

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT



EXAMEN À MI-PARCOURS DU PLAN STRATÉGIQUE 2018-2021

Où nous en sommes et ce vers quoi nous nous dirigeons

Lorsque nous avons mis en place notre ambitieux Plan stratégique il y a deux ans, nous ne pouvions pas prévoir les défis majeurs que poserait la pandémie de COVID-19. Je suis convaincu que les mesures rapides que nous avons prises pour aider les pays à s’y préparer, à y répondre et à s’en relever (dans le cadre de la réponse plus large du système des Nations Unies) prouvent l’importance de la transformation mise en marche par le Plan stratégique. Cette transformation n’est en rien terminée et il ressort du présent examen qu’il reste encore beaucoup à faire. Mais si l’on considère le PNUD tel qu’il est aujourd’hui (une organisation qui intervient dans les situations de crise et de fragilité, qui atteint les populations laissées pour compte et repense les inégalités dans le cadre de son Rapport sur le développement humain 2019), il apparaît que nous travaillons différemment pour répondre aux besoins de développement actuels, au travers de l’adoption d’approches numériques et de nos nouveaux Accelerator Labs, entre autres. Je remercie tous nos partenaires pour leur soutien et leur coopération. Rejoignez le mouvement !



Achim Steiner
Administrateur du PNUD

PNUD/Positive Mass Films

Résumé du Plan stratégique 2018-2021



PRÉPARER LE PNUD À DES RÉFORMES...

D’après la Vice-Secrétaire générale des Nations Unies, Amina Mohammed, le Plan stratégique a préparé le PNUD à « la plus grande transformation jamais entreprise par le système des Nations Unies pour le développement ». Il a préparé nos bureaux de pays à s’impliquer plus activement dans une planification et une collaboration cohérentes en vue de l’obtention de résultats conjoints. Il a permis la création de nouvelles plateformes mondiales et nationales pour accroître notre soutien au Programme 2030. Il a par ailleurs mis ces ressources à la disposition de l’ensemble du système des Nations Unies, renforçant ainsi notre capacité conjointe à fournir le soutien intégré voulu par les pays.



...ET LE TOURNER VERS L’AVENIR

Le Plan stratégique a mis le PNUD sur la voie de #NextGenUNDP, en modifiant la façon dont nous réfléchissons, investissons, supervisons et agissons, et en ouvrant la voie à des innovations telles que SDG Impact et les Accelerator Labs, ainsi qu’à l’évolution des politiques sur des questions clés comme les inégalités, la gouvernance et le passage au numérique. Ce plan est tourné vers l’avenir et vise à permettre au PNUD d’apporter des réponses adaptées à l’évolution rapide du paysage du développement.

PRINCIPES

Le Plan stratégique s’appuie sur le Programme 2030 et défend les principes d’universalité, d’égalité et l’engagement à ne pas faire de laissés-pour-compte.

RÔLE DU PNUD

- » Travailler en partenariat avec les pouvoirs publics, la société civile et le secteur privé
- » Accélérer et renforcer le soutien fourni par le système des Nations Unies

OBJECTIFS

D’ici 2021, obtenir des résultats concrets dans les domaines suivants :

- » l’éradication de la pauvreté et le maintien des populations hors de la pauvreté
- » l’accélération des transformations structurelles propices au développement durable, en particulier au moyen de solutions innovantes produisant des effets multiplicateurs au niveau des objectifs de développement durable (ODD)
- » le renforcement de la résilience aux crises et aux chocs

Mieux s’adapter aux différents contextes nationaux, en travaillant sur :

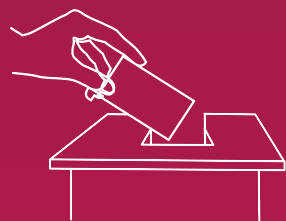
- » 3 contextes de développement
- » 6 solutions types
- » des plateformes de soutien aux pays
- » le Réseau mondial pour les politiques
- » un modèle de fonctionnement amélioré

Transformer le PNUD en :

- » leader d’opinion plus agile et innovant
- » organisation plus efficace et efficiente
- » partenaire de confiance dans le domaine complexe et évolutif du développement

Résultats 2018-2019

Grâce à l'appui du PNUD, des millions de personnes ont aujourd'hui une vie meilleure



28 MILLIONS
de nouveaux électeurs
ont été inscrits dans
23 pays, dont 48 % de femmes



48 MILLIONS
de personnes ont pu accéder plus
facilement à des services de base,
dont 23,4 millions de femmes



Le PNUD a soutenu le
renforcement des systèmes des
droits de l'homme dans plus de

50 PAYS
et **7 millions de personnes**
dans **27 pays** ont pu accéder
à la justice



54 PAYS
ont intégré l'adaptation aux
changements climatiques et la
réduction des risques de catastrophe
dans leurs plans de développement



