisons pour lesquelles certains individus sont amenés à rejoindre des groupes radicaux. Le rapport a été numérisé et sa promotion a été faite grâce à une série de vidéos, une exposition au festival Photoville et un site Web présentant des récits de survivants de la violence extrémiste.

Réalisation 6

Relèvement rapide et retour rapide à des trajectoires de développement durable

Produit	Performance au regard des objectifs d'étape				Nombre de pays soutenus	Pourcentage de pays ayant atteint le niveau cible	Performance en matière d'égalité des sexes en 2017 par rapport à la performance d'ensemble
	2014	2015	2016	2017			
6.1 Relance économique rapide	139 %	103 %	127 %	168 %	30	89 %	Meilleure (214 %)
6.2 Capacités pour des efforts de redressement rapide	100 %	109 %	99 %	92 %	23	88 %	n.d.
6.3 Partenariats novateurs pour le redressement rapide	85 %	103 %	139 %	123 %	4	50 %	n.d.
6.4 Cohésion et confiance sociales	150 %	126 %	102 %	96 %	21	90 %	Meilleure (100 %)

Les dépenses liées à l'égalité des sexes sont considérées comme un objectif « important » ou « principal » : 64 %.

40. Le PNUD a apporté une contribution inestimable en veillant à ce que le relèvement rapide fasse partie intégrante de l'action humanitaire, en assurant la prise en compte des principes de développement dans la phase des secours et en tirant parti des possibilités de faire plus que de sauver des vies pour restaurer les capacités nationales, les moyens de subsistance et les conditions pacifiques du développement.

41. La performance pour la réalisation 6 a été satisfaisante, le PNUD dépassant largement les niveaux cibles de 2017 pour deux produits. En outre, pour les produits 6.1 et 6.4, des résultats supérieurs ont été enregistrés pour les indicateurs ventilés par sexe et tenant compte des sexes spécifiques. L'évaluation du Plan stratégique a conclu

que, dans les pays touchés par un conflit, l'appui du PNUD sous forme de compétences et de ressources humaines et techniques spécialisées a permis aux institutions de gouvernance centrales de fonctionner, ce qui est d'une importance capitale pour consolider la stabilité et la paix et mener à bien la transition vers le développement. Le PNUD a dépensé 1,7 milliard de dollars au titre de la réalisation 6 entre 2014 et 2017 (10 % du total des dépenses afférentes aux programmes).

42. Le PNUD a appuyé la relance économique rapide dans 30 pays, permettant ainsi à 7,9 millions de personnes d'accéder à des moyens de subsistance diversifiés. À la demande du Gouvernement iraquien, le PNUD a établi en 2015 le Fonds de financement pour la stabilisation afin de faciliter le retour des Iraquiens déplacés, de jeter les bases de la reconstruction et du relèvement et de prévenir la résurgence de la violence et de l'extrémisme. Le Fonds a été développé pour soutenir les efforts de stabilisation du Gouvernement dans les zones nouvellement libérées et, à la fin de 2017, il avait permis de finaliser 1 600 projets dans 28 secteurs, y compris des projets destinés à restaurer les infrastructures essentielles comme l'eau, l'électricité, les hôpitaux, les écoles et les universités, facilitant le retour des 2,8 millions de déplacés dans le pays. En Libye, le PNUD a appuyé le lancement du Fonds de stabilisation pour la Libye en 2016, qui a mobilisé des contributions de 44 millions de dollars. En 2017, il a aidé les autorités à remettre en état et à équiper 11 hôpitaux et a fourni 14 ambulances pour desservir plus de 1 million de personnes. Seize écoles ont été réhabilitées ou rééquipées et les municipalités ont bénéficié de la remise en état et de l'amélioration des systèmes de distribution d'électricité et d'eau et d'assainissement.

