



**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  
11 mai 2015  
Français  
Original : anglais

**Session annuelle de 2015**

1<sup>er</sup>-9 juin 2015, New York

Point 2 de l'ordre du jour provisoire

**Rapport annuel de l'Administratrice**

**Rapport annuel de l'Administratrice  
sur le plan stratégique : activités et résultats  
pour 2014**

*Résumé*

Le présent rapport présente aux États membres un aperçu des progrès réalisés au cours de la première année de la mise en œuvre du Plan stratégique du PNUD pour 2014-2017. Basé sur les données du couplage résultats-ressources (« CRR ») du plan stratégique et sur l'analyse du rapport axé sur les résultats, il met en évidence les domaines d'activité affichant ou non du retard pour chaque résultat en termes de développement et fournit des mises à jour sur les mesures prises pour assurer que l'organisation reste un partenaire de développement efficace et efficient.

*Éléments de décision*

Le Conseil d'administration souhaitera peut-être : a) prendre acte du rapport annuel de l'Administratrice concernant le première année de mise en œuvre du plan stratégique pour la période 2014-2017; b) saluer le fait que, globalement, les progrès en matière de développement ont été conformes aux attentes ou les ont dépassés; c) encourager le PNUD à analyser plus en détail les données qui sous-tendent les résultats afin de comprendre ce qui favorise ou entrave les progrès, et opérer les ajustements qui s'imposent en 2015; et d) s'engager à poursuivre le dialogue sur les manières de financer la mise en œuvre du plan stratégique.



## Table des matières

<i>Chapitre</i>	<i>Page</i>
I. Le PNUD en 2014 .....	3
II. Résumé des résultats .....	7
A. Résultats en termes de développement par produit .....	7
B. Résultats et ressources du développement .....	20
C. Performance de l'organisation .....	23
III. Coordination du système de développement des Nations Unies .....	25
IV. Résultats financiers .....	26
Annexes (disponibles sur le site web du Conseil d'administration)	

## I. Le PNUD en 2014

1. La toile de fond mondiale du travail du PNUD en 2014 a été caractérisée par des progrès et des retards dans les progrès en matière de développement. Malgré un ralentissement de la croissance économique mondiale, les avancées sur la voie des objectifs du Millénaire pour le développement ont amélioré le bien-être des personnes partout dans le monde. En même temps, des crises – comme l’Ebola en Afrique de l’Ouest – ont mis en évidence la vulnérabilité persistante de nombreux pays en développement. Les catégories défavorisées des sociétés, en particulier les femmes et les filles défavorisées, continuent de souffrir de manière disproportionnée des conflits, des effets de la dégradation de l’environnement, et des changements climatiques. Les événements ont prouvé l’importance du renforcement de la résilience dans les pays, les sociétés et les communautés afin de mieux faire face aux chocs et se relever plus rapidement et plus durablement après ceux-ci.
2. Pour le PNUD, 2014 a été la première année de la mise en œuvre de son plan stratégique pour la période 2014-2017. Au regard du couplage résultats-ressources, on observe un certain nombre de résultats de haut niveau.
3. **Les progrès de la première année, comparés au plan stratégique, sont en bonne voie, avec de nombreux résultats en termes de développement supérieurs aux objectifs d’étape.** Sur les 38 résultats en termes de développement, l’organisation a atteint ou dépassé ses objectifs d’étape dans 23 cas et a progressé dans 13 de plus. On attend encore les données pour deux résultats.

### Encadré 1

#### Les réalisations de 2014 en chiffres

*Voies de développement durable. Les projets du PNUD ont produit les résultats suivants :*

**11,2 millions de personnes** (dont 5,7 millions de femmes) bénéficient de meilleurs moyens de subsistance dans 94 pays

**920 000 nouveaux emplois** (dont 41 % pour des femmes) sont créés dans 77 pays

**33 pays** adoptent des politiques et des systèmes pour stimuler l’emploi et la création de moyens de subsistance

Soutien de la technologie dans **48 pays** pour éliminer progressivement les gaz qui détruisent la couche d’ozone

**40 pays** ou entités mettent en œuvre ou complètent des plans d’action pour le cadre d’accélération des objectifs du Millénaire pour le développement

**39 pays** mettent en œuvre des mesures relatives aux objectifs touchant au développement résilient face aux changements climatiques et produisant peu d’émissions

***Les projets du PNUD relatifs à la gouvernance démocratique inclusive et efficace. Ces projets ont produit les résultats suivants :***

Plus de **18 millions de nouveaux électeurs** enregistrés dans 21 pays, dont près de 4 millions en Afghanistan, où un million de femmes de plus qu'en 2009 ont été enregistrées

**750 000 personnes (dont 51 % de femmes)** dans 22 pays ont désormais accès à des services d'aide judiciaire

**1,4 million de personnes** reçoivent un traitement antirétroviral dans 20 pays

**22 millions de personnes** bénéficient de programmes de modification du comportement lié à VIH/sida dans 20 pays

Plus de **7 millions de personnes (dont 49 % de femmes)** expriment leur vision de l'avenir dans le cadre d'une enquête menée à l'échelle mondiale sous l'égide du PNUD sous le titre « My World », la plus grande opération d'externalisation ouverte de l'histoire de l'Organisation des Nations Unies

***Renforcement de la capacité de résistance. Les projets du PNUD ont produit les résultats suivants :***

**98 nouveaux plans de réduction des risques de catastrophes et d'adaptation aux catastrophes** mis en place dans 23 pays

**21 pays** dotés de lois ou de réglementations ayant force exécutoire pour répondre aux risques liés aux catastrophes et aux changements climatiques

**1,3 million de personnes** ont un meilleur accès à l'énergie dans 26 pays

**158 nouveaux systèmes d'alerte rapide** dans 17 pays

**254 nouveaux plans de secours en cas de catastrophe et de relèvement après sinistre** dans 14 pays

4. **Si, pris globalement, les progrès répondent aux attentes ou davantage, deux domaines de produits requerront une attention particulière en 2015.** L'analyse des données montre que les produits 1.2 et 6.3 affichent des progrès n'excédant pas 60 %. Dans le cadre de ses évaluations détaillées des résultats, le PNUD étudie actuellement quels facteurs ont pu contribuer à ces résultats insuffisants afin de guider la planification et la réorientation.

5. **L'année 2014 a été une année de préparation soignée pour le carrefour en termes de développement que sera l'année 2015.** Le PNUD a aidé les populations vulnérables à bénéficier des progrès accomplis sur la voie des objectifs du Millénaire pour le développement tout en prônant, pour y succéder, un cadre d'objectifs de développement durable qui soit inclusif, ambitieux et universel. Le PNUD a affûté sa réflexion sur la manière d'aider les nations à mettre en œuvre de nouveaux objectifs et, à la veille de la troisième Conférence internationale sur le financement du développement, sur la manière de financer le développement. En tant que coprésident du Groupe de travail sur le développement durable du Groupe des Nations Unies pour

le développement (GNUD), le PNUD œuvre avec ses organisations partenaires à une stratégie de simplification, d'accélération et de soutien aux politiques (« MAPS ») en vue d'un appui à la mise en œuvre efficace et cohérent apporté aux pays, en particulier pour les éléments transversaux que sont le partenariat, les données et la responsabilisation. Le PNUD a obtenu l'engagement direct des citoyens dans les consultations relatives au programme de développement pour l'après-2015 par l'enquête « MY World », qui a montré le rôle de catalyseur que peut jouer le PNUD dans l'instauration de l'innovation dans le débat sur le développement.

**6. Le PNUD a sensiblement amélioré sa capacité et sa promptitude à réagir aux crises.** Le PNUD a réadapté ses programmes en Guinée, au Liberia et en Sierra Leone en réponse à l'Ebola (voir encadré 2), en Jordanie, en Ukraine, en Syrie et dans d'autres pays voisins affectés par le conflit syrien, et dans les pays en proie à des groupes extrémistes comme le Cameroun et le Nigéria. Le Programme commun de prévention des conflits du Département des affaires publiques du PNUD a déployé 34 conseillers en matière de paix et de développement, et la Cellule mondiale de coordination des activités policières, judiciaires et pénitentiaires de promotion de l'état de droit au lendemain de conflits et d'autres crises, dirigée par le Département des opérations de maintien de la paix du PNUD, a appuyé le renforcement de la primauté du droit dans les pays en situation de crise et de conflit, notamment au Burundi, en République centrafricaine, au Mali et en Somalie. Le PNUD a soutenu le plan d'action « Les droits avant tout », qui engage à nouveau les Nations Unies à prendre rapidement des mesures pour faire obstacle ou répondre aux violations graves et massives des droits de l'homme ou du droit international.

#### Encadré 2

#### **Le soutien du PNUD aux travailleurs engagés dans la lutte contre l'Ebola**

Le Secrétaire général a chargé le PNUD de diriger le système de soutien au relèvement rapide pour les pays affectés par l'Ebola. En coopération avec de multiples partenaires, le PNUD a rapidement apporté son aide à la mobilisation d'un programme d'urgence en dépêchant du personnel et des conseillers techniques vers les pays affectés, en améliorant les communications et en renforçant les systèmes de paiement (tels que [www.ebolapayments.org](http://www.ebolapayments.org)). Aujourd'hui, pour l'ensemble des trois pays, 95 à 100 % des travailleurs enregistrés engagés dans la lutte contre Ebola (soit environ 38 000 personnes) sont reliés à des mécanismes de paiement et, dans la plupart des cycles de paiement, plus de 90 % de ces travailleurs sont payés à temps. En **Sierra Leone**, les opérations de paiement se font désormais en argent et par des comptes bancaires mobiles afin d'accroître la transparence, l'efficacité et l'inclusion financière. Au **Liberia**, les listes des travailleurs engagés dans l'intervention d'urgence ont été vérifiées dans tout le pays, une ligne directe pour les clients a été mise en place et les mécanismes de paiement ont été renforcés. En **Guinée**, les échelles barémiques entre les organisations de paiement ont été harmonisées et le PNUD a coopéré avec la Banque mondiale pour créer un système de paiements de primes de risque pour 1 400 travailleurs de l'intervention d'urgence qui n'étaient pas repris dans les systèmes publics nationaux.