1,2 MILLION
de ménages ruraux et
1,4 million de ménages
dirigés par des femmes ont pu
accéder à une énergie propre,
abordable et durable



74 PAYS
ont intégré la dimension de genre dans
leurs politiques environnementales
et climatiques ; **97 pays ont renforcé**
le leadership des femmes dans la
gestion des ressources naturelles



2,5 MILLIONS
de personnes ont eu accès à
des dispositifs d'alerte rapide
et à des informations sur le
climat ou les catastrophes



La gestion de
40 MILLIONS
d'hectares protégés dans
55 pays a été améliorée ;
5 MILLIONS d'hectares de forêt
dans **55 pays** ont été gérés de
façon durable



107 MILLIONS USD
de financements publics et
21 millions USD de financements
privés ont été mobilisés pour les
ODD dans 11 pays

Sur la bonne voie

Vers la réalisation de nos objectifs en matière de développement



MISE EN PLACE D'UNE GOUVERNANCE AMÉLIORÉE QUI FONCTIONNE POUR TOUS

La **gouvernance** a été le principal domaine d'investissement du PNUD, **financé à 25 %** par les pays de programmes eux-mêmes.



RÉALISATION DES OBJECTIFS DE NOTRE PLAN STRATÉGIQUE

74 % des résultats en matière de développement

ont atteint ou dépassé plus de

90 % des objectifs d'étape

86 % des résultats de l'organisation

ont atteint ou dépassé plus de

90 % des objectifs d'étape

Le PNUD a atteint ou dépassé

88 % des indicateurs de performance du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies 2.0 pour l'égalité des sexes



SUIVI DES RESSOURCES ET DÉPENSES PRÉVUES

14,9 milliards USD de ressources

= 97 % du niveau prévu à mi-parcours

9 milliards USD de dépenses du programme

= 43 % du plan de ressources prévu sur quatre ans



CONSOLIDATION ET MAINTIEN DE LA PAIX DANS LE MONDE

Le PNUD est le premier bénéficiaire des financements du Fonds pour la consolidation de la paix. Quelque

104 millions USD de financements du Fonds pour la consolidation de la paix (40 % du total) ont

transité par le PNUD en 2018-2019.



MOBILISATION DES FONDS DE DÉVELOPPEMENT POUR FAIRE FACE À L'URGENCE CLIMATIQUE

Le PNUD a permis aux pays d'obtenir plus de

1 milliard USD auprès de fonds verticaux en 2018-2019,

ce qui a permis de mobiliser **1,2 milliard USD** de financements privés et publics supplémentaires pour

91 pays.

Quelque **100 millions USD** destinés à plus de 50 pays ont été mobilisés depuis le Fonds pour l'environnement mondial et d'autres fonds climatiques, qui ont servi de point d'entrée à une contribution plus large au développement.

Comment ça fonctionne ?

Intervenir dans différents domaines

- » Le PNUD est un partenaire de confiance dans le domaine **complexe et évolutif du développement**.
- » Les pouvoirs publics souhaitent travailler avec le PNUD lorsque des solutions **intégrées sont la seule option**.
- » Le PNUD déploie son action à travers différents **domaines, plateformes, secteurs, réseaux, solutions types** et ODD.

INTERVENTION MULTIDIMENSIONNELLE : QUELQUES EXEMPLES

LEADERSHIP D'OPINION	POLITIQUES ET PLANIFICATION	MISE EN ŒUVRE	DÉPLOIEMENT ET ACCÉLÉRATION
Cohérence à l'échelle des Nations Unies : collaboration avec les partenaires des équipes de pays des Nations Unies en vue de l'élaboration de nouveaux cadres de coopération pour le développement durable			
Le Rapport sur le développement humain 2019 met en évidence les disparités cachées derrière les moyennes pour aider à atteindre les populations laissées pour compte	Plateformes de soutien aux pays : conçues pour susciter un changement rapide à l'échelle de la population, de façon durable		Accelerator Labs : implantés dans 78 pays en 12 mois, ils expérimentent de nouvelles méthodes de travail pour répondre à des enjeux complexes
« Au-delà des barrières » : meilleure compréhension du lien entre les migrations et le développement	Le nouveau Bureau de réponse aux crises et une nouvelle offre de prévention améliorent l'action dans les contextes de crise et renforcent le lien entre l'action humanitaire, le développement et la consolidation de la paix		
« Sur les chemins de l'extrémisme » : examine comment prévenir et combattre l'extrémisme violent en Afrique	Réseau mondial pour les politiques : 8 800 collègues connectés au sein de Forums d'échange, auxquels s'ajoutent 5 000 experts externes dans 110 domaines d'expertise	Fonds d'investissement pour les bureaux de pays : subventions accordées à 52 bureaux de pays pour encourager l'innovation et soutenir les plateformes	
Indice mondial des connaissances : favorise une transformation économique basée sur les connaissances dans la région arabe		Cohérence à l'échelle des Nations Unies : les programmes de pays sont davantage axés sur les résultats collectifs	Passage au numérique : stratégie numérique, expérimentation de nouvelles activités de programme, investissement dans la culture et les capacités numériques de l'organisation
« Strengthening social cohesion », « Collaborer avec les médiateurs internes » et « Femmes invisibles » : documents de réflexion sur la prévention des conflits et la consolidation de la paix		SDG Impact : accélère les investissements du secteur privé en faveur des ODD	Project Catalyst : mise en place par le Secrétaire général d'une équipe spéciale sur le financement numérique, coprésidée par le PNUD, regroupant des leaders des secteurs public et privé, chargée d'étudier comment mettre le financement numérique au service des ODD