43. Le PNUD a fait un effort particulier pour faire une large place aux sexes dans ses interventions en cas de crise. Au Yémen, l'appui qu'il a fourni aux activités de déminage a porté sur 3 millions de mètres carrés et bénéficié directement à 1,6 million de personnes et indirectement à 6,3 autres millions (50 % de femmes), rendant ainsi possible le retour à des activités de subsistance rurales. En Ouganda, le programme Argent contre travail a permis d'offrir aux réfugiés et aux communautés d'accueil des possibilités d'emploi temporaire ; 60 % des bénéficiaires sont des femmes et une grande partie d'entre elles sont des veuves ou des victimes de violences sexuelles et sexistes.

Encadré 3

La nouvelle méthode de travail au niveau des pays

En 2017, le PNUD et ses partenaires se sont montrés plus déterminés et résolus que jamais à assurer la cohérence des efforts d'aide humanitaire, de développement et de paix grâce à la nouvelle méthode de travail. En Somalie, la stratégie de résilience et de redressement a favorisé un relèvement durable dans un contexte de sécheresse, de conflits causés par la sécheresse, de faim et de pauvreté. Cette stratégie a été mise au point sur la base d'une évaluation des besoins établie par le Gouvernement fédéral au dernier trimestre de 2017. Il est largement reconnu que cette évaluation des besoins a permis de fixer de nouveaux paramètres pour le redressement et l'édification de l'État, représentant une nouvelle approche par rapport à la méthodologie traditionnelle d'évaluation des besoins après une catastrophe, et a favorisé la mise en place d'actions renforcées de relèvement et de résilience dans une situation de conflit.

En Turquie, le PNUD, en tant qu'organisme chef de file du pilier résilience du Plan régional pour les réfugiés et la résilience face à la crise syrienne, s'est employé à axer les efforts d'intervention sur les gains de développement à moyen et à long terme pour les communautés d'accueil et pour les Syriens. Il en est résulté une augmentation notable (plus de

100 %) du budget consacré à la résilience dans tous les secteurs en 2017 et ce budget devrait encore augmenter en 2018.

44. Le PNUD a aidé 28 pays à doter les autorités nationales et locales des moyens de prendre en charge la planification, la coordination, l'exécution et le suivi communautaires des efforts de relèvement rapide. Cette action a permis à 59 % des pays touchés par une crise de renforcer leurs mécanismes de financement ou de gestion de l'aide en faveur d'un relèvement rapide. En 2017, le PNUD, la Banque mondiale et l'Union européenne ont appuyé des évaluations des besoins en matière de relèvement et de consolidation de la paix au Cameroun et au Zimbabwe. Ce partenariat tripartite a dépêché une mission technique au Libéria pour appuyer l'élaboration d'un plan de consolidation de la paix demandé par le Conseil de sécurité. Les mécanismes de financement et de mise en œuvre créés ultérieurement ont permis le financement coordonné des plans gouvernementaux.

Encadré 4

Mobilisation des ressources pour les efforts de relèvement après une catastrophe dans les Caraïbes

Au lendemain des ouragans Irma et Maria, le PNUD, de concert avec ses partenaires internationaux, a montré la voie pour aider les gouvernements à évaluer les besoins après la catastrophe et planifié le relèvement. Ces éléments ont contribué à soutenir la Conférence d'annonces de contributions de haut niveau organisée par la Communauté des Caraïbes et l'ONU sur le thème « Construire une communauté plus adaptée aux changements climatiques », qui a mobilisé un large partenariat à l'appui des efforts de reconstruction et a permis de recueillir 1,3 milliard de dollars en annonces de contributions et plus de 1 milliard en prêts et allègement de la dette.

À la Dominique, à Antigua-et-Barbuda, dans les îles Turques et Caïques et dans d'autres pays touchés, l'appui fourni par le PNUD aux gouvernements pour mener à bien des programmes de relèvement après une catastrophe a facilité la mobilisation de ressources pour le relèvement et la reconstruction. Il s'agissait notamment de partenariats trilatéraux et de ressources de la Chine et de l'Inde.

