



**Conseil d'administration
du Programme des Nations Unies
pour le développement
et du Fonds des Nations Unies
pour la population**

Distr. générale
22 mai 2008
Français
Original : anglais

Session annuelle de 2008

16-27 juin 2008, Genève

Point 9 de l'ordre du jour provisoire

Plan stratégique du PNUD pour 2008-2011

Plan stratégique du PNUD pour 2008-2011

Additif 1

**Cadre de résultats en matière de développement
et cadre de résultats institutionnels***

I. Introduction

1. Les cadres de résultats du plan stratégique ont pour objet de renforcer la gestion axée sur les résultats mise en œuvre au sein du PNUD. En effet, a) ils fournissent une structure générale pour la communication, la planification, le suivi et l'établissement de rapports au niveau de l'organisation en ce qui concerne les contributions majeures du Programme aux résultats dans le domaine du développement; et b) ils présentent sommairement les principaux résultats institutionnels auxquels le Programme donnera la priorité afin d'accroître son efficacité.

2. Depuis 1999, le PNUD s'emploie à mettre en œuvre une gestion axée sur les résultats dans ses programmes et opérations. Pour le Programme, ce type de gestion comprend les aspects suivants :

a) La *planification* axée sur les résultats (à savoir les réalisations, les produits, les indicateurs et les cibles);

b) La *mesure* de l'efficacité, consistant à analyser les résultats obtenus et à *évaluer* la contribution du programme considéré à des objectifs plus larges;

c) L'*apprentissage* des leçons tirées de l'expérience, visant à adapter les programmes et les stratégies en vue d'accroître l'efficacité;

* Les entretiens approfondis menés avec les délégués en vue de présenter au Conseil d'administration les informations les plus récentes ont retardé la soumission du présent rapport.



d) *L'établissement de rapports* sur les résultats (y compris les produits et les contributions aux réalisations), aux fins de la responsabilisation.

3. L'une des difficultés particulières de la gestion axée sur les résultats pour le PNUD tient au fait que ses activités sont multilatérales, décentralisées, intersectorielles et motivées par une demande. L'exécution des activités s'inscrit dans le cadre de programmes de pays et de projets de développement qui visent à appuyer des priorités nationales dans le domaine du développement. Ces programmes et projets sont conçus et mis en application à l'échelon national afin de répondre à des besoins qui varient considérablement d'un pays à l'autre. Toutefois, leurs résultats doivent être alignés sur les résultats institutionnels, qui sont à la mesure des compétences propres au Programme et de l'étendue de la coopération technique qu'il est le mieux placé pour fournir.

4. Afin de relever ce défi, le PNUD s'est efforcé d'élaborer un système efficace de gestion axée sur les résultats qui, avant toute chose, apporte aux responsables de la gestion quotidienne des programmes aux plans national et régional les outils de suivi nécessaires en fonction des priorités nationales de développement, présente à l'équipe de direction et au Conseil d'administration du Programme des résultats permettant de rendre des comptes, de tirer des enseignements et de prendre des décisions, et fournisse les éléments de base servant à informer le grand public des résultats des programmes et projets mis en œuvre.

Principaux éléments du système global de gestion axée sur les résultats du PNUD

<i>Éléments</i>	<i>Planification</i>	<i>Suivi et établissement de rapports</i>
Plan stratégique	Tous les quatre ans	Chaque année
Programmes de pays, régionaux et mondiaux	Tous les quatre ans	Chaque année
Plans de travail annuels des entités ¹	Chaque année	Tous les six mois
Plans de travail individuels ²	Chaque année	Tous les six mois

5. Les programmes de pays et les projets de développement du PNUD sont au centre du système. À l'échelle nationale, les réalisations du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) constituent le cadre général de l'appui du système des Nations Unies aux *objectifs* nationaux de développement. Le niveau inférieur est celui des *réalisations* des programmes de pays du PNUD, qui correspondent aux changements escomptés en matière de développement. Le Programme y participe et en partage la responsabilité avec le gouvernement et d'autres partenaires. Ces réalisations sont propres à chaque pays. La contribution du PNUD se matérialise par des *produits* issus des programmes et projets. Les

¹ Ces plans comportent des cibles annuelles dans les domaines du développement et de la gestion pour les entités, y compris les bureaux de pays.

² Ces plans, qui servent à évaluer les résultats individuels, sont alignés sur les plans de travail des entités.

programmes de pays sont élaborés avec les gouvernements et approuvés par le Conseil d'administration.

6. Au plan national, les administrations concernées participent directement à la supervision des activités du PNUD aux niveaux des projets et des programmes. Pour cela, elles tiennent régulièrement des réunions avec les responsables de ces projets et programmes au sein du PNUD en vue d'examiner les résultats obtenus, d'analyser les recommandations issues des évaluations et de prendre des décisions quant aux initiatives futures.

7. Au plan institutionnel, on établit des rapports fondés sur les résultats obtenus dans chaque pays et on veille à ce que les plans de travail des entités soient conformes au cadre de résultats en matière de développement et au cadre de résultats institutionnels du plan stratégique. Chaque entité met en correspondance les résultats qu'elle escompte dans les domaines du développement et de la gestion avec les résultats institutionnels exposés dans ces cadres. Les cadres servent à mieux cibler les interventions. En outre, ils facilitent l'établissement des rapports sur la contribution du PNUD aux résultats en matière de développement en proposant des « menus » dans lesquels les entités choisissent les résultats les plus appropriés à leur contexte. Un cadre de résultats institutionnels doit comprendre une très large gamme d'activités d'appui menées par le PNUD dans le monde. Cela étant, bien que la terminologie employée en ce qui concerne les résultats soit la même que dans le PNUAD et les programmes de pays du PNUD, l'usage concret des termes diffère de celui qui en est fait au niveau de chaque pays.