7. **La restructuration opérationnelle a commencé à porter ses fruits.** L'organisation est devenue moins lourde et plus efficace, les fonctions d'appui aux programmes s'étant rapprochées du terrain. Grâce à une présence régionale renforcée, les bureaux de pays ont plus facilement accès à des services d'appui aux programmes intégrés et sur mesure, réactifs aux besoins des gouvernements partenaires.

8. **Le PNUD a lancé un certain nombre de réformes supplémentaires vitales.** Bien qu'un grand nombre de ces initiatives devront encore prendre racine dans toute l'organisation, les mesures prises en 2014 ont pourvu le plan stratégique d'une base solide pour la première année : l'architecture de la planification stratégique a été modernisée en concentrant les énergies et les ressources du PNUD sur les domaines les plus importants; des efforts ont été déployés dans toute l'institution pour améliorer fortement et, pour la première fois, mesurer la qualité des programmes; et de nouvelles normes de qualité des projets ont été adoptées qui seront appliquées en 2015.

9. Le PNUD s'est employé à assurer que les processus de réformes structurelles ne portent pas atteinte aux résultats en termes de développement. Le PNUD a renforcé ses systèmes de suivi et de surveillance des résultats institutionnels, l'identification rapide des lacunes et des goulets d'étranglement, et le soutien ciblé aux bureaux de pays faisant face aux plus grands défis.

10. **La mise en œuvre du plan stratégique a été soutenue par un effectif large et diversifié de donateurs déterminés.** Sur les 30 contributeurs majeurs à la base de ressources du PNUD, près de la moitié des partenaires de financement (14) n'étaient pas membres du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques, ce qui montre la confiance qu'ont beaucoup de gouvernements de pays de programme dans le savoir-faire du PNUD.

11. L'année 2015 sera une année formative pour le développement mondial. La prochaine génération d'objectifs de développement aura besoin d'un regard frais et de nouvelles façons de mener les activités. Le PNUD est bien placé pour répondre à ces deux nécessités : nous continuerons d'injecter une réflexion nouvelle dans le débat concernant le programme pour l'après-2015 et à appeler à une approche intégrée et guidée par les risques des défis du développement, en éliminant les cloisonnements, en atténuant l'impact des conflits et en comblant l'écart artificiel entre la réponse humanitaire et le développement en soutenant le relèvement rapide.

12. Nous redoublerons d'effort, et c'est également important, pour incorporer la coopération Sud-Sud dans tous nos programmes. Le succès du plan stratégique, moteur essentiel de l'efficacité de l'aide au développement, dépendra de la qualité de la promotion de la coopération Sud-Sud en tant que modalité mondiale du développement.

13. Des défis nous attendent. Si les contributions aux ressources de base continuent de diminuer, la capacité du PNUD à mobiliser le financement des activités de base pour influencer sur le développement sera affectée. Le PNUD nouera le dialogue avec les États membres concernant de nouvelles manières de structurer ses fenêtres de financement en vue d'équilibrer la souplesse stratégique et les propriétés propres des partenaires. La réforme organisationnelle se poursuivra, l'accent étant mis sur une plus grande efficacité de nos modalités de fonctionnement.

## II. Résumé des résultats

14. Au titre du plan stratégique pour la période 2014-2017, le PNUD peut, pour la première fois, mesurer de manière systématique ses résultats programmatiques et institutionnels grâce à un couplage résultats-ressources. L'activité de rapport de la première année est didactique tout autant que descriptive. Les indicateurs doivent être mis à l'épreuve du feu, les séries de données doivent être constituées et les capacités doivent être stimulées pour établir le rapport dans le contexte d'un nouveau cadre. Il convient donc de rédiger avec soin les conclusions. Le présent rapport présente des résultats là où les preuves sont solides, mais s'abstient de formuler des interprétations spéculatives. Il met en évidence les domaines dans lesquels un travail supplémentaire est nécessaire pour améliorer notre compréhension de ce qui favorise ou entrave les progrès par rapport aux valeurs cibles de notre plan stratégique. Le rapport de l'année prochain dressera un tableau plus circonstancié.

### A. Résultats en termes de développement par produit






15. Dans le cadre des rapports établis selon son cadre intégré de résultats et de ressources, le PNUD a mis au point une fiche de résultats en termes de développement (voir la fiche et la méthodologie à l'annexe 1) qui fournit un aperçu des résultats sur le plan du développement. La fiche de résultats évalue les progrès accomplis par rapport à deux repères : le ratio dépenses/budget (le pourcentage du budget prévu effectivement dépensé en 2014) et le ratio résultats en termes de produits/budget (résultats réalisés en 2014 en pourcentage des objectifs d'étape de 2014).

16. La présente section contient l'extrait pertinent de la fiche de résultats par produit ainsi que les dépenses associées pour l'égalité des sexes en 2014 (mesuré par le marqueur du genre du PNUD), complété par des exemples d'illustration communiqués par les bureaux de pays dans le cadre de l'opération du rapport annuel axé sur les résultats. Les exemples fournissent un échantillon représentatif du travail que le PNUD a appuyé en 2014 mais ne tentent pas de couvrir la totalité du champ des activités du PNUD. À mesure que nous comprendrons mieux la dynamique de la mise en œuvre, nous pourrions fusionner de plus en plus ces deux types de sources de données pour évaluer les résultats au regard des facteurs contractuels.

17. Les données pour 2014 indiquent des progrès solides en termes de développement pour la première année. Dans les cas où les résultats sont sensiblement en avance ou en retard par rapport aux objectifs d'étape pour 2014, il y a lieu de procéder à une analyse plus approfondie. Les premières réactions des bureaux de pays donnent à penser, par exemple, que le séquençage des ambitions en termes d'objectifs d'étape pour certains produits doit être affiné afin de mieux tenir compte des différents itinéraires de projet.

18. La fiche de résultats fournit des informations sur le nombre de pays qui ont communiqué des résultats en 2014 pour chaque produit. Ce nombre n'est pas nécessairement le même que le nombre des pays qui ont établi un lien avec un produit spécifique du plan stratégique et qui contribueront à ses résultats tout au long de la période, étant donné que certains pays ont entamé des activités de projet par rapport à un produit à un stage ultérieur.

Résultat 1  
Croissance et développement inclusifs et durables

Résultats et produits de développement		Ratio dépenses/budget	Pays signalant les résultats pour 2014 selon le couplage résultats-ressources	Résultats des indicateurs au regard des objectifs d'étape de 2014	
1.1	Transformation structurelle des capacités productives	90 %	103	111 %	
1.2	Protection sociale	80 %	40	60 %	
1.3	Gestion durable des ressources naturelles, services rendus par les écosystèmes, produits chimiques et déchets	87 %	85	75 %	
1.4	Adaptation aux changements climatiques et atténuation de ceux-ci	84 %	99	102 %	
1.5	Rendement énergétique/accès universel moderne à l'énergie	86 %	56	110 %	
Les dépenses liées à l'égalité sont considérées comme un objectif « important » ou « principal » : 41 %					

19. L'exécution pour le résultat 1 a été solide : 3 des 5 produits ont été en avance par rapport à leurs objectifs d'étape de 2014. Les produits 1.2 et 1.3 ont enregistré des progrès plus lents qu'attendu, et ont manqué leurs objectifs d'étape de 40 % et 25 % respectivement. Les raisons seront analysées plus en détail. Une première analyse donne à penser que certains résultats insuffisants sont dus au petit nombre de pays associés aux indicateurs d'objectifs d'étape. Dans ce cas, les résultats insuffisants d'un pays auraient une incidence plus grande sur les résultats pris globalement que pour les produits comptants plus de pays contributifs. L'égalité des sexes a été identifiée comme objectif « important » ou « principal » dans 41 % des dépenses, soit légèrement plus que les 40 % de la cible du marqueur du genre pour 2014.

20. Le PNUD a contribué à la création de 775 000 nouveaux emplois (dont 40 % pour des femmes) dans 65 pays. Plus de 4,16 millions de personnes dans 70 pays, dont 2,17 millions de femmes, ont bénéficié de moyens de subsistance renforcés. Les capacités ont été développées dans 14 pays au moins en ce qui concerne la collecte et l'analyse des statistiques relatives à l'emploi des jeunes et, dans 33 pays, le PNUD a appuyé l'élaboration de politiques, de systèmes et de mesures meilleurs pour la création d'emplois. Au **Bangladesh**, 90 000 citoyens insuffisamment desservis (dont 70 % de femmes) ont pu accéder à des services financiers mobiles par l'intermédiaire de 2 000 centres numériques. Des plateformes nationales pour les marchandises en **République dominicaine, au Ghana, en Indonésie et au Paraguay** ont offert des enceintes de dialogue multipartite en vue d'améliorer les pratiques de production dans les secteurs des produits agricoles de base.

21. Le PNUD a encouragé les échanges de connaissances autour de modèles de protection sociale avérés, y compris les mécanismes de transfert monétaire assortis de conditions. L'*Inclusive Growth Centre* à Brasilia et le Centre Rio +20 à Rio de Janeiro ont joué un rôle central en diffusant les connaissances tirées d'expériences couronnées de succès au **Brésil**, au **Mexique** et dans d'autres pays.









22. Le PNUD a aidé 57 pays à intégrer la gestion de la biodiversité et des écosystèmes dans la planification du développement et les activités du secteur de la production. En **Afghanistan**, le PNUD a contribué au déploiement de 279 projets ruraux d'infrastructure dans les domaines de l'énergie, des transports, de la distribution d'eau, des ressources naturelles, de la gestion des catastrophes et de l'agriculture. Ces projets ont concerné 31 provinces et ont bénéficié à 2,8 millions de personnes. Au **Rwanda**, l'aide du PNUD a permis la remise en état de 22 403 hectares de berges de rivières et 723 hectares de terres dégradées, et le terrassement de 834 hectares en vue de protéger des écosystèmes fragiles.

23. Le PNUD a aidé 98 pays à intégrer l'adaptation aux changements climatiques et leur atténuation dans les stratégies de développement, et 21 autres pays, à obtenir un financement pour ces changements. À **Maurice**, un système de détaxation pour les secteurs domestique et financier a été lancé pour encourager l'adoption de technologies photovoltaïques et réduire les émissions à effet de serre. Avec l'aide du PNUD, le **Pérou** a accueilli la 20<sup>e</sup> session de la Conférence des Parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques et la 10<sup>e</sup> session de la Conférence des Parties agissant comme réunion des Parties au Protocole de Kyoto.