Réalisation 7

Direction éclairée

Produit	Performance au regard des objectifs d'étape				Nombre de pays soutenus	Pourcentage de pays ayant atteint le niveau cible	Performance en matière d'égalité des sexes en 2017 par rapport à la performance d'ensemble
	2014	2015	2016	2017			
7.1 Consensus mondial sur les OMD et le programme pour l'après-2015	182 %	107 %	100 %	Carry over 2016	Mondial	Mondial	Identique
7.2 Suivi des progrès relatif aux OMD et au programme pour l'après-2015	114 %	130 %	100 %	96 %	35	94 %	Identique

Produit	Performance au regard des objectifs d'étape				Nombre de pays soutenus	Pourcentage de pays ayant atteint le niveau cible	Performance en matière d'égalité des sexes en 2017 par rapport à la performance d'ensemble
	2014	2015	2016	2017			
7.3 Plans nationaux de développement	145 %	111 %	109 %	115 %	37	83 %	n.d.
7.4 Financement du développement à l'échelle mondiale	100 %	94 %	95 %	100 %	22	90 %	n.d.
7.5 Coopération Sud-Sud et coopération triangulaire	113 %	107 %	99 %	112 %	17	89 %	n.d.
7.6 Solutions de développement novatrices	133 %	157 %	131 %	126 %	17	82 %	n.d.
7.7 Connaissances relatives aux solutions de développement	101 %	118 %	127 %	128 %	Mondial	Mondial	n.d.
7.8 OMD et autres objectifs de développement convenus au niveau international	55 %	123 %	99 %	100 %	Mondial	Mondial	n.d.

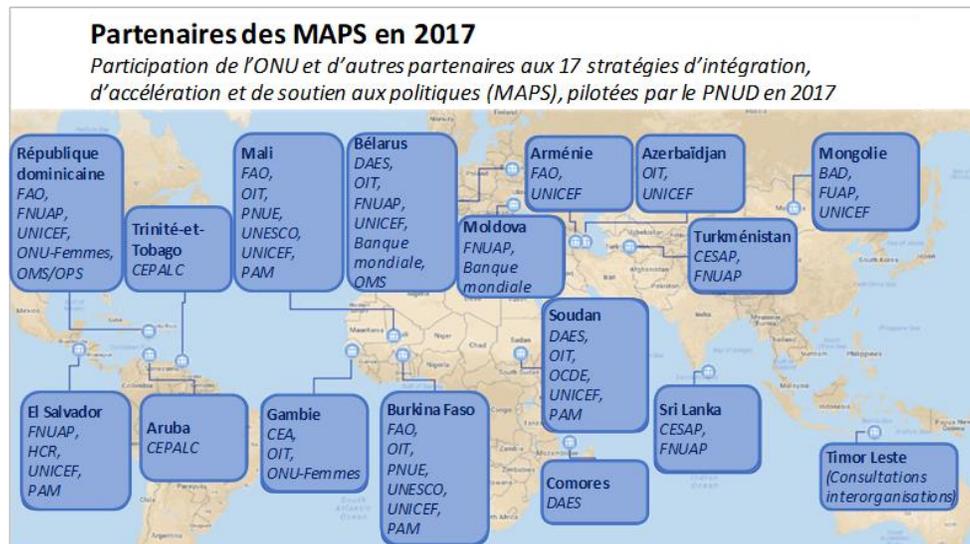
Les dépenses liées à l'égalité des sexes sont considérées comme un objectif « important » ou « principal » : 23 %.

45. Le PNUD, par sa conduite éclairée et son action de plaider en faveur du programme de développement mondial, a contribué à traduire les accords mondiaux en stratégies nationales et locales soucieuses de l'égalité des sexes. On s'intéresse aujourd'hui de plus en plus aux moyens d'accélérer les progrès, en s'appuyant sur un large éventail de partenariats et d'approches, ainsi que sur la mobilisation de ressources financières auprès du secteur public, du secteur privé, de sources internationales et nationales.