Solutions types et ODD

Contribution au développement renforcée grâce à l'intégration

Les solutions types traitent la complexité de façon systématique en gérant les risques et en exploitant les synergies entre les secteurs pour assurer un changement en profondeur en lien avec les Objectifs de développement durable (ODD).

Le PNUD soutient les efforts collectifs des équipes de pays des Nations Unies grâce à son offre d'intégration : une fonction du programme qui permet au pays de participer à la création et à la mise en œuvre de solutions de développement dans différents secteurs en vue de la réalisation d'objectifs communs. L'importance de l'intégration est démontrée par l'analyse des performances, qui révèle que l'application de différentes solutions types à 30 à 60 % des résultats d'un programme de pays contribue à l'obtention de meilleurs résultats pour l'ensemble du programme.



Plateformes de soutien aux pays

Moteurs d'intégration

LES PLATEFORMES DE SOUTIEN AUX PAYS RÉUNISSENT TOUS LES MOYENS ET TOUS LES ACTEURS



ACTEURS

(pouvoirs publics, secteur privé, organisations de la société civile, milieu universitaire, etc.)



MÉTHODOLOGIES



MESURES INTERCONNECTÉES

(portefeuille de produits, processus, technologies et services)



RÉSOLUTION DE PROBLÈMES SOCIÉTAUX COMPLEXES

(une approche plus expérimentale et systémique de la réalisation des ODD)

Les plateformes de soutien aux pays élargissent le nombre et les catégories d'acteurs avec lesquels le PNUD est généralement en contact. Ces acteurs sont ensuite invités à prendre part à l'élaboration conjointe de nouvelles solutions à des enjeux complexes.



Par exemple, les plateformes urbaines au **Pakistan** (d'abord mises en place à Islamabad, puis reproduites dans toutes les grandes villes du pays) ont permis l'**élaboration conjointe de nouvelles solutions** à des enjeux relatifs aux ODD comme la gestion des déchets et la préservation des ressources en eau. Tous participent, des municipalités aux administrations régionales, en passant par les entreprises, les entités sociales et les universités.



Les plateformes de soutien aux pays profitent grandement d'une approche systémique du **prototypage et de l'expérimentation**, caractéristiques d'une véritable innovation. Comme l'a rappelé le bureau de pays pour la **Macédoine du Nord**, « avant de procéder à la mise en œuvre complète ou à la reproduction de l'une des solutions proposées, nous testons plusieurs solutions pour vérifier leur efficacité. Les prototypes peuvent échouer, mais mieux vaut avoir consacré un peu de temps et d'argent à la conception d'une mauvaise solution que de se lancer à corps perdu vers une catastrophe. »



En **Somalie**, le bureau de pays a ajouté plusieurs **possibilités de participation** à la plateforme, qui permettent de hiérarchiser les idées et de rechercher de façon concertée des solutions à différents problèmes. Ces possibilités sont particulièrement importantes au regard des objectifs actuels de renforcement de l'État en Somalie, qui consistent notamment en la création de passerelles entre les projets de participation civique et l'administration locale, notamment à Mogadiscio.



Au **Paraguay**, la plateforme de soutien au pays, qui œuvre en faveur d'une production durable de bœuf et de soja, a mis en place un **processus d'écoute** avec l'ensemble des acteurs des chaînes de valeur concernées. Les groupes WhatsApp créés pour chacune des plateformes ont amélioré la communication interne, tandis que les réseaux sociaux, la radio et la télévision ont éveillé l'intérêt du grand public pour les plateformes. Un producteur de bœuf du pays souligne que « les dynamiques de pouvoir disparaissent presque totalement dans ces espaces de dialogue. La plus grande difficulté consiste à se réunir autour d'une table avant de discuter. C'est généralement à ce moment-là que le principal enjeu émerge : établir une vision conjointe qui soit véritablement acceptée par toutes les parties participant à la plateforme. »

Réseau mondial pour les politiques

Recours à la plateforme d'expertise et de solutions intégrées du PNUD

Nous tirons parti du patrimoine collectif que constituent la vaste expérience de terrain et le leadership d'opinion du PNUD à l'échelle mondiale dans le cadre de nos nouveaux Forums d'échange, des plateformes d'apprentissage et de connaissances en réseau, et de la mise en correspondance et du déploiement rapides des compétences.

