Nations Unies DP/2021/21

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 2021
Français
Original : anglais

Session annuelle de 2021
7-11 juin 2021, New York
Point 9 de l'ordre du jour provisoire
Évaluation

Réponse de l'administration à l'évaluation du plan stratégique du PNUD pour la période 2018-2021

I. Introduction

1. En 2020, le Bureau indépendant d'évaluation a mené une évaluation du plan stratégique du PNUD pour la période 2018-2021, conformément au plan d'évaluation pluriannuel approuvé par le Conseil d'administration. L'évaluation couvre la période allant de janvier 2018 à décembre 2020 et englobe les objectifs globaux et le cadre conceptuel du plan, sa contribution à l'amélioration des résultats en matière de développement ainsi que les changements organisationnels introduits pour rendre le plan opérationnel.

2. L'évaluation a examiné la clarté des objectifs du plan stratégique et l'efficacité de ses principaux catalyseurs institutionnels visant à aider les pays à réaliser le Programme de développement durable à l'horizon 2030. Sa finalité était donc de déterminer si le plan stratégique actuel : a) propose un projet, un but et un sens de mission cohérents pour l'organisation ; b) est reconnu dans l'ensemble de l'organisation comme un guide d'action permettant d'aider les pays à répondre à leurs besoins en matière de développement, notamment en ce qui concerne les objectifs de développement durable, qui tient compte des attentes des parties prenantes s'agissant des services du PNUD ; et c) contribue à l'amélioration des résultats dans les trois grands cadres de développement fixés dans le plan stratégique.

3. La direction du PNUD accueille favorablement les constats, les conclusions et les recommandations de l'évaluation. Lors de l'élaboration du prochain plan stratégique pour la période 2022-2025, le Programme s'appuiera sur les domaines dont la solidité a été établie tout en s'attachant à renforcer ceux qui le nécessitent.

II. Mise en œuvre du plan stratégique pour 2018-2021

4. Le plan stratégique pour la période 2018-2021 a défini l'orientation d'un « PNUD nouvelle génération » pour aider les pays à atteindre les objectifs du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Il fournit une vision claire

21-05477X (F)

Merci de recycler

de l'orientation prise le PNUD et a consacré la légitimité des travaux de l'organisation.

5. Conformément à l'ambition des objectifs de développement durable, le plan a été conçu pour s'adapter à la diversité des pays qu'il accompagne et s'illustre dans trois grands domaines de développement : l'éradication de la pauvreté ; les transformations structurelles et le renforcement de la résilience. Il a montré comment deux nouvelles plateformes, au niveau national et mondial, permettraient à l'organisation d'apporter un appui plus efficace. Il a présenté six solutions dans des domaines emblématiques – la pauvreté, la gouvernance, l'accès à l'énergie, l'égalité des genres, la résilience et la durabilité environnementale – ainsi que l'innovation et le dynamisme qui devaient être intégrés dans les initiatives du PNUD. Le plan a présenté en outre les volets performance et innovation, qui visaient à adapter les méthodes de travail et à promouvoir une offre de services intégrée.

6. Trois ans plus tard, les objectifs initiaux du plan ont été et sont encore accomplis. Même avec les mesures humanitaires et de relance qui ont été entreprises pour répondre à la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19), le PNUD a poursuivi l'élaboration de programmes et de solutions guidés par les objectifs de développement durable. Grâce à son approche, multidimensionnelle et inclusive, le PNUD a pu s'adapter afin de s'attaquer à de grands défis systémiques et proposer des mesures intégrées pour éradiquer la pauvreté multidimensionnelle.

7. En 2020, grâce à sa flexibilité et sa capacité à réagir par l'intermédiaire de ses bureaux de pays, le PNUD ont été les raisons pu mettre en place rapidement et à grande échelle des mesures de lutte contre la COVID-19. En mars 2020, l'organisation avait créé un dispositif d'intervention d'urgence et alloué 30 millions de dollars à 110 pays, à un moment où des mesures immédiates étaient nécessaires, mais où peu de ressources fongibles étaient disponibles. Cette première injection de capitaux a été suivie d'une deuxième vague d'investissements en milieu d'année. Le mécanisme de financement rapide, doté de 105 millions de dollars, a été approuvé et mis à la disposition de 129 pays, permettant au PNUD de mettre en œuvre son plan de lutte 2.0 contre la COVID-19 intitulé « Au-delà du relèvement : à l'horizon 2030 » et de faire face aux répercussions de la pandémie en se concentrant sur la gouvernance, la protection sociale, un relèvement respectueux de l'environnement et la disruption numérique. Le PNUD a travaillé avec les organismes des Nations Unies, les équipes de pays des Nations Unies, les coordinateurs résidents et d'autres partenaires, dont la Banque mondiale et le Fonds monétaire international, pour préparer 119 plans d'intervention socioéconomiques et diriger l'élaboration de 144 évaluations d'incidence socioéconomique dans 97 pays, générant ainsi des données essentielles pour aider à guider la prise de décision concernant la COVID-19 au niveau national.

8. Le plan stratégique a été conçu pour être flexible et permettre à l'organisation de répondre aux objectifs à long terme comme aux besoins urgents en temps de crise. L'action du PNUD dans la lutte contre la COVID-19, menée dans trois domaines de développement par l'application de solutions distinctives, fait donc partie des engagements du plan stratégique. Pour renforcer sa base opérationnelle, l'organisation a procédé à des interventions de gestion ciblées afin d'améliorer sa stabilité financière, son efficacité et sa responsabilité. En 2020, les contributions aux ressources ordinaires flexibles et prévisibles ont atteint leur volume le plus élevé depuis 2016, assurant une base stable à la lutte contre la COVID-19. Grâce à la stratégie « People for 2030 », le PNUD a intensifié ses efforts pour attirer, retenir et consolider les meilleurs talents afin d'aider les pays à atteindre les objectifs de développement durable.

9. L'initiative #NextGenUNDP, qui comprend le lancement de la stratégie « People for 2030 » et de la stratégie numérique du PNUD, ainsi que la création du Réseau mondial pour les politiques, de laboratoires d'accélération, du Pôle Financement et du Bureau de gestion des crises, a permis au PNUD de mener des activités plus cohérentes, plus intégrées et plus rapides.

10. Le PNUD prend bonne note des résultats, conclusions et recommandations de l'évaluation. En réponse aux recommandations de l'évaluation, l'organisation formule les remarques ci-après.

III. Constatations et conclusions de l'évaluation

11. Le PNUD se félicite qu'il soit reconnu que le plan stratégique pour 2018-2021 est une approche portée vers l'avenir et le changement dans un contexte difficile et que le PNUD a rapidement adapté ses capacités pour soutenir la réforme du système de développement des Nations Unies en prenant à sa charge les importants frais et investissements qui en découlaient. L'organisation apprécie l'effort fait pour contextualiser les résultats dans le contexte de la pandémie de COVID-19 et d'autres incertitudes, ainsi que la flexibilité offerte par le plan pour répondre à ces défis.

12. Le PNUD apprécie les conclusions positives de l'évaluation sur les gains d'efficacité du Réseau mondial pour les politiques, qui diffuse ses compétences techniques au sein de l'organisation. Depuis la création du Réseau en juillet 2018, le PNUD a considérablement réorganisé sa fonction d'appui à l'élaboration des politiques et des programmes – avec le soutien du Bureau des politiques et de l'appui aux programmes, du Bureau de gestion des crises nouvellement créé et en collaboration avec les bureaux régionaux – afin de faciliter la création d'un modèle plus agile et rapide de diffusion des compétences techniques, des solutions et des outils pour fournir des réponses plus efficaces aux défis complexes de développement auxquels les pays sont confrontés pour atteindre les objectifs de développement durable.

13. Le PNUD reconnaît la nécessité d'une approche plus stratégique pour passer d'une démarche centrée sur les projets à une approche par portefeuille et par système, et que des efforts supplémentaires sont nécessaires pour rendre le Réseau mondial pour les politiques pleinement opérationnel. Il s'agit notamment d'améliorer les capacités du personnel en matière de pensée systémique ; de favoriser une culture de l'innovation ; de récompenser les bonnes performances ; de reconnaître les risques et d'établir des stratégies pour les réduire et de mesurer l'amélioration des capacités du personnel. Des actions sont en cours pour clarifier et définir les rôles et responsabilités du Réseau mondial pour les politiques et des bureaux régionaux.