24. Le PNUD a aidé les gouvernements de 63 pays à mettre sur pied des politiques et des programmes destinés à attirer l'investissement dans l'énergie renouvelable, notamment en **Égypte** et au **Kirghizistan**. Le PNUD a aidé le **Burkina Faso**, la **Guinée**, la **Guinée Bissau**, le **Mali**, la **Mauritanie**, le **Niger**, le **Sénégal** et le **Togo** à mettre en place des plateformes multifonctions dans 445 communautés permettant à 530 000 personnes de bénéficier de services énergétiques.

## Résultat 2

### Une gouvernance démocratique plus forte pour répondre aux attentes des citoyens

Résultats et produits du développement		Ratio dépenses/budget	Pays signalant les résultats pour 2014 selon le couplage résultats-ressources	Résultats des indicateurs au regard des objectifs d'étape de 2014	
2.1	Parlements, organes constitutionnels et institutions électorales	88 %	78	117 %	
2.2	Vigilance anti-corruption, prévention et mesures d'exécution	85 %	35	80 %	
2.3	Capacités des institutions de défense des droits de l'homme	81 %	58	105 %	
2.4	Participation de la société civile au développement national	86 %	65	72 %	
2.5	Ressources naturelles, biodiversité et écosystèmes	83 %	75	119 %	
2.6	Discrimination et problèmes émergents	90 %	19	à confirmer	
Les dépenses liées à l'égalité sont considérées comme un objectif « important » ou « principal » : 32 %					

25. Les réalisations au regard du résultat 1 sont positives, avec trois produits sur six dépassant leurs objectifs d'étape. Bien que les produits 2.2 et 2.4 n'aient pas atteint leurs objectifs d'étape, les écarts de réalisation n'étaient pas déraisonnables (20 % et 28 % respectivement), ce qui indique une évolution plus lente mais positive. Le résultat 2.6 ne comporte pas assez de données pour évaluer les réalisations; les raisons seront analysées. Trente-deux pour cent des dépenses avaient l'égalité des sexes comme objectif « important » ou « principal ».

26. Grâce à l'aide du PNUD, les capacités nationales administratives et en effectifs ont été renforcées dans 29 parlements nationaux. L'accent a été mis sur l'augmentation de la participation politique des femmes, la promotion de lois sensibles à l'égalité des sexes et le soutien aux réformes législatives et des politiques. Au **Rwanda**, l'assistance technique du PNUD a contribué à la création d'ailes féminines dans 6 des 11 partis politiques.

27. Le PNUD et le Département des affaires politiques des Nations Unies ont épaulé les processus d'élaboration de la Constitution dans 22 pays. En **Libye**, le PNUD a assuré que la voix des organisations de la société civile soit entendue dans le processus constitutionnel. Au **Koweït**, la Déclaration des femmes parrainée par le PNUD – la première dans un pays du Golfe – a prôné l'extension du rôle des femmes dans les questions de citoyenneté, de prise de décision, de participation politique et économique, ainsi que la suppression de la violence à l'égard des femmes.

28. Le PNUD a renforcé les capacités de planification et de mise en œuvre d'élections participatives libres et exemptes de conflits de 30 organes responsables de la gestion des élections. L'**Iraq** a instauré des droits d'enregistrement réduits pour les entités politiques exclusivement féminines et pour les candidates, avec pour conséquence que 2 607 femmes – soit 29 % des candidats – se sont présentées aux élections (44 % de plus qu'en 2010). Le soutien du PNUD à l'adoption de l'enregistrement biométrique sur les listes électorales aux **Îles Salomon** a permis d'éliminer 160 000 enregistrements frauduleux et amélioré radicalement la confiance des citoyens, ce qui s'est traduit par un taux de participation électorale de 90 % des citoyens.

29. Le PNUD a soutenu l'adoption de 16 propositions de lutte contre la corruption pour atténuer les risques propres à certains secteurs, notamment au **Costa Rica**, en **Jordanie** et au **Kosovo** (résolution 1244<sup>1</sup> du Conseil de sécurité). Dans la région arabe, le PNUD a aidé 324 parties prenantes gouvernementales et non gouvernementales à élaborer, appliquer et surveiller des stratégies nationales de lutte contre la corruption, ce qui a débouché sur l'adoption de stratégies nationales au **Liban**, au **Maroc**, et en **Tunisie**, et sur la formulation de deuxièmes stratégies nationales en **Jordanie** et en **Palestine**. Au **Nigéria**, le PNUD a soutenu les réformes anticorruption dans les organismes portuaires. *Transparency International* reproduit actuellement cette initiative dans la sous-région de l'Afrique de l'Ouest.

30. Le PNUD a renforcé la capacité des institutions de remplir les obligations en matière de droits dans 23 pays. Au **Burkina Faso**, une loi a été adoptée en vue d'empêcher et de réprimer la torture et les pratiques similaires. En **Uruguay**, le PNUD a soutenu l'application de mesures de discrimination positive pour les personnes d'ascendance africaine. Au **Viet Nam**, le PNUD a favorisé les débats sur

---

<sup>1</sup> Toute référence au Kosovo s'entend au sens de la résolution 1244 (1999) du Conseil de sécurité.






les politiques avec les législateurs et les agents des services de répression en vue de limiter le recours à la peine de mort et a soutenu le développement des capacités des organisations pour les personnes handicapées, ce qui a débouché sur la ratification de la Convention contre la torture et de la Convention relative aux droits des personnes handicapées. En 2014, au titre de l'initiative « Les droits humains avant tout », le PNUD et le Département des affaires politiques ont présidé conjointement les examens trimestriels régionaux en recherchant dans tous les pays des signes avertisseurs de violations graves des droits de l'homme ou du droit humanitaire international.

31. Le PNUD a renforcé les capacités en matière de participation de la société civile aux processus de développement, notamment la participation de groupes de femmes dans 21 pays et d'autres groupes exclus dans 18 pays. Au **Bangladesh**, près de 2 600 comités de développement dirigés par des femmes dans 23 villes ont créé des fédérations de communautés urbaines qui sont aujourd'hui institutionnalisés au sein des pouvoirs locaux. En **Tunisie**, l'aide du PNUD à la participation des jeunes, des femmes et des groupes défavorisés au processus de réforme constitutionnelle a contribué à la création de 40 coalitions de la société civile pour la formation d'un consensus et la facilitation du dialogue sur les politiques. En Amérique, le PNUD a codirigé l'élaboration du premier programme ibéro-américain sur l'emploi des jeunes. Le PNUD a appuyé l'organisation du premier forum mondial sur les politiques de la jeunesse en **Azerbaïdjan**.

32. Le PNUD a soutenu 11 pays dans l'adoption de propositions de réforme législative visant à lutter contre la discrimination. En **Géorgie**, les dialogues ont abouti à l'adoption d'une loi sur l'élimination de toutes les formes de discrimination. Dans huit pays de la région de l'Asie et du Pacifique, le PNUD a contribué à la diminution de la discrimination à l'égard des populations affectées par le VIH/sida, des organisations de lesbiennes, de gays, de bisexuels et de transgenres et des dirigeants des communautés. Cette initiative a amélioré la sensibilisation et le soutien de la société civile pour faire progresser la reconnaissance de l'égalité entre les sexes et a apporté des éléments de preuve plus robustes sur les droits des lesbiennes, des gays, des bisexuels et des transgenres.

### Résultat 3

#### Institutions mise en mesure d'assurer l'accès universel aux services de base

Résultats et produits de développement		Ratio dépenses/budget	Pays signalant les résultats pour 2014 selon le couplage résultats-ressources	Résultats des indicateurs au regard des objectifs d'étape de 2014	
3.1	Appropriation nationale des processus de redressement et de développement	91 %	21	176 %	
3.2	Capacité sous-nationale de fournir de meilleurs services de base	80 %	57	91 %	
3.3	VIH et services connexes	105 %	32	100 %	
3.4	Primauté du droit/accès à la justice	84 %	35	213 %	
3.5	Sécurité des citoyens	78 %	36	139 %	
Les dépenses liées à l'égalité hommes-femmes sont considérées comme un objectif « important » ou « principal » : 27 %					

33. Le résultat 3 révèle un rythme impressionnant de progrès au cours de la première année, les objectifs d'étape étant respectés, voire dépassés, pour quatre des cinq produits. L'objectif d'étape pour le produit 3.2 n'a été manqué que de peu, atteignant un taux de réalisation de 91 %. Ce taux peut être dû à une demande des pays plus forte qu'escomptée, ce qui nécessite d'ajuster les objectifs d'étape pour les années suivantes. Les dépenses liées à l'égalité considéré comme un objectif « important » ou « principal » ont représenté 27 % du total des dépenses.

34. En 2014, le PNUD a prôné le recours aux technologies de l'information et des communications dans l'exécution des services publics pour mieux atteindre les niveaux locaux. Dans l'**ex-République yougoslave de Macédoine**, le PNUD a soutenu l'instauration d'une nouvelle politique pour numériser les services locaux et pour la coopération entre les municipalités. Au **Zimbabwe**, le PNUD a renforcé les capacités du système d'information et de surveillance du service national de santé pour produire, analyser et diffuser les données, ce qui a mené à l'extension à 160 sites supplémentaires du système électronique de gestion des patients.





35. Le PNUD a soutenu le gouvernement et la société civile dans la promotion des recommandations de la Commission mondiale sur le VIH et le droit dans 84 pays, ce qui a conduit à un réexamen des lois répressives et à un renforcement des capacités nationales en vue d'un meilleur accès à la justice des personnes porteuses du VIH. Des dialogues nationaux sur le VIH et le droit ont été organisés dans 19 pays de l'Asie et du Pacifique; au **Pakistan**, le dialogue a conduit à l'adoption de la première loi sur le sida en Asie du Sud. Le **Bangladesh**, l'**Inde**, le **Népal** et le **Pakistan** ont reconnu le transgenre/*hijra* comme troisième genre, et le PNUD a appuyé les initiatives couronnées de succès prises en **République démocratique du Congo** pour empêcher l'adoption d'une législation contre l'homosexualité. Les contributions du PNUD ont entraîné la révision et la réforme de la législation relative au VIH au **Lesotho**, en **Namibie**, au **Swaziland** et en **Tanzanie**. Au **Mozambique**, les services aux populations clés des villes ont été intégrés dans le nouveau plan stratégique pour le sida. Au **Soudan du Sud**, le PNUD a soutenu le renforcement de l'exécution du système des soins de santé afin d'améliorer l'accès des femmes, ce qui a permis à 582 980 femmes enceintes d'en bénéficier. Environ 1,4 million de personnes ont reçu en 2014 un traitement antirétroviral à l'intervention du Fonds mondial. Vingt-deux millions de personnes ont été atteintes par les communications relatives au changement de comportement lié au VIH.