II. Cadre de résultats en matière de développement

8. Le cadre de résultats en matière de développement du plan stratégique a pour objet de faciliter le suivi et l'établissement de rapports en ce qui concerne la contribution du PNUD aux résultats en matière de développement. Il complète la description des quatre domaines d'intervention privilégiés du PNUD faite dans la partie du plan stratégique pour 2008-2011 (DP/2007/43) consacrée aux opérations menées par ce dernier, en énonçant des *objectifs*, des *réalisations* escomptées et des *produits* types pour chaque domaine.

9. Conformément à la terminologie harmonisée du Groupe des Nations Unies pour le développement, les *objectifs* sont des buts supérieurs à atteindre. Dans ce contexte, le PNUD ne représente qu'un des nombreux participants aux efforts accomplis. La Déclaration du Millénaire et les objectifs du Millénaire pour le développement forment un cadre de développement humain qui bénéficie de l'engagement politique de la communauté internationale. Les objectifs exposés succinctement dans le cadre de résultats en matière de développement représentent les domaines d'intervention privilégiés du PNUD et sont des composantes essentielles de sa mission et de son identité. Par conséquent, ils s'inscrivent dans le prolongement du plan de financement pluriannuel pour 2004-2007.

10. Les *réalisations escomptées* correspondent aux types de réalisations nationales que le PNUD appuie généralement dans ses quatre domaines d'intervention. Elles découlent de divers produits et mobilisent les efforts collectifs d'un grand nombre de partenaires. Propres à chaque pays, elles correspondent à la grande diversité de résultats escomptés en matière de développement dans les pays auxquels le PNUD apporte un soutien.

11. L'ensemble de réalisations escomptées présenté dans le projet de cadre de résultats en matière de développement découle d'un examen des activités du PNUD et de la demande d'appui de sa part recensées dans les rapports sur le plan de financement pluriannuel 2004-2007, d'enquêtes sur la demande des pays concernant les services de développement et de conseil du PNUD, et de l'analyse du PNUAD et des programmes de pays du PNUD. Cet ensemble n'est pas censé être exhaustif ni directif.

12. Le PNUD fournit un appui aux pays, à la demande de leur gouvernement, afin de concrétiser les réalisations escomptées au moyen de ses programmes de pays, régionaux et mondiaux. Pour les besoins de l'alignement des résultats et de l'établissement des rapports, les bureaux de pays choisissent dans le cadre de résultats en matière de développement les réalisations qui correspondent le mieux aux réalisations nationales convenues dans le PNUAD et les programmes de pays du PNUD.

13. Les *produits* mentionnés dans le cadre de résultats sont des exemples de produits et services résultant de l'exécution des *activités* auxquelles le PNUD a apporté son appui à la demande des gouvernements, notamment les activités d'analyse des politiques et de conseil, de formation et de renforcement des capacités, et d'échange de savoirs entre pays du Sud. Ils représentent la gamme des produits les plus courants des programmes et projets du PNUD, dans le contexte de la prise en main nationale. Dans les rapports sur le plan stratégique pour 2008-2011, l'accent sera mis sur ces contributions du PNUD, et non sur les résultats des partenaires nationaux.

14. Les *indicateurs* utilisés dans le cadre de résultats en matière de développement sont des variables de nature quantitative ou qualitative qui servent à mesurer la contribution du PNUD aux résultats. Pour chacune des réalisations, le Programme rendra compte en s'appuyant sur trois types d'indicateurs au moins : a) un indicateur de nature quantitative, qui est généralement le nombre de pays ayant demandé son appui; b) le degré de prise en compte de la réalisation dans l'élaboration des projets nationaux, régionaux et mondiaux; et c) une validation indépendante de la contribution du PNUD au moyen d'évaluations nationales, régionales et mondiales, d'évaluations conjointes avec les partenaires nationaux et d'enquêtes menées par les partenaires. Le croisement des données des trois indicateurs permettra d'accroître la fiabilité des résultats annoncés.

15. Le renforcement de la fonction d'évaluation est essentiel pour le suivi et l'établissement de rapports concernant l'exécution des programmes et les résultats au plan national comme au plan institutionnel, notamment pour établir les rapports détaillés sur les résultats des programmes et les conditions d'exécution en fin de cycle, et étendre le champ des évaluations des résultats en matière de développement. À cette fin, le PNUD renforcera ses propres capacités de planification, de suivi et d'évaluation, et donnera la priorité au renforcement des systèmes nationaux. Il aidera en outre les bureaux régionaux à contrôler et à analyser les résultats sur le plan du développement.

16. Le plan stratégique constitue un cadre commun au PNUD, au Fonds d'équipement des Nations Unies et au Programme des Volontaires des Nations Unies pour la période 2008-2011. Ainsi, le cadre de résultats en matière de développement comprend un certain nombre de réalisations escomptées que ces trois entités appuient ensemble au plan national.

III. Cadre de résultats institutionnels

17. Le cadre de résultats institutionnels vient compléter les parties du plan stratégique 2008-2011 relatives à la coordination aux fins de la cohérence et à la gestion axée sur les résultats.

18. Les objectifs de coordination qui y sont indiqués représentent les principaux produits et services que le PNUD fournira à ses partenaires, aux bureaux de pays et aux équipes de pays des Nations Unies afin que les organismes faisant partie du système des Nations Unies agissent avec davantage d'efficacité et de cohérence, conformément aux directives énoncées dans l'Examen triennal complet de 2007.