Les exemples ci-dessous illustrent l'action du Réseau mondial pour les politiques : mobilisation d'une assistance et de solutions rapides, adaptées et complètes, et mise à profit de l'expertise mondiale et locale du PNUD afin d'accélérer les progrès des pays dans la réalisation des ODD.



MOBILISATION POUR LES PETITS ÉTATS INSULAIRES EN DÉVELOPPEMENT (PEID)

- Soutien renforcé aux PEID pour leur permettre d'atteindre les objectifs des Orientations de Samoa et du Programme 2030, en s'appuyant sur des effets multiplicateurs pour accélérer les progrès dans la réalisation des ODD
- Soutien intégré dans trois gammes de services : action climatique, économie bleue et transformation numérique
- Amélioration de l'accès aux services financiers, qui jouent le rôle de catalyseurs, notamment au travers de financements mixtes innovants, de solutions d'atténuation des risques comme les assurances contre les catastrophes, et d'obligations bleues
- Promotion de solutions fondées sur la nature à l'appui du développement durable
- Établissement de partenariats avec les institutions financières internationales, le système des Nations Unies, les partenaires bilatéraux et le secteur privé
- Mise à profit des vastes capacités du Réseau mondial pour les politiques : 1 200 agents du PNUD présents dans les PEID, pouvant notamment s'appuyer sur l'expertise du Centre mondial pour la technologie, l'innovation et le développement durable à Singapour



ODD : ZONES SENSIBLES AU MALAWI

- La cartographie géospatiale montre à quels endroits se recoupent différentes vulnérabilités (sécurité alimentaire, résilience aux inondations, malnutrition et mortalité infantiles)
- Cartographie des lacunes en lien avec les catalyseurs des ODD : données peu fiables, faibles capacités de mise en œuvre et financements insuffisants
- Perspective globale indiquant les endroits où se cumulent de multiples lacunes en lien avec les ODD, l'exclusion et la pauvreté
- Approche intégrée ciblant les zones sensibles
- Relations avec des experts de la cartographie géospatiale et de l'éradication de la pauvreté multidimensionnelle dans le cadre du Réseau mondial pour les politiques



SOLUTIONS FONDÉES SUR LA NATURE AU PÉROU

- Accélération du développement durable pour les peuples autochtones de l'Amazonie, qui représentent 25 % de la population du pays
- Partenariat avec le service des parcs nationaux du Pérou
- Solutions intégrées au moyen d'une gouvernance au niveau local, de stratégies de subsistance résilientes aux changements climatiques et d'alliances pour la préservation et le développement
- En trois ans, les revenus des familles ont respectivement augmenté de 160 % et 60 % dans les réserves de Tuntanain et d'Amarakaeri ; la consommation accrue de protéines a réduit le risque de malnutrition infantile
- Conseils aux pouvoirs publics sur la couverture d'une zone plus vaste : mise en place d'un plan d'action du gouvernement et d'un budget de 1,4 milliard USD pour remédier aux écarts de développement dans les zones pétrolières, grâce à des stratégies fondées sur la nature sous-tendant les investissements dans les infrastructures, la santé, l'éducation et les moyens de subsistance
- Le Réseau mondial pour les politiques du PNUD a établi des liens avec la gestion durable de l'environnement dans d'autres régions en vue de partager les enseignements tirés



MÉCANISME DE FINANCEMENT POUR LA STABILISATION EN IRAQ

- Adoption d'une approche intégrée entre les secteurs de l'aide humanitaire, du développement et de la paix
- Aide pour un relèvement immédiat associé à un développement de la résilience à plus long terme
- Intégration d'interventions axées sur les moyens de subsistance (travail contre rémunération, subventions pour les entreprises) et d'investissements dans les infrastructures (électricité, eau, routes et ponts, hôpitaux, écoles et logements)
- 8,5 millions d'Irakiens (dont 49 % de femmes) ont pu bénéficier d'un accès aux services de base depuis 2015
- 4,6 millions de personnes déplacées dans le pays ont pu rentrer chez elles

Un modèle de fonctionnement amélioré

Pour une efficacité et des performances accrues

Le PNUD est désormais plus fort et plus agile, prêt à affronter au pied levé de nouveaux défis