14. Le PNUD apprécie les conclusions positives de l'évaluation sur les mesures prises pour réduire les coûts de gestion, équilibrer le budget de manière cohérente, rationaliser les processus et les procédures, améliorer le souci du client et réduire son empreinte carbone. L'investissement dans les nouvelles technologies et la refonte des capacités favorisant l'optimisation de l'efficacité et de l'efficience des opérations ont permis au PNUD d'améliorer son agilité, sa flexibilité et le niveau de satisfaction de ses clients. La stratégie numérique a été un catalyseur important et opportun du plan stratégique, et les initiatives numériques prennent forme et se sont accélérées dans le contexte de la COVID-19.

15. Le PNUD a beaucoup contribué au développement des capacités d'innovation et à leur intégration dans l'organisation, notamment par des investissements. Les laboratoires d'accélération ont mis en lumière l'innovation sociale au niveau des pays. Les dispositifs d'appui mondiaux et nationaux développent les compétences

techniques des centres régionaux et des bureaux de pays, ce qui permet d'adopter des approches de résolution des problèmes plus appropriées au contexte et plus expérimentales.

16. La direction du PNUD souhaite souligner les points suivants :

a) Le plan stratégique se voulait ambitieux et flexible dans la description du rôle du PNUD dans un contexte général, sous-tendu par l'objectif de soutenir les pays et les communautés pour atteindre les buts du Programme 2030 et les objectifs de développement durable. La mise en œuvre du plan a encouragé les partenariats de collaboration afin de soutenir et de financer la réalisation des objectifs de développement durable, d'intégrer plus systématiquement les approches visant à favoriser une prise en compte plus équilibrée des dimensions économiques, sociales et écologiques, et de généraliser le principe consistant à ne laisser personne de côté. L'évaluation reconnaît que le PNUD s'est adapté afin de soutenir les nouvelles solutions types, qui ont été pensées pour être flexibles et adaptées aux besoins des différents pays. Les actions de soutien du PNUD sont toujours plus adaptées aux contextes nationaux. Les solutions types sont des groupes thématiques comprenant 33 résultats de développement [1] qui exploitent les liens entre les domaines thématiques, les contextes de développement et les équipes et partenaires, entre autres. Le plan stratégique fournit une orientation sans prescrire d'actions, reconnaissant que le PNUD travaille dans divers contextes de développement, certains pays connaissant plus d'un contexte. Au-delà de ses contributions pertinentes aux résultats de développement, le PNUD a renforcé ses offres programmatiques. Celles-ci continuent d'évoluer à mesure que le PNUD acquiert une meilleure compréhension de la manière dont il peut renforcer les intersections pour répondre aux défis complexes et multiples du développement et atteindre les objectifs du développement durable ;

b) Les éléments de transformation qui ont été intégrés dans la conception du plan stratégique n'ont pas été pensées comme des « solutions rapides ». Ils en sont à différentes phases d'application et nécessiteront des efforts continus, notamment pour adapter les modalités de financement, les capacités et les cadres de résultats à des approches plus intégrées et innovantes. Ces initiatives contribuent à préparer le terrain pour des solutions de développement plus participatives, contextualisées et intégrées. Le PNUD se félicite de la reconnaissance du fait que beaucoup de ces processus prennent du temps pour démontrer leurs effets. Ce processus de transformation se poursuivra dans le cadre du prochain plan stratégique, faisant évoluer les structures de financement, les capacités et les systèmes du PNUD afin de mieux répondre aux besoins de ses clients sur le terrain ;

c) Depuis 2018, le Réseau mondial pour les politiques a permis le déploiement de systèmes et de processus visant à établir un lien entre les solutions et les effets du développement. Les communautés de pratique du PNUD, hébergées sur SparkBlue, agissent comme des incubateurs de nouvelles connaissances et de cocréation de solutions, mettant en relation plus de 130 000 visiteurs avec plus de 10 000 praticiens et experts du PNUD et d'ailleurs, depuis 143 sites. Des listes d'entreprises distinctes ont été fusionnées en une seule, la liste d'experts du Réseau mondial pour les politiques pour une réponse rapide (« ExpRes »), avec plus de 4 000 experts sélectionnés couvrant l'ensemble des activités du PNUD, et comprenant de nouvelles réserves de talents pour les domaines émergents, tels que la gouvernance électronique, la numérisation et la jeunesse. Les bureaux du PNUD ont rapidement profité de ces profils plus diversifiés et pertinents, déployables dans des délais courts ;

[1] Le plan stratégique comptait à l'origine 27 résultats de développement. Six nouveaux résultats liés à l'action du PNUD contre la COVID-19 ont été ajoutés en 2020.

le recours à des experts inscrits au fichier par 122 bureaux du PNUD a augmenté de plus de 60 %, pour atteindre plus de 850 déploiements en 2020. Le déploiement de ces outils s'est accompagné d'un accroissement des efforts au niveau mondial pour soutenir les bureaux de pays dans les cinq régions en mobilisant plus d'un milliard de dollars par an en ressources de programme provenant de diverses sources de financement, telles que les fonds verticaux, les guichets de financement du PNUD, le financement d'urgence pour lutter contre la COVID-19 ainsi que les donateurs bilatéraux et multilatéraux ;

d) Afin de renforcer son appui aux pays touchés par une crise ou un conflit et de piloter sa vision et ses priorités en matière de prévention des crises, d'intervention et de relèvement, et d'y apporter de la cohérence, le PNUD a créé fin 2018, dans le cadre du Réseau mondial pour les politiques, le Bureau de gestion des crises. Ce Bureau permet à la fois de renforcer et de mieux articuler la capacité du PNUD à s'attaquer aux causes profondes et aux facteurs des conflits, d'aider les pays touchés par un conflit à surmonter les déficits de développement et à réduire les vulnérabilités, et enfin d'accorder la priorité à l'amélioration de l'harmonisation et de la cohérence des intervenants engagés dans l'action humanitaire, le développement et la consolidation de la paix, ainsi que de leurs efforts ;

e) Pour mettre en œuvre, suivre et rendre compte efficacement des résultats détaillés dans le plan stratégique pour 2018-2021, ancrés dans les actions des bureaux de pays, le PNUD a mis en œuvre des mesures solides visant à renforcer son architecture de résultats et ses systèmes de données au cours de la période du plan. Grâce à la numérisation des résultats des programmes de pays et des cadres de résultats et d'allocation des ressources figurant dans les descriptifs de programme de pays, le PNUD a établi un lien entre les projets en cours et en attente, les programmes de pays et les résultats du plan stratégique, qui sont à leur tour liés aux objectifs de développement durable pertinents. Le PNUD a instauré une série de « marqueurs de projet » pour améliorer son analyse des résultats, en se concentrant non seulement sur « quels » résultats sont obtenus, mais aussi « comment », « avec qui » et « pour qui » (par exemple, le principe consistant à ne laisser personne de côté, la programmation conjointe avec les partenaires du système des Nations Unies, la coopération Sud-Sud et triangulaire, le lien entre l'humanitaire et le développement ainsi que les actions contre la COVID-19). Tirant parti des riches données qu'il a accumulées sur les résultats au fil des ans, le PNUD a été le premier à utiliser les données satellitaires, les capteurs de l'Internet des objets et l'intelligence artificielle – l'apprentissage automatique – pour analyser les résultats qualitatifs, les succès et les défis afin d'en tirer des leçons. L'analyse des réussites et des défis, réalisée grâce à l'intelligence artificielle, a été mise à la disposition de l'ensemble du personnel, qui peut y puiser des données et des preuves superposées à la typologie des pays et aux différenciations régionales, en fonction de divers besoins analytiques.

17. Le PNUD apprécie l'évaluation et les possibilités d'apprentissage qu'elle offre à l'organisation et en vue de l'élaboration du prochain plan stratégique. Le PNUD prend note des résultats, des conclusions et des recommandations, ainsi que de la reconnaissance des progrès accomplis et de la désignation des domaines à renforcer.