46. La performance au titre de la réalisation 7 a été solide, le PNUD dépassant les niveaux cibles de 2017 pour sept des huit produits. Entre 2014 et 2017, il a dépensé 719 millions de dollars, soit 4 % de ses ressources destinées aux programmes.

47. L'appui à la mise en œuvre du Programme 2030 est resté une priorité. En 2014-2017, 265 nouveaux diagnostics ont été menés dans 42 pays pour mettre en évidence les actions nationales possibles pour donner suite au programme de développement arrêté au niveau mondial. Avec le soutien du PNUD, 33 pays ont pu utiliser des données actualisées et ventilées pour mesurer les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de développement nationaux. En 2017, 17 stratégies d'intégration, d'accélération et de soutien aux politiques (MAPS), contre neuf en 2016, ont été entreprises en partenariat avec 20 entités des Nations Unies et d'autres partenaires. Au Myanmar, le PNUD a appuyé les efforts visant à renforcer les capacités de collecte et de diffusion des données, ce qui a conduit au lancement de l'enquête sur les conditions de vie au Myanmar et à la publication du rapport de référence sur les indicateurs relatifs aux objectifs de développement durable. Une MAPS a aidé le Gouvernement du Timor-Leste à établir la feuille de route pour la mise en œuvre du Programme 2030 et des objectifs de développement durable. Le rapport a été lancé par le Premier Ministre lors d'une conférence mondiale sur le développement durable dans les pays fragiles et touchés par un conflit. Au Sri Lanka, la MAPS a aidé à recenser les accélérateurs prioritaires des objectifs de développement durable tels que l'« économie bleue », pour tirer parti de la zone économique exclusive du pays et rétablir la confiance et la cohésion sociale dans le cadre du processus de consolidation de la paix.

Figure 3
Les MAPS et les partenaires en 2017



48. Le PNUD a continué d'encourager l'innovation, notamment les moyens de lui donner l'ampleur voulue et de mieux utiliser les données massives pour la surveillance et la programmation. À cette fin, des partenariats ont été établis avec le secteur privé, des établissements universitaires et des leaders d'opinion au niveau mondial, y compris la National Aeronautics and Space Administration (États-Unis), la Data PopAlliance, l'Institut européen d'administration des affaires et McKinsey & Company. Le PNUD a aidé sept pays à mettre en place des laboratoires d'innovation du secteur public, y compris un laboratoire d'innovation sociale au Sri Lanka, le laboratoire phare pour l'innovation en matière d'objectifs de développement durable en Arménie, le laboratoire d'innovation sociale, le laboratoire d'innovation des entreprises, notre laboratoire Ville verte en République de Moldova et un laboratoire d'innovation pour l'entrepreneuriat social au Honduras. Au Liban, le PNUD a piloté une enquête WhatsApp pour cartographier la stabilité sociale et les tensions communautaires en utilisant des données localisées pour informer en amont des interventions en cas de crise.

B. Performance de l'organisation

49. L'évaluation du Plan stratégique a permis de constater que le PNUD avait amélioré la qualité de sa programmation ainsi que son ouverture, sa souplesse et son adaptabilité et qu'il était plus recentré sur sa mission et plus attentif aux coûts en 2014-2017, mais que des difficultés subsistaient. La performance était solide à la fin de 2017, le PNUD ayant atteint ou dépassé les niveaux cibles pour 23 des 46 indicateurs disponibles et réalisé 80 % ou plus des niveaux cibles pour 20 indicateurs, alors que trois indicateurs avaient atteint moins de 80 % du niveau cible.

Effacité pour le développement et efficacité-coût

50. La qualité des descriptifs de programme de pays s'est améliorée, passant d'une note satisfaisante de 79 % en 2014 à 89 % en 2017 (au-delà de l'objectif de 80 %) grâce à un mécanisme solide de comités d'évaluation des programmes. Des garanties sociales et environnementales ainsi que des mécanismes d'examen des plaintes sont

de plus en plus utilisés comme pratiques optimales dans les programmes et les investissements humanitaires et de développement.