36. Le PNUD a renforcé les conditions en matière de justice, de primauté du droit et de sécurité des citoyens dans 29 pays, en assurant l'accès à l'assistance judiciaire à plus de 360 000 hommes et plus de 380 000 femmes. En **Jamaïque**, des comités de sûreté et de sécurité ont été créés dans 12 paroisses et ont contribué à faire baisser de 17 % le taux de criminalité et de violence. Le PNUD a coopéré avec le Département des opérations de maintien de la paix des Nations Unies et avec d'autres partenaires pour renforcer la primauté du droit et l'accès à la justice pour les victimes de violence sexuelle et sexiste dans les pays en crise. Au **Sierra Leone**, le PNUD a aidé les systèmes policier et judiciaire à traiter les délits sexuels par des procédures et lignes directrices nouvelles diffusées à plus de 100 organisations de la société civile, et en soutenant les enquêtes et les poursuites dans les cas de violence sexuelle et sexiste. Au **Bangladesh**, les tribunaux villageois, pilotés par le PNUD, sont actuellement multipliés en vue d'atteindre 27 millions de citoyens pauvres, ce

qui résorbe l'arriéré des affaires dont sont saisis les tribunaux officiels de première instance.

#### Résultat 4

#### Inégalité des sexes et autonomisation des femmes

Résultats et produits de développement		Ratio dépenses/budget	Pays signalant les résultats pour 2014 selon le couplage résultats-ressources	Résultats des indicateurs au regard des objectifs d'étape de 2014	
4.1	Autonomisation économique des femmes	83 %	14	125 %	
4.2	Violence sexuelles et sexiste	76 %	25	183 %	
4.3	Preuves de l'égalité hommes-femmes	76 %	14	100 %	
4.4	Participation des femmes à la prise de décisions	82 %	21	86 %	
Les dépenses liées à l'égalité sont considérées comme un objectif « important » ou « principal » : 96 %					

37. Le résultat 4 a enregistré des progrès solides, les objectifs d'étape pour trois des quatre produits ayant été atteints, voire dépassés. Le produit 4.4 a manqué son objectif d'étape de 14 %, ce qui indique des progrès plus lents mais néanmoins notables. Comme attendu, 96 % des dépenses ont désigné l'égalité entre les sexes comme objectif « important » ou « principal ».

38. Le PNUD a mobilisé ses programmes mondiaux, régionaux et de pays pour intégrer la dimension du genre dans tous les domaines de résultats. Il a coopéré avec 123 pays pour incorporer la problématique hommes-femmes dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques et des plans d'action nationaux de développement. Au **Guatemala**, en **République dominicaine** et en **Uruguay**, les entités régionales et sous-régionales ont été renforcées en vue d'intégrer la problématique hommes-femmes dans les politiques nationales pour l'emploi et la protection sociale. Un travail similaire mené au **Honduras** et au **Paraguay** a intégré la dimension de genre dans les politiques nationales pour la gestion des risques liés aux catastrophes. En **Colombie**, le PNUD a œuvré avec le Ministère de l'emploi à l'élaboration de politiques visant à éliminer les inégalités entre hommes et femmes dans les secteurs public et privé. Un groupe initial de 20 entreprises privées comptant plus de 6 000 travailleurs a établi des plans d'action en vue de combler l'écart entre hommes et femmes au niveau de l'embauche, de réduire l'écart salarial, de promouvoir le développement de la carrière pour les femmes et de définir des politiques en matière de harcèlement sexuel et de conciliation travail-famille.







39. Le PNUD a soutenu plus de 10 000 cas de violence sexiste devant les systèmes judiciaires formels. En **Palestine**, le nombre de femmes qui bénéficient d'une aide judiciaire, y compris dans les affaires de violence sexuelle et sexiste, a augmenté de 30 %. Dans la région arabe, le PNUD a mis en place l'*Arab Women's Peace and Security Network* dans 12 pays afin d'améliorer la compréhension des conséquences qu'ont les situations sur l'égalité hommes-femmes en termes de paix et de sécurité. Le PNUD et ONU-Femmes ont évalué les mécanismes en place au niveau national pour traiter la violence sexiste dans 32 pays et y répondre, évaluation qui a débouché sur des dialogues multipartites, des échanges Sud-Sud et l'élaboration de nouveaux plans et de nouvelles politiques pour s'attaquer à la violence à l'égard des

femmes en **Uruguay** et au **Chili**. La publication « Sex Work and Violence : Understanding Factors for Safety and Protection » (Le travail du sexe : comprendre les facteurs de sécurité et de protection), réalisée par le Fonds des Nations Unies pour les activités en matière de population en coopération avec des représentants de travailleurs du sexe, a été considérée comme un travail de pionnier et s'est vu décerner le prix Robert Carr à la Conférence internationale de 2014 sur le sida.

40. Le PNUD a déployé des activités de défense et de promotion auprès des partis politiques, a assuré une éducation des électeurs qui a modifié les attitudes sociétales et a réduit les contraintes socioéconomiques et politiques qui entravent la participation des femmes aux élections. En **Afghanistan**, le soutien du PNUD à l'autorité électorale a eu pour effet l'augmentation du nombre d'électrices, qui est passé d'environ 1,6 million en 2009 à plus ou moins 2,6 millions en 2014. La proportion des candidates aux élections du conseil provincial de 2014 atteignait 13 % (contre 10 % en 2005). Au **Tonga** et dans les **Îles Salomon**, le PNUD a, avec le Secrétariat du Forum des îles du Pacifique, soutenu les parlements nationaux fantômes pour les candidates, dont près de 50 % ont ensuite été candidates aux élections nationales.

#### Résultat 5

#### Prévention des catastrophes et gestion des risques

Résultats et produits de développement		Ratio dépenses/budget	Pays signalant les résultats pour 2014 selon le couplage résultats-ressources	Résultats des indicateurs au regard des objectifs d'étape de 2014	
5.1	Mécanismes d'évaluation des risques naturels et d'origine humaine	91 %	28	124 %	
5.2	Gestion des risques de catastrophe et des risques climatiques	83 %	48	94 %	
5.3	Gestion des risques de catastrophe et des risques climatiques tenant compte de la dimension de genre	64 %	10	TBC	
5.4	Préparation aux risques naturels	79 %	30	104 %	
5.5	Gestion pacifique des conflits et des tensions	70 %	20	149 %	
5.6	Formation d'un consensus autour des priorités contestées	81 %	21	91 %	
Les dépenses liées à l'égalité sont considérées comme un objectif « important » ou « principal » : 34 %					

41. **Le résultat 5 a enregistré des progrès constants, trois des six produits ayant dépassé leurs objectifs d'étape et deux manquant les leurs de justesse, respectivement de 6 et 9 %. Les données n'étaient pas suffisantes pour évaluer les progrès pour le produit 5.3 : celui-ci sera réexaminé. L'égalité entre les sexes était un objectif « important » ou « principal » dans 34 % des dépenses.**

42. Le PNUD a aidé 21 pays à assurer que les estimations des risques climatiques et de catastrophes multiples guident les plans nationaux. Il a appuyé la création, en **République dominicaine**, en **Guyane**, en **Jamaïque** et à la **Trinité-et-Tobago**, de centres de gestion de la diminution des risques dont le but est de fournir des

informations sur les risques de catastrophe au travers d'un engagement de coopération Sud-Sud avec **Cuba**. Onze pays de la Région Asie-Pacifique ont renforcé leurs capacités d'estimation des implications du risque climatique pour les secteurs clés de l'économie et d'évaluation des options en matière d'adaptation et d'atténuation. En Europe et dans la Communauté d'États indépendants, le PNUD a collaboré avec l'Union européenne et la Banque mondiale à l'adaptation des lignes directrices en matière d'évaluation des besoins après les catastrophes, en les pilotant dans 57 pays. Au **Rwanda**, le soutien du PNUD à la création d'un atlas des risques de catastrophe a facilité les évaluations des risques locaux et nationaux.





43. Le PNUD a dirigé le travail des Nations Unies sur la gouvernance des risques climatiques et de catastrophe en soutenant l'élaboration de 98 nouveaux plans de réduction des risques de catastrophe et d'adaptation à ces risques et de cadres ou de mécanismes de coordination multipartites dans 23 pays. Dans 16 d'entre eux, ces plans tenaient compte de la problématique hommes-femmes. À **Sri Lanka**, le PNUD a aidé le gouvernement à lancer un programme global de gestion des catastrophes approuvé par le Conseil des ministres. Avec le soutien du PNUD, le **Viet Nam** a adopté sa première loi sur la prévention des catastrophes et la réponse à celles-ci; au **Ghana**, un projet de loi sur l'organisation nationale de la gestion des catastrophes a été approuvé par le Conseil des ministres; et le **Népal** a augmenté la ligne budgétaire annuelle consacrée au climat pour 10 ministères clés en la portant de 7,4 % en 2011 à 10,7 % en 2014, et a adopté une politique prévoyant l'affectation de 5 % au moins des budgets locaux à la gestion des risques climatiques et de catastrophe.

44. Le PNUD a appuyé l'incorporation de la gestion des risques climatiques dans les nouveaux plans de développement tenant compte de la problématique hommes-femmes au **Kenya** et dans l'**ex-République yougoslave de Macédoine**. Le PNUD a aidé 17 pays à élaborer 158 nouveaux systèmes d'alerte rapide, en mettant les pays en mesure de répondre mieux aux crises dues à l'intervention humaine et aux risques naturels. En **Éthiopie**, avec le soutien du PNUD, un système national d'informations sur le climat et d'alerte rapide a été élaboré en vue de guider la prise de décisions sur base de preuves et de renforcer les capacités du centre national de coordination des situations d'urgence.