INVESTIR POUR L'AVENIR



- Budget à l'équilibre en 2019 pour la 3^e année consécutive
- Il n'a pas été nécessaire de puiser dans les 49 millions USD approuvés par le Conseil d'administration pour le financement des activités de gestion
- Les économies réalisées concernent notamment les dépenses des bureaux du siège (11,7 millions USD) et les déplacements (7,5 millions USD)
- Productivité accrue : pour chaque dollar dépensé, 91 cents ont été consacrés au développement (contre 88 en 2017)
- 19,5 millions USD supplémentaires ont été transférés du budget institutionnel au développement
- Opinion d'audit sans réserve pour la 14^e année consécutive rendue par le Comité des commissaires aux comptes pour 2018

DES PROCESSUS DE FONCTIONNEMENT RATIONALISÉS



- 151 processus de fonctionnement ont été raccourcis ou améliorés, et certains services relocalisés pour être plus proches de leurs clients
- Le regroupement du PNUD autour des centres mondiaux de services partagés permet la fusion de 57 processus de gestion des bureaux de pays : les économies ainsi réalisées devraient atteindre 15 millions USD d'ici à 2021
- Innovations numériques : la mise en place d'un nouveau système pour les demandes de déplacement a permis de réduire de moitié les délais de traitement et de gagner 109 000 heures en 2019 ; grâce à l'application Atlas Mobile, les gestionnaires peuvent approuver des transactions directement à partir de leur téléphone portable

NOS EFFECTIFS #NEXTGENUNDP



- Stratégie « Personnel pour 2030 » : excellence, diversité, sécurité au travail et carrières flexibles
- Action visant à prévenir l'exploitation et les atteintes sexuelles ainsi que le harcèlement sexuel
- Parité entre les sexes atteinte au sein du personnel et des Représentants résidents
- Recrutement innovant : 72 % du personnel des Accelerator Labs n'avaient encore jamais travaillé pour les Nations Unies et 24 % sont des rapatriés
- Modernisation des compétences : formations dans les domaines du numérique (20 % du personnel), de la finance islamique et de la gestion des risques

NUMÉRISATION



- Établissement d'une nouvelle stratégie numérique et création d'un poste de Directeur du numérique
- Lancement de 7 initiatives « lighthouse », recourant notamment à la technologie blockchain pour garantir la transparence des chaînes d'approvisionnement
- Exploitation de l'intelligence artificielle pour générer des informations à l'appui de politiques et de programmes fondés sur des données factuelles

DES PRATIQUES PLUS VERTES



- Le PNUD a atteint la neutralité carbone : les efforts déployés pour réduire l'empreinte carbone de l'organisation permettent d'économiser 600 000 USD par an sur les coûts énergétiques
- Le programme Greening Moonshot du PNUD devrait entraîner une réduction des émissions de gaz à effet de serre de 25 % d'ici à 2025, et de 50 % à l'horizon 2030
- 3 600 panneaux solaires produisant 1 500 MWh par an ont été fournis aux bureaux de pays et aux organismes des Nations Unies

Plus forts ensemble

Deux ans après son lancement, les effets du Plan stratégique et des transformations qu'il prévoit sont tangibles : les capacités essentielles de développement du PNUD ont été renforcées et il contribue plus efficacement à l'action collective menée par les Nations Unies.

TRAVAIL D'ÉQUIPE

- Fonction de coordination transférée avec succès au Secrétariat de l'ONU au 1^{er} janvier 2019, les membres du personnel détachés en qualité de coordonnateurs résidents étant alors au nombre de 63
- Nouvelle équipe formée de 127 Représentants résidents et de 139 Représentants résidents adjoints, sélectionnés et nommés en un temps record
- Mesures concrètes associées à la mise en place d'un nouveau cadre de gestion et de responsabilisation : révision de la description du poste de Représentant résident et modification des systèmes de gestion des performances de manière à tenir compte des responsabilités des Représentants résidents à l'échelle du système ainsi que du nouveau rôle des coordonnateurs résidents
- 73 % des partenaires estiment que le PNUD permet à l'ONU d'occuper une position stratégique au niveau national par l'intermédiaire de ses coordonnateurs résidents et considèrent qu'il prône l'adoption d'une position commune de l'ONU sur les questions essentielles liées au développement

PLANIFICATION ET PROGRAMMATION À L'ÉCHELLE DU SYSTÈME

- Des équipes pluridisciplinaires participent activement à l'élaboration d'analyses communes par pays ainsi qu'à la création de nouveaux cadres de coopération pour le développement durable : 79 % des pouvoirs publics et 70 % des entités des Nations Unies sont satisfaits de la contribution du PNUD aux travaux d'analyse et de production de données qui sous-tendent l'action de l'ONU à l'échelle nationale ; 82 % des pouvoirs publics estiment que le PNUD apporte des solutions intégrées en collaboration avec ses partenaires
- Repositionnement du processus d'examen des programmes et révision du modèle utilisé pour les descriptifs de programme
- Mise en place d'un système de certification de référence pour le secteur, afin de renforcer les capacités du personnel pour qu'il puisse gérer efficacement les programmes dans un contexte de réforme

