

CADRE DE RÉSULTATS STRATÉGIQUES :
GESTION

18 MARS 1999 (Version finale)

Cadre de résultats stratégiques : Gestion

OBJECTIF : Parvenir à l'excellence dans la gestion des opérations du PNUD

Sous-objectif	I. Appliquer une stratégie organisationnelle axée sur les résultats et les ressources			
<u>Domaines stratégiques de gestion</u>	<u>Effets prévus</u>	<u>Indicateurs</u>	<u>Produits</u>	<u>Année de réf. 1998</u>
1) Pratique d'une planification stratégique à court et à long terme au PNUD	1) Programmes de pays, régionaux et mondiaux bien définis et axés sur les résultats	a) Achèvement de l'exercice des SRF	Cadre de Résultats stratégiques pour le Sénégal élaboré.	Mai 99
2) Fourniture de rapports sur les performances des programmes	1) Progrès évalués par rapport aux SRF	a) Réalisations significatives identifiées dans le ROAR	Rapport Annuel reflétant les réalisations significatives élaborées	Dec 99
3) Mise en place de systèmes plus conviviaux pour le recueil et la gestion des données et des informations	1) Accès aux technologies de l'information et usage de ces technologies promus	a) Pourcentage du personnel relié à l'Internet	Accès Internet et utilisation effective par tout le personnel	Avril 99
		b) Ratio des ordinateurs personnel par rapport aux effectifs	Personnel équipé en micro ordinateur	Avril 99
	2) Données recueillies/gérées de manière fiable, opportune et efficace par rapport aux coûts	a) Portée de la couverture des activités par les systèmes de l'ensemble de l'organisation	Transmission régulière des données par systèmes informatiques.	Mai 99
4) Obtention d'une augmentation des ressources mobilisées	1) Augmentation des contributions volontaires	a) Montant cible b) Pourcentage d'augmentation	Gouvernement sensibilisé sur la nécessité de contribuer régulièrement	Février 99 Et continu

	<p>2) Augmentation des ressources autres que les ressources de base conformément au CCP</p>	<p>a) Montant cible b) Pourcentage d'augmentation c) Ratio des autres ressources par rapport aux ressources de base</p>	<p>aux ressources du PNUD et aux coûts de fonctionnement du Bureau.</p> <p>Stratégie de mobilisation des ressources définie.</p>	<p>Nov.99</p>
	<p>3) Obligations relatives aux coûts administratifs du gouvernement local (GLOC) pleinement honorées</p>	<p>a) Montant cible a) Montant versé</p>		

<p>3) Facilitation/promotion de l'apprentissage</p>	<p>1) Personnel capable de répondre rapidement et de manière créative aux besoins des pays bénéficiaires des programmes</p> <p>2) Gestion basée sur les compétences</p>	<p>a) Rapport de PAR indiquant que le personnel consacre 5% de son temps à l'apprentissage b) Gestionnaires qui apprennent sélectionnés c) Accès à l'apprentissage électronique</p> <p>a) Apprentissage des compétences</p>	<p>Programme de formation annuel mis en œuvre.</p> <p>Recommandations du MRG prises en compte et appliquées.</p>	<p>Juillet 99 et continu</p> <p>Juin 99 Et continu</p>
<p>4) Alignement des ressources humaines par rapport aux compétences requises et aux politiques</p>	<p>1) Appariement des compétences effectives et des compétences nécessaires</p>	<p>a) Nombre de membres du personnel affectés en fonction de compétences définies</p>	<p>Restructuration basée sur les compétences requises effectuée.</p>	<p>Juin 99</p>
<p>5) Promotion de la mise en œuvre d'une politique d'égalité des sexes</p>	<p>1) Représentation améliorée des femmes au PNUD y inclus aux postes de direction</p>	<p>a) Pourcentage et nombre de membres du personnel femmes à tous les niveaux d'administration</p>	<p>N/A</p>	

Sous-objectif	IV. Promouvoir l'exercice d'une direction réceptive et souple			
<u>Domaines stratégiques de gestion</u>	<u>Effets prévus</u>	<u>Indicateurs</u>	<u>Produits</u>	<u>Année de réf. 1998</u>
1) Renforcement du PNUD en tant qu'organisation intelligente/autodidacte	1) Bonnes pratiques et approches novatrices encouragées et leçons apprises grâce au processus de suivi et évaluation 3) Gestion des connaissances institutionnalisées	a) Couverture des sites Internet et Intranet b) Conformité dans l'évaluation et plan glissant d'évaluations triennales préparé a) Utilisation des services fournis	Production d'un site Internet du bureau. Rapports d'évaluation élaborés et exploités.	Continu
2) Exercice de la supervision et de la responsabilité	1) Contrats remplis 2) Notation améliorée lors des audits 3) Exécution des programmes (exécution nationale comprise) satisfaisant pleinement les exigences de responsabilité	a) Contrats exécutés a) Notation du bureau sur audit a) Exigences d'audit satisfaites	Contrat RR formulé reflétant les principaux résultats attendus du Plan de Travail du Bureau. Bonne gestion du Bureau. Bonne exécution des programmes et projets.	Janvier 99 Continu Continu

3) Développement de synergies opérationnelles par la constitution d'équipes	1) Personnel de projet intégré en tant qu'équipe du PNUD	<p>a) Connaissances des experts des projets utilisées pour l'apprentissage du personnel/de l'organisation</p> <p>b) Utilisation accrue des leçons à retenir par le personnel (base de données des évaluations, rapports d'audits des unités sous-régionales - SURF)</p>	Cadre/mécanisme de consultation permettant échange d'information et d'expérience au niveau opérationnel établi.	Continu
	2) Conception et exécution coopératives et consultatives des programmes du PNUD	a) Dialogue intensifié sur le programme avec les parties prenantes clés gouvernementales et extra-gouvernementales	Cadre de concertation élargi pour la formulation et la mise en œuvre des projets et programmes financés par le PNUD.	Continu
	3) Équipes créatives et productives encouragées par le PNUD	a) Équipe(s) créative(s) multi-fonctions intégrée(s) en place	Equipes multifonctionnelles opérationnelles pour la mise en œuvre des projets/programmes.	Continu

Sous-objectif	V. Devenir une organisation orientée vers le client			
<u>Domaines stratégique de gestion</u>	<u>Effets prévus</u>	<u>Indicateurs</u>	<u>Produits</u>	<u>Année de réf. 1998</u>
1) Fourniture d'un appui stratégique aux partenaires nationaux et aux destinataires de l'aide au développement	1) Partenariat et confiance du pays hôte et des partenaires du développement	a) Intensité et qualité du dialogue avec les partenaires b) Exemples spécifiques de soutien	Mécanisme de consultation/coordination soutenu par le Bureau mis en place.	Continu
2) Amélioration de l'opportunité des interventions	1) Vitesse accrue des interventions	a) Application du principe de la réponse dans les 5 jours	N/A	
3) Satisfaction du client	1) Client visiblement satisfait de la vitesse et de la pertinence de l'intervention	a) Satisfaction des clients reflétée dans les sondages	Enquête/Sondage d'opinion auprès du client.	Continu
4) Évolution du PNUD dans le sens d'une orientation vers l'extérieur	1) Sensibilité accrue aux clients	a) Accroissement du pourcentage du temps du personnel consacré aux processus externes	Documentations sur le mandat et les procédures du PNUD vulgarisées.	Sept.99 Et continu
5) Promotion d'une visibilité accrue	1) Couverture médiatique accrue	a) Nombre de cas d'exposition dans les médias (imprimés et électroniques)	- Bulletin d'Information commun au système des Nations Unies - Production de matériel d'information sur la mise en œuvre des programmes - Mobilisation – sensibilisation des médias sur les activités du PNUD	Continu

CADRES DE RÉSULTATS DU PNUD

PROGRAMME DE FORMATION

RÉVISION 1

12 Mars 1999

*

Cadres de résultat du PNUD - Programme de Formation

Sommaire

Modules de base

Module 1 : Introduction

Module 2 : Le cadre de résultats stratégiques (SRF) – Notions fondamentales

Module 3 : a) Application du SRF
b) Exemples de SRF

Modules d'appui

Module A : Les indicateurs

Module B : Le partenariat pour les résultats

Module C : La gestion axée sur les résultats (GR)

Module D : Le système axé sur les résultats du PNUD (Aperçu général)

Objectifs du Programme de Formation ✕

- ❑ Faire comprendre la logique et le contexte des cadres de résultats
- ❑ Présenter les composantes des cadres de résultats et expliquer leurs implications pour les unités opérationnelles
- ❑ Montrer comment établir le cadre de résultats stratégiques (SRF)
- ❑ Expliquer les notions et les méthodes ayant trait aux cadres de résultats

Matériel d'appui pour la mise en application des Cadres de résultats stratégiques

- ❑ Aperçu général du nouveau système
(Introduction)
- ❑ Note technique (Terminologie et
méthodologie)
- ❑ Programme de formation (Rappel des grands
points de l'Aperçu général et de la Note
technique)

Module 1 : Introduction

Objectifs:

À la fin du présent module, les participants seront capables:

- D'indiquer les raisons pour lesquelles le PNUD doit faire apparaître ses résultats
- De décrire l'historique du cadre de résultats



[▲] Environnement intérieur

- ❑ PNUD 2001 : Philosophie de la gestion axée sur les résultats
 - * Contrôle > Délégation de pouvoir
 - * Moyens > Produits/Effets
 - * Systèmes de gestion *ex ante* > Systèmes de gestion *ex post*
 - * Bureaucratie > Rapidité
 - * Aversion pour le risque > Opportunités attractive

- ❑ Organisation intérieure alignée sur l'environnement extérieur et sur l'évolution de son mandat

[▲] **Évolution du mandat du PNUD**

- Recentrage des activités du PNUD (Résolutions 94/14, 95/23 et 98/1)
- Accent mis sur les résultats, adoption d'une approche incitative en matière d'allocation des ressources
- Arrangements de financement tenant compte des résultats



[▲] Nouveau contrat avec le Conseil d'administration: décisions 98/23, 99/1

- Nouvelle stratégie de financement
- Cible de financement de \$ 1,1 milliard
- Engagement de mettre en place un cadre global et intégré d'évaluation des résultats et de présentation des ressources

Opportunités et conséquences



Opportunités

- Vote de confiance
- Occasion de reconstruire la base financière de l'organisation

Conséquences

- Le financement futur sera fondé sur les objectifs, les effets et les produits
- Le PNUD rendra compte de l'emploi des ressources par rapport aux résultats obtenus
- Définition d'indicateurs d'appréciation des performances du PNUD

Le cadre de résultats stratégiques (SRF)

- ❖ Large cadre de référence pour les objectifs stratégiques de développement du PNUD
- ❖ Il exige un ensemble de catégories pratiques pour capturer toute la gamme des activités de développement appuyées par le PNUD
- ❖ Sept catégories, sur la base des mandats actuels de l'organisation, ont été établies



Cadre intégré d'allocation des ressources (IRF)

Le cadre intégré d'allocation des ressources regroupera dans un cadre global toutes les allocations financières des programmes, appuis aux programmes, appuis au système des Nations Unies et les coûts de gestion et coûts administratifs.