19. Les objectifs de gestion présentés dans le cadre donnent plus de détails sur les produits et services que le PNUD fournira au cours de la période du plan stratégique pour une plus grande efficacité. Comme il est expliqué dans le plan, il s'agit d'améliorer la responsabilisation, de mettre en place un cadre de gestion des risques, d'améliorer la gestion des ressources et d'intégrer les activités de gestion des plans, des budgets, des résultats et des ressources humaines. Comme les résultats institutionnels sont entièrement sous la responsabilité du PNUD, ils constituent des produits et l'on peut leur associer des indicateurs et des cibles.

IV. Rapports au niveau de l'organisation

20. Les rapports annuels sur la mise en œuvre du plan stratégique 2008-2011 qui seront soumis au Conseil d'administration feront le point sur les résultats en fonction : a) du cadre de résultats en matière de développement; b) du cadre de résultats institutionnels; et c) des ressources financières, y compris les dépenses engagées par objectif et par réalisation. Ils fourniront des repères pour chacune des réalisations du cadre de résultats en matière de développement et en évalueront la cohérence avec les programmes et projets nationaux, régionaux et mondiaux.

21. Le rapport d'examen à mi-parcours de la mise en œuvre du plan stratégique, qui doit être soumis en juin 2010, permettra au Conseil d'administration d'apprécier la fiabilité des données sur les résultats, validés de manière indépendante, telle qu'elle est prévue par le troisième indicateur du cadre de résultats en matière de développement (« proportion d'évaluations et d'enquêtes indépendantes jugeant utile la contribution du PNUD aux réalisations concernant la pauvreté et les objectifs du Millénaire pour le développement »). Cette validation s'appuiera sur des évaluations de projets et de réalisations, des évaluations de résultats en matière de développement, des évaluations stratégiques, des évaluations régionales et mondiales, des évaluations conjointes et des enquêtes auprès des partenaires.

22. Conformément à la décision 2006/9, le PNUD veillera à ce que les données sur l'exécution et les résultats rassemblées durant la période d'exécution des programmes de pays et régionaux soient disponibles à la fin des cycles de programmation respectifs. Les résultats globaux, ainsi que les résultats des programmes mondiaux du PNUD, seront également utilisés dans tous les rapports de l'organisation consacrés au plan stratégique.

Annexe 1

Cadre de résultats en matière de développement

Objectif 1. Réaliser les objectifs du Millénaire pour le développement et réduire la pauvreté humaine

Contribution du PNUD aux réalisations escomptées, à la demande des pays de programme

Produits et activités du PNUD

Indicateurs utilisés pour évaluer la contribution du PNUD

<p>1. Les stratégies nationales de développement fondées sur les objectifs du Millénaire pour le développement favorisent la croissance et l'emploi et contribuent à la réduction des inégalités économiques, sociales et entre les sexes.</p> <p>2. Renforcement des capacités nationales et locales de planification, de suivi, d'établissement de rapports et d'évaluation en ce qui concerne les objectifs du Millénaire pour le développement et les priorités nationales de développement connexes, y compris dans les cadres de ressources</p> <p>3. Renforcement des mesures, institutions et mécanismes facilitant l'autonomisation des femmes et des filles, et mise en œuvre des moyens correspondants</p> <p>4. Les politiques macroéconomiques, les cadres de viabilité de l'endettement et les stratégies publiques de financement favorisent la croissance sans exclusion et sont compatibles avec la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement.</p> <p>5. Renforcement de la capacité des administrations locales et des autres parties prenantes à favoriser un développement local participatif et à appuyer la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement</p>	<p>1. Services consultatifs techniques et pour l'élaboration des politiques</p> <p>2. Analyse des capacités techniques et d'exécution</p> <p>3. Intégration du principe de l'égalité entre les sexes</p> <p>4. Facilitation des processus consultatifs</p> <p>5. Conception et gestion de programmes</p> <p>6. Renforcement des capacités techniques et d'exécution, par exemple :</p> <p style="padding-left: 20px;">a) Développement des capacités de parrainage et d'encadrement</p> <p style="padding-left: 20px;">b) Formation et apprentissage en cours d'emploi</p> <p style="padding-left: 20px;">c) Achats</p> <p>7. Accès à des services financiers/dons en capital aux administrations locales³</p> <p>8. Facilitation des interventions à l'échelle du système des Nations Unies</p> <p>9. Facilitation de la coordination de l'aide</p> <p>10. Constitution de partenariats</p> <p>11. Coopération Sud-Sud</p> <p>12. Suivi et évaluation</p> <p>13. Gestion des connaissances</p>	<p>1. Nombre de pays de programme sollicitant une aide du PNUD pour chacune des réalisations concernant la pauvreté et les objectifs du Millénaire pour le développement. S'agissant de la réalisation 5, le Fonds d'équipement des Nations Unies suivra le nombre d'administrations locales ayant établi et mis en œuvre, avec l'aide du PNUD et du Fonds, des plans locaux de développement en faveur des pauvres. S'agissant de la réalisation 6, le Fonds suivra le nombre de clients actifs bénéficiant d'un accès durable aux services financiers de prestataires appuyés par le PNUD ou le Fonds.</p> <p>2. Proportion de bureaux du PNUD ayant intégré ces réalisations dans la conception de projets</p> <p>3. Proportion d'évaluations et d'enquêtes indépendantes jugeant utile la contribution du PNUD aux réalisations concernant la pauvreté et les objectifs du Millénaire pour le développement, et présentation de données globales tirées des bilans de fin de cycle des programmes de pays et régionaux</p>
---	--	--

6. Les mesures, stratégies et partenariats favorisent la collaboration entre les secteurs public et privé ainsi que le développement du secteur privé et des marchés à l'avantage des pauvres et de façon à permettre aux ménages à faible revenu et aux petites entreprises d'avoir accès à une large gamme de services financiers et juridiques.