FINANCEMENTS

- Plus grand contributeur de toutes les entités des Nations Unies au système des coordonnateurs résidents (10,3 millions USD par an)
- 2,5 millions USD de recettes perçues en 2019 grâce à la redevance de 1% allouée au Fonds d'affectation spéciale

SERVIR NOS CLIENTS

- Le PNUD est le principal prestataire de services du système des coordonnateurs résidents. Dans ce cadre, il a assuré l'administration de fonds s'élevant à 145,9 millions USD en 2019. Une nouvelle plateforme a été mise en place pour le suivi et l'amélioration continue de la qualité des services fournis aux coordonnateurs résidents, laquelle a reçu une note de 4,23 sur 5 en mai 2020
- Socle opérationnel de l'ONU, le PNUD fournit des services d'exécution à ses partenaires du système des Nations Unies dans les domaines des TIC, de la finance, des ressources humaines, de l'approvisionnement, de l'administration et de la logistique, dans 90 % des bureaux de pays : en 2018-2019, les dépenses s'élevaient à 3 milliards USD pour la masse salariale, 95 millions USD pour les services de déplacement et 618 millions USD pour les services d'approvisionnement ; sur la même période, le PNUD a assuré la gestion de plus de 200 services partagés
- Création d'une plateforme en ligne destinée à réduire les coûts, à améliorer la qualité des stratégies relatives aux modalités de fonctionnement des équipes de pays de l'ONU, et à faire passer la durée d'élaboration de celles-ci de six mois à huit semaines

Aller plus loin

Principaux domaines dans lesquels une accélération s'impose

Le Plan stratégique a placé la barre haut. Les pages précédentes attestent des progrès significatifs qui ont été accomplis vers la réalisation de nos objectifs. Néanmoins, dans certains domaines, nos résultats ne sont pas – ou du moins pas encore – à la hauteur des buts que nous nous sommes fixés. Le reconnaître est un premier pas sur le chemin du succès.



PLACER L'APPRENTISSAGE AU CŒUR DE L'ORGANISATION

L'évaluation 2018 de l'appui du PNUD aux efforts de réduction de la pauvreté dans les pays les moins avancés a révélé des faiblesses dans notre approche et mis en évidence la nécessité de repenser nos outils et notre conception de programme. Déterminés à exploiter les enseignements tirés de cette évaluation et de l'analyse des inégalités présentée dans le Rapport sur le Développement humain 2019, nous travaillons sans relâche pour renforcer les effets de notre action sur la pauvreté multidimensionnelle et réorienter notre approche dans le domaine de la protection sociale.



METTRE À PROFIT LES EXPERTISES

Bien que le PNUD dispose d'une expertise et d'une expérience considérables, celles-ci ne sont pas toujours mises en relation de manière efficace. Le Réseau mondial pour les politiques n'est pas encore pleinement opérationnel et n'a pas établi de liens assez solides avec les Accelerator Labs, les bureaux de pays, les plateformes de soutien aux pays et toutes les parties du PNUD qui doivent entrer en communication pour partager leurs expériences, reproduire ailleurs les expériences couronnées de succès et produire des effets à grande échelle.



OBTENIR DES RÉSULTATS À GRANDE ÉCHELLE

En réponse aux pouvoirs publics qui souhaiteraient bénéficier d'un appui plus intégré, le PNUD a entrepris de passer d'une approche fondée sur les projets à une approche axée sur le portefeuille, en vue d'élaborer des solutions associant l'ensemble de la société. Pour une organisation largement financée au titre des projets, cette transition n'est pas aisée. Ce modèle de financement limite notre capacité à gérer des interventions axées sur le portefeuille ainsi que les possibilités d'obtenir des résultats à plus grande échelle. Il restreint également notre aptitude à déployer les effectifs en fonction des besoins dans l'ensemble de l'organisation, puisque la plupart des ressources en personnel sont liées aux projets.



OFFRIR UN APPUI INTÉGRÉ

Bien que nos solutions types soient conçues pour répondre aux défis complexes que présente le développement, nous devons aller encore plus loin dans leur intégration, afin qu'elles puissent produire des résultats dans de nombreux secteurs. Les informations tirées de l'analyse des performances et de l'apprentissage automatique peuvent aider à déterminer les combinaisons de solutions types les plus efficaces. Même si 60 plateformes de soutien aux pays ont été établies, certaines tiennent davantage d'un recyclage des systèmes existants et ne sont pas encore de véritables « moteurs d'intégration ».



NUMÉRISER

Pour que nous soyons aptes à reproduire et étendre les initiatives couronnées de succès, il est crucial que la numérisation, en évolution constante, soit intégrée à tous les niveaux du PNUD ainsi qu'à nos offres programmatiques. La pandémie de COVID-19 a propulsé nos efforts dans cette direction et il est rapidement apparu que des approches numériques pouvaient nous permettre d'obtenir des résultats à grande échelle.