18. Le PNUD prend acte de la **recommandation n° 1**, qui invite l'organisation à mieux définir son rôle pour la contribution au Programme 2030 et la réponse qu'il entend apporter à la pandémie de COVID-19. Le Programme 2030 reste au cœur du plan stratégique, l'objectif étant de soutenir les pays afin qu'ils accélèrent leurs progrès pour atteindre les objectifs de développement durable et poursuivent leur trajectoire de développement. Dans l'ensemble, les défis du développement sont devenus de plus en plus complexes au fil du temps, ce qui nécessite de nouveaux outils et de nouvelles solutions permettant de relever plusieurs défis simultanément.

Pour réaliser les ambitions du Programme 2030, notamment celle de ne laisser personne de côté et celle du repositionnement et du renforcement du système des Nations Unies pour le développement, le PNUD améliore continuellement son approche en vue d'une nouvelle ère de développement. Le PNUD continuera à s'efforcer de servir de réservoir de connaissances, de bonnes pratiques et de politiques intégrées inclusives et durables pour répondre aux besoins des individus et de la planète.

19. Les actions du PNUD pour lutter contre la pandémie sont apportées par les solutions types dans les trois contextes de développement. Le PNUD a lancé son initiative initiale, « Prepare, Respond, Recover » en mars, suivie de son initiative 2,0 « Au-delà du relèvement : à l'horizon 2030 » en juin 2020, et les cadres de financement rapide qui les accompagnent : un mécanisme d'intervention d'urgence et un mécanisme de financement rapide. Ces derniers ont permis au PNUD de mettre en place une réponse cohérente et collaborative à l'urgence de la pandémie en matière de développement, tout en conservant les ambitions du Programme 2030. Le PNUD travaille avec les partenaires des Nations Unies pour mettre en œuvre la réponse socioéconomique et continuera à le faire au cours de la prochaine période du plan stratégique.

20. L'évaluation reconnaît les efforts réalisés par le PNUD pour appliquer dans sa programmation le principe consistant à ne laisser personne de côté, notamment par l'intermédiaire du marqueur associé et de son engagement auprès de différents groupes cibles. Au cours de la prochaine période du plan stratégique, il sera vital d'aider les pays à poursuivre leurs stratégies pour ne laisser personne de côté tout au long de la décennie d'action, notamment en mettant à nouveau l'accent sur le traitement des causes sous-jacentes et profondes des désavantages et des obstacles, exacerbés par la COVID-19, auxquels doivent faire face les plus vulnérables et les plus pauvres.

21. L'évaluation reconnaît qu'environ 90 % des bureaux de pays du PNUD ont réalisé des efforts pour intégrer les objectifs de développement durable. Le PNUD s'engage à continuer à mettre en œuvre de façon intégrée l'élaboration de politiques fondées sur la connaissance des faits afin d'identifier et d'aider les laissés-pour-compte, et d'aider les pays à atteindre l'inclusion et la durabilité. Le PNUD fera des efforts délibérés pour maximiser les effets de toutes les solutions types sur le développement dans le but de parvenir à des résultats décisifs dans différents domaines du Programme 2030.

22. L'approche multidimensionnelle offre la plus grande possibilité de changement transformationnel, avec trois objectifs principaux en matière d'intégration : a) élaborer de politiques fondées sur la connaissance des faits, notamment par l'intermédiaire de la plateforme COVID-19 Data Futures ; b) faciliter l'apprentissage en réseau et la production de connaissances par les groupes de parties prenantes ; et c) renforcer les capacités et les adapter à notre époque afin de relever des défis complexes et parvenir à un développement inclusif et durable.

23. Le PNUD accepte la **recommandation nº 2**. Dans le plan stratégique pour la période 2022-2025, le PNUD étendra son soutien aux pays partenaires dans les domaines de l'innovation et de la transformation numérique et ouvrira des perspectives pour fournir des services plus réactifs et efficaces aux citoyens. L'organisation continuera à investir dans la mise au point d'un système capable de se transformer, guidant l'innovation tactique et progressive.

24. Le PNUD a créé une unité d'innovation stratégique en 2020 pour passer à une approche plus transformative. Cette nouvelle unité a également déplacé le centre d'intérêt du fonds d'innovation, soutenu par le Gouvernement danois et actif depuis

2014, de l'expérimentation à petite échelle à la transformation des systèmes. Une évaluation indépendante de ses cinq premières années d'existence a montré que le fonds a créé un espace pour la conception de nouvelles solutions et pour « faire du développement » de manière différente, a développé de nouvelles compétences et a attiré de nouveaux partenaires. Passer de l'expérimentation rapide à la transformation de systèmes – comme le recommandait l'évaluation – nécessite une vision à plus long terme. C'est pourquoi, en 2020, le fonds est passé au financement de « démonstrations approfondies » destinées à mettre en évidence les progrès réalisés pour passer d'une transformation progressive à une innovation permettant de relever les défis systémiques.

25. Aider les bureaux de pays et les gouvernements à traverser la transformation numérique est une priorité essentielle pour favoriser l'innovation. À un niveau plus stratégique, le PNUD s'efforcera de mieux servir les pays dans le cadre de leur programme de transformation numérique. En interne, l'organisation renforcera les capacités numériques locales en lançant le « Réseau des ambassadeurs du numérique ». Conçu comme un réseau d'apprentissage agile, il permettra au PNUD de partager plus rapidement les savoir-faire numériques et de créer des capacités d'exécution au niveau local. En externe, en mettant en œuvre une approche « numérique par défaut », l'organisation intégrera des éléments et des méthodes de travail numériques dans tous les programmes et projets. Avec le lancement de sa stratégie d'exploitation des données en mars 2021, le PNUD vise à devenir une organisation axée sur les données et, par conséquent, à fournir des services plus réactifs et efficaces.

26. En juin 2020, le PNUD a lancé SparkBlue, une plateforme d'interaction en ligne qui couvre six solutions types par l'intermédiaire de huit communautés de pratique, permettant à plus de 10 000 utilisateurs de toutes les régions de participer à la création de nouvelles connaissances et d'échanger en temps réel des idées sur les solutions des objectifs de développement durable de manière efficace et efficiente. Les communautés de connaissances SparkBlue agissent comme des nœuds qui relient les idées en matière d'apprentissage pour amplifier, innover et améliorer les solutions de développement au sein et en dehors de l'organisation. La plateforme permet au PNUD d'intensifier ses efforts pour devenir plus intégré et inclusif, en connectant les savoir-faire à travers les domaines d'action et les nœuds géographiques du Réseau mondial pour les politiques, et en incorporant une plus grande variété de voix et de points de vue dans les efforts entrepris pour la décennie d'action du Programme 2030.

27. En s'appuyant sur la dynamique générée par SparkBlue et les nouvelles solutions de collaboration numérique, un nouveau cadre de gestion des connaissances sera élaboré pour faire progresser la mise en œuvre du plan stratégique pour la période 2022-2025. L'approche du PNUD en matière de connaissances s'appuiera sur la capacité de l'organisation à rassembler, à connecter ainsi qu'à agir en innovateur, en défenseur, en partenaire et en intégrateur, notamment avec les secteurs public, privé et financier, le système des Nations Unies et la communauté du développement au sens large. Elle abordera la manière dont les connaissances peuvent avoir un effet positif sur les résultats de l'organisation, générer de nouvelles connaissances et idées, mettre en relation les collaborateurs des Nations Unies avec des experts et des communautés mondiales afin de partager des informations et des idées, d'élaborer ensemble des solutions et d'alimenter les communautés de pratique du PNUD. Elle vise à améliorer encore les résultats obtenus par l'organisation et à renforcer l'influence qu'elle exerce sur ses principales parties prenantes.

28. Le PNUD accepte la **recommandation n° 3** et travaillera de façon continue à s'exprimer sur les avantages concrets que présente l'intégration de l'égalité des genres comme accélérateur de développement. Les bureaux de pays et les centres

régionaux du PNUD donneront la priorité aux investissements visant à renforcer les capacités des gouvernements à formuler et à mettre en œuvre des politiques publiques qui favorisent tout le monde. Le label égalité des genres pour les institutions publiques fournira une feuille de route concrète visant à y intégrer ce principe. L'organisation s'appuiera sur les données relatives aux actions des politiques publiques ayant été collectées et analysées par le base de donnée COVID 19 Global Gender Response Tracker, développée par le PNUD et l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), pour ouvrir des dialogues politiques, économiques et environnementaux au niveau national avec les institutions publiques et d'autres acteurs sociaux. Grâce au nouveau mécanisme de mobilisation pour faire face aux crises en tenant compte de l'égalité des genres, le PNUD concentrera davantage ses investissements sur l'adaptation des actions qu'il mène dans les contextes de crise à la situation particulière des femmes et des filles, avec des approches transformationnelles visant à accroître le leadership des femmes, leur autonomisation économique et leur accès à la justice.