51. Depuis l'introduction de l'assurance universelle de la qualité des programmes et des projets en 2016, des normes claires ont été fixées pour améliorer les décisions concernant les investissements de renforcement de la performance. Les normes ont été atteintes ou dépassées dans 73 % des projets en 2017, contre 63 % en 2016. En 2017, plus de 79 % des bureaux de pays ont mis en œuvre de manière systématique les outils et les principes communs de gestion axée sur les résultats du Groupe des Nations Unies pour le développement.

52. Le pourcentage des obligations au titre du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes que le PNUD a respectées strictement ou largement est passé de 73 % en 2014 à 80 % en 2017. Le label égalité des sexes du PNUD, reconnu comme un accélérateur de changements en profondeur, a été décerné à 46 bureaux de pays en reconnaissance des progrès importants accomplis en matière d'égalité des sexes, 10 de ces bureaux s'étant vu attribuer un label « or » entre 2014 et 2017. Le certificat d'égalité des sexes du PNUD est réservé au secteur public et aux entreprises privées et le label égalité des sexes pour le secteur privé est désormais attribué au-delà de l'Amérique latine, en Afrique et dans d'autres régions pour récompenser une pratique exemplaire propre à transformer la culture du travail.

53. Le PNUD est devenu une organisation plus efficace, comme en témoigne le ratio d'efficacité de la gestion de 2017 qui, à 6,9 %, est nettement inférieur à l'objectif de 8.1 % et en baisse sensible par rapport aux 8.3 % de 2014. Les accords de partage des coûts ont été respectés à 91 % dans le cadre de la nouvelle politique de recouvrement des coûts, soit 1 % de plus que l'objectif de 2017. Quatre-vingt-quatorze pour cent de l'organisation ont respecté les normes de qualité financière, soit plus que l'objectif de 80 % fixé pour 2017. Le regroupement des transactions financières des bureaux de pays dans la région Asie-Pacifique a été achevé. Les états financiers de 2016 ont fait l'objet d'une opinion sans réserves de la part du Comité des commissaires aux comptes pour la douzième année consécutive.

Diversifier la base de financement et les partenariats du PNUD

54. En 2017, le PNUD a reçu 73 millions de dollars du secteur privé, de fondations et d'organisations non gouvernementales, soit une augmentation de 48 % par rapport à 2016. Au-delà des contributions financières, il a collaboré avec des entreprises pour trouver ensemble des solutions et répondre aux situations d'urgence. Parmi les exemples de partenariat, on peut citer la collaboration nouée avec Microsoft à la Dominique après l'ouragan Maria ainsi qu'avec la Fondation IKEA pour favoriser l'autonomisation économique des femmes en Inde. Le PNUD a reçu 281 millions de dollars provenant d'institutions financières internationales, soit une augmentation de 67 % par rapport à 2016.

Coordination au sein du système des Nations Unies

55. Le PNUD a continué d'offrir un solide soutien opérationnel au système des Nations Unies pour le développement, fournissant des services à 48 organismes, fonds et programmes ainsi qu'à 35 entités du Secrétariat de l'ONU et missions de maintien de la paix, sur la base du recouvrement des coûts. Il a géré un compte de compensation des services pour les paiements interorganisations, avec un chiffre d'affaires de 500 millions de dollars par an, ainsi que des fonds d'investissement de 7,9 milliards de dollars, dont 2,4 milliards comprenant des fonds d'autres organismes des Nations Unies.

56. Le PNUD a mis en œuvre des procédures opérationnelles normalisées pour l'initiative « Unis dans l'action » dans 95 bureaux de pays (71 %), soit nettement plus que l'objectif de 85 bureaux de pays (63 %). En collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies, il a appuyé la stratégie relative aux modalités de fonctionnement dans des pays pilotes et des pays volontaires et a utilisé la prestation de services communs et d'autres modalités pour renforcer la cohérence à l'échelle du système et accroître l'efficacité. Il a également contribué à l'élaboration d'une nouvelle note d'orientation sur le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, qui correspond mieux à l'évolution rapide du paysage du développement.