7. Renforcement des capacités d'intégration à l'économie mondiale et de compétition à l'échelle internationale, dans le cadre de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement et des autres objectifs de développement convenus au plan international

8. Renforcement des capacités nationales de négociation et de gestion des ressources pour le développement, y compris l'aide et la dette, dans le cadre de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement et des autres objectifs de développement convenus au plan international

9. Intégration des actions de lutte contre le sida dans les stratégies de réduction de la pauvreté, les plans nationaux de développement fondés sur les objectifs du Millénaire pour le développement et les plans macroéconomiques

1. Services consultatifs techniques et pour l'élaboration des politiques
2. Analyse des capacités techniques et d'exécution
3. Intégration du principe de l'égalité entre les sexes
4. Facilitation des processus consultatifs
5. Conception et gestion de programmes
6. Renforcement des capacités techniques et d'exécution, par exemple :
 - a) Développement des capacités de parrainage et d'encadrement

1. Nombre de pays de programme sollicitant une aide du PNUD pour chacune des réalisations concernant la pauvreté et les objectifs du Millénaire pour le développement
2. Proportion de bureaux du PNUD ayant intégré ces réalisations dans la conception de projets
3. Proportion d'évaluations et d'enquêtes indépendantes jugeant utile la contribution du PNUD aux réalisations concernant la pauvreté et les objectifs du Millénaire pour le développement, et présentation de données globales tirées des bilans de fin de cycle des programmes nationaux et régionaux

*Contribution du PNUD aux réalisations escomptées,
à la demande des pays de programme*

Produits et activités du PNUD

Indicateurs utilisés pour évaluer la contribution du PNUD

<p>10. Renforcement des capacités nationales de gouvernance et de coordination des actions de lutte contre le sida, et élargissement de la participation des organisations de la société civile et des personnes touchées par le VIH à l'élaboration, à la mise en œuvre et à l'évaluation des programmes de lutte contre le sida</p>	<p>b) Formation et apprentissage en cours d'emploi c) Achats</p>
<p>11. Participation de l'ensemble des parties concernées à la mise en œuvre des politiques et des programmes destinés à défendre les droits fondamentaux des personnes touchées par le sida et à atténuer la vulnérabilité des femmes et des filles et les conséquences du sida sur ces dernières</p>	<p>7. Facilitation des interventions à l'échelle du système des Nations Unies 8. Facilitation de la coordination de l'aide 9. Constitution de partenariats 10. Coopération Sud-Sud 11. Suivi et évaluation 12. Gestion des connaissances</p>
<p>12. Renforcement des capacités nationales de mise à profit des fonds et des programmes de lutte contre le sida financés par des initiatives multilatérales, y compris le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme</p>	

³ Fournis ou appuyés par le Fonds d'équipement des Nations Unies.

Objectif 2. Promouvoir la gouvernance démocratique

Contribution du PNUD aux réalisations escomptées, à la demande des pays de programme

Produits et activités du PNUD

Indicateurs utilisés pour évaluer la contribution du PNUD

<p>1. La société civile, représentée par ses organisations et les associations de bénévoles, et le secteur privé contribuent à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement à l'appui des stratégies et des politiques nationales de planification.</p> <p>2. Les lois, les institutions et les mécanismes électoraux contribuent au renforcement de la participation et du professionnalisme dans l'administration des élections.</p> <p>3. L'accès aux politiques dans le domaine de l'information contribue à la responsabilisation et à la transparence.</p> <p>4. Les administrations nationales, régionales et locales renforcent leurs capacités de réduction des conflits et de fourniture équitable de services publics.</p> <p>5. Renforcement des capacités institutionnelles des parlements, des organes élus à l'échelon régional et des assemblées locales qui sont ainsi mieux à même de représenter les électeurs.</p> <p>6. Des systèmes d'administration de la justice efficaces, réactifs, accessibles et impartiaux contribuent au respect des mécanismes formels et informels de l'état de droit, en tenant dûment compte des droits des pauvres, des femmes et des groupes vulnérables.</p> <p>7. Renforcement des capacités des institutions nationales de défense des droits de l'homme</p>	<p>1. Services consultatifs techniques et pour l'élaboration des politiques</p> <p>2. Analyse des capacités techniques et d'exécution</p> <p>3. Intégration du principe de l'égalité entre les sexes</p> <p>4. Facilitation de la prise en compte des engagements pris au niveau international dans la législation et les politiques nationales</p> <p>5. Facilitation des processus consultatifs</p> <p>6. Conception et gestion de programmes</p> <p>7. Renforcement des capacités techniques et d'exécution, par exemple :</p> <p>a) Développement des capacités de parrainage et d'encadrement</p> <p>b) Formation et apprentissage en cours d'emploi</p> <p>c) Achats</p> <p>8. Facilitation des interventions à l'échelle du système des Nations Unies</p> <p>9. Facilitation de la coordination de l'aide</p> <p>10. Constitution de partenariats</p> <p>11. Coopération Sud-Sud</p> <p>12. Suivi et évaluation</p> <p>13. Gestion des connaissances</p>	<p>1. Nombre de pays de programme sollicitant une aide du PNUD pour chacune des réalisations concernant la gouvernance démocratique</p> <p>2. Proportion de bureaux du PNUD ayant intégré ces réalisations dans la conception de projets</p> <p>3. Proportion d'évaluations et d'enquêtes indépendantes jugeant utile la contribution du PNUD aux réalisations concernant la gouvernance démocratique, et présentation de données globales tirées des bilans de fin de cycle des programmes nationaux et régionaux.</p>
---	---	---