45. Le PNUD a investi dans l'analyse des conflits afin d'inspirer des stratégies et des programmes efficaces de consolidation de la paix et de prévention des conflits. À **Madagascar**, des recommandations issues d'une analyse des conflits parrainée par le PNUD ont été utilisées dans la formulation de nouvelles initiatives de réconciliation nationale après quatre années de crises politiques. Des dialogues n'excluant personne ont été favorisés dans 15 pays, notamment par l'intermédiaire de l'*African Insiders' Mediators Platform*. Ces dialogues ont complété le soutien apporté par le PNUD pour renforcer l'architecture de la paix et de la sécurité de l'Union africaine et des communautés économiques régionales.

## Résultat 6

**Relèvement rapide et retour rapide à des voies de développement durable**

<i>Résultats et produits de développement</i>		<i>Ratio dépenses/budget</i>	<i>Pays signalant les résultats pour 2014 selon le couplage résultats-ressources</i>	<i>Résultats des indicateurs au regard des objectifs d'étape de 2014</i>	
6.1	Relance économique rapide	82 %	22	129 %	
6.2	Capacités d'efforts de redressement rapide	71 %	17	83 %	
6.3	Partenariats novateurs pour le redressement rapide	91 %	8	57 %	
6.4	Cohésion et confiance sociales	82 %	13	133 %	
Les dépenses liées à l'égalité sont considérées comme un objectif « important » ou « principal » : 54 %					

46. Le résultat 6 a présenté des progrès solides, deux des quatre produits dépassant les objectifs d'étape pour 2014, et un les manquant de peu (17 %). Le produit 6.3 n'a atteint qu'un peu plus de la moitié de ses objectifs d'étape annuels (57 %). Les retours d'informations des bureaux de pays donnent à penser que les retards subis dans la formation de partenariats multipartites pour le relèvement rapide peuvent être dus en partie au fait que la planification de ce relèvement n'a pas été entamée suffisamment tôt et que les partenaires ont tardé pour réorienter le financement des besoins humanitaires vers ceux du redressement rapide. L'égalité hommes-femmes était un objectif « important » ou « principal » dans 54 % des dépenses, soit 14 % de plus que la cible du marqueur politique égalité homme-femme de 2014.

47. Le PNUD a aidé 20 pays affectés par une crise à rétablir les moyens de subsistance et à créer des emplois. Les systèmes de constitutions de communautés ont permis de créer 135 000 emplois (dont 42 % pour des femmes), et 5,7 millions de personnes de plus (dont 49 % de femmes) ont bénéficié de diverses possibilités de moyens de subsistance. En **Syrie**, le PNUD a soutenu 387 petites entreprises, avec comme conséquence 18 100 nouveaux emplois et la remise en état de l'infrastructure publique desservant 2,3 millions de personnes. Au **Soudan du Sud**, le PNUD a aidé les personnes déplacées dans leur pays grâce à un projet pilote de relèvement rapide lancé à Juba et axé sur l'acquisition de compétences.

48. Le PNUD a facilité les évaluations d'incidences, soutenu le passage à la phase opérationnelle des stratégies de relèvement et renforcé les capacités de conduite et de coordination des processus de relèvement rapide. Outre les paiements de soutien aux travailleurs humanitaires de l'Ebola (encadré 2), le PNUD a prôné l'intégration de la problématique hommes-femmes dans les évaluations du relèvement et s'est employé, par l'intermédiaire des dirigeants et des réseaux locaux, à identifier les cas, et retrouver les personnes-ressources et à éduquer les communautés en matière de prévention et de gestion de la maladie. Le PNUD a mené une analyse de l'incidence socioéconomique de l'Ebola qui a servi de base à une évaluation internationale des mesures de relèvement après l'Ebola dans les trois pays affectés par l'épidémie.

49. Le PNUD a mis en place 33 partenariats entre les acteurs nationaux et internationaux en vue de l'adoption de mécanismes novateurs de réponse aux crises, notamment la coopération Sud-Sud et triangulaire en **Sierra Leone** et en **Jordanie**.











Au **Soudan du Sud**, un centre d'appels d'urgence a été mis en place avec les ministères de l'intérieur, les télécommunications et la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit dans le cadre d'un partenariat public-privé avec les fournisseurs de télécommunications. Le PNUD a été à la pointe d'une initiative multipartite en **République centrafricaine** en vue de soutenir le paiement de 12,4 millions de dollars des États-Unis en salaires du secteur public, ce qui a empêché l'effondrement des institutions nationales pendant la crise. En **Iraq**, la mise en place d'un centre de crise conjoint a permis au gouvernement régional du Kurdistan de mieux gérer les interventions de réponse à la crise; et, en **Bosnie-Herzégovine**, le PNUD a aidé le gouvernement à mobiliser et à coordonner les ressources financières pour une intervention de relèvement intégrée, notamment la reconstruction de plus de 1 000 foyers, de 74 institutions publiques et de 32 équipements d'infrastructure, ce qui a permis le maintien et la création de 2 000 emplois.

50. Le PNUD a facilité l'engagement des institutions et des communautés à résoudre de manière pacifique les conflits récurrents dans sept pays. Aux **Philippines**, le PNUD a soutenu le processus de paix à Mindanao dans le cadre de la formulation de la loi fondamentale du Bangsamoro en vue de guider la gouvernance dans la région autonome. En **République centrafricaine**, l'élaboration de la stratégie nationale pour la réconciliation a débouché sur la mise en place d'un réseau de médiateurs locaux en vue d'alléger les tensions entre les communautés et d'éviter l'escalade des conflits.

#### Résultat 7

##### Direction éclairée

Résultats et produits de développement		Ratio dépenses/budget	Pays signalant les résultats pour 2014 selon le couplage résultats-ressources	Résultats des indicateurs au regard des objectifs d'étape de 2014	
7.1	Consensus mondial sur les OMD <sup>2</sup> et le programme pour l'après-2015	71%	BPPS	180%	
7.2	Suivi des progrès relatif aux OMD et au programme pour l'après-2015	76%	27	100%	
7.3	Plans nationaux de développement pour la pauvreté et l'inégalité	86%	27	145%	
7.4	APD <sup>3</sup> et autres formes de financement du développement à l'échelle mondiale	76%	24	86%	
7.5	Coopération Sud-Sud et coopération triangulaire	81%	20	89%	
7.6	Innovations pour les solutions de développement	83%	19	135%	
7.7	Connaissances relatives aux solutions de développement	82%	BPPS & HDRO	101%	
7.8	OMD et autres objectifs de développement convenus au plan international	85%	BPPS	68%	
Les dépenses liées à l'égalité sont considérées comme un objectif « important » ou « principal » : 19 %					

<sup>2</sup> OMD = objectifs du Millénaire pour le développement.

<sup>3</sup> APD = aide publique au développement.

51. **Le résultat 7 a affiché d'excellents progrès au regard des objectifs d'étape pour cinq des huit produits, and et de bons progrès pour les trois autres. Parmi ceux-ci, les écarts étaient faibles pour les produits 7.4 (14 %) et 7.5 (11 %). Le produit 7.8 a enregistré un écart de résultat légèrement plus important, à 32 %, qui sera analysé plus en détail. L'égalité hommes-femmes était un objectif « important » ou « principal » pour 19 % seulement des dépenses, soit la proportion la plus faible parmi tous les résultats.**

52. Le PNUD a aidé les pays à piloter les objectifs et cibles en matière de développement durable issus des travaux du Groupe de travail ouvert, notamment le Mexique sur l'inclusion sociale; l'Albanie, l'Indonésie, le Rwanda, la Tunisie et le Royaume-Uni sur la gouvernance; et l'Arménie, l'Indonésie, le Japon, le Mozambique et le Paraguay sur la réduction des risques de catastrophe. En Amérique latine et dans les Caraïbes, le PNUD a augmenté les capacités des réseaux de jeunes et défendu les engagements de 21 organisations de jeunes à soutenir les questions liées aux jeunes dans le programme pour l'après-2015. « MY World », l'enquête mondiale des Nations auprès des citoyens menée sous l'égide du PNUD, est devenue la plus grande opération d'externalisation ouverte de la politique de l'histoire des Nations Unies, avec plus de 7 millions de personnes contribuant aux discussions sur le programme de développement pour l'après-2015 et votant sur leurs priorités de développement. Le PNUD a soutenu le Comité intergouvernemental d'experts sur le financement du développement durable, dont le rapport alimentera la discussion à la Conférence internationale de 2015 sur le financement du développement, en Éthiopie.

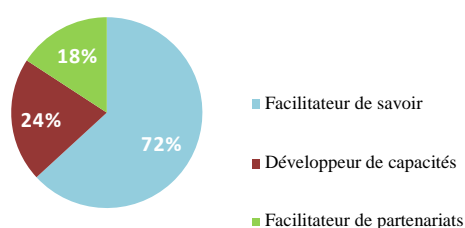
53. Le PNUD s'est concentré sur les résultats au regard des objectifs du Millénaire pour le développement. Dix cadres d'accélération des OMD ont été réalisés avec le soutien du PNUD au **Kenya**, en **Mauritanie**, en **Afrique du Sud** et au **Pérou** pour la santé maternelle; au **Malawi**, au **Pakistan** et au **Tuvalu** pour l'éducation; au **Monténégro** et aux **Fidji** pour l'emploi; et à **Saint Martin** (partie néerlandaise) pour la pauvreté et l'environnement. Le PNUD a soutenu la mise en œuvre des cadres d'accélération des OMD dans 30 autres pays. Les principaux objectifs comprenaient l'affectation du financement du budget national au cadre d'accélération des OMD au Kenya, le financement des budgets sous-nationaux en Indonésie, et une augmentation de l'exécution de services axés sur les OMD au Nigéria.