C. Résultats financiers

Contributions pour 2017

57. En 2017, les contributions aux ressources ordinaires et aux autres ressources, à l'exclusion des services d'appui remboursables, se sont élevées à 4,8 milliards de dollars. Les contributions au titre des ressources ordinaires sont tombées de 0,618 milliard de dollars en 2016 à 0,612 milliard de dollars, alors que les contributions aux autres ressources sont passées de 4,16 milliards de dollars à 4,22 milliards de dollars. Les ressources au titre de la participation des gouvernements aux coûts ont atteint 1 milliard de dollars, alors que les ressources bilatérales/multilatérales sont revenues de 3,27 milliards de dollars à 3,22 milliards de dollars.

Montant total des contributions pour la période 2014-2017

58. Lorsqu'on compare les contributions reçues entre 2014 et 2017 et le projet de budget intégré du PNUD pour la période (DP/2013/41), il apparaît que le montant total des contributions aux ressources ordinaires et aux autres ressources a été de 18,6 milliards de dollars, soit 95 % de l'estimation de 19,4 milliards de dollars. Les ressources ordinaires ont atteint 2,7 milliards de dollars, soit 75 % de l'estimation de 3,6 milliards de dollars. Les gouvernements ont contribué au titre de la participation aux coûts à hauteur de 3,6 milliards de dollars, soit 120 % de l'estimation de 3 milliards de dollars, et les ressources bilatérales/multilatérales se sont élevées à 12,3 milliards de dollars, soit 96 % de l'estimation de 12,8 milliards de dollars.

Dépenses de 2017

59. Les dépenses provisoires pour les activités de développement ont été évaluées à 4,63 milliards de dollars, dont 0,42 milliard financé sur les ressources ordinaires et 4,21 milliards sur les ressources des donateurs et les ressources locales. Les dépenses pour les catégories de coûts « coordination des activités de développement des Nations Unies », « gestion » et « activités à des fins spéciales » ont atteint, respectivement, 0,10 milliard, 0,36 milliard et 0,07 milliard de dollars. La part des dépenses pour les activités de gestion dans le total des dépenses a été de 6,9 %, un chiffre inférieur au ratio d'efficacité de la gestion de 8,1 % des estimations du Plan stratégique pour la période 2014-2017.

Montant total des dépenses 2014-2017

60. Le montant total provisoire des dépenses pour les activités de développement s'est élevé à 17,63 milliards de dollars, dont 1,91 milliard financé au titre des ressources ordinaires et 15,72 milliards par d'autres ressources. Les dépenses pour les catégories de coûts « coordination des activités de développement des Nations

Unies », « gestion » et « activités à des fins spéciales » ont atteint 0,40 milliard, 1,54 milliard et 0,32 milliard de dollars, respectivement. Les dépenses pour les activités de gestion ont représenté 7,7 % du total des dépenses, ce qui est inférieur au ratio d'efficacité de la gestion de 8,1 % des estimations du Plan stratégique pour la période 2014-2017.

Tableau 1
Répartition des charges, par catégorie du système de classification des coût

(En milliards de dollars des États-Unis)

Catégorie de la classification des coûts	Prévisions du	Dépense	Dépense	Dépense
	plan stratégique	2014-2016	2017	2014-2017
	2014-2017			
Activités de développement	20,11	13,00	4,63	17,63
Activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies	0,37	0,30	0,10	0,40
Activités de gestion	1,84	1,18	0,36	1,54
Activités entreprises à des fins spéciales	0,32	0,25	0,07	0,32
Total	22,64	14,73	5,15	19,88

Tableau 2
Ratio des dépenses de gestion

(En milliards de dollars des États-Unis)

Catégorie de la classification des coûts	Prévisions du	Dépense	Dépense	Dépense
	plan stratégique	2014-2016	2017	2014-2017
	2014-2017			
Activités de gestion (a)	1,84	1,18	0,36	1,54
Total des activités (b)	22,64	14,73	5,15	19,88
Ratio des dépenses de gestion (c) = (a) / (b)	8,13 %	8,01 %	6,93 %	7,73 %

II. Progrès du plan stratégique pour la période 2018-2021

61. Les États Membres finalisant une série de propositions de réforme pour assurer un appui plus intégré et cohérent au Programme 2030, le système des Nations Unies est à l'orée d'un changement majeur. Le PNUD est prêt à appliquer les propositions dont il sera convenu.