Cadre intégré d'allocation des ressources (IRF) (quadriannuel)

	Allocation des ressources (2000-2003)		
Allocations aux programmes	Appui aux programmes	Gestion et administration Nations Unies	Appui aux activités opérationnelles des
Programme de base			
Gestion/ Administration			
Appui aux Nations Unies			

Rapport annuel axé sur les résultats (ROAR)

- ❖ Instrument principal à utiliser pour rendre compte de toute la gamme des activités du PNUD
- ❖ Le ROAR se situe au niveau des unités opérationnelles et de l'ensemble de l'organisation
- ❖ Le ROAR de l'ensemble de l'organisation est une synthèse des ROAR des unités opérationnelles
- ❖ Le ROAR donne au Conseil une évaluation des résultats clés et une analyse de l'emploi des ressources
- ❖ Rapport sur les résultats sur une base annuelle



Rapport sur le cadre de financement pluriannuel (MYFFR)

Le MYFFR, à paraître tous les quatre ans, constitue une évaluation plus approfondie des résultats obtenus au regard des effets et produits.

Critères de sélection des indicateurs



L'indicateur est-il significatif ? Est-il véritablement lié à la question que nous cherchons à apprécier ?



L'indicateur est-il disponible ? Les données sont-elles effectivement disponibles, sans coût ni effort excessifs ?



L'indicateur est-il nécessaire ? Ajoute-t-il de la valeur à l'appréciation des résultats ? Sera-t-il utile aux fins des prises de décisions ?

Recueil de données sur les indicateurs



Sources :

Techniques :

Caractéristiques des bons et des mauvais indicateurs

Bons indicateurs

- Sens clair
- Capturent l'essence des résultats recherchés
- Établis avec les parties prenantes
- Disponibles sans travail excessif
- Tangibles ou observables

Mauvais indicateurs

- Sens vague
- Exigent un travail considérable de recueil des données
- Exigent une analyse par un expert
- Ajoutent peu aux autres indicateurs

Considérations/Limitations



- Les objectifs (ce que nous voulons accomplir) viennent d'abord, avant les indicateurs (signaux qui nous permettent de déterminer si nous avons accompli ce que nous voulions accomplir).
- Les indicateurs ne font qu'indiquer : ils ne rendent pas compte de l'ensemble de la situation et ne constituent une mesure complète des résultats.
- Il n'y a guère d'intérêt à établir des indicateurs si l'on ne les suit pas et si l'on ne recueille pas les données
- On évitera de consacrer un temps excessif aux indicateurs (le suivides indicateurs ne doit pas se faire au détriment des fonctions substantives des gestionnaires)

Indicateurs de situation (7)

- Ils reflètent les réalisations du développement national et les progrès effectivement réalisés dans l'amélioration des conditions du DHD
- Ils se situent au niveau de l'objectif ou du sous-objectif du SRF
- Il ne faut pas assumer qu'ils aient été influencés directement par l'intervention du PNUD
- Le choix des indicateurs de situation a été guidé par :
 - Le souci de donner un aperçu général de la situation du développement et de l'obtention effective des changements auxquels le PNUD attache le plus d'importance
 - La nécessité de rendre compte des changements ayant trait aux mandats du PNUD
 - La disponibilité des données

Module B : Les partenariats pour les résultats

Objectifs pédagogiques :

À la fin du présent module, les participants seront capables :

- D'expliquer pourquoi les partenariats sont nécessaires pour obtenir des résultats
- De poser les questions utiles en ce qui concerne la stratégie de partenariat
- De distinguer les différents rôles du PNUD

Nécessité des partenariats

- ❑ Chercher à influencer sur les effets en matière de développement repose par nature sur les partenariats étant donné qu'aucun acteur intervenant isolément ne peut produire un effet.

- ❑ La stratégie de partenariat est donc une composante essentielle et intégrale de la planification en vue de l'obtention d'effets.

Points clés de la stratégie de partenariat

La stratégie de partenariat s'articule en trois grands points :

(1) Identification des partenaires clés avec lesquels on s'efforce d'obtenir conjointement des résultats

- Organisations de la société civile
- Institutions gouvernementales
- Donateurs
- Organismes des Nations Unies
- Autres

Définition de son propre rôle (x)

(2) Définition de son propre rôle dans le partenariat et la structure de coordination. On distingue trois catégories :

- Responsable/Coordonnateur :
 - Ressources financières ou expertise technique supérieures
 - Aptitude à fournir un lieu de débats impartiaux ou autres avantages
- Acteur clé :
 - Appui considérable sur certains aspects techniques spécifiques
 - Fourniture d'un soutien général mais substantiel et visible
- Acteur :
 - Fourniture d'un appui politique, moral ou promotionnel, sans engager de ressources ou d'apports techniques significatifs

Mobilisation des ressources au sein de la structure de partenariat

- Les partenariats mettent l'accent sur le rôle de la mobilisation des ressources
- Mise en commun des ressources de différents acteurs pour obtenir un effet
- La question de la mobilisation des ressources doit être abordée dans le cadre du partenariat

Module C : La gestion axée sur les résultats (GR)

Objectifs pédagogiques :

À la fin du présent module, les participants seront capables :

- Donner la définition de la gestion axée sur les résultats (GR)
- Décrire les éléments constitutifs clés de la GR

Caractéristiques clés de la GR

Qu'est-ce que la gestion axée sur les résultats (GR) ?

La gestion axée sur les résultats (GR) est un instrument de gestion stratégique, visant tout d'abord à aider les gestionnaires de programmes et leurs homologues à atteindre des objectifs clairement énoncés.

La GR a pour objectif secondaire de montrer les résultats obtenus aux parties prenantes extérieures.

À se rappeler lors de l'application de la GR

- Définir des résultats escomptés réalistes
- Forger un consensus sur les résultats recherchés et les indicateurs entre les parties prenantes
- Veiller à ce que les résultats recherchés et les indicateurs restent simples
- Apprendre et intégrer les leçons à retenir dans les décisions
- Réduire les systèmes de fourniture de rapports au strict minimum nécessaire.



Le cadre de financement pluriannuel (MYFF)

Le MYFF est un instrument organisationnel qui représente un changement majeur pour le PNUD, en ce que pour la première fois, on préparera un cadre global et intégré d'évaluation des résultats et de présentation des ressources.

Exemple : Environnement (*suite*)

SOUS-OBJECTIF : Promouvoir l'intégration d'une gestion rationnelle de l'environnement dans les politiques et les programmes nationaux de développement

DOMAINES D'INTERVENTION STRATÉGIQUE	(Effets, Produits)	PARTENARIATS
Renforcement des capacités de gestion de l'environnement et des ressources naturelles des organismes chargés de la planification de l'environnement;		<p>Groupe d'appui environnemental <i>présidé</i> par le PNUD, avec représentation de 8 grands donateurs et ministères clés. Le principal financement pour le développement de la gestion rurale de l'environnement est fourni par le FEM. Parmi les partenaires clés figurent l'Agence nationale de l'énergie et le ministère des Ressources naturelles.</p>

Module A : Les indicateurs

X

Objectifs pédagogiques :

À la fin du présent module, les participants seront capables :

- D'identifier et de sélectionner des indicateurs significatifs
- De distinguer les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs
- De sélectionner les sources de données et les techniques de collecte
- D'énoncer les limitations concernant les indicateurs

Définition des indicateurs

Les indicateurs sont des mesures utilisées pour suivre les progrès réalisés en vue de l'obtention des résultats recherchés.

En d'autres termes,

L'indicateur doit donner une mesure approximative mais crédible du changement recherché (ou signaler l'absence de changement)

Types d'indicateurs

Mesures quantitatives ou statistiques

- Nombre
- Fréquence
- Pourcentage
- Ratio
- Variance

Jugements ou appréciations qualitatifs

- Congruence
- Présence
- Qualité
- Portée
- Niveau

Exemples d'indicateurs



Indicateurs quantitatifs

- Nombre de gens bénéficiant de soins hospitaliers
- Taille moyenne des familles de la communauté
- Montant des dépenses de sécurité sociale
- Ratio des revenus ruraux/revenus urbains

Indicateurs qualitatifs

- Appréciation d'une politique par les bénéficiaires qui la trouvent très bonne, bonne, mauvaise ou très mauvaise
- Adoption ou rejet d'une loi
- Création d'une institution
- Description narrative des conditions de vie

Module 3 : a) Application du SRF

Objectifs pédagogiques :

À la fin du présent module, les participants seront capables:

- * De commencer à se servir du SRF
- * D'appliquer le SRF à leur unité opérationnelle

Étapes de l'application du SRF

1. Définition des résultats locaux par rapport au SRF
2. Sélection des indicateurs d'effets et de produits
3. Définition du partenariat et du rôle du PNUD

Étape 1 : Définition des résultats locaux par rapport au SRF

Interface avec l'UNDAF, la CCA et le CCP

- Les effets dans la SAS reflètent les efforts de tous les partenaires
- Les efforts communs déployés au titre de l'UNDAF doivent être reflétés au niveau des effets
- La CCA est une source logique d'indicateurs de situation
- Le CCP permettra d'aligner l'UNDAF et le SRF

Étape 1 : Définition des résultats locaux par rapport au SRF

Se rappeler que :