54. Le PNUD a appuyé l'élaboration de plans de développement nationaux et sous-nationaux au **Bénin** pour l'environnement, le service public, l'égalité hommes-femmes et la protection sociale; au **Malawi** pour le service public, la gestion financière et les réformes économiques; au **Swaziland** pour le changement climatique, la gouvernance, l'inégalité et la jeunesse; en **Malaisie** pour la croissance « verte », l'inclusivité et la résilience; et au **Belize** pour la pauvreté et le développement durable. Le PNUD a renforcé les capacités nationales pour le suivi et l'évaluation dans 57 pays. Au **Brésil**, le PNUD a coopéré avec les cellules de réflexion pour déployer une base de données socioéconomique à références spatiales dans 16 régions métropolitaines en vue d'aider les responsables de l'élaboration des politiques et la société civile à déterminer les lacunes en matière de développement. En **Gambie**, le PNUD a aidé le gouvernement à renforcer ses systèmes de coordination des donateurs en élaborant une politique et un plan d'action pour l'aide, y compris un plan de préparation national à l'Ebola. Au **Tadjikistan**, le PNUD a facilité la mise en œuvre des engagements de la

Déclaration de Busan ainsi que la participation du Tadjikistan au cadre de suivi du Partenariat mondial.

55. Le PNUD a collaboré avec le Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud au renforcement de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire afin de promouvoir les progrès de la réalisation des objectifs de développement. Le PNUD a soutenu ce type de coopération dans 133 pays. Les principaux partenaires étaient les gouvernements, et la coopération avec le secteur privé, les organisations de la société civile, le monde scientifique et les institutions de recherche est passée à 26 % (contre 11 % en 2013). Le PNUD a soutenu le Fonds du Chili contre la faim et la pauvreté en promouvant la coopération Sud-Sud avec la **Bolivie**, l'**Équateur**, **El Salvador**, le **Guatemala**, la **Guyane**, **Haïti**, le **Nicaragua**, la **Palestine**, l'**Égypte**, le **Paraguay**, le **Suriname** et les pays de la **Communauté des Caraïbes**. Le livre blanc de la Chine sur l'aide étrangère incluait les recommandations du PNUD en matière de politiques, ce qui a eu pour résultat une coopération trilatérale à hauteur de 12,5 millions de dollars des États-Unis pour des projets au **Burundi**, au **Ghana**, au **Malawi** et en **Zambie**. Le PNUD a soutenu le gouvernement de l'Iraq dans la création d'une unité de coopération Sud-Sud au sein de la Commission consultative du Premier ministre. Le PNUD a continué de contribuer à l'engagement du **Brésil** dans l'après-séisme en Haïti et a soutenu les partenariats entre **Haïti** et **Cuba**. Pendant la crise de l'Ebola, le PNUD a coopéré avec le gouvernement en déployant des autoclaves dans les pays affectés afin d'éliminer sans risque les déchets médicaux.

Figure 1  
Le rôle du PNUD dans l'intégration de la coopération Sud-Sud



56. Les rapports nationaux sur le développement humain comptaient au nombre des produits phares du PNUD. Le rapport de la Somalie de 2012, couronné d'un prix, a été le déclencheur de l'engagement des jeunes Somaliens dans la consolidation de la paix, avec pour résultat un pacte « New Deal » et la priorité donnée aux problèmes des jeunes dans le Mécanisme pour le développement et la reconstruction de la Somalie en 2014. Le rapport de la Chine de 2013 a influé sur les plans nationaux d'urbanisation et débouché sur des échanges de savoir avec le Bangladesh en 2014. En Europe et dans la Communauté d'États indépendants, les rapports « Central Asia Trade and Human Development » (Le commerce et le développement humain en Asie centrale) et « Roma Poverty from a Human Development Perspective » (La pauvreté des Rom sous l'angle du développement humain) ont affûté les approches du développement au-delà des frontières. Le rapport de la région du Pacifique sur la vulnérabilité et l'exclusion a influé sur la reconnaissance des démarches de développement humain dans le document « Modalités d'action accélérées des petits États insulaires en développement (Orientations de Samoa) ».

57. Le PNUD a lancé un Fonds pour l'innovation en vue d'étudier la valeur ajoutée de l'innovation, qui a soutenu 40 initiatives en phase de démarrage.

En **Ukraine**, des citoyens ont téléchargé des informations sur l'infrastructure endommagée à l'aide d'une application interactive, aidant ainsi les autorités à évaluer, hiérarchiser et soutenir les besoins en termes de relèvement. Des laboratoires d'innovation ont été créés en **Arménie**, en **Géorgie**, et dans la **République de Moldova**. Au **Libéria**, le PNUD a appuyé un système de paiement mobile pour les travailleurs humanitaires de l'Ebola. L'initiative d'externalisation ouverte « Le téléphone contre la corruption » en **Papouasie-Nouvelle-Guinée** a reçu plus de 6 000 textos confidentiels signalant des suspicions de corruption qui ont donné lieu à 251 enquêtes. Une application pour l'engagement du public au Monténégro a remporté le deuxième prix de l'initiative internationale « Partenariat pour un gouvernement transparent ».

## B. Résultats et ressources du développement

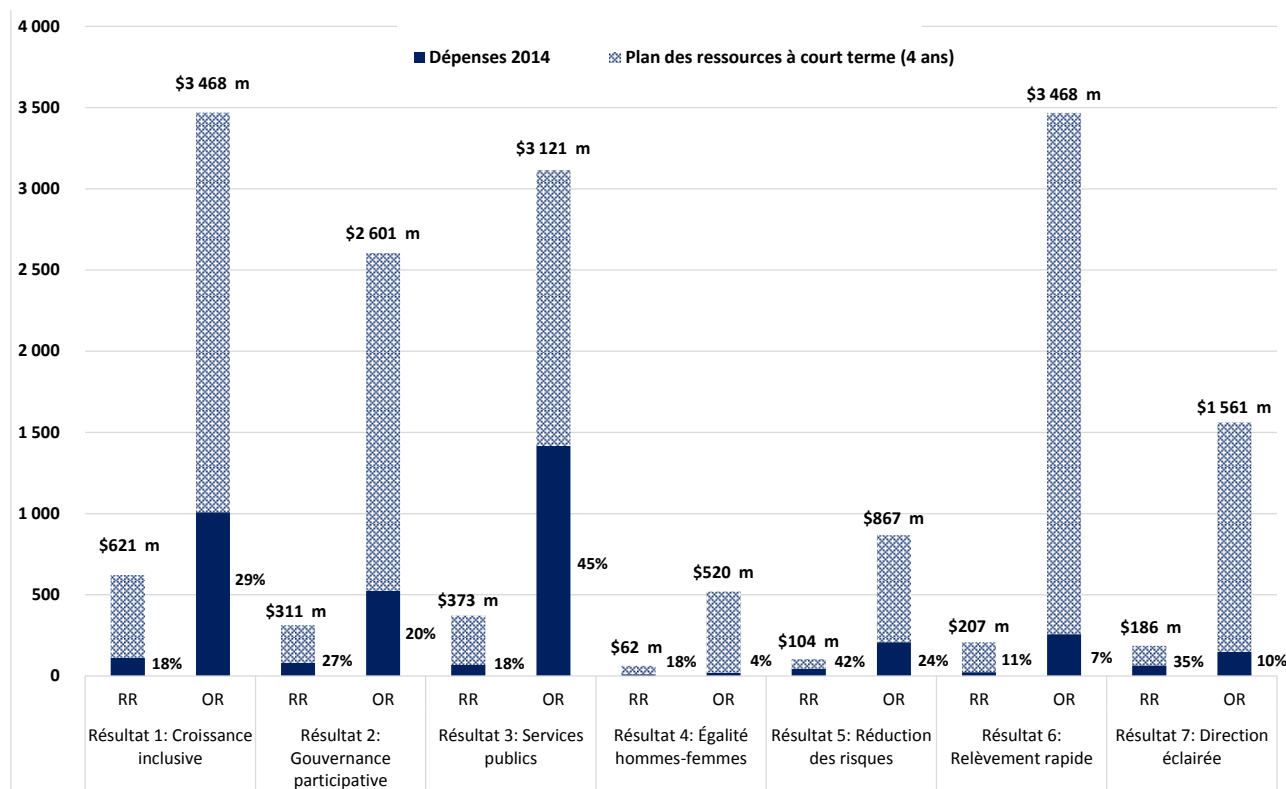
58. Le couplage résultats-ressources permet à l'organisation d'évaluer sous l'angle stratégique la relation entre les ressources (planifiées et effectivement dépensées) et les résultats (attendus et effectivement enregistrés), sans les signaler distinctement.

59. **La comparaison entre les dépenses effectives et prévues** peut montrer si une organisation a correctement établi les coûts liés à ses résultats. Cette relation est toutefois complexe. Des déséquilibres peuvent se produire pour une série de raisons. Par exemple, une situation d'urgence soudaine peut nécessiter des dépenses immédiates dans un domaine spécifique de résultat ou, inversement, retarder les dépenses planifiées. Un déséquilibre peut aussi résulter du fait que moins de ressources qu'escompté sont mobilisées. À l'avenir, à mesure que davantage de données sont disponibles et que des tendances apparaissent, le PNUD pourra faire rapport plus en détail sur cette relation. La figure 2 doit être interprétée avec prudence, étant donné que la base à partir de laquelle les besoins en termes de ressources pour le plan stratégique ont été projetés en 2013 s'inspirait des profils antérieurs d'utilisation des ressources. Les coûts des résultats pour chaque produit seront revus à mesure que nous aurons plus d'expérience.

60. De même, la compréhension de la **relation entre les résultats atteints lors d'une année déterminée et l'argent dépensé pour ces mêmes résultats** est très précieuse sous l'angle de la gestion. Nous présentons les données dans la fiche de rendement, mais une interprétation détaillée n'est pas encore possible sur la base de notre compréhension actuelle de la dynamique coûts-résultats de la première année. Cet aspect sera traité dans des rapports ultérieurs.

61. Le cadre de données du couplage résultats-ressources de 2014 permet une certaine interprétation de **la manière dont les différentes sources de financement ont été investies pour obtenir les résultats du plan stratégique. Les ressources ordinaires (de base) ont formé 11 % du total des dépenses provisoires afférentes aux programmes en 2014**. Ces ressources ont été la deuxième source de financement pour les résultats 4, 5, 6 et 7. Elles ont fourni plus de 50 % du financement pour la participation des femmes à la prise de décisions (produit 4.4), la connaissance des solutions en matière de développement (7.7), et les plans de développement nationaux concernant la pauvreté et l'inégalité (7.3).