8. Renforcement des capacités nationales, régionales et locales de prise en compte systématique des principes d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes dans les politiques et les institutions publiques

9. Renforcement des capacités nationales, régionales et locales de mise en œuvre d'initiatives de lutte contre la corruption

Objectif 3. Appuyer la prévention des crises et le relèvement

Contribution du PNUD aux réalisations escomptées, à la demande des pays de programme

Produits et activités du PNUD

Indicateurs utilisés pour évaluer la contribution du PNUD

<p>1. Élaboration de solutions dans les domaines de la gestion des risques de catastrophes naturelles et de la prévention des conflits au moyen d'analyses conjointes et de dialogues entre le gouvernement, les organisations de la société civile concernées et les autres partenaires (c'est-à-dire l'ONU, les autres organisations internationales et les partenaires bilatéraux)</p> <p>2. <i>Catastrophes</i> : Renforcement, avec la participation des femmes, des capacités nationales de prévention, réduction et gestion des répercussions des chocs systémiques liés aux risques naturels</p> <p>3. <i>Conflits</i> : Renforcement, avec la participation des femmes, des capacités nationales de prévention, réduction et gestion des répercussions des conflits violents</p> <p>4. Rétablissement rapide des fonctions d'administration locale après une crise</p> <p>5. <i>Catastrophes</i> : Renforcement des capacités de gouvernance à la suite d'une catastrophe, notamment adoption de mesures permettant d'atténuer la vulnérabilité à l'avenir</p> <p>6. <i>Conflits</i> : Renforcement des capacités de gouvernance à la suite d'un conflit, notamment par des mesures visant à prévenir la reprise du conflit</p> <p>7. Renforcement de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes après une catastrophe ou un conflit</p>	<p>1. Services consultatifs techniques et pour l'élaboration des politiques</p> <p>2. Analyse des capacités techniques et d'exécution</p> <p>3. Intégration du principe de l'égalité entre les sexes</p> <p>4. Facilitation des processus consultatifs</p> <p>5. Conception et gestion de programmes</p> <p>6. Renforcement des capacités techniques et d'exécution, par exemple :</p> <p>a) Développement des capacités de parrainage et d'encadrement</p> <p>b) Formation et apprentissage en cours d'emploi</p> <p>c) Achats</p> <p>7. Accès à des services financiers/dons en capital aux administrations locales⁴</p> <p>8. Facilitation des interventions à l'échelle du système des Nations Unies</p> <p>9. Facilitation de la coordination de l'aide</p> <p>10. Constitution de partenariats</p> <p>11. Coopération Sud-Sud</p> <p>12. Suivi et évaluation</p> <p>13. Gestion des connaissances</p>	<p>1. Nombre de pays de programme sollicitant une aide du PNUD pour chacune des réalisations concernant la prévention des crises et le relèvement</p> <p>2. Proportion de bureaux du PNUD ayant intégré ces réalisations dans la conception de projets</p> <p>3. Proportion d'évaluations et d'enquêtes indépendantes jugeant utile la contribution du PNUD aux réalisations concernant la prévention des crises et le relèvement, et présentation de données globales tirées des bilans de fin de cycle des programmes nationaux et régionaux</p>
--	--	--

8. *Conflits* : Rétablissement de la sécurité collective et de la cohésion sociale à la suite d'une crise

9. Rétablissement des infrastructures socioéconomiques, création d'emplois, relance de l'économie et retour et réintégration des groupes touchés à la suite d'une crise

⁴ Fournis ou appuyés par le Fonds d'équipement des Nations Unies.

Objectif 4. Gestion de l'énergie et de l'environnement aux fins du développement durable

*Contribution du PNUD aux réalisations escomptées,
à la demande des pays de programme*

Produits et activités du PNUD

Indicateurs utilisés pour évaluer la contribution du PNUD

1. Les pays sont mieux à même d'intégrer systématiquement les questions liées à l'environnement et à l'énergie dans les plans de développement national et les mécanismes d'exécution.

2. Les pays mettent au point et utilisent des mécanismes de marché pour améliorer la gestion de l'environnement.

3. Les pays en développement sont mieux à même d'intégrer systématiquement des mesures d'adaptation au changement climatique dans les plans de développement national.

4. Les institutions locales disposent des moyens voulus pour gérer l'environnement et développer les services environnementaux et énergétiques, notamment à l'intention des pauvres.

1. Services consultatifs techniques et pour l'élaboration des politiques

2. Analyse des capacités techniques et d'exécution

3. Intégration du principe de l'égalité entre les sexes

4. Facilitation de la prise en compte des engagements pris au niveau international dans la législation et les politiques nationales

5. Facilitation des processus consultatifs

6. Conception et gestion de programmes

7. Renforcement des capacités techniques et d'exécution, par exemple :

a) Développement des capacités de parrainage et d'encadrement

b) Formation et apprentissage en cours d'emploi

c) Achats

8. Facilitation des interventions à l'échelle du système des Nations Unies

9. Facilitation de la coordination de l'aide

10. Constitution de partenariats

11. Coopération Sud-Sud

12. Suivi et évaluation

13. Gestion des connaissances

1. Nombre de pays de programme sollicitant une aide du PNUD pour chacune des réalisations en matière d'environnement et de développement durable

2. Proportion de bureaux du PNUD ayant intégré ces réalisations dans la conception de projets

3. Proportion d'évaluations et d'enquêtes indépendantes jugeant utile la contribution du PNUD aux réalisations en matière d'environnement et de développement durable, et présentation de données globales tirées des bilans de fin de cycle des programmes nationaux et régionaux

Aspects intersectoriels du développement

Contribution du PNUD aux réalisations escomptées, à la demande des pays de programme