- Les produits et les effets ne doivent être mentionnés que dans un seul SRF; pas de double comptabilisation (*par exemple, un effet intéressant à la fois la parité hommes-femmes et la lutte contre la pauvreté ne doit être indiqué que dans l'un des SRF de ces deux domaines*)
- Lorsque les opérations locales ne peuvent pas être classées dans un SAS, les résultats escomptés doivent être mentionnés dans un sous-objectif approprié
- Lorsque les opérations locales ne peuvent être classées ni dans un SAS, ni dans un sous-objectif, les résultats escomptés doivent être mentionnés dans la note textuelle qui accompagnera le SRF

Étape 2 : Sélection des indicateurs d'effets et de produits

Se rappeler que :

- Il vaut mieux n'avoir qu'un ou deux indicateurs qui montrent le changement (ou l'absence de changement) de façon crédible, que des indicateurs trop nombreux et trop détaillés (travail supplémentaire)
- Il vaut mieux avoir des réponses approximatives à des questions importantes que des réponses précises à des questions sans intérêt
- Le choix des indicateurs doit être effectué en fonction des objectifs, et non pas l'inverse
- Importance du suivi

(Pour plus de détails sur les indicateurs, se reporter au module A)

Étape 3 : Définition des partenariats et du rôle du PNUD

- L'examen des partenariats est un élément fondamental de la planification stratégique axée sur les résultats (ce n'est pas une formalité ou une dernière étape de l'exercice)
- Il faut rendre compte de la nature et de la valeur du partenariat par rapport à l'obtention d'effets spécifiques
- L'examen du partenariat peut faire ressortir les modalités selon lesquelles les produits contribuent à l'obtention des effets

(Pour plus de détails sur le partenariat, se reporter au module B)

Considérations opérationnelles

- Nombreuses questions au démarrage du processus des SRF - aide nécessaire ☺
- Il faut s'attendre à des différences de qualité dans la préparation des effets/indicateurs (en raison des différences d'interprétation des concepts)
- Les concepts seront affinés progressivement
- Il est nécessaire d'établir un mécanisme de suivi continu et d'affinement progressif
- Il n'y a que le premier pas qui coûte...

Module 3 : b) Exemples de SRF

Objectifs pédagogiques :

À la fin du présent module, les participants seront capables :

- De formuler des exemples concrets d'effets, de produits, d'indicateurs et de partenariat.

Exemple : Parité hommes-femmes ⑦			
SOUS-OBJECTIF : Egalité des sexes dans les processus décisionnels à tous les niveaux			
DOMAINES D'INTERVENTION STRATÉGIQUE	EFFETS		(Produits)
	Effets recherchés	Indicateurs	
Appui de cadres politiques et législatifs pour l'égalité des hommes et des femmes;	Participation accrue des femmes au gouvernement (pouvoir législatif et pouvoir exécutif) ;	Proportion de sièges au parlement et de postes de responsabilité au sein du gouvernement occupés par des femmes (cible : moyenne combinée pour 2003 =40 %)	

(à suivre)

(x)

Exemple : Parité hommes-femmes (<i>suite</i>)				
SOUS-OBJECTIF : Egalité des sexes dans les processus décisionnels à tous les niveaux				
DOMAINES D'INTERVENTION STRATÉGIQUE	(Effets)	PRODUITS		(Partenariats)
		Produits recherchés	Indicateurs	
Appui de cadres politiques et législatifs pour l'égalité des hommes et des femmes		Consensus et recommandations de réformes juridiques en faveur de l'égalité présentées au Parlement (2000) ;	Nombre de membres des ONG ayant accordé leur appui aux recommandations officielles (cible = 1,2 million);	

(à suivre)

7

Exemple : Parité hommes-femmes (suite)		
SOUS-OBJECTIF : Egalité des sexes dans les processus décisionnels à tous les niveaux		
DOMAINES D'INTERVENTION STRATÉGIQUE	(Effets, Produits)	PARTENARIATS
Appui de cadres politiques et législatifs pour l'égalité des hommes et des femmes;		Un comité consultatif national sur la parité hommes-femmes, dirigé par le ministère de l'Intérieur et réunissant des représentants des principaux ministères, ONG et institutions d'enseignement a été chargé de coordonner toutes les initiatives politiques et législatives en matière d'égalité des sexes. Le PNUD est un acteur clé et assure le secrétariat du comité.

Exemple : Gouvernance

SOUS-OBJECTIF : Promouvoir une décentralisation qui appuie la gouvernance participative locale, renforce les organisations locales et habilite les communautés

DOMAINES D'INTERVENTION STRATÉGIQUE	EFFETS 		(Produits)
	Effets recherchés	Indicateurs	
Promouvoir la participation à la planification du développement et autres processus décisionnels;	Planification nationale du développement décentralisée et système budgétaire sensible aux besoins des pauvres;	Part (%) du budget de développement de l'Etat allouée aux programmes sociaux lancés par des groupes communautaires (cible pour 2002 = 25 %);	

Exemple : Gouvernance (*suite*)

SOUS-OBJECTIF : Promouvoir une décentralisation qui appuie la gouvernance participative locale, renforce les organisations locales et habilite les communautés

DOMAINES D'INTERVENTION STRATÉGIQUE		PRODUITS		
		Produits recherchés	Indicateurs	
Promouvoir la participation à la planification du développement et autres processus décisionnels;	(Effets)	Forum national réuni pour formuler des arrangements de politiques et institutionnels pour une planification décentralisée du développement (1999);	Recommandations de politiques adoptées (Mai 1999);	(Partenariats)

Exemple : Gouvernance <i>(suite)</i>		
SOUS-OBJECTIF : Promouvoir une décentralisation qui appuie la gouvernance participative locale, renforce les organisations locales et habilite les communautés		
DOMAINES D'INTERVENTION STRATÉGIQUE		PARTENARIATS (+)
Promouvoir la participation à la planification du développement et autres processus décisionnels;	(Effets, Produits)	Le PNUD est un acteur clé de la décentralisation nationale. La mise à l'essai de directives de planification est basée sur l'expérience internationale fournie par le PNUD. La DANIDA est le chef de file de la mobilisation des ressources et de la coordination des donateurs; elle appuie les autorités dans ces domaines. Autres grands donateurs dans ce secteur : Allemagne, Japon, Suisse.

Exemple : Environnement *(suite)*

SOUS-OBJECTIF : Promouvoir l'intégration d'une gestion rationnelle de l'environnement dans les politiques et les programmes nationaux de développement

DOMAINES D'INTERVENTION STRATÉGIQUE		PRODUITS		
		Produits recherchés	Indicateurs	
Renforcement des capacités de gestion de l'environnement et des ressources naturelles des organismes chargés de la planification de l'environnement;	(Effets)	Recommandations de renforcement des capacités de gestion de l'environnement émises par les autorités nationales;	Rapport sur les options en matière d'environnement établi d'après les données fournies par les organisations de la société civile et les expériences des pays voisins (1999);	(Partenariats)



Autres caractéristiques de l'approche du PNUD

- Résultats par rapport aux ressources : aucune conditionnalité liée aux résultats en matière d'allocation des ressources (confirmé par le Conseil d'administration)
- Approche stratégique plutôt que classification :
L'approche axée sur les résultats focalise l'attention sur les domaines d'intervention prioritaires
- Gestion des performances et mesure des performances :
L'approche vise à aider les gestionnaires à mieux gérer



Cadre de résultats stratégiques (SRF)

OBJECTIF:					
Sous-objectif1:					
<u>Indicateurs de situation</u>					
Domaines d'intervention stratégiques (SAS)	Effets		Produits		Partenariats
	Effets recherchés	Indicateurs	Produits recherchés	Indicateurs	
SAS1					
SAS2					

INDICATEURS

A QUOI SERVENT ILS? BALISES SUR LE CHEMIN
DU DEVELOPPEMENT - RENSEIGNEMENT SUR

LES CONDITIONS DU DEVELOPPEMENT

INDICATEURS POUR LE CADRE DE RESULTATS DU PNUD

INDICATEURS DE SITUATION

LA CONTRIBUTION DU PNUD AU
DEVELOPPEMENT NATIONAL

INDICATEURS - PRODUITS, EFFETS

CADRE DE RÉSULTATS STRATÉGIQUES : ENVIRONNEMENT ET RESSOURCES NATURELLES

INTRODUCTION

1. Le PNUD aide les pays en appuyant l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies, politiques et programmes coordonnés pour la gestion de l'environnement et des ressources naturelles selon des modalités conformes, notamment, aux déclarations et accords internationaux, et aux conventions mondiales¹.
2. Le PNUD intègre les objectifs d'autres accords, ententes, conventions et plans d'action internationaux (tels que le Sommet mondial pour le développement social de Copenhague et la Quatrième Conférence mondiale sur les femmes de Beijing) dans les programmes de gestion de l'environnement et des ressources naturelles.
3. Le PNUD renforce les capacités de gestion de l'environnement et des ressources naturelles.
4. Le PNUD promeut et appuie les activités concernant l'environnement et les ressources naturelles qui mènent à une participation, un dialogue et des choix accrus en matière de décisions par la société civile, les gouvernements et les partenaires du développement.
5. Le PNUD plaide en faveur de la gestion de l'environnement et des ressources naturelles par l'intermédiaire des partenaires du développement, l'établissement de réseaux, l'apprentissage et le partage de l'information aux niveaux local, national, régional et mondial.

OBJECTIF

Protéger et régénérer l'environnement mondial et le patrimoine de ressources naturelles de notre planète pour le développement humain durable

SOUS-OBJECTIFS

1. Promouvoir l'intégration de la gestion rationnelle de l'environnement dans les politiques et programmes nationaux de développement;
2. Protéger et régénérer l'environnement et promouvoir l'accès aux ressources naturelles dont les populations pauvres dépendent;
3. Promouvoir l'équité et le partage des charges par la coopération internationale afin de protéger et d'améliorer l'environnement mondial et régional.

¹ Action 21; Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques; Convention sur la diversité biologique; Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification; Convention des Nations Unies sur le droit de la mer et Conventions régionales sur les mers; Protocole de Montréal de la Convention de Vienne; Déclaration de principes relatifs aux forêts; Déclaration de Rome sur la sécurité alimentaire mondiale.