Le déploiement du Plan stratégique

62. Le nouveau Plan stratégique, qui s'inscrit dans le droit fil de la réforme, a été conçu pour donner à un PNUD nouvelle génération toute l'agilité nécessaire pour œuvrer au cœur d'un système des Nations Unies pour le développement plus intégré et plus cohérent. Il est actuellement traduit dans les faits. Une théorie du changement à part entière a été élaborée pour le Plan stratégique, des notes d'orientation ont été établies sur les six solutions types et des niveaux de référence, des niveaux intermédiaires et des cibles ont été définis pour le nouveau cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources. Le PNUD prévoit de déployer le Plan stratégique, en veillant à ce que les centres régionaux et bureaux de pays soient pleinement impliqués dans les domaines de travail, tels que les structures d'appui aux pays, les solutions

types du PNUD, la promotion de l'innovation, les nouvelles approches de programmation, le suivi du Plan stratégique et le chapitre commun (voir ci-après).

Faire progresser la mise en œuvre du chapitre commun

63. Le Plan s'ouvre sur un chapitre commun, qui a été adopté par le PNUD, le FNUAP, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance et ONU-Femmes. Le PNUD a collaboré étroitement avec ces organismes pour faire en sorte que le chapitre commun soit opérationnel le plus rapidement possible. Des modalités ont été convenues et approuvées par chaque chef de secrétariat, qui se doit de les respecter lorsqu'il cherche à intégrer cette approche dans les processus de programmation au niveau des pays, des travaux de fond étant réalisés dans le même temps pour concevoir des initiatives plus ambitieuses sur quelques questions initiales à même de générer des changements majeurs grâce à une collaboration plus étroite. Des précisions opérationnelles sur cette approche ciblée sont en cours de préparation et une action initiale est prévue au milieu de 2018.

Les structures d'appui aux pays en développement

64. L'une des spécificités du PNUD nouvelle génération sont les structures d'appui aux pays, qui contribueront à repenser la manière dont le PNUD et les autres partenaires aident les pays à faire face aux enjeux systémiques ou structurels du développement durable – « les problèmes pernicioseux » – qui resteront autrement sans solution. En effet, on a désormais pris conscience du fait que les ambitions et problèmes de développement du XXI^e siècle exigeront un important renouveau de la coopération pour le développement, mettant davantage l'accent sur l'ouverture, les réseaux de collaboration, l'innovation et l'ampleur de l'effort, entre autres. Les structures d'appui aux pays constituent donc une nette rupture avec les méthodes de travail actuelles. Elles reconnaissent que les problèmes de développement complexes au cœur du Programme 2030 exigent des approches beaucoup plus ouvertes – au niveau de la conception, de la gestion et des partenariats – que l'aide au développement traditionnelle, fondée sur des projets. Les structures d'appui appellent des formes plus inclusives de gouvernance, de gestion et de participation ainsi que des compétences qui sont encore relativement peu développées : clairvoyance, réflexion systémique, innovation appliquée, renforcement des partenariats et nouvelles formes de financement.

65. Les travaux préparatoires sont en cours en vue de la conception et de la mise en place de ces structures en 2018. Le PNUD a pris en compte à la fois les données d'expérience disponibles en interne sur ce type d'approches et celles accumulées par la communauté de développement au sens large et dans les secteurs public et privé des pays développés et en développement. L'étude des options de financement du rôle du PNUD en tant que « premier investisseur » progresse bien, vu l'importance d'assurer les ressources indispensables à cette initiative majeure. Un dialogue structuré avec les partenaires du système des Nations Unies pour le développement a débuté en avril 2018, faisant suite aux consultations informelles menées depuis la fin de 2017. Les contacts et les échanges avec les autres organismes des Nations Unies s'intensifient également, à la faveur de l'intérêt et de l'adhésion considérables générés par les structures d'appui aux pays, considérées comme une approche à la fois opportune et nécessaire.