Produits et activités du PNUD

Indicateurs utilisés pour évaluer la contribution du PNUD

1. Le renforcement des capacités occupe une large place dans les projets et programmes du PNUD.	1. Services consultatifs techniques et pour l'élaboration des politiques 2. Analyse des capacités techniques et d'exécution 3. Intégration du principe de l'égalité entre les sexes 4. Facilitation de la prise en compte des engagements pris au niveau international dans la législation et les politiques nationales	1. Pourcentage de nouveaux programmes de pays et de programmes régionaux faisant une place au renforcement des capacités de planification du développement au niveau national 2. Pourcentage de partenaires jugeant que les programmes et projets du PNUD jouent un rôle efficace pour renforcer les capacités nationales
2. Il est tenu compte de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes dans les projets et programmes du PNUD, conformément à sa stratégie en faveur de l'égalité des sexes pour 2008-2011.	5. Facilitation des processus consultatifs 6. Conception et gestion de programmes 7. Renforcement des capacités techniques et d'exécution : a) Développement des capacités de parrainage et d'encadrement b) Formation et apprentissage en cours d'emploi c) Achats	1. Pourcentage de programmes de pays et de programmes régionaux tenant compte de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes conformément à la stratégie du PNUD en faveur de l'égalité des sexes pour 2008-2011 2. Pourcentage de partenaires jugeant que le PNUD joue un rôle efficace pour promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
3. Des approches de développement fondées sur la coopération Sud-Sud sont intégrées dans les plans de développement national et les activités des organismes des Nations Unies.	8. Facilitation des interventions à l'échelle du système des Nations Unies 9. Facilitation de la coordination de l'aide 10. Constitution de partenariats 11. Coopération Sud-Sud 12. Suivi et évaluation 13. Gestion des connaissances	1. Nombre d'initiatives de coopération Sud-Sud financées dans le cadre des programmes de pays et des programmes régionaux 2. Nombre de réseaux régionaux Sud-Sud de nouveaux partenaires du développement 3. Nombre de mécanismes régionaux ou mondiaux de coopération Sud-Sud visant à promouvoir le développement du secteur privé 4. Nombre de pays participant à des mécanismes mondiaux ou régionaux

*Contribution du PNUD aux réalisations escomptées,
à la demande des pays de programme*

Produits et activités du PNUD

Indicateurs utilisés pour évaluer la contribution du PNUD

4. Les programmes de pays du PNUD sont clairement et explicitement liés et viennent en appui aux plans et aux priorités de développement national.

1. Pourcentage de programmes de pays alignés sur les plans de développement national

2. Pourcentage de partenaires jugeant que le PNUD joue un rôle efficace pour s'assurer que les pays s'impliquent dans la sélection et la conception des programmes.

5. Les activités du PNUD satisfont aux normes fixées en matière d'efficacité de l'aide.

Pourcentage de partenaires jugeant que le PNUD joue un rôle efficace pour améliorer la capacité de gestion de l'aide au niveau national

Annexe 2

Cadre de résultats institutionnels

1. Objectifs de coordination

<i>Produits</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Cibles</i>
Produit 1. Amélioration de l'utilité, de l'efficacité, de la cohérence et de la portée du système de développement des Nations Unies aux fins de la mise en œuvre de la résolution 62/208 de l'Assemblée générale, l'objectif étant d'aider les pays à atteindre leurs objectifs de développement.	<p>Amélioration de l'utilité, de l'efficacité et de la cohérence des activités opérationnelles du système des Nations Unies grâce à leur alignement sur les plans de développement national, les coordonnateurs résidents jouant un rôle central à cet égard</p>	<p>Le rapport à moyen terme met en avant les améliorations qualitatives apportées dans le cadre du PNUAD, notamment un meilleur alignement sur les plans et priorités de développement national, et une utilisation accrue des fonctions et compétences du système des Nations Unies à l'appui des priorités nationales. Les autorités nationales sont mieux informées des progrès accomplis vers les résultats convenus dans le PNUAD.</p>
	<p>Amélioration de la coordination interorganismes aux fins de l'adoption d'une approche intégrée, cohérente et coordonnée pour les activités nationales de prévention des crises et l'aide au relèvement au niveau des pays, compte étant tenu de la dimension nationale de ces interventions</p> <p>Les équipes de pays des Nations Unies disposent de nouveaux moyens pour améliorer les programmes et leurs résultats au niveau national.</p>	<p>Augmentation du nombre d'outils d'évaluation et de programmation destinés à faciliter le relèvement au niveau national</p> <p>Augmentation annuelle des programmes communs</p>
Produit 2. Contrôle accru du système des coordonnateurs résidents par les organismes des Nations Unies chargés du développement	<p>Des mécanismes internes spéciaux sont mis en place afin de préciser le rôle du PNUD dans la prise de décisions et la responsabilité qui lui incombe de donner suite aux décisions prises concernant les fonctions du système de coordonnateur résident.</p>	<p>Les évaluations indépendantes des mécanismes internes spéciaux sont positives et indiquent que le système de coordonnateurs résidents est plus collégial, plus ouvert et plus transparent.</p>
	<p>Définition précise des fonctions, attributions et responsabilités des coordonnateurs résidents et des directeurs de pays</p>	<p>Exercice devant être achevé d'ici à la fin 2008</p>
	<p>Formation et nomination de coordonnateurs résidents</p>	<p>50 coordonnateurs résidents sont nommés d'ici à la fin 2009, le renforcement de leur présence devant se poursuivre jusqu'en 2011.</p>