CADRE DE RÉSULTATS STRATÉGIQUES : SITUATIONS DE DÉVELOPPEMENT SPECIALES

5

INTRODUCTION

OBJECTIF

Prévenir ou réduire l'incidence et l'impact des urgences complexes et des catastrophes naturelles, environnementales, technologiques et autres catastrophes causées par l'homme, et accélérer le processus de relèvement durable.

SOUS-OBJECTIFS

- 1. Intégrer la réduction des catastrophes dans le renforcement des capacités nationales, y inclus dans l'élaboration des politiques, la planification et l'investissement;**
- 2. Renforcer les capacités d'adaptation et de relèvement des populations touchées (en reliant secours et développement);**
- 3. Rétablir la capacité des institutions nationales et des organisations de la société civile à accroître la sécurité humaine;**
- 4. Promouvoir la réinsertion durable des personnes déplacées et la réhabilitation durable des communautés touchées.**

**CADRE DE RÉSULTATS STRATÉGIQUES : APPUI AUX
NATIONS UNIES**

CADRE DE RÉSULTATS STRATÉGIQUES : APPUI AUX NATIONS UNIES

Sous-objectif 1	Suivi efficace, intégré et coordonné des conférences mondiales des Nations Unies dans le contexte du développement humain durable				
Domaine stratégique d'intervention	A. Leadership du PNUD en matière de suivi des conférences et sommets des Nations Unies ¹ , individuellement et collectivement, par un appui direct du PNUD				
	Effets	Indicateurs d'effets	Produits	Indicateurs de produits	Partenariats
	<p>Ex.: Approbation et application de stratégies nationales sur le suivi intégré des grandes conférences et sommets des Nations Unies dans les domaines prioritaires²</p>	<p>Ex.: Nombre d'organismes du système de l'ONU effectuant un suivi des conférences</p>	<p><u>a) PROCESSUS</u> Ex.: • Renforcement des capacités de suivi intégré et coordonné</p> <p>• Forum de développement de haut niveau (p.ex. présidentiel) réunissant une large gamme de partenaires nationaux</p> <p><u>b) EXTRANTS</u> Ex.: • Contribution du PNUD au CAC et à l'UNDAF</p>	<p>- Rapports semestriels des réunions des comités techniques de coordination et de suivi des grandes conférences.</p> <p>- Nombre et niveau de représentativité des partenaires participants à ces réunions</p> <p>Redynamiser le comité technique Gouvernement/ Système des Nations Unies d'élaboration et de suivi des grandes conférences.</p> <p>Suivi et pilotage de la mise en œuvre par le PNUD : rapports de suivi</p> <p>Pilotage et coordination de l'élaboration du CCA et de L'UNDAF</p>	<p>Gouvernement / PNUD /autres partenaires au développement responsabilisés</p>

¹ Parmi ceux-ci figurent notamment : la Conférence sur l'environnement et le développement (Rio, 1992), la Conférence mondiale sur les droits de l'homme (Vienne, 1993), la Conférence internationale sur la population et le développement (Le Caire, 1994), le Sommet mondial pour le développement social (SMDS, 1995), la Quatrième Conférence mondiale sur les femmes (Beijing, 1995), la Deuxième Conférence mondiale sur les établissements humains (Istanbul, 1996), le Sommet alimentaire mondial (Rome, 1996), Kyoto 1997, le Programme d'action de la Barbade pour le développement durable des petits États insulaires, et la Réunion de haut niveau sur les initiatives intégrées pour les PMA sur le commerce et le développement.

² Définis par les gouvernements des pays hôtes de programmes

CADRE DE RÉSULTATS STRATÉGIQUES : APPUI AUX NATIONS UNIES

Sous-objectif 1	Suivi efficace, intégré et coordonné des conférences mondiales des Nations Unies dans le contexte du développement humain durable				
Domaine stratégique d'intervention	B. Leadership du PNUD en matière de suivi multisectoriel des conférences et sommets des Nations Unies ³ par ses interventions en tant qu'organisme de financement et gestionnaire du système des coordonnateurs résidents				
	Effet	Indicateurs d'effets	Produits	Indicateurs de produits	Partenariats
	Ex.: Appui plus coordonné au système des Nations Unies pour le suivi des conférences mondiales	Ex.: Suivi des conférences pris en compte organiquement dans l'UNDAF/CCA Nombre d'organisations du système des Nations Unies impliquées dans le suivi des conférences	<u>a) PROCESSUS</u> Ex.: <i>Au sein du système de l'ONU :</i> Groupe thématique interorganisations <i>Avec la société civile :</i> Forum réunissant des partenaires nationaux <u>b) EXTRANTS</u> Ex.: CCA UNDAF	-7 groupes thématiques fonctionnels - Rapports de réunions - Toutes les Agences participent aux groupes thématiques 1 mission conjointe sur le terrain par groupe thématique 7 groupes thématiques élargis à l'ensemble de partenaires 2 réunions/au et par groupe thématique Etude sur l'initiative 20/20 Etude sur les indicateurs de suivi de la pauvreté Harmonisation de tous les textes législatifs et réglementaires par rapport à la CEDAW	PNUD - autres Agences des Nations Unies PNUD - Gouvernement et autres partenaires au développement PNUD - UNICEF - BM - UNIFEM - FNUAP

³ Parmi ceux-ci figurent notamment : la Conférence sur l'environnement et le développement (Rio, 1992), la Conférence mondiale sur les droits de l'homme (Vienne, 1993), la Conférence internationale sur la population et le développement (Le Caire, 1994), le Sommet mondial pour le développement social (SMDS, 1995), la Quatrième Conférence mondiale sur les femmes (Beijing, 1995), la Deuxième Conférence mondiale sur les établissements humains (Istanbul, 1996), le Sommet alimentaire mondial (Rome, 1996), Kyoto 1997, le Programme d'action de la Barbade pour le développement durable des petits États insulaires, et la Réunion de haut niveau sur les initiatives intégrées pour les PMA sur le commerce et le développement.

Sous-objectif 1	Suivi efficace, intégré et coordonné des conférences mondiales des Nations Unies dans le contexte du développement humain durable				
Domaine stratégique d'intervention	C. Leadership du PNUD et participation aux activités des entités de gestion du Secrétariat des Nations Unies				
	Effet	Indicateurs d'effets	Produits	Indicateurs de produits	Partenariats
	<p>Ex.: Position unifiée et cohérente des entités de l'UNDG sur le suivi des conférences</p>	<p>Ex.: Le PNUD facilite les initiatives conjointes de l'UNDG sur les grandes questions de politiques du développement (ex.: éradication de la pauvreté⁴, mondialisation, renforcement des capacités, etc.)</p> <p>Répartition claire du travail et du rôle des entités de l'UNDG dans le développement</p>	<p>Ex.: Réunions de l'UNDG systématiques et axées sur les résultats</p> <p>Analyses et plans d'action conjoints des groupes d'appui de l'UNDG</p> <p>Stratégies des commissions régionales du PNUD pour une collaboration plus étroite</p>		

⁴ Ex.: Document "Freedom from Poverty" (À l'abri de la pauvreté)

Sous-objectif 1	Suivi efficace, intégré et coordonné des conférences mondiales des Nations Unies dans le contexte du développement humain durable				
Domaine stratégique d'intervention	D. Participation/leadership du PNUD en matière de coordination interorganisations				
	Effet	Indicateurs d'effets	Produits	Indicateurs de produits	Partenariats
	<p>Ex.: Action plus cohérente et plus intégrée pour relever les défis du développement, en tenant compte de l'évolution de la conjoncture de la coopération pour le développement</p>	<p>Ex.: Initiatives communes face aux défis du développement (tels que pauvreté, mondialisation, renforcement des capacités)⁵</p> <p>Masse critique accrue des services de développement des Nations Unies</p> <p>Économies d'échelle par la mise en commun des services administratifs avec les institutions spécialisées et techniques</p>	<p>Ex.: Échanges CAC/CCPOQ/LACM qui élaborent une position commune sur les instruments de programmation, les procédures, etc.</p> <p>Nouveau partenariat PNUD-Institutions⁶ pour</p> <ul style="list-style-type: none"> • la mise en commun des recherches, analyses, évaluations, bases de données • une programmation commune aux niveaux mondial, régional et national • la mobilisation des appuis et des ressources 		

⁵ Analogie à la Déclaration du CAC de mars 1998 sur la pauvreté

⁶ Reprise de la proposition de l'UNESCO concernant un nouveau partenariat du PNUD et des Institutions spécialisées présentée à la réunion du CAC de mars 1998

Sous-objectif 1	Suivi efficace, intégré et coordonné des conférences mondiales des Nations Unies dans le contexte du développement humain durable				
Domaine stratégique d'intervention	E. Participation/leadership du PNUD au sein des forums intergouvernementaux				
	Effet	Indicateurs d'effets	Produits	Indicateurs de produits	Partenariats
	<p>Ex.: Action plus cohérente et plus intégrée pour relever les défis du développement, en tenant compte de l'évolution de la conjoncture de la coopération pour le développement</p>	<p>Ex.: Initiatives communes face aux défis du développement (tels que pauvreté, mondialisation, renforcement des capacités, etc.)</p> <p>Augmentation de l'appui des États membres en faveur du rôle des Nations Unies dans le domaine du développement</p>	<p>Ex.: Interventions aux réunions et activités de l'AG et de l'ECOSOC</p> <p>Contributions à l'élaboration des textes législatifs</p> <p>Documents de stratégie et présentations</p>		

Sous-objectif 2	Connaissance, au niveau mondial, du rôle des Nations Unies en matière de développement et appui du public				
Domaine stratégique d'intervention	Communication des résultats des travaux de développement des Nations Unies				
	Effet	Indicateurs d'effets	Produits	Indicateurs de produits	Partenariats
	<p>Ex.: Profil distinct du rôle de l'ONU dans le développement aux niveaux normatif et opérationnel.</p>	<p>Ex.: Nombre accru de</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chefs d'État, ambassadeurs, etc. parlant de l'importance des travaux de développement de l'ONU • Manifestations dans lesquelles le CR est le porte-parole international en faveur du développement • Engagements et ressources allouées à l'ONU pour le développement 	<p>Ex.: Prestations de services des CINU⁷</p> <p>Stratégie cohérente de communications et d'information de l'équipe de l'ONU, à valeur ajoutée démontrable</p> <p>Diffusion de matériels promotionnels à impact élevé (télévision, radio, presse écrite) sur les travaux de développement de l'ONU</p> <p>Déclarations, éditoriaux, publications des CR à impact élevé sur les questions de développement</p> <p>Visites sur le terrain du CA pour mobiliser des appuis en faveur des travaux de l'ONU dans le domaine du développement</p> <p>Ambassadeurs itinérants</p>		

⁷ Compte tenu du fait que les coordonnateurs résidents remplissent également les fonctions de directeurs des Centres d'information des Nations Unies (CINU) dans la plupart des pays.