FAIRE PROGRESSER L'ÉGALITÉ DES SEXES

Dans le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes, le PNUD est classé parmi les organismes les plus performants en 2019. Des progrès restent cependant à accomplir en vue de traduire notre stratégie en un cadre opérationnel apte à produire des résultats tangibles. La lutte contre les causes des inégalités entre les sexes (telles que les normes discriminatoires ancrées dans les sociétés) ainsi que l'éradication de la violence fondée sur le genre constituent des défis majeurs qu'il nous faut absolument relever. Au sein du PNUD, nous avons déployé des efforts importants pour améliorer notre culture de travail. Des mesures concrètes ont été prises pour prévenir l'exploitation et les atteintes sexuelles ainsi que le harcèlement sexuel. La parité entre les sexes a été maintenue au sein du personnel, bien que des progrès soient encore nécessaires en ce qui concerne la parité hommes-femmes parmi les cadres intermédiaires et la représentation du personnel des pays de programme de niveau D1 ou supérieur.



FAIRE ÉMERGER UN NOUVEAU MODÈLE DE FONCTIONNEMENT

La rationalisation des processus de fonctionnement prend du temps. Le projet de regroupement se révèle plus long que ce qui était espéré, en partie à cause des exigences liées au règlement du personnel. Les efforts déployés pour accroître notre collaboration avec le secteur privé sont limités par des règles établies de longue date, qui n'ont parfois plus lieu d'être et qui ralentissent notre progression.



RENFORCER LES FINANCEMENTS

Si nous accueillons avec satisfaction la tendance actuelle en faveur de mécanismes plus souples de financement commun, nos objectifs en matière de ressources ordinaires (ou ressources principales) n'ont pas encore été atteints. Bien que les contributions aient augmenté, passant de 612 millions USD en 2017 à 624 millions USD en 2018, puis à 629 millions USD en 2019, nous visons la barre des 700 millions USD. Il a été démontré que les bureaux dont le financement comprenait une proportion plus importante de ressources principales obtenaient de meilleurs résultats en matière de développement.

Le PNUD vu par nos partenaires

L'organisation est très bien classée par les pouvoirs publics, la société civile et le secteur privé

À travers les différentes sphères du développement, nos partenaires et les autres parties prenantes reconnaissent et apprécient le travail réalisé par le PNUD :



ONU-Femmes considère le PNUD comme l'un des organismes des Nations Unies les plus performants en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes



Le Prix Apolitical des meilleures équipes du service public pour l'année 2019 a été attribué au réseau des Accelerator Labs pour ses politiques fondées sur des données factuelles



Le **PNUD a reçu le Prix FutureEdge 50** pour la création d'une plateforme mondiale de cybersécurité destinée à répondre aux incidents et à repérer les menaces



Le PNUD figure parmi les organisations les mieux classées dans l'indice sur le genre et la santé de Global Health 50/50



Il a été désigné « organisme des Nations Unies le plus transparent » par Publish What You Fund, avec des informations fournies sur plus de 4 500 projets pour une valeur de 4,5 milliards USD



Il a reçu le Prix des meilleures pratiques de direction – comportement conforme à la loi et à l'éthique, décerné par Business Performance Improvement Resource, en Nouvelle-Zélande

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

Plus de 3 100 partenaires travaillant avec le PNUD dans 140 pays ont répondu à l'enquête 2020 sur les partenariats



PERTINENCE ET EFFICACITÉ DE L'ACTION DU PNUD

- 76 % ONT UNE VISION POSITIVE DU PNUD
- 63 % ESTIMENT QU'IL CONTRIBUE LARGEMENT OU PLUS QUE LA MOYENNE À FAIRE PROGRESSER L'ÉGALITÉ DES SEXES
- 61 % EXPRIMENT LA MÊME OPINION EN CE QUI CONCERNE LA GOUVERNANCE



PERFORMANCES ORGANISATIONNELLES

- LES PARTENAIRES APPRÉCIENT LES RÉSULTATS OBTENUS PAR LE PNUD :
- LORSQU'IL ADAPTE SES ACTIVITÉS ET SES CAPACITÉS AUX CONTEXTES ET AUX BESOINS DE CHAQUE PAYS
- LORSQU'IL COLLABORE AVEC LES ACTEURS DU DÉVELOPPEMENT POUR RÉSOUDRE DES QUESTIONS COMPLEXES
- LORSQU'IL CONSULTE SES PARTENAIRES ET LES ASSOCIE AUX INITIATIVES ET ÉVÉNEMENTS CLÉS
- LORSQU'IL COMMUNIQUE DES RAPPORTS DE QUALITÉ