<i>Produits</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Cibles</i>
	Mise en place d'un système d'évaluation commune des coordonnateurs résidents et d'un système indépendant de suivi de l'intégrité du système commun	Mise en place des systèmes, en collaboration avec les partenaires des organismes des Nations Unies, devant être achevée d'ici à la fin 2008
	Mise au point d'une enquête des participants au niveau mondial dans le cadre d'un processus visant à mettre officiellement en place une méthode d'évaluation objective de la gestion du système des coordonnateurs résidents	À partir de 2009, l'enquête sera réalisée tous les deux ans.
	Révision de la sélection et des modalités de nomination des coordonnateurs résidents, et augmentation du pourcentage de coordonnateurs résidents issus d'autres organismes que le PNUD, compte étant dûment tenu de la parité des sexes et de l'équilibre régional, tout en veillant à ce que les coordonnateurs résidents aient une expérience du développement et, le cas échéant, une expérience en matière d'aide humanitaire.	Révision des modalités d'ici à la fin 2008, augmentation de 40 à 50 % d'ici à 2011 de la proportion de coordonnateurs résidents issus d'autres organismes que le PNUD
Produit 3. Systèmes de gestion des connaissances dont disposent les coordonnateurs résidents	Intégration d'autres organismes des Nations Unies en tant que partenaires à part entière dans les systèmes de partage des connaissances dont disposent les coordonnateurs résidents	Mise en place de systèmes de partage des connaissances dont disposent les coordonnateurs résidents, en collaboration étroite avec d'autres organismes des Nations Unies
Produit 4. Renforcement des capacités des coordonnateurs résidents	Organisation systématique et mise en place officielle d'une formation en matière de sécurité visant à mieux faire connaître le rôle d'interlocuteur désigné des coordonnateurs résidents	Chaque année
	En consultation avec les organismes partenaires des Nations Unies, mise au point et organisation à l'intention des coordonnateurs résidents de nouveaux cours d'initiation et de formation	D'ici à la fin 2008
Produit 5. Mobilisation de ressources à l'appui des activités menées par les organismes des Nations Unies au niveau national	Fourniture d'une assistance aux équipes de pays afin qu'elles élaborent des stratégies et des plans communs de mobilisation des ressources	Au moins 20 pays élaborent des stratégies et des plans communs de mobilisation des ressources d'ici à la fin 2009
	Fourniture d'une formation et d'un appui à d'autres équipes de pays afin qu'elles élaborent des stratégies de mobilisation des ressources pour des programmes communs	Formation et appui fournis à 20 autres équipes de pays afin qu'elles élaborent des stratégies de mobilisation des ressources pour des programmes communs

<i>Produits</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Cibles</i>
Produit 6. Amélioration de l'information sur les incidences en termes de ressources	Contribution au rapport annuel du Secrétaire général au Conseil économique et social : apport de données sur le fonctionnement du système de coordonnateurs résidents, y compris les coûts et les avantages	Le rapport annuel du Secrétaire général contient des informations exactes et à jour sur le fonctionnement du système des coordonnateurs résidents.
	Mise en place de mécanismes appropriés pour garantir que les dépenses liées au système des coordonnateurs résidents ne sont pas prélevées sur les ressources destinées aux programmes de développement menés dans les pays bénéficiaires et que les économies dégagées grâce aux efforts mis en commun et à la coordination sont réaffectées aux programmes de développement	Mise en place des mécanismes d'ici à la fin 2008
Produit 7. Renforcement des relations de partenariat existantes avec les organismes des Nations Unies	Mémorandums d'accord et plans d'action convenus avec d'autres organismes partenaires de l'ONU pour répartir les tâches de manière rationnelle et créer des effets de synergie	Mémorandums d'accord et plans d'action convenus avec tous les principaux partenaires d'ici à 2011
	Élaboration de programmes, notamment des programmes de coopération Sud-Sud, afin que l'appui fourni par l'ensemble du système des Nations Unies permette au secteur privé et aux organisations de la société civile de contribuer à l'élaboration des priorités et des programmes nationaux	Programmes demandés par 50 pays d'ici à 2010
Produit 8. Constitution de partenariats plus structurés avec les institutions financières internationales	Amélioration de la coopération, de la collaboration et de la coordination, en plein accord avec les gouvernements bénéficiaires et les institutions financières internationales, en particulier la Banque mondiale	D'ici à la fin 2008

2. Objectifs de gestion

<i>Produits</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Cibles</i>
Produit 1. La responsabilisation et la culture de responsabilité sont fermement ancrées au PNUD.	Mise en place d'un système officiel de fonctions, attributions et responsabilités régissant les relations au sein du PNUD et entre la direction et le Conseil d'administration du PNUD	D'ici à la fin 2008
	Pourcentage des fonctionnaires déclarant avoir une bonne maîtrise des questions relatives à la responsabilisation et à la transparence	À préciser
	Pourcentage des services d'exécution tenant un registre des risques à l'usage de leur groupe d'analyse du risque	90 %
Produit 2. La sécurité du personnel est assurée.	Les bureaux du PNUD satisfont aux normes minimales de sécurité opérationnelle.	15 % d'augmentation
	Pourcentage des bureaux de pays pour lesquels les menaces et les risques ont été évalués ou pour lesquels ces évaluations ont été mises à jour	100 %
Produit 3. Création de conditions propices à l'exécution des programmes dans des conditions de sécurité	Pourcentage des nouveaux programmes et projets du PNUD – aux niveaux institutionnel, régional et national – dans lesquels la gestion des risques à la sécurité est intégrée.	100 %
	Premier temps de réponse efficace (valeur moyenne) à une situation d'urgence	48 heures d'ici à la fin 2008
Produit 4. Renforcement des capacités de gestion financière	Pourcentage de services d'exécution affichant un « score vert » au tableau de bord de la qualité des données financières	Réalisation d'un « score vert » global au tableau de bord de la qualité des données financières pour tous les bureaux de pays et les services du siège
Produit 5. Exploitation systématique des recommandations d'audit	Pourcentage de diminution de la fréquence et du nombre d'observations des commissaires aux comptes portant sur un risque élevé, notamment en ce qui concerne la modalité d'exécution nationale, le contrôle interne et le rapprochement bancaire	Réduction de 50 % du nombre des observations d'audit faisant état d'un risque élevé
	Opinion du Comité des commissaires aux comptes sur les comptes des exercices biennaux 2006-2007 et 2008-2009	Opinions favorables pour les deux exercices biennaux