29. Pour répondre à la recommandation relative au label égalité des genres, le PNUD vise, d'ici la fin de l'année 2025, à impliquer au moins 80 % de tous les bureaux, y compris les unités du siège, et également dans les contextes de crise. Le label égalité des genres accroîtra l'attention portée à deux domaines : a) l'augmentation des investissements financiers en faveur de l'égalité des genres par l'intermédiaire d'examens de programmes et du renforcement des capacités en vue d'une meilleure utilisation du marqueur de l'égalité des genres en tant qu'outil de suivi, de responsabilité et de prise de décision ; et b) renforcer les capacités du personnel en matière d'égalité des genres par la mise en œuvre d'un plan d'apprentissage complet et le recrutement de personnel doté de nouvelles compétences aux niveaux mondial, régional ainsi qu'au niveau des bureaux nationaux.

30. Pour compléter ces deux actions, le PNUD introduira un cours sur le leadership en faveur de l'égalité des genres, ciblant les représentants résidents et les représentants résidents adjoints et disponible dans le monde entier. Les hauts responsables disposeront ainsi de connaissances sur la manière dont ils peuvent mieux étendre et définir les avantages de l'intégration de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes en tant qu'accélérateurs du développement durable. Le cours favorisera la création d'avantages tangibles dans la politique, la programmation et l'action de sensibilisation du PNUD.

31. Le PNUD souscrit à la **recommandation n° 4**, qui suggère d'utiliser plus efficacement son Réseau mondial pour les politiques afin d'améliorer la mobilité des savoir-faire dans l'organisation. Cette ambition s'aligne et se reflète dans la volonté du PNUD d'être une organisation apprenante, ce qui est l'un des objectifs clés de la stratégie de développement du personnel pour 2021-2023, l'un des piliers de « People for 2030 ». La stratégie répond parfaitement aux besoins des entreprises et aux lacunes en matière de capacités relevées lors des exercices réguliers de définition et d'évaluation des capacités à l'échelle de l'organisation. La stratégie pour 2021-2023 met l'accent sur l'appropriation par le personnel de son parcours de développement, les responsables et l'organisation dans son ensemble jouant un rôle d'habilitation et de soutien, notamment par l'entremise des systèmes, outils et processus du Réseau mondial pour les politiques.

32. Les dispositifs d'appui aux pays ont apporté de nouveaux outils pour concevoir, gérer et évaluer les interventions de nature systémique. Le processus d'analyse des problèmes complexes et « pervers » intègre une approche systémique comprenant l'établissement d'un état des lieux, l'écoute profonde et la recherche de sens. Le PNUD utilisera l'apprentissage et les expériences des dispositifs d'appui aux pays

pour favoriser la compréhension de leur utilisation en tant que « moteurs d'intégration » pour gérer des défis complexes en bonne intelligence avec de multiples parties prenantes et en utilisant une variété de méthodologies, afin de développer des catalogues de solutions intégrées visant à relever des défis complexes et systémiques.

33. Le PNUD se félicite que l'évaluation reconnaisse ses efforts continus pour renforcer la gestion et les systèmes axés sur les résultats et prend acte de la **recommandation nº 5**. L'organisation est fermement attachée à la résolution 75/233 de l'Assemblée générale, datée du 21 décembre 2020, qui porte sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies et souligne l'importance de la gestion axée sur les résultats. Le PNUD continue à suivre les directives de la résolution en ce qui concerne les performances et les résultats à l'échelle du système au regard du Programme 2030.

34. Pour concevoir sa politique de gestion axée sur les résultats et les systèmes y afférant, le PNUD a suivi les directives du manuel de gestion axée sur les résultats élaboré par le Groupe des Nations Unies pour le développement durable. Faisant suite à la demande du Conseil d'administration au regard de sa décision 2017/6, le PNUD a harmonisé son approche en matière d'établissement de rapports sur les résultats du plan stratégique avec celles du Fonds des Nations unies pour la population (FNUAP), du Fonds des Nations unies pour l'enfance (UNICEF) et d'ONU-Femmes, ainsi qu'avec l'architecture de leurs cadres intégrés de résultats et d'allocation de ressources.

35. Le PNUD reconnaît les défis continus que représente l'approche actuelle, à savoir la gestion et les systèmes axés sur les résultats, notamment l'absence de données exploitables pour plusieurs indicateurs des objectifs de développement durable concernant les effets et les résultats. Par le passé, l'organisation a obtenu des résultats tangibles et a fait preuve de constance en matière de transparence et de responsabilité, renforçant ainsi sa position de partenaire solide et d'acteur clé dans la réforme du système des Nations Unies pour le développement. En concevant le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources pour le prochain plan stratégique, le PNUD améliorera plusieurs éléments, en s'appuyant sur la solide architecture de résultats et la base de données élaborées en 2018-2021.

36. Pour mesurer ses résultats, le PNUD adoptera des mesures générales, mais toujours réalisables, en exploitant ses données publiques mondiales dans la mesure du possible, notamment l'indice de développement humain et l'indice de pauvreté multidimensionnelle. Pour évaluer les changements sur le plan des produits, l'organisation adoptera plusieurs types de mesures et exploitera le potentiel des données modernes pour saisir la nature diversifiée de ses interventions dans différents contextes de développement. La qualité et la solidité des jalons et des cibles des indicateurs seront améliorées grâce aux grandes compétences techniques et aux connaissances contextualisées du Réseau mondial pour les politiques et des bureaux régionaux, combinées à une analyse statistique. Le PNUD intégrera les évaluations externes et les enseignements tirés des évaluations, des audits et des enquêtes pour enrichir son analyse de performances.

37. Le PNUD remaniera de manière exhaustive les systèmes actuels en tirant parti de son nouveau progiciel de gestion intégré en nuage et en rationalisant les plateformes existantes, améliorant ainsi la planification des résultats, le contrôle des performances et le partage des enseignements afin d'améliorer les résultats de l'organisation à tous les niveaux et d'accroître la transparence. Soutenue par une nouvelle plateforme de données disposant d'un référentiel central de données pour les opérations et les programmes, une plateforme de gestion des connaissances, bénéficiant du recours à l'intelligence artificielle, permettra au personnel du PNUD

d'apprendre et d'échanger des connaissances ainsi que des expériences précieuses. La modernisation des plateformes de collaboration accélérera le partage des connaissances en mettant en relation des personnes pouvant dès lors contribuer plus efficacement à l'amélioration de la prise de décision et accroître les performances et les résultats des programmes et des projets. Le PNUD continuera à assurer la cybersécurité de ses systèmes et de ses données, tout en respectant les principes des Nations Unies en matière de confidentialité des données.

38. Le PNUD souscrit à la **recommandation nº 6.** L'accroissement des financements de qualité (ressources non préaffectées et partiellement préaffectées) constitue une partie importante de la stratégie globale de mobilisation des ressources du PNUD. Celle-ci se conforme au pacte de financement et à l'engagement mutuel entre les États membres et l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement en vue d'accroître la part des ressources ordinaires et des financements thématiques et communs. En comparaison des autres institutions multilatérales, le système des Nations Unies reste financé principalement par des contributions dont la préaffectation est clairement établie. En 2018, 79 % de toutes les contributions aux activités opérationnelles de l'ONU pour le développement étaient préaffectées, un état de fait que le pacte de financement vise à modifier. Ce changement de pratiques en matière de financement sera un élément clé pour permettre au PNUD et aux autres organismes des Nations Unies de cesser de fonctionner principalement avec des financements liés à des projets.