Sous-objectif 3	Cohérence des activités opérationnelles de développement des Nations Unies				
Domaine stratégique d'intervention	A. Rôle du PNUD en matière de coordination de l'aide				
	Effet	Indicateurs d'effets	Produits	Indicateurs de produits	Partenariats
	<p>Ex.: Position coordonnée de l'ONU lors des réunions de donateurs</p> <p>Représentation par le PNUD des préoccupations de l'ONU aux réunions des GC, du CAD/OCDE et autres forums internationaux</p>	<p>Ex.: Collaboration accrue avec la Banque mondiale concernant les rôles respectifs lors des réunions de donateurs</p> <p>Partenariat accru avec les autres institutions financières internationales concernant les rôles respectifs lors des réunions de donateurs</p> <p>Partenariat accru avec les autres partenaires de l'ONU concernant les rôles respectifs lors des réunions de donateurs</p> <p>Cohérence accrue entre les programmes de la Banque mondiale (par ex. pour les investissements sectoriels) et les approches-programmes</p>	<p>Ex.: Études, déclarations et autres documents de position commune tels que</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tables rondes • Réunions de GC <p>Disponibilité de données actuelles, complètes et fiables sur les tendances de l'aide et la coordinations dans les pays hôtes de programmes</p> <p>Participation et leadership dans le cadre de groupes thématiques de coordination de l'aide</p>	<p>- Documents d'observation des donateurs sur les documents de politique générale du gouvernement élaborés sous la coordination du PNUD</p> <p>- Document d'analyses de l'impact et de la politique de coopération technique</p> <p>- Rapport annuel sur la coopération pour le développement</p> <p>- Réunions trimestrielles du groupe thématique de coordination de l'aide à la bonne gouvernance</p>	<p>PNUD, Agences des Nations Unies, BM, FMI, autres donateurs</p>

Sous-objectif 3	Cohérence des activités opérationnelles de développement des Nations Unies				
Domaine stratégique d'intervention	B. Représentation du PNUD/services des bureaux extérieurs fournis aux organisations et programmes de l'ONU non représentés dans le pays				
	Effet	Indicateurs d'effets	Produits	Indicateurs de produits	Partenariats
	<p>Ex.: Appui efficace du PNUD aux entités de l'ONU n'ayant pas de représentants distincts dans les pays hôtes des programmes du PNUD</p>	<p>Ex.: Pays hôte de programme ayant accès aux services des entités de l'ONU non représentés</p> <p>Intérêts des organisations promus au niveau des pays</p>	<p>Ex.: Expertise de tous les organismes et programmes du système de l'ONU intégrée dans politiques et stratégies nationales selon l'approche-programme</p> <p>Journées des Nations Unies et autres manifestations du système de l'ONU reflétant les mandats spéciaux des entités non représentées</p> <p>Gamme complète de services d'appui administratif disponible pour les entités/programmes de l'ONU non représentés, notamment :</p> <p>Fonctions de trésorerie autres que celles du PNUD, bordereaux interservices, etc.</p> <p>Actions concernant du personnel autre que celui du PNUD staff (par ex., émission de contrats)</p> <p>Fonctions de sécurité</p>	<p>Ex.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2 approches-programmes faisant de plus en plus appel à l'expertise technique des organismes et programmes du système de l'ONU - 5 organismes et programmes du système de l'ONU non représentés contactés/participant au processus CCA/UNDAF - Actions relatives aux programmes/personnel au nom d'entités/programmes de l'ONU non représentés - Interventions dans les médias par le RR au nom d'entités/ programmes de l'ONU non représentés - Actions consulaires (douane/ visa) au nom d'entités/ programmes de l'ONU non représentés - Bordereaux interservices traités pour des d'entités/ programmes de l'ONU non représentés - Décaissements pour des d'entités/ programmes de l'ONU non représentés 	<p>Agences Nations Unies représentées sur place et gouvernement</p>

Sous-objectif 3	Cohérence des activités opérationnelles de développement des Nations Unies				
Domaine stratégique d'intervention	C. Leadership du PNUD pour la coordination et coopération en tant qu'organisme de financement et de gestion du système des coordonnateurs résidents ⁸				
	Effet	Indicateurs d'effets	Produits	Indicateurs de produits	Partenariats
	<p>Ex.: Pays hôtes de programmes bénéficiant d'interventions du système de l'ONU plus cohérentes, plus complémentaires et plus intégrées</p> <p>Présence de l'ONU efficace par rapport aux coûts dans les pays hôtes de programmes</p> <p>Esprit d'équipe et objectifs communs de tous les organismes du système des Nations Unies actives dans le pays (résidents et non résidents)</p> <p>Réaction plus efficace et plus efficiente aux initiatives ou missions spéciales du S-G ou de l'Administrateur du PNUD</p>	<p>Ex.: Répartition plus claire du travail selon les attributions des diverses entités de l'ONU dans les réactions de l'ensemble du système</p> <p>Collaboration accrue :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Examens conjoints des performances des programmes • Actions conjointes pour la rationalisation des processus dans les limites des procédures • Adoption de modalités de programmation conjointes • Harmonisation des cycles des programmes <p>Utilisation accrue de la mobilisation commune des ressources par les organismes du système de l'ONU</p> <p>Réduction accrue des coûts grâce aux économies d'échelle, d'où baisse du</p>	<p>Ex.: UNDAF/CCA⁹ achevés</p> <p>Cycles de programmation harmonisés</p> <p>Programmes communs</p> <p>Examens conjoints des performances des programmes</p>	<p>- Participation effective des agences à l'élaboration de UNDAF</p> <p>- Appropriation et engagement des agences à la mise en œuvre de l'UNDAF</p> <p>- CCA considéré par les agences comme base d'analyse et de données de référence pour les Nations Unies</p> <p>100 % d'agences ayant harmonisé leur cycle de programmation</p> <p>50% d'agences s'engagent en faveur de la programmation commune</p> <p>2 évaluations communes des programmes</p>	<p>Agences Nations Unies</p>

⁸ Compte tenu du fait que le coordonnateur résident fait normalement fonction de coordonnateur humanitaire (voir pages 5-6 de la définition d'emploi du coordonnateur résident). L'appui du PNUD aux pays en situation particulière de développement relève de la catégorie 5 des SRF.

⁹ En faisant fond sur les résultats de la phase pilote

¹⁰ Voir aussi les directives du CAC, page 4

		ratio admin:programme pour l'équipe de l'ONU dans le pays	<p>Établissement d'une maison (réelle ou virtuelle) de l'ONU ou de locaux et services communs</p> <p>Bureau à gestion administrative conjointe interorganisations</p> <p>Formation interorganisations/ formation des équipes de pays de l'ONU, etc¹⁰</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Obtention d'un engagement du gouvernement pour la mise à disposition d'un local à usage de maison de l'ONU - Harmonisation des normes en matière d'achat d'équipement, recrutement du personnel - Comité inter-agences en matière de recrutement et d'achat d'équipement - Identifications de thèmes d'intérêt commun pour la formation du personnel des agences 	
--	--	---	---	---	--

Sous-objectif 3	Cohérence des activités opérationnelles de développement des Nations Unies				
Domaine stratégique d'intervention	F. Participation/leadership du PNUD au sein des forums intergouvernementaux				
	Effet	Indicateurs d'effets	Produits	Indicateurs de produits	Partenariats
	Ex.: Intervention de l'ONU plus cohérente et intégrée	Ex.: Masse critique accrue de services de développement de l'ONU	Ex.: Application de mesures législatives concernant, par exemple : • TCPR • ECOSOC etc.		

CADRE DE RÉSULTATS STRATÉGIQUES: ÉRADICATION DE LA PAUVRETÉ ET MOYENS D'EXISTENCE DURABLES

Sous-objectif 1 : Promouvoir un développement axé sur la réduction de la pauvreté

Indicateurs de situation

(désagrégés par sexe et par région et par diverses autres catégories sociales appropriées telles que l'ethnie) :

- Emploi dans le secteur informel en pourcentage de l'emploi total
- Taux d'augmentation du revenu moyen des 20 % des plus pauvres de la population moins le taux de croissance économique dans le passé récent (par ex. les 5 dernières années)
- Coefficient de Gini de la répartition des terres (compte tenu des habitants sans terre)
- Ratio des priorités accordées à l'aspect humain par rapport aux dépenses publiques



Domaines d'intervention stratégiques	Effets		Produits		Partenariat
	Effets recherchés	Indicateurs	Produits recherchés	Indicateurs	
<ul style="list-style-type: none"> • Promotion de plans et de politiques de lutte contre la pauvreté dotés de ressources financières adéquates; • Prise en compte de la pauvreté en tant qu'axe central de la planification du développement national et des politiques macroéconomiques; • Inclusion des services sociaux de base en tant que composante intégrale de la planification nationale de lutte contre la pauvreté (par ex., Initiative 20/20); • Appui de systèmes de protection sociale axés sur la pauvreté, dans les pays en développement comme dans les économies en transition; • Appui au suivi de la pauvreté humaine et monétaire, i) par rapport à des objectifs et des cibles à limites temporelles, et ii) intégrant des évaluations participatives. 					