Susciter un changement institutionnel pour améliorer l'exécution

66. Le paysage du développement est en train d'évoluer de façon spectaculaire et le PNUD doit évoluer avec lui. À l'heure actuelle, l'organisation procède à un examen critique de ses fonctions de politique institutionnelle et d'appui aux programmes, du

modèle d'activité, des partenariats et des activités de plaidoyer afin de susciter un changement radical dans sa capacité de répondre aux gouvernements et aux autres partenaires.

67. L'examen des fonctions de politique institutionnelle et d'appui aux programmes a pour objet de définir la structure et le panachage des capacités indispensables pour mettre à la disposition des pays les connaissances, les conseils et l'appui programmatique dont ils ont besoin pour appréhender de manière systématique la complexité et le caractère intégré des objectifs de développement durable. Il vise à établir une structure d'appui aux politiques et aux programmes davantage axée sur le client et les nécessités du terrain, en tirant parti de la large perspective de développement du PNUD et de sa capacité de constituer des partenariats pour offrir des solutions intégrées. Il porte sur les fonctions et les capacités nécessaires dans les trois contextes de développement identifiés dans le Plan stratégique, notamment les situations de crise et de conflit dans lesquelles le Groupe de réponse aux crises joue un rôle central.

68. Deux volets de travail ont été définis pour rationaliser le modèle d'activité du PNUD : le volet performance et le volet innovation. Des efforts considérables sont entrepris pour améliorer la performance du modèle d'activité actuel du PNUD, notamment : a) l'établissement de nouvelles modalités de partenariat avec le secteur privé, y compris l'élaboration de trois nouveaux instruments juridiques ; b) la révision des politiques et des prescriptions concernant la gestion des programmes et des projets afin de permettre au PNUD d'être un partenaire plus souple et adaptable ; c) la mise en place d'une procédure accélérée pour contribuer à la résolution des goulets d'étranglement dans les services de gestion et à la simplification des modalités opérationnelles.

69. S'agissant de l'innovation, une nouvelle Facilité d'investissement par pays a été créée pour stimuler les approches novatrices du modèle d'activité au niveau national, et un nouveau projet phare a été lancé pour développer et tester un nouveau modèle d'activité et mobiliser des financements importants pour les objectifs de développement durable en partenariat avec le secteur privé.

70. Parallèlement aux travaux visant à améliorer le modèle d'activité du PNUD, un examen de la fonction services de gestion a été lancé afin de permettre au PNUD de devenir le principal prestataire de services globaux de gestion dans le système des Nations Unies, en mesure de fournir en temps voulu et de façon efficace par rapport aux coûts des services à des clients internes et externes avec la souplesse requise et en tenant compte des risques. Un examen des possibilités de coopération extérieure, des communications et des approches de partenariat sera mené au deuxième semestre de 2018, pour faire en sorte que le PNUD soit mieux à même de tirer parti de l'ensemble des partenariats nécessaires aux niveaux mondial, régional et national pour mettre en œuvre le Plan stratégique.

71. L'innovation figure désormais au centre de l'effort consenti par le PNUD pour assurer la réalisation du Plan stratégique. C'est dans cette optique qu'a été organisé un atelier sur l'innovation dans les programmes et les opérations, que l'on s'est employé à intégrer le concept dans les examens des fonctions de politique institutionnelle et d'appui aux programmes et de la fonction services de gestion et qu'un changement de culture a été signalé par la voie de discussions en ligne et d'une conversation téléphonique mensuelle entre l'Administrateur et les équipes de projet pour examiner les approches novatrices de ces dernières et les résultats obtenus.