39. En 2020, les partenaires financiers ont contribué à 99 % de l'objectif du plan stratégique annuel de 700 millions de dollars pour les contributions aux ressources ordinaires. Toutefois, les ressources ordinaires représentent 13 % du financement total du PNUD, ce qui est loin de l'objectif de 30 % fixé par le pacte de financement. Les ressources ordinaires sont la modalité de financement la plus souple et permettent à l'organisation de jeter les bases de la conception de programmes qui contribueront à attirer davantage de fonds d'autres sources. Par exemple, cette flexibilité et cette agilité des ressources régulières ont aidé le PNUD à prendre des décisions rapides en matière de financement et à répondre de manière proactive aux défis posés par la COVID-19.

40. En vue du prochain plan stratégique, le PNUD continuera à souligner l'importance d'un financement souple et prévisible, en notant sa conformité avec le pacte de financement. Il s'agit notamment d'encourager les engagements et les accords pluriannuels et d'augmenter les contributions aux financements thématiques et communs. Conformément aux réponses de l'administration à l'évaluation des activités de coopération du PNUD au service du développement dans les pays à revenu intermédiaire (DP/2020/22) et à l'évaluation du soutien du PNUD à l'adaptation aux changements climatiques (DP/2021/7), l'organisation tiendra compte de la question plus large de l'allocation des fonds du programme aux pays dans le cadre de son engagement, avec le Conseil d'administration, au sujet du plan intégré des ressources et du budget intégré pour 2022-2025 et de son examen à mi-parcours.

41. Conformément à la recommandation de l'évaluation, le PNUD prendra des mesures pour passer de collectes de fonds et d'actions de plaidoyer liées à des projets à une approche axée sur un portefeuille de projets, en soutenant les efforts visant à attirer des financements de meilleure qualité, moins axés sur les projets et moins transactionnel. L'organisation testera l'utilisation de mécanismes nouveaux et existants pour mobiliser et canaliser les fonds vers des initiatives stratégiques plutôt que vers de petits projets individuels. Ces initiatives stratégiques – des « offres de portefeuille » – dans les domaines d'action qui démontrent le mieux l'avantage comparatif du PNUD seront façonnées par des consultations avec des partenaires ayant des priorités communes, tout en respectant les objectifs stratégiques et

institutionnels de l'organisation. Le PNUD affinera et adaptera les systèmes, outils et capacités programmatiques et opérationnels internes afin de les rendre plus flexibles et de concrétiser l'approche axée sur le portefeuille de projets.

42. Afin de donner de la cohérence et de l'ampleur à ses travaux sur le financement des objectifs de développement durable, le PNUD a créé le Pôle Financement des objectifs de développement durable en 2019. En conséquence, le PNUD soutient les pays par l'intermédiaire d'offres de services sur mesure afin de favoriser le financement des objectifs dans différents contextes de développement, notamment dans les pays fragiles et touchés par des conflits et les petits États insulaires en développement. Les services offerts comprennent notamment des initiatives phares, telles que les cadres de financement national intégrés, visant à aligner le financement public sur les objectifs ; la plateforme « SDG Impact », dont le but est d'aider les pays à mobiliser des financements et des investissements du secteur privé ; le mécanisme de financement des assurances et des risques, conçu pour renforcer la résilience au niveau national comme régional ; et l'étude du potentiel de la finance numérique, avec le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU).

43. Le PNUD poursuivra l'intégration des travaux dans ce domaine par l'intermédiaire de ses réseaux nationaux, régionaux et mondiaux, en travaillant avec des entités du secteur public et du secteur privé, ainsi qu'avec des organismes des Nations Unies, notamment le Département des affaires économiques et sociales, le FENU, l'UNICEF, le Programme des Nations unies pour l'environnement, et en partenariat avec des institutions financières internationales et d'autres entités.

44. Le PNUD accueille favorablement la **recommandation n° 7**, qui vise à garantir la mise en œuvre de la stratégie « People for 2030 », ainsi que des stratégies d'apprentissage et de développement pour améliorer les capacités de son personnel.

45. Lancé en juin 2019, « People for 2030 » a pour objectif de transformer progressivement la culture et les capacités de l'organisation pour obtenir de meilleurs résultats en matière de développement, en dotant le PNUD d'une fonction de ressources humaines moderne, tournée vers l'avenir, à la fois efficiente et efficace, en s'attaquant aux causes profondes des problèmes circonscrits dans les examens de gestion externes, les recommandations des auditeurs et les évaluations ainsi qu'au cours d'un vaste exercice de consultation interne.

46. La phase initiale couvre la période 2019-2021 et se concentre sur la restructuration des politiques et des approches du PNUD en matière de gestion des ressources humaines. Elle se concentre sur neuf domaines d'action : a) « recherche de l'excellence dans nos actions » ; b) « amélioration de la vie professionnelle au PNUD » ; c) « utilisation stratégique du personnel » ; d) « accroissement des compétences de nos agents et du personnel d'encadrement » ; e) « protection de notre personnel » ; f) « encouragement et bonne utilisation de notre diversité » ; g) « attraction et sélection des meilleurs talents » ; h) modalités du contrat ; et i) efficacité des ressources humaines et l'analytique des personnes.

47. La deuxième phase de la stratégie « People for 2030 » suivra le prochain plan stratégique, en se concentrant sur la mise en œuvre des nouvelles capacités et politiques en matière de ressources humaines, dans le but de s'assurer que le PNUD capitalise pleinement sur sa main-d'œuvre, qui, comme le souligne l'évaluation, constitue son principal atout, en plus de conduire progressivement un changement de culture organisationnelle.

48. En ce qui concerne le rôle du Bureau des ressources humaines, l'Administrateur assistant ou le Directeur du Bureau des services de gestion veille à ce que toutes les décisions du Groupe exécutif soient éclairées par les stratégies d'apprentissage et de développement tirées de « People for 2030 ». Le Directeur adjoint est membre du

Groupe d'appui à la performance de l'organisation. Le Directeur du Bureau des ressources humaines réalise des exposés auprès du Groupe exécutif et du Groupe d'appui à la performance de l'organisation sur des sujets liés aux ressources humaines afin de s'assurer que les deux groupes reçoivent des conseils techniques directs, si nécessaire. Le Directeur a également un rapport hiérarchique avec l'Administrateur pour les questions stratégiques relatives aux ressources humaines, en plus celui qui le lie au Directeur du Bureau des services de gestion.

IV. Conclusion

49. Étant donné que le nouveau plan stratégique pour la période 2022-2025, en cours d'élaboration, s'inscrit dans la continuité du plan actuel, les indications fournies par l'évaluation sont précieuses car elles mettent en évidence les points forts qui doivent être consolidés et les points faibles qui nécessitent un travail supplémentaire. L'objectif primordial du PNUD reste d'aider les pays et les populations à atteindre les buts du Programme 2030 et demeurera au cœur du nouveau plan stratégique, l'accent étant mis sur la manière dont l'organisation entend intensifier et accélérer les résultats en vue de la réalisation des objectifs de développement durable dans un contexte évoluant rapidement et aux problématiques exacerbées par la pandémie de COVID-19.

50. Le PNUD confirme son engagement pour la réforme du système des Nations Unies pour le développement, allant au-delà de la réorientation qui a immédiatement suivi le processus de séparation des fonctions et augmentant les capacités de l'organisation et de ses partenaires à développer les solutions systémiques nécessaires pour relever les défis complexes du développement. En accord avec l'évaluation, le PNUD affinera son offre de politiques intégrées à l'appui des objectifs de développement durable en ayant recours à une approche systémique.

51. De nombreux processus lancés dans le cadre du plan stratégique en cours en sont à divers stades de mise en œuvre et nécessiteront des actions continues, notamment l'amélioration du modèle d'activité, l'adaptation des modalités de financement, ou encore l'élaboration de cadres de résultats et de capacités visant à mettre en place des approches plus intégrées et innovantes. Le prochain plan stratégique poursuivra le processus de transformation, faisant évoluer les structures de financement, les capacités et les systèmes du PNUD afin de mieux répondre aux besoins de ses clients.