CADRE DE RÉSULTATS STRATÉGIQUES : ENVIRONNEMENT ET RESSOURCES NATURELLES

OBJECTIF : Protéger et régénérer l'environnement mondial et le patrimoine de ressources naturelles de notre planète pour le développement humain durable

Sous-objectif 1 : Promouvoir l'intégration de la gestion rationnelle de l'environnement dans les politiques et programmes nationaux de développement

Indicateurs de situation :

- Plan d'action environnementale national (PAEN) élaboré et adopté;
- Proportion des dépenses de développement nationales et internationales sujettes aux évaluations d'impact environnemental (et % de changement annuel);
- Proportion de plans de développement sectoriels tenant compte de considérations environnementales (et % de changement annuel);
- Proportion de gens bénéficiant d'une éducation en matière d'environnement (et % de changement annuel).

<u>Domaines stratégiques d'intervention</u>	Effets		Produits		Partenariat
	Effets recherchés	Indicateurs	Produits recherchés	Indicateurs	

<ul style="list-style-type: none"> Élaboration et mise en application de cadres juridiques et réglementaires et de politiques qui établissent des relations entre la gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles et les domaines critiques du développement; Renforcement des capacités nationales et locales en matière de recueil, d'analyse et de diffusion de données et de statistiques environnementales; Élaboration de mécanismes de mobilisation efficace des ressources financières pour les actions nationales de gestion de l'environnement et des ressources naturelles; 	<p>Protection de l'environnement.</p> <p>Meilleure connaissance de l'environnement</p> <p>Renforcement des capacités nationales de l'environnement et des ressources naturelles</p>	<p>Lois et règlements</p> <p>Banque de données</p> <p>Mécanisme de mobilisation des ressources</p>	<p>Plan National de conservation de la biodiversité Plan d'action sur les changements climatiques Plan National d'action contre la désertification .</p> <p>Système de suivi renforcé</p> <p>Fondation nationale de l'environnement mis en place</p>	<p>Document du PNCB Document du PACC Document du PNAC</p> <p>Base de données environnementales Rapport de suivi périodique</p> <p>Montant des fonds mobilisés. Documents juridiques</p>	<p>PNUD GTZ Canada USAID</p> <p>Idem</p> <p>Idem</p>
--	---	--	--	---	--

<ul style="list-style-type: none"> Élaboration et mise en application de cadres juridiques et réglementaires et de politiques qui établissent des relations entre la gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles et les domaines critiques du développement; 	Protection de l'environnement.	Lois et règlements	Plan National de conservation de la biodiversité Plan d'action sur les changements climatiques Plan National d'action contre la désertification .	Document du PNCB Document du PACC Document du PNAC	PNUD GTZ Canada USAID
<ul style="list-style-type: none"> Renforcement des capacités nationales et locales en matière de recueil, d'analyse et de diffusion de données et de statistiques environnementales; 	Meilleure connaissance de l'environnement	Banque de données	Fondation nationale de l'environnement mis en place	Base de données environnementales Rapport de suivi périodique	Idem
<ul style="list-style-type: none"> Élaboration de mécanismes de mobilisation efficace des ressources financières pour les actions nationales de gestion de l'environnement et des ressources naturelles; 	Renforcement des capacités nationales de l'environnement et des ressources naturelles	Mécanisme de mobilisation des ressources		Montant des fonds mobilisés. Documents juridiques	Idem

CADRE DE RÉSULTATS STRATÉGIQUES : ENVIRONNEMENT ET RESSOURCES NATURELLES

Sous-objectif 2 : Protéger et régénérer l'environnement et promouvoir l'accès aux ressources naturelles dont les populations pauvres dépendent

Indicateurs de situation (désagrégés par sexes et catégories sociales si possible) :

- Pourcentage de terres touchées par la désertification/dégradation des sols (et % de changement annuel);
- Superficie (en km²) du couvert forestier (et % de changement annuel);
- Pourcentage de population ayant accès à l'eau potable et à l'assainissement (et % de changement annuel);
- Pourcentage de population ayant accès à l'électricité (et % de changement annuel);
- Pourcentage de population utilisant des formes d'énergie renouvelable (et % de changement annuel)

<u>Domaines stratégiques d'intervention</u>	Effets		Produits		Partenariat
	Effets recherchés	Indicateurs	Produits recherchés	Indicateurs	
<ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre de programmes nationaux et locaux promouvant la gestion durable de l'énergie, des sols, de l'eau, des forêts et autres ressources biologiques; 	Préservation de l'environnement et amélioration de la gestion des ressources naturelles.	Taux de dégradation de l'écosystème	Programme villageois élaboré. PLD élaboré.	Document de programme Document PLD	Idem
<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement des capacités en vue de la participation locale à la conception et à l'exécution de programmes de gestion de l'environnement et des ressources naturelles; 	Idem	Idem	Programme de formation des élus locaux et des agents du CERP.	Nombre de personnes formées.	Idem.

plus

II
CRS

CADRES DE RÉSULTATS STRATÉGIQUES

GÉNÉRALITÉS

L'objectif stratégique principal du PNUD est la promotion du développement humain durable. Le développement ainsi conçu est axé sur l'accroissement des capacités des gens, des générations actuelles et futures à mener une vie décente.

Il y a plusieurs aspects essentiels du développement humain durable qui peuvent faire fonction de principes directeurs aux fins de la définition et de l'évaluation de l'assistance du PNUD.

HABILITATION

L'expansion de la gamme de choix dont disposent les gens est au cœur même du développement humain : l'accroissement des capacités des gens implique un élargissement de leur liberté d'action. L'habilitation vient encore y ajouter la notion que les gens doivent devenir des agents actifs du changement, capables de participer aux processus décisionnels qui ont des répercussions vitales sur leur existence, ou d'exercer sur ceux-ci une influence indirecte.

ÉQUITÉ

Tous les gens ont un droit égal au développement de leurs capacités humaines fondamentales. C'est là un des droits essentiels de la personne. Tout le monde doit jouir de l'égalité d'accès aux possibilités sociales, économiques et politiques dont dépend le développement humain. En conséquence, toute discrimination fondée sur des considérations telles que l'appartenance à un sexe, une classe ou un groupe ethnique doit être éliminée. Les préoccupations liées à l'équité ont amené le PNUD à concentrer généralement ses interventions sur l'élimination de la pauvreté humaine, condition fondamentale de l'instauration d'une société équitable.

DURABILITÉ

Tout en offrant des possibilités à la génération actuelle, il faut se garder d'allouer les ressources selon des principes qui remettent en cause la capacité des générations futures à parvenir au moins à un niveau de développement humain égal. L'équité inter-génération est en effet aussi importante que l'équité intra-génération. C'est cette équité qui exige que l'on se préoccupe sérieusement de la protection et de la régénération de l'environnement naturel, et de la préservation des autres actifs dont la société dépend pour assurer le développement humain durable.

Compte tenu de l'importance de ces dimensions du développement humain durable, le PNUD concentre son assistance dans plusieurs grands domaines :

- L'éradication de la pauvreté;
- L'égalité des sexes et la promotion des femmes;
- L'environnement et les ressources naturelles; et
- La gouvernance.

La situation de l'emploi et des moyens d'existence durables est directement liée à l'éradication de la pauvreté. La priorité accordée en matière d'assistance à l'éradication de la pauvreté et à l'égalité des sexes (parité hommes-femmes) découle de l'importance attachée à l'équité. La priorité accordée à la protection et à la régénération de l'environnement découle de l'importance de la durabilité. L'appui du PNUD en faveur de la bonne gouvernance découle du souci d'habilitation et de participation des populations.

Avec pour objectif ultime le développement humain durable, le PNUD appuie l'utilisation de deux moyens principaux en vue de la réalisation de cet objectif: i) la mobilisation et l'organisation des gens, et ii) la création de leur environnement propice.

Le PNUD appuie l'auto-organisation des gens visant à induire des changements positifs. Dans ce contexte, les gens peuvent exprimer leurs vues et participer plus largement à la vie de la société au moyen d'un accroissement de leurs capacités et de leur liberté.

Le PNUD appuie également la mise en œuvre de réformes visant à créer un environnement propice, à savoir l'ensemble de conditions sociales, économiques et politiques qui permettent aux gens d'accroître leurs capacités humaines. La promotion d'un environnement porteur favorise la mise en place de structures de gouvernance qui renforcent la démocratie et élargissent la participation des gens. Elle encourage également l'adoption : i) de plans de développement national et de politiques macroéconomiques qui lient expressément la croissance économique et le développement humain durable, et ii) de politiques et de mécanismes qui élargissent l'accès des gens aux ressources et aux marchés internationaux.

ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS DU CADRE

Un certain nombre d'éléments ont été proposés pour constituer un cadre permettant l'évaluation des résultats du PNUD dans le domaine de la création d'un environnement porteur favorable au développement humain durable. Ces éléments comprennent :

- Un objectif global, qui n'est pas exclusivement un objectif du PNUD.
- Des sous-objectifs formulés à partir de la Déclaration de Politique du PNUD;
- Des domaines d'intervention stratégiques, correspondant aux catégories principales de services de développement identifiées par le PNUD, qui sont des domaines dans lesquels le PNUD a des avantages prouvés ou potentiels et peut obtenir des appuis de grande envergure pour les initiatives de DHD des pays exécutant ses programmes;
- Des indicateurs de situation, définis centralement, et reflétant la réalisation des objectifs nationaux de développement. La sélection des indicateurs de situation est guidée par les considérations suivantes :
 - La nécessité de voir si les changements au niveau du développement qui sont importants au PNUD sont réalisés;
 - La nécessité de capturer les changements liés au mandat spécifique et à l'avantage comparatif du PNUD;
 - La disponibilité de données.
- Des indicateurs pour les produits et les effets concus pour mesurer les résultats dans un domaine d'intervention stratégique particulier, émanant d'une stratégie d'ensemble plutôt que d'activités programmatiques (ou non-programmatiques) individuelles.
- Partenariat. La réalisation des effets sur le développement doit être fondée sur une vision bien conçue et partagée du partenariat entre parties impliquées dans le changement.

1. ENVIRONNEMENT PROPICE AU DÉVELOPPEMENT HUMAIN DURABLE

A. VUE D'ENSEMBLE

Créer un environnement porteur pour le développement humain durable

Créer un environnement porteur pour le développement humain durable

SOUS-OBJECTIFS

1. Promouvoir des cadres et des stratégies de développement de substitution en vue d'une croissance durable et équitable.

1. Promouvoir des cadres et des stratégies de développement de substitution en vue d'une croissance durable et équitable.