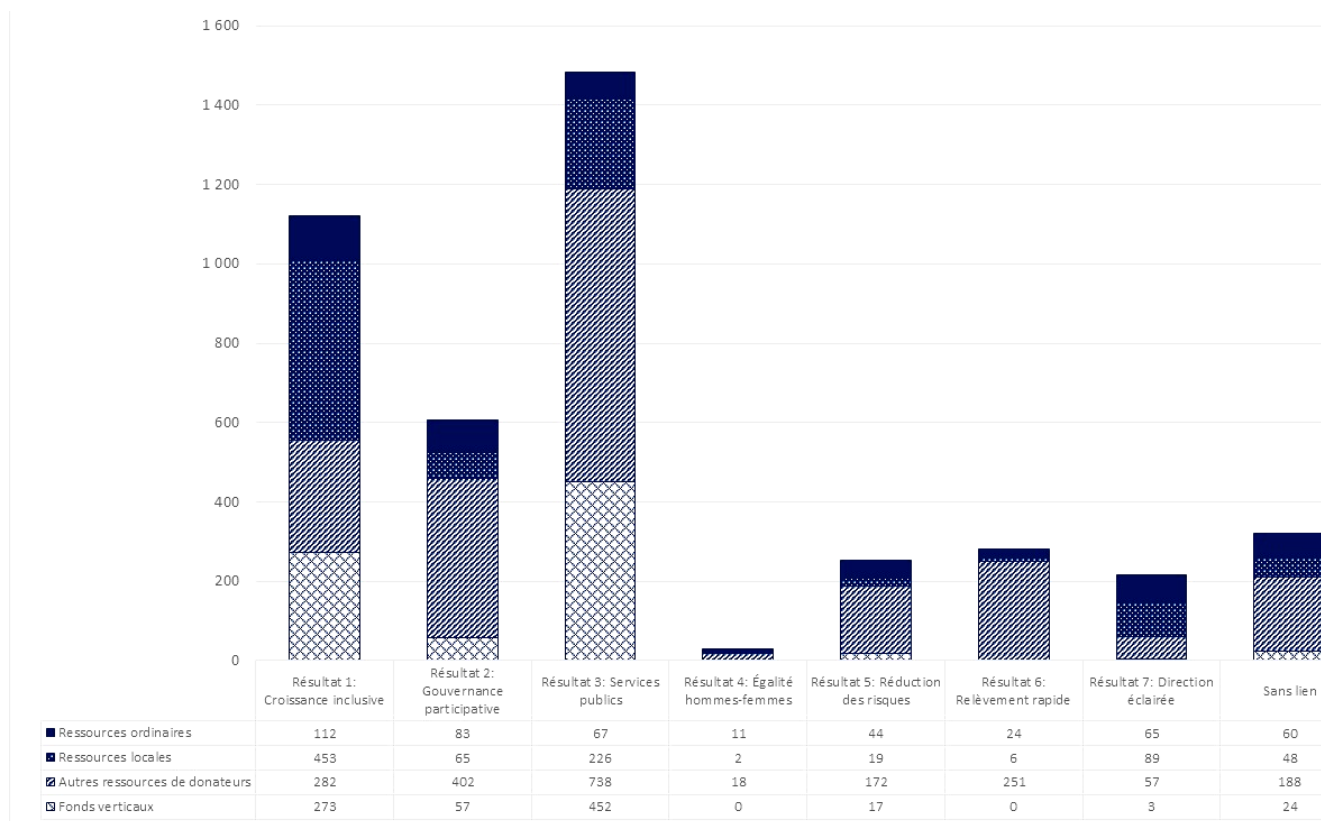
Figure 2  
**Programme provisoire des dépenses au regard des ressources planifiées pour 2014-2017**  
 (En millions de dollars des États-Unis)



62. Les ressources de base sont restées le pilier du PNUD en matière de soutien aux pays les plus pauvres. En 2014, le PNUD a affecté 90 % des ressources programmatiques de base aux pays à faible revenu et 74 %, aux pays les moins avancés. Si 10 % seulement des ressources programmatiques du PNUD sont investis dans des pays à revenu intermédiaire, leur effet démultiplicateur a toutefois été conséquent : pour chaque dollar, le PNUD en a mobilisé 25 en autres ressources, dont 15,4 provenaient de ressources locales en 2014. Les ressources de base du PNUD ont aussi été essentielles, en ce qu'elles ont permis à l'organisation de répondre aux crises : le PNUD a affecté 5,45 millions de dollars des fonds de base à la réponse immédiate à l'Ebola.

63. Les ressources de base sont les leviers stratégiques et ciblés du changement. Si le déclin de ces ressources devait se poursuivre, il affaiblirait notre capacité de soutenir les pays les plus faibles, de réagir rapidement aux crises et de gérer le système des Nations Unies au niveau des pays. Le PNUD lance actuellement la campagne « 100 partenaires » en vue d'étendre sa base de donateurs alimentant les ressources de base et de garantir que ces ressources continuent à jouer leur rôle vital.

Figure 3  
**Dépenses programmatiques provisoires en 2014, par sources des fonds**  
 (En millions de dollars des États-Unis)



64. Les **ressources locales** (les contributions au PNUD par les pays de programme en vue de soutenir leur développement national) **ont représenté 21 % du total des dépenses provisoires afférentes aux programmes, essentiellement dans des pays à revenu intermédiaire**. Elles ont fourni la principale source de financement pour les résultats 1 et 7, et une source de taille pour le résultat 3, assurant plus de 80 % du financement pour le renforcement de la protection sociale (1.2) et la coopération Sud-Sud et triangulaire (7.5), et plus de 50 % pour l'innovation et les partenariats (7.6), l'exécution des services de base (3.2), et le suivi des progrès au regard du programme de développement mondial (7.2).

65. Les données pour la première année montrent que les ressources locales sont les moteurs des progrès. Leur part croissante dans l'enveloppe de financement du PNUD démontre la pertinence du plan stratégique par rapport aux priorités des pays de programme et la confiance que les partenaires nationaux ont dans le travail du PNUD. Dans le contexte du développement pour l'après-2015, la capacité des gouvernements d'accroître les recettes intérieures pour financer des voies de développement durables demeurera vitale. Le PNUD est prêt à apporter son soutien.

66. **Les autres ressources de donateurs constituent 48 % du total des dépenses provisoires afférentes aux programmes** et ont contribué à soutenir le travail du PNUD, en particulier dans les pays affectés par une crise, où les risques liés à la

mise en œuvre peuvent être élevés. Elles ont formé la principale source de financement pour les résultats 2, 3, 4 et 6. Ces ressources ont contribué à plus de 80 % du financement destiné à augmenter les capacités des institutions du secteur de la sécurité et à réduire la violence armée (3.5); à soutenir le redressement économique rapide dans les contextes de crise (6.1); à renforcer les parlements, les organes constitutionnels et les institutions électorales (2.1); à assurer que les processus de relèvement rapide renforcent la cohésion sociale (6.4); et à mettre en place des mécanismes d'évaluation des risques de crise (5.1) et de relèvement rapide (6.2). Elles ont financé plus de 70 % du travail dans le domaine de la lutte contre la violence sexuelle et sexiste (4.2), du développement des capacités pour la prévention des conflits (5.5), de la recherche d'un consensus concernant les priorités contestées (5.6), et de la favorisation de partenariats pour le relèvement rapide (6.3). Le PNUD continuera de prôner des ressources de donateurs moins ciblées afin d'améliorer la souplesse stratégique, de permettre une planification à plus long terme et de stimuler l'efficacité-coûts.

**67. Les fonds verticaux ont constitué 19 % du total des dépenses provisoires afférentes aux programmes.** Ils ont été le deuxième contributeur pour le résultat 3 et un contributeur important pour le résultat 1. Ils ont fourni plus de 50 % du financement pour l'exécution des services relatifs au VIH et des services connexes (3.3); pour les cadres juridiques et réglementaires pour la préservation et l'utilisation durable des ressources naturelles, de la biodiversité et des écosystèmes et l'accès à ceux-ci (2.5); et pour la gestion durable des ressources naturelles, des services liés aux écosystèmes, des produits chimiques et des déchets (1.3).

68. Les fonds verticaux ont fourni un financement important lié aux problèmes en 2014. Le PNUD l'a mobilisé pour promouvoir une démarche intégrée du développement durable. En 2014, le PNUD est resté un des meilleurs acteurs parmi les organismes de mise en œuvre des fonds verticaux. Il a été le premier d'eux en ce qui concerne le Fonds pour l'environnement mondial et a augmenté son portefeuille dans le Fonds de 11 % après 2013, passant de 1,74 milliards à 1,94 milliards de dollars en dons actifs signés. Le PNUD a été un des premiers organismes de mise en œuvre (sur sept seulement) accrédités auprès du Fonds vert pour le climat en 2015.

## C. Performance de l'organisation

**69. La performance de l'organisation a affiché des progrès : 22 des 39 des indicateurs du couplage résultats-ressources disponibles ont excédé leurs objectifs d'étape. Onze indicateurs ont manqué leurs objectifs d'étape de moins de 5 %. Six ont présenté des résultats plus faibles que prévu et resteront au centre des efforts visant à améliorer la performance de l'organisation. L'établissement des données pour les neuf restants est en cours.**

70. Le plan stratégique invite le PNUD à devenir une organisation plus prévoyante, capable de saisir les opportunités quand elles se présentent et placée de manière optimale pour la croissance et la pertinence. En conséquence, l'année 2014 a été celle d'un alignement de la structure du PNUD sur les catégories de services.

71. La présence régionale a été renforcée, le soutien aux programmes répondant davantage aux besoins en matière de développement, à la taille du programme et au contexte de la crise. Le PNUD a lancé le Bureau des politiques et de l'appui aux programmes en vue d'intégrer les services d'élaboration des politiques et de soutien

aux programmes. Une unité de réponse aux crises a été créée en vue de coordonner la réponse et de déployer rapidement le personnel doté du savoir-faire requis à mesure de l'appariation et de l'évolution des crises. Le passage des transactions opérationnelles pour les services de l'appui à la gestion au Centre mondial de services partagés a débuté en Malaisie, le but étant de réduire les coûts et de créer potentiellement des économies d'échelle.