Annexe

Recommandations de l'évaluation et réponse de l'administration du PNUD

Recommandation nº 1. Dans le cadre de son prochain plan stratégique, le PNUD devrait mieux définir son rôle et sa proposition de valeur en vue de contribuer au Programme 2030 et de répondre à la pandémie de COVID-19, en tenant compte de son repositionnement au niveau national suite à la réforme du système des Nations Unies pour le développement. Le PNUD devrait par ailleurs ancrer ses travaux sur ses avantages comparatifs les plus reconnus, en se concentrant notamment sur les principes d'inclusion et de durabilité pour mieux construire l'avenir en veillant à ne laisser personne de côté.
Réponse de l'administration : Le PNUD prend acte de la recommandation no 1, qui invite l'organisation à mieux définir son rôle pour la contribution au Programme 2030 et la réponse qu'il entend apporter à la pandémie de COVID-19. Le Programme 2030 demeure au cœur du plan stratégique, l'objectif étant de soutenir les pays afin qu'ils accélèrent leurs progrès pour atteindre les objectifs de développement durable et poursuivent leur trajectoire de développement. Les défis du développement sont devenus de plus en plus complexes au fil du temps, ce qui nécessite de nouveaux outils et de nouvelles solutions permettant de relever plusieurs défis simultanément. Pour réaliser les ambitions du Programme 2030, notamment celles ne pas faire de laissés-pour-compte et de repositionner et de renforcer le système des Nations Unies pour le développement, le PNUD continuera à affiner et à améliorer son approche en vue d'une nouvelle ère de développement, en s'appuyant sur les bases solides de son expérience dans le développement, qui repose sur la pratique, les résultats obtenus et des relations de confiance. Dans le nouveau plan stratégique pour la période 2022-2025, le PNUD fera des efforts délibérés pour maximiser les effets de toutes les solutions types sur le développement dans le but de parvenir à des réussites dans l'ensemble du Programme 2030. L'accompagnement des pays dans leurs stratégies pour ne laisser personne de côté sera un point essentiel tout au long de la décennie d'action, notamment avec de nouveaux efforts entrepris pour traiter les causes sous-jacentes et profondes des désavantages et des obstacles, exacerbés par la COVID-19, auxquels doivent faire face les plus vulnérables et les plus pauvres. Le PNUD s'efforcera de servir de réservoir de connaissances, de bonnes pratiques et de politiques intégrées inclusives et durables pour répondre aux besoins des individus et de la planète. Dans le cadre du nouveau plan, le PNUD soutiendra la prochaine génération de programmes de pays et les cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable en mettant l'accent sur l'inclusion et la durabilité en vue de la reprise faisant suite à la COVID-19.

Principale(s) mesure(s)	Date d'achèvement	Unité(s) responsable(s)	Suivi	
			Observations	État d'avancement
1.1 Élaborer des orientations pour inclure l'inclusion et la durabilité dans une prochaine génération de programmes nationaux en vue de la reprise faisant suite à la COVID-19, en accord avec nouveau plan stratégique.	juin 2022	Bureau des politiques et de l'appui aux programmes (BPAP), Bureau de gestion des crises, bureaux régionaux		
1.2 Publier des recherches sur les répercussions de la pandémie de COVID-19 sur les objectifs de développement durable afin de guider la conception et la mise en œuvre de politiques au niveau national	décembre 2021	BPAP, bureaux régionaux, Bureau des relations extérieures et du plaidoyer		
1.3 Préparer des orientations pour aider les pays à intégrer les stratégies visant à ne laisser personne au de côté dans les plans de développement, en s'appuyant sur les travaux des études d'impact socioéconomique et des évaluations multidimensionnelles des vulnérabilités menées dans le contexte de la COVID-19.	décembre 2022	BPAP, Bureau de gestion des crises, bureaux régionaux		

Recommandation n° 2. Pour répondre aux demandes croissantes qu'induit le changement de contexte engendré par la pandémie de COVID-19, les travaux du PNUD en matière d'innovation devraient être axés en priorité sur l'appui aux pays partenaires dans le domaine de la transformation numérique, la suppression des obstacles administratifs qui entravent l'innovation, l'amélioration des systèmes de gestion des connaissances et l'élaboration d'une approche plus réfléchie concernant le suivi et la transposition à grande échelle des innovations qui ont fait leurs preuves et sont susceptibles d'accélérer les résultats.

Réponse de l'administration :

Le PNUD accepte la recommandation n° 2. Dans le plan stratégique pour la période 2022-2025, le PNUD étendra son soutien aux pays partenaires dans les domaines de l'innovation et de la transformation numérique et ouvrira des perspectives pour fournir des services plus réactifs et efficaces aux citoyens.

La mise à l'échelle réussie des innovations numériques est une des grandes priorités du PNUD. Tout au long de l'année 2020, le bureau chargé du numérique a piloté et développé des mécanismes systématiques pour mettre à l'échelle les innovations numériques dans l'ensemble de l'organisation, par l'intermédiaire de l'initiative « Digital Sprint », puis de l'initiative « Digital X Scale Accelerator », qui fournit certaines ressources et soutient les

innovations clés qu'il convient d'adapter, en étroite collaboration avec le groupe de l'innovation stratégique et les laboratoires d'accélération. En 2021, le PNUD poursuivra cette initiative tout en s'attaquant aux goulets d'étranglement administratifs, tels que les politiques et les processus.

Aider les bureaux de pays et les gouvernements à traverser la transformation numérique est une priorité essentielle pour favoriser l'innovation la stratégie numérique. À un niveau plus stratégique, le bureau chargé du numérique travaillera en étroite collaboration avec le groupe de l'innovation stratégique afin de mieux servir les pays en ce qui concerne le programme de transformation numérique. En interne, l'organisation renforcera les capacités numériques locales en lançant le « Réseau des ambassadeurs du numérique ». Conçu comme un réseau d'apprentissage agile, il permettra au PNUD de partager plus rapidement les savoir-faire numériques et de créer des capacités d'exécution au niveau local. En mettant en œuvre une approche « numérique par défaut », l'organisation intègre des éléments et des méthodes de travail numériques dans tous les programmes et projets. Avec le lancement de sa stratégie d'exploitation des données en mars 2021, le PNUD vise à devenir une organisation axée sur les données et, par conséquent, à fournir des services plus réactifs et efficaces.

En juin 2020, le PNUD a lancé SparkBlue, une plateforme d'interaction en ligne qui couvre six solutions types par l'intermédiaire de huit communautés de pratique, permettant à plus de 10 000 utilisateurs de toutes les régions de participer à la création de nouvelles connaissances et d'échanger en temps réel des idées sur les solutions des objectifs de développement durable. En s'appuyant sur la dynamique générée par SparkBlue, un cadre de gestion des connaissances sera élaboré pour faire progresser la mise en œuvre du plan stratégique pour la période 2022-2025. L'approche du PNUD en matière de connaissances s'appuiera sur la capacité de l'organisation à rassembler, à connecter ainsi qu'à agir en innovateur, en défenseur, en partenaire et en intégrateur, notamment avec les secteurs public, privé et financier, le système des Nations Unies et la communauté du développement au sens large.

En mai 2020, l'équipe du laboratoire d'accélération, en collaboration avec l'Université de Columbia, a élaboré une stratégie visant à intensifier l'innovation dans le domaine du développement, en définissant notamment plusieurs approches pour parvenir à cette fin. Cette équipe s'efforce de mettre en œuvre la stratégie dans les cohortes de laboratoires d'accélération, existantes comme nouvelles. En outre, avec la création du groupe de l'innovation stratégique et le changement d'orientation de l'approche du fonds d'innovation, le PNUD continuera à tester une approche transformationnelle de l'innovation par l'intermédiaire de « démonstrations approfondies ».

2.1 Élaborer un cadre de gestion des connaissances pour faire progresser la mise en œuvre du plan stratégique pour 2022-2025.	décembre 2021	BPAP		
2.2 Créer le « Réseau des ambassadeurs du numérique » et mettre en œuvre une approche « numérique par défaut » dans tous les programmes et projets.	décembre 2021	Service administratif (bureau chargé du numérique)		
2.3 Mettre en œuvre de la stratégie du PNUD en matière de données	Décembre 2021	Service administratif (bureau chargé du numérique), Bureau des services de gestion		
2.4 Mettre en place un système de suivi des innovations réussies et un mécanisme de	décembre 2022	Service exécutif		

gouvernance pour les appliquer aux objectifs de développement durable.				
2.5 Saisir et diffuser les enseignements tirés de l'approche de la « démonstration approfondie » pour transposer les innovations réussies à plus grande échelle.	décembre 2022	BPAP		

Recommandation nº 3. Le PNUD devrait mieux définir la manière de généraliser et d'exploiter les avantages concrets que présente l'intégration de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes parmi les accélérateurs de développement catalytiques en vue de la réalisation du Programme 2030 et des objectifs de développement durable. Le processus du « label égalité des genres » devrait être recommandé à tous les bureaux, qui devraient s'efforcer d'accroître leurs investissements financiers en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes dans tous les domaines. Le PNUD devrait mieux équiper ses unités en recrutant du personnel spécialisé dans l'égalité des genres, capable de mettre en œuvre des systèmes axés sur des résultats tenant compte des questions de genre et favorisant l'égalité entre les femmes et les hommes.