2. Promouvoir la coopération et l'intégration régionales pour instaurer le développement humain.

2. Promouvoir la coopération et l'intégration régionales pour instaurer le développement humain.

B. GOUVERNANCE ET GESTION DES RESSOURCES PUBLIQUES

SOUS-OBJECTIFS

1. Renforcer les capacités des institutions de gouvernance clés en matière de développement axé sur les gens; et stimuler la cohésion sociale;

2. Promouvoir une décentralisation qui appuie la gouvernance locale participative, renforce les organisations locales et habilite les communautés;

3. Promouvoir un secteur public efficace et responsable au service de tous les citoyens.

INTRODUCTION

1. La gouvernance a été identifiée par le PNUD comme un moyen prioritaire de réalisation des objectifs du développement humain durable : éradication, égalité des sexes, protection de l'environnement et moyens d'existence durables.
2. Le Conseil d'administration du PNUD a approuvé la Politique de gouvernance en novembre 1996.
3. La Politique de gouvernance du PNUD appuie la décision 96/29 du Conseil d'administration dans laquelle le Conseil entérine la déclaration de mission du PNUD concernant le DHD et le mandat qui s'y rapporte en matière de gouvernance.
4. La politique de gouvernance du PNUD appuie la mise en application des déclarations et des accords issus des grandes conférences des Nations Unies.
5. Le PNUD possède en tant qu'institution des forces spécifiques grâce auxquelles il se trouve positionné de manière privilégiée pour appuyer les activités de gouvernance, notamment son impartialité, son cadre temporel d'intervention à long terme, la confiance de ses partenaires dans les pays bénéficiaires de ses programmes, et sa présence mondiale dans 137 pays en développement, forces favorables à l'apprentissage et à la coopération.
6. Le cadre de gouvernance reconnaît la nécessité pour le PNUD de cibler son assistance et de renforcer les compétences fondamentales dans quelques domaines clés, sur la base de sa conception du rôle de la gouvernance dans le DHD, de son mandat et de ses avantages comparatifs.
7. Afin de mesurer les contributions que les programmes appuyés par le PNUD apportent à la réalisation des objectifs spécifiques de gouvernance, des travaux seront entrepris au niveau de l'ensemble de l'organisation et des bureaux de pays pour définir des indicateurs de succès. Ces indicateurs seront suivis par les bureaux de pays et feront l'objet d'ajustements selon qu'il sera nécessaire pour tenir compte des difficultés d'application et des améliorations suggérées par les bureaux de pays. Les indicateurs ne visent pas à refléter la contribution exclusive du PNUD aux résultats obtenus par les pays bénéficiaires des programmes, mais ils mettent en évidence les domaines dans lesquels le PNUD effectue une contribution importante.
8. Étant donné qu'il n'y a pas de consensus international en matière d'indicateurs de gouvernance, le cadre actuel ne comprend pas d'indicateurs en terme d'objectif. Les indicateurs des effets doivent être définis au niveau des pays en pleine collaboration avec les parties prenantes et les homologues nationaux.

CADRE DE RÉSULTATS STRATÉGIQUES : ENVIRONNEMENT PROPICE POUR LE DÉVELOPPEMENT HUMAIN DURABLE

A. VUE D'ENSEMBLE

OBJECTIF : Créer un environnement propice au développement humain durable					
Sous-objectif 1 : Promouvoir des cadres et des stratégies de développement de substitution en vue d'une croissance durable et équitable					
Indicateurs de situation :					
<u>Domaines d'intervention stratégiques</u>	Effets		Produits		Partenariat
	Effets recherchés	Indicateurs	Produits recherchés	Indicateurs	
<ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir la production d'un document de dialogue au niveau mondial sur les questions de développement humain durable, tel que le Rapport mondial sur le développement humain; • Contribuer au dialogue et à l'analyse des politiques nationales, par exemple par un Rapport national sur le développement humain et des études de perspectives nationales à long terme; • Promouvoir la prise en compte des biens publics mondiaux dans l'ordre du jour du développement international. • Promouvoir le développement du secteur privé 					

CADRE DE RÉSULTATS STRATÉGIQUES : ENVIRONNEMENT PORTEUR POUR LE DÉVELOPPEMENT HUMAIN DURABLE

A. VUE D'ENSEMBLE

Sous-objectif 2 : Promouvoir la coopération et l'intégration régionales en vue d'un développement humain durable					
Indicateurs de situation :					
<u>Domaines d'intervention stratégiques</u>	Effets		Produits		Partenariat
	Effets recherchés	Indicateurs	Produits recherchés	Indicateurs	
<ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir une gestion équitable de la mondialisation en mettant l'accent sur la protection des intérêts des pauvres; • Lier la réduction de la dette à la réalisation des objectifs du développement humain durable; • Promouvoir le commerce et les investissements étrangers; • Etablir des cadres, normes et standards régionaux; • Pratiquer une gestion partagée et/ou conjointe des ressources transfrontalières; • Renforcer la CTPD/CEPD 					

CADRE DE RÉSULTATS STRATÉGIQUES : GOUVERNANCE POUR LE DÉVELOPPEMENT HUMAIN DURABLE

B. GOUVERNANCE ET GESTION DES RESSOURCES PUBLIQUES

OBJECTIF : Promouvoir une gouvernance axée sur les gens pour un développement humain durable					
Sous-objectif 1 : Renforcer les capacités des institutions de gouvernance clés en matière de développement axé sur les gens et stimuler la cohésion sociale					
Indicateurs de situation :					
<ul style="list-style-type: none"> • (Nombre de parlements nationaux ayant) entrepris des réformes de leur structure organisationnelle, de leurs systèmes de communications, de leur centre de documentation/ressources, et de leurs processus législatifs; • (Nombre de pays ayant) des entités de gestion électorale autonomes; • (Nombre de pays ayant obtenu) une réduction du temps nécessaire pour le traitement des affaires civiles et criminelles par les tribunaux. 					
<u>Domaines d'intervention stratégiques</u>	Effets		Produits		Partenariat
	Effets recherchés	Indicateurs	Produits recherchés	Indicateurs	
<ul style="list-style-type: none"> • Développer les capacités institutionnelles des organes, systèmes et procédures parlementaires et dispenser une formation aux parlementaires; • Renforcer les capacités des commissions, systèmes et processus électoraux et réformer les lois électorales; • Réformer les organisations judiciaires et légales, l'appareil judiciaire (tribunaux inférieurs), l'administration des tribunaux et les procédures, et former les juges, les magistrats et les avocats; • Renforcer les capacités des bureaux des Mediateurs, des commissions de l'égalité des chances et autres entités de supervision des droits de l'homme; • Former des administrateurs pour la réforme institutionnelle et promouvoir une culture de la bonne gouvernance (valeurs de participation, responsabilité, solidarité, tolérance). • Promouvoir l'élaboration de consensus et la conclusion de contrats entre les autorités gouvernementales, les partis politiques, le secteur privé et/ou les organisations de la société civile sur les questions de développement; • Promouvoir le respect des droits de l'homme, les interactions culturelles et la tolérance. 					

CADRE DE RÉSULTATS STRATÉGIQUES : GOUVERNANCE POUR LE DÉVELOPPEMENT HUMAIN DURABLE

B. GOUVERNANCE ET GESTION DES RESSOURCES PUBLIQUES

Sous-objectif 3 : Promouvoir un secteur public efficace et responsable au service de tous les citoyens					
Indicateurs de situation :					
<ul style="list-style-type: none"> • (Nombre de pays ayant pris des mesures significatives) de restructuration et de réforme de la fonction publique, y inclus une sélection et un recrutement basé sur un système de mérite avec pour corollaire une plus grande efficacité et une meilleure accessibilité, du secteur public; • (Nombre de pays ayant) des bureaux de Mediateurs (Ombudsmen) et des organes de lutte contre la corruption et/ou de supervision du respect des droits de l'homme. 					
Domaines d'intervention stratégiques	Effets		Produits		Partenariat
	Effets recherchés	Indicateurs	Produits recherchés	Indicateurs	
<ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir une fonction publique efficace caractérisée par une amélioration de la gestion économique et assurant un accès libre aux services; • Appuyer les initiatives de sensibilisation et les programmes nationaux visant à lutter contre la corruption et à accroître l'intégrité; • Promouvoir l'adoption de systèmes financiers transparents et de principes de responsabilité; • Appuyer l'amélioration de la coordination et de la gestion de l'aide. 					

STRATEGIC RESULTS FRAMEWORK: SUPPORT TO UNITED NATIONS



See Res. 7-1

INTRODUCTION GUIDING PRINCIPLES

On attribution, the need to define clearly the scope of UNDP's role within the UN system as a whole as defined by GA and Executive Board legislation

- UNDP's management and funding of the Resident Coordinator System
- other *direct* UNDP support
- UNDP *indirect* support.

On methodology, the need for:

- a strategic and doable approach
- the goal and sub-goals to reflect "desired end results"
- minimum number of sub-goals in support of the overall corporate goal (the "*what*")
- strategic areas of support (the "*how*") to be defined for each sub-goal. Country Offices are to add to these areas, as necessary. To the extent possible, these areas have been made consistent with current budget allocations to units
- minimum number of outcomes at the highest possible level of abstraction and, where appropriate, disaggregated according to short and longer-term
- minimum number of indicators per outcome that allow progress towards the desired end results to be measured
- the need to test and validate the approach used for capturing results.

On mapping data collection, the need to use, as far as possible, existing data collection categories and systems such as:

I. at the country level:

- the Guidelines for RC Annual Reports
- ACC guidelines for the RC system
- DP/1997/23 page 42 on the country office workload

II. at the headquarters' level:

- DGO work plan
 - BREA work plan
 - BFAS work plan
- and to minimize requests for additional data.