<i>Produits</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Cibles</i>
	Pourcentage de recommandations adressées aux bureaux de pays et aux services du siège appliquées dans les délais prescrits	100 % de recommandations appliquées avant la date limite
Produit 6. Cadre d'accords en matière de programmation et budget d'appui biennal adapté et intégré au plan stratégique	Classification et attribution progressives de l'ensemble des ressources comme suit : a) appui à la coordination à l'échelle du système des Nations Unies; b) programmes du PNUD et coûts afférents; et c) fonctions de gestion	D'ici à 2009
	Pourcentage des services d'exécution appliquant la budgétisation axée sur les résultats	90 % d'ici à 2009
	Pourcentage des partenaires institutionnels appuyant les fonctions relatives au budget axé sur les résultats qui rendent compte chaque semestre à la direction du PNUD des progrès réalisés vers une gestion axée sur les résultats	100 % d'ici à 2009
Produit 7. Gestion efficace des aptitudes axée sur la rétention du personnel et l'organisation des carrières	Nombre de fonctionnaires dont les compétences ont été validées dans un domaine clef	Au moins 1 fonctionnaire par bureau de pays ou service pour chaque domaine dans lequel des compétences peuvent être validées
	Pourcentage de programmes d'apprentissage mis en œuvre	80 %
	Vivier de leaders créé, avec des critères pour les fonctions des cadres moyens/supérieurs	Vivier créé à 50 %
	Taux de rétention de fonctionnaires nationaux affectés au Programme de perfectionnement des cadres (LEAD) et au Programme des administrateurs auxiliaires (JPO)	75 % (LEAD) 50 % (JPO)
Produit 8. Parité hommes-femmes	Ratio hommes-femmes à tous les échelons	50 % d'hommes, 50 % de femmes
	Ratio hommes-femmes au niveau des cadres supérieurs	55 % d'hommes, 45 % de femmes
Produit 9. Les outils PNUD de gestion axée sur les résultats sont disponibles et facilitent concrètement l'exécution des programmes.	Satisfaction des utilisateurs du système de gestion axée sur les résultats	75 %

<i>Produits</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Cibles</i>
Produit 10. Le dispositif de gestion des connaissances, des produits et des services facilite l'élaboration des politiques, des programmes et des projets	Pourcentage des bureaux de pays déclarant que les communautés de pratique et les réseaux de partage des connaissances font partie intégrante de leur quotidien	70 %
	Pourcentage des bureaux de pays se déclarant satisfaits de la qualité et de l'utilité des produits et services de connaissances	70 %
Produit 11. Le renforcement des capacités est au cœur de la contribution du PNUD dans le domaine du développement.	Pourcentage des cadres qualifiés formés aux stratégies, applications et concepts liés au renforcement des capacités	20 %
Produit 12. Le PNUD se dote des capacités internes nécessaires pour traiter des questions liées à l'égalité des sexes dans toutes ses activités.	Pourcentage des bureaux de pays ayant créé une équipe chargée des questions liées à l'égalité des sexes, dirigée par un cadre supérieur	25 % d'amélioration par an

3. Objectifs de la coopération Sud-Sud

<i>Produits</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Cibles</i>
Produit 1. Intégration systématique des approches de développement fondées sur la coopération Sud-Sud dans les plans de développement national et les activités menées par les organismes des Nations Unies	Nombre d'interlocuteurs nationaux ou appartenant au système des Nations Unies qui jouent un rôle actif pour coordonner les activités de coopération Sud-Sud afin de faciliter le partage des expériences acquises dans le cadre de la réalisation des OMD.	Augmentation de 35 (actuellement) à 95 d'ici à 2011 du nombre d'interlocuteurs participant à ces activités
Produit 2. Partenariats Sud-Sud et triangulaires contribuant à favoriser une croissance pour tous et dont l'efficacité se reflète dans les efforts que font les pays pour atteindre les OMD et d'autres objectifs convenus à l'échelle internationale	Création d'une base de données codifiant les meilleures pratiques en matière de coopération Sud-Sud, qui est mise à jour chaque année	Voir ci-dessous
	Mise en place de mécanismes propres à faciliter la concertation et l'échange d'expériences et de connaissances entre les régions dans le domaine du développement	Élaboration d'au moins un mécanisme de concertation multipartite d'ici à 2008 Transformation d'ici à 2009 du système de Réseau de longue portée en un point d'accès global Sud-Sud comportant un système commun de codification et une base de données commune
Produit 3. Efficacité accrue du système des Nations Unies dans les approches de développement fondées sur la coopération Sud-Sud	Mise au point d'un nouveau document de politique générale qui sera largement diffusé au sein du système des Nations Unies	Mise en place d'ici au début 2008 d'un mécanisme de concertation à l'échelle du système des Nations Unies
	Publication du <i>Rapport du Sud</i> en collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies	Publication de la première édition en 2007
	Services efficaces fournis au Comité de haut niveau sur la coopération Sud-Sud	Organisation tous les deux ans d'au moins une réunion interorganismes