Réponse de l'administration :

Le PNUD accepte la **recommandation nº 3** et travaillera de façon continue à intégrer l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes en tant qu'accélérateurs de développement. Les bureaux de pays et les centres régionaux du PNUD donneront la priorité aux investissements visant à renforcer les capacités des gouvernements à formuler et à mettre en œuvre des politiques publiques qui favorisent tout le monde. Le label égalité des genres pour les institutions publiques ciblera ces dernières et leur fournira une feuille de route concrète pour intégrer l'égalité entre les femmes et les hommes. L'organisation s'appuiera sur les données relatives aux actions des politiques publiques ayant été collectées et analysées par le base de donnée COVID 19 Global Gender Response Tracker, développée par le PNUD et ONU-Femmes, pour ouvrir des dialogues politiques, économiques et environnementaux au niveau national avec les institutions publiques et d'autres acteurs sociaux. Grâce au nouveau mécanisme de mobilisation pour faire face aux crises en tenant compte de l'égalité des genres, le PNUD concentrera davantage ses investissements sur l'adaptation des actions qu'il mène dans les contextes de crise à la situation particulière des femmes et des filles, avec des approches transformationnelles visant à accroître le leadership des femmes, leur autonomisation économique et leur accès à la justice.

Afin de doter les hauts dirigeants de connaissances sur la manière dont ils peuvent mieux étendre et définir les avantages de l'intégration de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes en tant qu'accélérateurs du développement durable, le PNUD introduira un cours sur le leadership pour l'égalité des genres, ciblant les représentants résidents et les représentants résidents adjoints.

3.1 Lancer le label égalité des genres pour les institutions publiques	décembre 2021	BPAP		
3.2 Renforcer le label égalité des genres pour couvrir 80 % des bureaux nationaux et des unités du siège du PNUD	décembre 2025	BPAP, bureaux régionaux, Bureau de gestion des crises		
3.3 Organiser un cours de leadership sur l'égalité des genres à l'intention des représentants résidents et des représentants résidents adjoints.	décembre 2021	BPAP, Bureau des services de gestion		

Recommandation nº 4. Le PNUD devrait utiliser plus efficacement son Réseau mondial pour les politiques afin d'améliorer la circulation des compétences, en assurant une plus grande rigueur dans la programmation grâce à des objectifs, des étapes et des mesures d'efficacité bien définis. En outre, il convient de promouvoir une approche plus globale et stratégique pour la mise en place des dispositifs d'appui aux pays, en perfectionnant leur cadre conceptuel et leurs critères d'évaluation et en fournissant des mécanismes de soutien et d'orientation pratiques pour favoriser l'adoption d'approches fondées sur le portefeuille de projets et sur les systèmes.

Réponse de l'administration :

Le PNUD souscrit à la recommandation nº 6. Cette ambition pour le Réseau mondial pour les politiques est conforme à la vision du PNUD comme organisation apprenante et s'y reflète, cette vision constituant l'un des principaux piliers de la stratégie « People for 2030 ». La stratégie répond aux besoins des entreprises et aux lacunes en matière de capacités relevées lors des exercices réguliers de définition et d'évaluation des capacités dans toute l'organisation. La stratégie de développement du personnel pour 2021-2023 met l'accent sur l'appropriation par le personnel de son parcours de développement, les responsables et l'organisation dans son ensemble jouant un rôle d'habilitation et de soutien, notamment par l'entremise des systèmes, outils et processus du Réseau mondial pour les politiques.

Les dispositifs d'appui aux pays ont apporté de nouveaux outils pour concevoir, gérer et évaluer les interventions de nature systémique. Le processus d'analyse des problèmes complexes et « pervers » intègre une approche systémique comprenant l'établissement d'un état des lieux, l'écoute profonde et la recherche de sens. Le PNUD favorisera l'apprentissage et l'expérience des dispositifs d'appui aux pays par l'intermédiaire de plateformes intégrées qui contribuent à relever des défis complexes en cultivant et en gérant de riches réseaux d'acteurs, en mettant l'accent sur une dynamique relationnelle plus large entre de nombreuses entités ; font tomber les cloisonnements grâce à des processus de création commune ; et exploitent l'intelligence collective de l'écosystème des Nations unies grâce à une approche par portefeuille intégrée.

4.1 Élaborer et mettre en œuvre la deuxième phase du programme « People for 2030 », en veillant à ce que le quatrième domaine d'intervention du PNUD soit respecté. Combler les lacunes en matière de capacité, conformément au plan stratégique pour 2022-2025	Développement de la phase nº 2 : octobre 2021 Mise en œuvre de la phase nº 2 : décembre 2025	Bureau des services de gestion		

Recommandation nº 5. Le PNUD devrait repenser globalement l'ensemble de son cadre et de son système de contrôle et de communication des résultats et des performances, en prévoyant : a) des indicateurs mieux alignés sur l'actualité et l'utilité des données et des méthodes susceptibles d'aider à obtenir des mesures plus crédibles des résultats ; b) des étapes plus ambitieuses ; c) l'établissement de priorités plus précises et de meilleures orientations pour enregistrer et promouvoir de manière cohérente les enseignements que les bureaux de pays peuvent tirer afin d'améliorer les résultats et d'accélérer la réalisation des objectifs de développement durable.

Réponse de l'administration :

Le PNUD se félicite que l'évaluation reconnaisse ses efforts continus pour renforcer la gestion et les systèmes axés sur les résultats et prend acte de la recommandation n° 5. L'organisation est fermement attachée à la résolution 75/233 de l'Assemblée générale, qui porte sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies et souligne l'importance de la gestion axée sur les résultats. Le PNUD suivra les directives de la résolution en ce qui concerne les performances et les résultats à l'échelle du système au regard du Programme 2030.

Pour concevoir sa politique de gestion axée sur les résultats et les systèmes y afférant, le PNUD a suivi les directives du manuel de gestion axée sur les résultats élaboré par le Groupe des Nations Unies pour le développement durable. Faisant suite à la demande du Conseil d'administration au regard de sa décision 2017/6, les approches en matière d'établissement de rapports sur les résultats du plan stratégique ont été harmonisées avec celles du FNUAP, de l'UNICEF et d'ONU-Femmes, ainsi qu'avec l'architecture de leurs cadres intégrés de résultats et d'allocation de ressources.

Le PNUD reconnaît les défis que représente l'approche actuelle, à savoir la gestion et les systèmes axés sur les résultats, notamment l'absence de données exploitables pour plusieurs indicateurs des objectifs de développement durable concernant les effets et les résultats. Par le passé, l'organisation a obtenu des résultats tangibles et a fait preuve de constance en matière de transparence et de responsabilité, renforçant ainsi sa position de partenaire solide et d'acteur clé dans la réforme du système des Nations Unies pour le développement. En concevant le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources pour le plan stratégique pour 2022-2025, le PNUD améliorera plusieurs éléments, en s'appuyant sur la solide architecture de résultats et la base de données élaborées en 2018-2021.

Conformément à la Stratégie en matière de techniques de l'information pour 2020-2023, le PNUD remaniera de manière holistique les systèmes actuels de planification des résultats, de suivi et d'établissement de rapports en tirant parti du nouveau progiciel de gestion intégré et en simplifiant un large éventail de plateformes existantes. Cette nouvelle architecture renforcera la capacité de planification des résultats, de contrôle des performances ainsi que de partage des enseignements et de l'apprentissage afin d'améliorer les résultats à tous les niveaux et d'accroître la transparence. Soutenue par un nouveau répertoire central de données pour les opérations et les programmes, une plateforme de gestion des connaissances, bénéficiant du recours à l'intelligence artificielle, permettra au personnel du PNUD d'apprendre et d'échanger des connaissances ainsi que des expériences précieuses dans toute l'organisation. La modernisation des plateformes de collaboration accélérera le partage des connaissances en mettant en relation des personnes pouvant dès lors contribuer plus efficacement à l'amélioration de la prise de décision et accroître les performances et les résultats des programmes et des projets.