GOAL

Effective UNDP Support to the United Nations' Global Agenda for Development

SUB-GOALS

1. **Effective and integrated follow-up to UN global conferences within the context of sustainable human development;**
2. **World-wide public knowledge of, and support for, the UN's role in development;**
3. **Coherent UN operational activities for development**

STRATEGIC RESULTS FRAMEWORK: SUPPORT TO UNITED NATIONS

Sub-Goal 1	Effective integrated and coordinated follow-up to UN global conferences within the context of sustainable human development				
Strategic support area	B. UNDP leadership in ensuring cross-cutting follow-up to UN conferences and summits ³ through UNDP's role as funder and manager of the Resident Coordinator system				
	Outcome	Outcome Indicators	Outputs	Output Indicators	Partnerships
	E.g. More coordinated UN-system support for global conference follow-up	E.g. Conference follow-up addressed in CCA/UNDAF substantively Number of UN-system organizations involved in conference follow-up	<u>a) PROCESSES</u> E.g. <i>within the UN-system:</i> Inter-agency cross-cutting thematic group <i>with civil society:</i> Forum involving national partners <u>b) PRODUCTS</u> E.g. CCA UNDAF		

³ These include: Conference on Environment and Development (Rio, 1992), World Conference on Human Rights (Vienna, 1993), International Conference on Population and Development (Cairo, 1994), World Summit for Social Development (WSSD, 1995), the Fourth World Summit on Women (Beijing, 1995), Second World Conference on Human Settlements (Istanbul, 1996), World Food Summit (Rome, 1996), Kyoto 1997 as well as the Barbados Programme of Action for the Sustainable Development of Small Island States, High-Level Meeting on Integrated Initiatives for LDCs on Trade and Development.

Sub-Goal 1	Effective integrated and coordinated follow-up to UN global conferences within the context of sustainable human development				
Strategic support area	C. UNDP Participation/leadership in the UN Secretariat Management Structures				
	Outcome	Outcome Indicators	Outputs	Output Indicators	Partnerships
	E.g. UNDG entities' unified and coherent position on conference follow-up	E.g. UNDP facilitates joint UNDG initiatives on major development policy issues (e.g. poverty eradication ⁴ , globalization, capacity building, etc.) Clear division of labour between UNDG entities' development role	E.g. Systematic and results-oriented UNDG meetings UNDG Support Group joint analyses and action plans UNDP-Regional Commissions strategy for closer collaboration		

⁴ e.g. "Freedom from Poverty" document

Sub-Goal 1	Effective integrated and coordinated follow-up to UN global conferences within the context of sustainable human development				
Strategic support area	D. UNDP Participation/leadership in Inter-Agency Coordination				
	Outcome	Outcome Indicators	Outputs	Output Indicators	Partnerships
	E.g. More coherent and integrated response to development challenges and how to deal with them - taking into account the changing development cooperation market	E.g. Joint initiatives on development challenges (e.g. poverty, globalization, capacity development) ⁵ Increased critical mass of UN development services Economies of scale through pooling administrative services with the Specialized and Technical Agencies	E.g. ACC/CCPOQ/IACM exchanges that forge a common position on programming tools, procedures etc. New UNDP-Agencies partnership ⁶ for • pooling research, analysis, evaluations, databases • joint programming at the global, regional and country levels • mobilizing support and resources		

⁵ Similar to the March 1998 ACC Statement on Poverty

⁶ Carrying forward UNESCO's proposal for a new UNDP-Specialized Agencies' Partnership presented at the March 1998 ACC

Sub-Goal 1	Effective integrated and coordinated follow-up to UN global conferences within the context of sustainable human development				
Strategic support area	E. UNDP Participation/leadership in Inter-Governmental Fora				
	Outcome	Outcome Indicators	Outputs	Output Indicators	Partnerships
	E.g. More coherent and integrated response to development challenges and how to deal with them - taking into account the changing development cooperation market	E.g. Common position on key development issues (e.g. poverty eradication, globalization, capacity building, etc.) Member states increase their support to the UN's role in development	E.g. Interventions at GA & ECOSOC meetings and events Inputs to draft legislation Strategy papers and presentations		

Sub-Goal 2	World-wide public knowledge of, and support for, the UN's role in development				
Strategic support area	Communicating results of UN development work				
	Outcome	Outcome Indicators	Outputs	Output Indicators	Partnerships
	E.g. Distinct profile of the UN's role in development at the normative and operational levels	E.g. Increased number of <ul style="list-style-type: none"> • Heads of State, ambassadors etc. speaking out about the importance of UN development work • Events in which RC is international spokesperson on development • Commitments and resources to the UN for development 	E.g. Provision of UNIC services ⁷ Coherent UN-team communications and information strategy with demonstrable value-added High-impact spots/soundbites promotional materials (TV, radio, print media) profiling the UN development work High-impact RC statements, OpEds, publications on development issues ExBd field visits mobilizing support for the UN's work in development Goodwill Ambassadors		

⁷ taking into account that the Resident Coordinator also acts as the Director of the UN Information Centre (UNIC) in most countries

Sub-Goal 3	Coherent UN operational activities for development				
Strategic support area	A. UNDP's role in promoting aid coordination				
	Outcome	Outcome Indicators	Outputs	Output Indicators	Partnerships
	<p>E.g. Coordinated UN position at donor meetings</p> <p>UNDP representation of UN concerns at CGs, OECD/DAC meetings and other international fora</p>	<p>E.g. Increased collaboration with the World Bank on respective roles in donor meetings</p> <p>Increased partnership with other International Financial Institutions on respective roles in donor meetings</p> <p>Increased partnership with other UN partners on respective roles in donor meetings</p> <p>Increased consistency between World Bank e.g. Sector Investment Programmes and Programme Approaches</p>	<p>E.g. Joint-position papers, statements and other documents for e.g.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Roundtables • CG Meetings <p>Availability of timely, comprehensive and reliable data on aid trends and coordination in programme countries</p> <p>Participation and leadership in thematic aid coordination groups</p>		

Sub-Goal 3	Coherent UN operational activities for development				
Strategic support area	B. UNDP Representation of/Country Offices' services to UN system organizations and programmes not represented in the country				
	Outcome	Outcome Indicators	Outputs	Output Indicators	Partnerships
	E.g. Effective UNDP support to UN entities not separately represented in UNDP programme country	E.g. Programme country with access to the benefits of UN entities not represented there Agencies' interests promoted at the country-level	E.g. Expertise of all UN-system organizations and programmes integrated into national policies and strategies using the programme approach UN Days and other UN system events reflect special mandates of non-represented entities Full range of administrative support services to non-represented UN entities/programmes, including Non-UNDP treasury functions, IOVs etc. Actions related to non-UNDP staff (e.g. contracts issued) Security functions	Number ⁸ of: E.g. -programme approaches increasingly using technical expertise of UN-system organizations and programmes - non-represented UN-system organizations and programmes increasingly contacted/participating in CCA/UNDAF process - programme/staff actions on behalf of non-represented UN entities/programmes - media events/addresses by RR on behalf of non-represented UN entities/programmes - consular actions (customs/visa) on behalf of non-represented UN entities/programmes - inter-office vouchers processed for non-represented UN entities/prog. - disbursements for non-represented UN entities/programmes	

⁸ Note: the number of actions taken to include estimated time, as appropriate

Sub-Goal 3	Coherent UN operational activities for development				
Strategic support area	C. UNDP's leadership in coordination and collaboration as funder and manager of the Resident Coordinator System ⁹				
	Outcome	Outcome Indicators	Outputs	Output Indicators	Partnerships
	<p>E.g. Programme countries benefit from UN-system interventions that are more coherent, complementary and integrated</p> <p>Cost-effective UN presence in programme countries</p> <p>Team spirit and unity of purpose of all UN-system organizations active in country (resident and non-resident)</p> <p>More effective and efficient response to special initiatives or assignments by the S-G or the UNDP Administrator</p>	<p>E.g. Clearer division of labour between UN entities' respective roles in this UN-system response</p> <p>Increased collaboration</p> <ul style="list-style-type: none"> • joint reviews of programme performance • joint action on simplification of processes within bounds of procedures • adoption of joint-programming modalities • harmonization of programme cycles <p>Increased use of joint resource mobilization by UN-system organizations</p> <p>Greater cost savings through economies of scale resulting in lower admin:programme ratio for UN Country Team</p>	<p>E.g. UNDAF/CCA¹⁰ completed</p> <p>Harmonized programming cycles</p> <p>Joint-programmes</p> <p>Joint reviews of programme performance</p> <p>UN House or Virtual UN House or Common Premises and Services established</p> <p>Office with joint inter-agency administrative management</p> <p>Inter-agency/UN Country team training etc¹¹</p>		

⁹ Taking into account the fact that the Resident Coordinator will normally act as Humanitarian Coordinator (see page 5-6 of the Resident Coordinator Job Description). UNDP's support to countries in special development situations is covered by SRF Category 5.

¹⁰ Building on the results of the pilot phase

¹¹ See also ACC guidelines page 4

Sub-Goal 3	Coherent UN operational activities for development				
Strategic support area	D. UNDP Participation/leadership in the UN Secretariat Management Structures				
	Outcome	Outcome Indicators	Outputs	Output Indicators	Partnerships
	E.g. Cost-effective coordination of UN's development work at the country level	E.g. UNDG increases effectiveness and efficiency of UN operational activities for development at the country level	E.g. Action Plan for strengthening the RC system further ¹² Relevant, effective and efficient support to the UN country team Global Support System for UNDAF/CCA Joint Executive Boards with agreed joint action plans Participation and leadership in UNDG support group and related sub-groups		

¹² See DGO latest plan

Sub-Goal 3	Coherent UN operational activities for development				
Strategic support area	E. UNDP Participation/leadership in Inter-Agency Coordination				
	Outcome	Outcome Indicators	Outputs	Output Indicators	Partnerships
	E.g. More coherent and integrated response	E.g. Increased critical mass of development services	E.g. ACC/CCPOQ/ IACM exchanges that forge a common position on programming tools, procedures etc. New UNDP-Agencies partnership ¹³ that save costs on administration and pool logistical services		

¹³ Carrying forward UNESCO's proposal for a new UNDP-Specialized Agencies' Partnership presented at the March 1998 ACC

Sub-Goal 3	Coherent UN operational activities for development				
Strategic support area	F. UNDP Participation/leadership in Inter-Governmental fora				
	Outcome	Outcome Indicators	Outputs	Output Indicators	Partnerships
	E.g. More coherent and integrated UN response	E.g. Increased critical mass of UN development services	E.g. Implementation of legislation with regard to e.g.: • TCPR • ECOSOC etc.		