72. La restructuration sera achevée en 2015. La nouvelle structure présente une diminution de personnel de 10 % au siège et au niveau régional, avec un pourcentage réduit de personnel des grades P-4 et supérieurs. Le taux d'efficacité de la gestion s'est amélioré, fût-ce moins que prévu (indicateur 29), et la performance a été bonne pour la plupart des indicateurs d'efficacité du couplage résultats-ressources (14-18). L'observance de la nouvelle politique de recouvrement des coûts (indicateur 15) a dépassé l'objectif d'étape de 2014, avec une performance améliorée au titre des accords de recouvrement des coûts conclus depuis janvier 2014 (74 % de conformité).

73. Quatre-vingt-dix pour cent des partenaires apprécie la valeur du travail du PNUD (indicateur 36). Afin d'assurer l'alignement des programmes sur le nouveau plan stratégique, des directives concernant sa thématique, sa conception et sa gestion ont été diffusées à 138 bureaux de pays et de projet, et une formation a été dispensée à 103 bureaux de pays. Actuellement, 113 bureaux de pays mettent en œuvre l'alignement des « feuilles de route ».

74. Des efforts ont été déployés à l'échelle du PNUD en vue d'améliorer la qualité des programmes grâce à l'introduction de modèles entièrement revus de documents de programme et de lignes directrices, et grâce à un processus solide d'appréciation des programmes par un comité. De nouveaux critères de qualité pour les projets ont été appliqués, avec 23 pays participants dans la première phase. Des normes sociales et environnementales et un mécanisme connexe d'examen de la conformité et de réaction des parties prenantes ont été inaugurés le 1<sup>er</sup> janvier 2015. Ces initiatives se sont traduites par des résultats positifs mesurés au regard des indicateurs d'efficacité en termes de développement du couplage résultats-ressources (1 à 13).

75. Le PNUD a continué d'appliquer le programme de certification du « label égalité des sexes », la certification ayant été décernée à 28 bureaux de pays au cours du cycle 2013-2014, soit un peu moins que l'objectif prévu de 34 bureaux de pays. On compte que les nouvelles directives concernant l'assurance de qualité au regard du marqueur de la politique hommes-femmes, dont la publication est prévue en 2015, amélioreront la performance (indicateur 9).

76. Le PNUD a marqué des progrès, s'agissant d'assurer que la conception et la mise en œuvre des programmes soient fondées sur des preuves et étayées par des données. Le PNUD a instauré le couplage résultats-ressources pour évaluer les programmes en fonction des résultats, des produits et de l'efficacité et l'efficacité organisationnelles. Des références pour la capacité de suivi et d'évaluation dans les bureaux de pays et les centres régionaux ont été définies et 12 nouveaux membres du personnel de suivi et d'évaluation au niveau régional ont été déployés. Dans 42 bureaux de pays, du personnel a été recruté pour assurer le savoir-faire en matière de suivi, et 22 bureaux de pays ont fait appel à un soutien extérieur pour renforcer les fonctions de suivi. Une formation a été dispensée au personnel, au personnel de projet et aux homologues nationaux dans 99 bureaux de pays,



y compris dans 77 % des bureaux de pays dans les pays en crise et dans les pays les moins avancés. Les indicateurs 19 à 23 du couplage résultats-ressources font apparaître une fonction de surveillance et une gestion efficaces.

77. Le personnel du PNUD constitue son principal atout et l'engagement du personnel est resté à la proportion élevée de 70 % (indicateur 26), à peine moins que l'objectif. Des efforts délibérés sont en cours pour créer une culture plus forte d'autonomisation du personnel et ancrer fermement le nouveau système de gestion et de développement performant (indicateur 33). Le pourcentage de femmes dans le personnel est resté inchangé, mais on note une amélioration aux niveaux P-4 et P-5 (indicateur 32).

78. L'Initiative internationale pour la transparence de l'aide, dans son indice « Publish What You Fund » (Publiez ce que vous financez), a reconnu le PNUD comme l'organisme de développement le plus transparent au monde, le classant à la première place parmi 68 grandes institutions dans l'indice de transparence de l'aide pour la publication d'informations améliorées en matière financière, de marchés et de projets et pour avoir amélioré le portail sur la transparence ([open.undp.org](http://open.undp.org)), qui a été consulté par 110 000 visiteurs en 2014 (25 % de plus qu'en 2013). La phase suivante de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide se concentrera sur l'amélioration de l'observance des directives par les bureaux de pays (indicateur 38).

79. Le PNUD, en coopération avec les partenaires des Nations Unies, a renforcé la sécurité des bâtiments, modernisé les dispensaires médicaux des Nations Unies, et fourni des médicaments et du matériel médical. Le PNUD a aidé à gérer les locaux communs avec des partenaires des Nations Unies dans 187 endroits et a fourni des services opérationnels à 65 entités des Nations Unies dans 160 pays. Le système de planification des ressources d'entreprise du PNUD a desservi 13 clients des Nations Unies représentant plus de 40 000 utilisateurs et géré 900 millions de dollars des États-Unis pour le compte du système des Nations Unies.

### **III. Coordination du système de développement des Nations Unies**

80. Le PNUD a porté une grande attention à ses responsabilités et à son rôle de chef de file dans le système de développement des Nations Unies en 2014. Il a soutenu la mise en œuvre de procédures opérationnelles permanentes pour être « unis dans l'action », a accéléré la mise en œuvre de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles (annexe III) et a dialogué avec les partenaires des Nations Unies en vue d'élaborer une vision commune de la promptitude d'exécution du système des Nations Unies sur la base du programme pour l'après-2015. Bien que la satisfaction des partenaires du PNUD concernant le système des coordinateurs résidents soit moins grande qu'attendu (indicateur 42), les résultats ont été affectés par les changements de l'échantillon de l'enquête auprès des partenaires<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Dans l'enquête de 2012, les questions posées par la coordination des Nations Unies s'adressaient à tous les partenaires, mais uniquement au niveau des pays de programme. L'enquête de 2015 a limité les personnes interrogées aux donateurs bilatéraux et aux organisations des Nations Unies, y compris celles situées au siège et dans les pays partenaires.

81. Un centre entièrement revu d'évaluation des coordinateurs résidents a été lancé en vue de renforcer le processus de sélection d'une réserve diversifiée et de haut niveau de coordinateurs résidents. Parmi les personnes actuellement retenues, 40 % sont des femmes du Sud et 45 % proviennent d'entités du système des Nations Unies autres que le PNUD.

82. En tant que gestionnaire du système des coordinateurs résidents, le PNUD a continué de veiller à ce que le système soit mutuellement transparent et détenu collectivement, notamment par la mise en œuvre de l'accord sur le partage des coûts, en prévoyant des ressources suffisantes et prévisible pour remplir efficacement sa fonction de coordination. Le PNUD a assumé plus de 75 % du coût total. Bien que cela reste une priorité de premier plan pour le PNUD, les niveaux actuels d'engagement risquent d'être inabordables si le financement des ressources de base continue de diminuer.

83. La mise en œuvre du cadre de gestion et de responsabilisation pour le système de développement des Nations Unies reste prioritaire. Seules 11 de 20 entités des Nations Unies ont pleinement appliqué les critères de responsabilité mutuelle. Il s'agit d'une amélioration par rapport aux cinq de 2012, mais cela reste une lacune, l'application intégrale étant une exigence essentielle de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies.

84. Le PNUD participe à 44 initiatives « Unis dans l'action », en tant que chef de file de la mise en œuvre au niveau des pays, en soutenant le démarrage des procédures opérationnelles permanentes pour « Unis dans l'action », et en pilotant la stratégie des opérations dans 14 pays, en réduisant ainsi les coûts des transactions et la réplication des efforts et en améliorant l'efficacité-coûts.

## **IV. Résultats financiers**

### **Recettes**

85. Le total des recettes a été inférieur aux niveaux escomptés. Les contributions aux ressources ordinaires et autres ressources se sont chiffrées à 4,6 milliards de dollars des États-Unis, (48,4 % du revenu estimé du plan stratégique de 9,5 milliards de dollars pour 2014-2015). Les contributions aux ressources ordinaires ont régressé à 0,793 milliard de dollar, contre 0,896 milliard en 2013 (45,3 % du montant estimatif de 1,75 milliard de dollars pour 2014-2015).

### **Dépenses**

86. Les dépenses provisoires pour les activités de développement se sont chiffrées à 4,46 milliards de dollars, dont 0,55 milliard a été financé sur les ressources ordinaires et 3,92 milliards sur les ressources des donateurs et sur les ressources locales. Les dépenses au titre de la coordination du développement des Nations Unies, de la gestion et des catégories spéciales ont atteint 0,12 milliard, 0,42 milliard et 0,06 milliard respectivement. Le ratio dépenses liées aux activités de gestion/total des dépenses s'est établi à 8,3 %, une diminution de 0,4 % par rapport à 2012-2013 (8,7 % cent), ce qui indique une meilleure efficacité organisationnelle et est conforme à la réalisation du ratio de 8,2 % de l'efficacité de gestion dans les estimations du plan stratégique 2014-2015.

Tableau 1  
**Dépenses par catégories**  
 (En milliards de dollars des États-Unis)

<i>Catégorie de la classification des coûts</i>	<i>Estimations à court terme 2012-2013</i>		<i>Estimations à court terme 2014-2015</i>	
	<i>Dépenses 2012-2013</i>		<i>Dépenses 2014</i>	
Activités de développement	10,33	9,02	9,85	4,46
Activités de coordination du développement menées par les Nations Unies	0,26	0,24	019	012
Activités de gestion	1,02	0,89	091	042
Activités à but particulier	0,12	013	016	0,06
<b>Total</b>	<b>11,73</b>	<b>1028</b>	<b>1110</b>	<b>5,07</b>

Tableau 2  
**Ratio des dépenses de gestion**  
 (En milliards de dollars des États-Unis)

<i>Catégorie de dépenses</i>	<i>Estimations à court terme 2012-2013</i>		<i>Estimations à court terme 2014-2015</i>	
	<i>Dépenses 2012-2013</i>		<i>Dépenses 2014</i>	
Dépenses de gestion (a)	1,50	1,55	1,02	0,89
Total des dépenses (b)	20,76	20,36	11,73	10,28
<b>Ratio gestion/dépenses (c) = (a)/(b)</b>	<b>7,23</b>	<b>7,61</b>	<b>8,66</b>	<b>8,66</b>