5.1 Élaborer le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources du plan stratégique pour 2022-2025, en respectant la résolution 75/233 de l'Assemblée générale et en l'harmonisant avec ceux de l'UNICEF, du FNUAP et d'ONU-Femmes.	septembre 2021	Service administratif, BPAP, Bureau de gestion des crises, Bureau des relations extérieures et du plaidoyer et bureaux régionaux		
5.2 Remanier de manière globale le système de planification et de suivi des résultats, d'apprentissage et de notification (le système de planification de l'organisation) qui relie les	décembre 2022	Service administratif, BPAP, Bureau des services de gestion, Bureau		

résultats à tous les niveaux pour favoriser la mise en œuvre du plan stratégique pour 2022-2025 en rationalisant le nouveau progiciel de gestion intégré et les plateformes existantes		des relations extérieures et du plaidoyer et bureaux régionaux		

Recommandation nº 6. Pour améliorer et faire évoluer son modèle de fonctionnement, conformément à l'engagement qu'il a pris dans son plan stratégique, le PNUD devrait veiller à ce que la gestion adaptative, les modèles de financement supplémentaires et les capacités de financement soient pleinement opérationnels en vue de soutenir la transformation des systèmes qui permettra aux pays d'atteindre les objectifs de développement durable. Cela permettrait de supprimer les obstacles qui entravent le financement des programmes intégrés, des portefeuilles, des plateformes et de l'innovation, et encouragera l'organisation à abandonner sa méthode de financement principale, à savoir le financement par projet.

Réponse de l'administration :

Le PNUD souscrit à la recommandation nº 6. L'accroissement des financements de qualité (ressources non préaffectées et partiellement préaffectées) constitue une partie importante de la stratégie globale de mobilisation des ressources du PNUD. Celle-ci se conforme au pacte de financement et à l'engagement mutuel entre les États membres et l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement en vue d'accroître la part des ressources ordinaires et des financements thématiques et communs.

En vue du prochain plan stratégique, le PNUD continuera à souligner l'importance d'un financement souple et prévisible, en notant sa conformité avec le pacte de financement. Il s'agit notamment d'encourager les engagements et les accords pluriannuels ainsi que les contributions aux financements thématiques et communs. Conformément aux réponses de l'administration à l'évaluation des activités de coopération du PNUD au service du développement dans les pays à revenu intermédiaire (DP/2020/22) et à l'évaluation du soutien du PNUD à l'adaptation aux changements climatiques (DP/2021/7), l'organisation tiendra compte de la question plus large de l'allocation des fonds du programme aux pays dans le cadre de son engagement, avec le Conseil d'administration, au sujet du plan intégré des ressources et du budget intégré pour 2022-2025 et de son examen à mi-parcours.

Conformément à la recommandation de l'évaluation et dans le cadre de l'élaboration du nouveau plan stratégique, le PNUD prend des mesures concrètes pour passer d'une approche axée sur les projets à la collecte de fonds et au plaidoyer au niveau du portefeuille, en soutenant les efforts visant à attirer un financement de meilleure qualité, moins axé sur les projets et moins transactionnel. Le PNUD a développé un protocole d'accélération de portefeuille qui a été déployé dans 40 bureaux et devrait continuer à s'en servir comme d'un atout stratégique. L'organisation testera l'utilisation de mécanismes et plateformes, nouveaux comme existants, pour mobiliser et canaliser les fonds vers des initiatives stratégiques plutôt que vers de petits projets individuels. Ces initiatives stratégiques, ou « offres de portefeuille », dans les domaines d'action qui démontrent le mieux l'avantage comparatif du PNUD seront façonnées par des consultations à grande échelle avec des partenaires ayant des priorités communes, tout en respectant les objectifs stratégiques et institutionnels de l'organisation.

En 2019, le PNUD a créé un Pôle de financement afin de donner cohérence et ampleur à ses travaux sur le financement des objectifs de développement durable. Le PNUD soutient les pays par l'intermédiaire d'offres de services sur mesure afin de favoriser le financement des objectifs de développement durable dans différents contextes de développement, notamment dans les pays fragiles et touchés par des conflits et les petits États insulaires en développement. Les services offerts comprennent notamment des initiatives phares, telles que les cadres de financement national intégrés, visant à aligner le financement public sur les objectifs de développement durable ; la plateforme « SDG Impact », visant à mobiliser le secteur privé ; le

mécanisme de financement des assurances et des risques, conçu pour renforcer la résilience au niveau national comme régional ; et l'étude du potentiel de la finance numérique, avec le FENU.

6.1 Faire régulièrement le point sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre des engagements du pacte de financement, notamment le passage à un financement flexible, par l'intermédiaire des dialogues structurés sur le financement et des rapports d'accompagnement.	décembre 2023	Service administratif, Bureau des relations extérieures et du plaidoyer, BPAP, Bureau de gestion des crises et bureaux régionaux		
6.2 Élaborer un cadre pour l'intégration des approches par portefeuille dans les règles et réglementations, systèmes et capacités programmatiques et opérationnelles internes du PNUD.	décembre 2022	Service administratif, BPAP, Bureau des services de gestion, Bureau des relations extérieures et du plaidoyer		

Recommandation n° 7. Tenant compte du fait que son principal atout est son personnel, le PNUD devrait mettre en œuvre en temps voulu sa stratégie « People for 2030 » et ses stratégies d'acquisition de connaissances et de développement susceptibles d'améliorer les capacités du personnel en matière de conception et de transformation des systèmes, mais aussi récompenser les bonnes performances qui sont axées sur les résultats et favoriser une culture de l'innovation au sein de l'organisation.

Réponse de l'administration :

Le PNUD accueille favorablement la recommandation n° 7, qui vise à garantir la mise en œuvre de la stratégie « People for 2030 », ainsi que des stratégies d'apprentissage et de développement pour améliorer les capacités de son personnel.

Lancé en juin 2019, « People for 2030 » a pour objectif de transformer progressivement la culture et les capacités de l'organisation pour obtenir de meilleurs résultats en matière de développement, en dotant le PNUD d'une fonction de ressources humaines moderne, tournée vers l'avenir, à la fois efficiente et efficace, en s'attaquant aux causes profondes des problèmes circonscrits dans les examens de gestion externes, les recommandations des auditeurs et les évaluations ainsi qu'au cours d'un vaste exercice de consultation interne.

La phase initiale couvre la période 2019-2021 et se concentre sur la restructuration des politiques et des approches du PNUD en matière de gestion des ressources humaines. Elle se concentre sur neuf domaines d'action : a) « la recherche de l'excellence dans nos actions » ; b) « l'amélioration de la vie professionnelle au PNUD » ; c) « utilisation stratégique du personnel » ; d) « accroissement des compétences de nos agents et du personnel d'encadrement » ; e) « protection de notre personnel » ; f) « encouragement et bonne utilisation de notre diversité » ; g) « attraction et sélection des meilleurs talents » ; h) modalités du contrat ; et (i) efficacité des ressources humaines et l'analytique des personnes.

La deuxième phase de la stratégie « People for 2030 » suivra le prochain plan stratégique, en se concentrant sur la mise en œuvre des nouvelles capacités et politiques en matière de ressources humaines, dans le but de s'assurer que le PNUD capitalise pleinement sur sa main-d'œuvre, qui, comme le souligne l'évaluation, constitue son principal atout, en plus de conduire progressivement un changement de culture de l'organisation.				
7.1 Développer et mettre en œuvre la deuxième phase de « People for 2030 »	Développement de la phase nº 2 : octobre 2021 Mise en œuvre de la phase nº 2 : décembre 2025	Bureau des services de gestion		
7.2 Concevoir et mettre en œuvre une stratégie d'apprentissage et de développement, notamment une offre pour les domaines programmatiques et techniques pour l'ensemble du personnel du PNUD.	mars 2021	Bureau des services de gestion, BPAP, bureaux régionaux		