PROGRAMME 2030

- 62 % CONSIDÈRENT LE FINANCEMENT DES ODD COMME L'INITIATIVE #NEXTGENUNDP LA PLUS PERTINENTE
- 61 % EXPRIMENT LA MÊME OPINION CONCERNANT NOTRE OFFRE EN MATIÈRE D'INTÉGRATION DES ODD



LE PNUD PEUT PROGRESSER

- EN OPTIMISANT LA VALEUR DES INVESTISSEMENTS, EN APPORTANT DES SOLUTIONS INNOVANTES ET EN ASSURANT LA VISIBILITÉ DES PARTENARIATS



UN PARTENAIRE APPRÉCIÉ

- 80 % CONSIDÈRENT LE PNUD COMME UN PARTENAIRE DE CHOIX



COHÉRENCE DE L'ONU

- 75 % ESTIMENT QUE LE PNUD PRÔNE L'ADOPTION D'UNE POSITION COMMUNE DE L'ONU SUR LES QUESTIONS ESSENTIELLES LIÉES AU DÉVELOPPEMENT
- 71 % CONSIDÈRENT QUE LE PNUD FOURNIT DES SOLUTIONS INTÉGRÉES EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT EN COLLABORATION AVEC SES PARTENAIRES

Investir dans l'avenir

Renforcer les progrès accomplis et nourrir de nouvelles ambitions

Face aux défis hors norme posés par la COVID-19, nos certitudes ont été bousculées au point qu'il est devenu difficile de se projeter dans l'avenir. Le présent examen à mi-parcours a néanmoins révélé que, grâce aux investissements réalisés au titre de notre Plan stratégique, le PNUD dispose désormais de capacités renforcées et d'outils plus adaptés pour faire face aux imprévus. Cet exercice nous a également permis de définir les domaines dans lesquels nous entendons concentrer nos efforts à l'avenir.

Pour y parvenir, nous comptons sur nos partenaires. Grâce à l'appui conjoint de ces derniers ainsi qu'à l'étendue de notre base de partenariats, notre organisation est en mesure d'obtenir de meilleurs résultats, supérieurs à la somme des performances individuelles, démontrant ainsi la valeur du multilatéralisme. Le soutien considérable que nous apportent les pouvoirs publics des pays de programmes, qui investissent dans leurs propres priorités de développement par l'intermédiaire du PNUD, témoigne de leur confiance dans ce que nous pouvons accomplir.

Investir dans le PNUD engendre des effets multiplicateurs considérables. Bien que le PNUD puisse être considéré comme une organisation de relativement faible envergure du point de vue budgétaire, notre travail avec les pouvoirs publics et les pays ouvre un accès à des sources de financement et d'investissement bien plus importantes. Les contributions de nos partenaires, petits et grands, nous permettent d'apporter un appui aux pays sous la forme d'une expertise en matière d'intégration, d'accélération et de soutien aux politiques et par l'intermédiaire de cadres de financement nationaux intégrés. De telles initiatives deviennent ensuite de véritables aimants, qui attirent des investissements bien plus substantiels provenant de sources diverses : institutions financières internationales, banques régionales de développement et acteurs du secteur privé.

Comme cela a été mis en lumière par le présent examen, le PNUD abandonne progressivement son approche fondée sur les projets au profit d'une approche axée sur le portefeuille, en vue d'élaborer des solutions associant l'ensemble de la société vers lesquelles se tournent de plus en plus les pouvoirs publics. Le changement climatique, la lutte contre la COVID-19 et les difficultés dans la région du Sahel font partie des défis qui ne pourront être relevés qu'au moyen d'une approche intégrée axée sur le portefeuille. Une approche de ce type est d'ailleurs testée actuellement.

Pourtant, notre modèle de financement limite notre capacité à gérer de telles interventions avec la flexibilité requise : 13 % seulement de nos financements proviennent de ressources ordinaires (ou ressources principales), et les autres ressources sont majoritairement affectées à des fins particulières. Pour fournir l'appui intégré qui s'impose et obtenir des résultats à grande échelle, il est essentiel de disposer de financements flexibles et prévisibles, comme le prévoit le Pacte de financement du Secrétaire général. C'est pourquoi nos perspectives d'avenir visent notamment à accroître la proportion des ressources principales par rapport à celle des autres ressources, à attirer davantage de financements publics, thématiques ou communs, et à continuer de diversifier notre base de partenariats.

Au cours des deux prochaines années, nous entendons intensifier nos efforts pour atteindre les objectifs du Plan stratégique et concrétiser le projet #NextGenUNDP, grâce auquel nous serons encore mieux équipés pour nous adapter et répondre aux défis d'aujourd'hui et de demain. Nous espérons que vous nous rejoindrez.



Programme des Nations Unies pour le développement
One United Nations Plaza
New York, NY 10017

www.undp.org

© UNDP 2020