



**Conseil d'administration
du Programme des Nations Unies
pour le développement, du Fonds
des Nations Unies pour la population
et du Bureau des Nations Unies
pour les services d'appui aux projets**

Distr. générale
20 mai 2014
Français
Original : anglais

Session annuelle de 2014

23-27 juin 2014, Genève

Point 2 de l'ordre du jour provisoire

Rapport annuel de l'Administratrice

**Rapport annuel de l'Administratrice sur le plan
stratégique : activités et résultats pour 2013**

Résumé

Par sa décision 2013/11, le Conseil d'administration a prié le PNUD, dans ses futurs rapports, de continuer à améliorer son système de présentation des résultats en vue fournir des informations factuelles plus nombreuses sur la réalisation des résultats escomptés globalement, y compris une description analytique de la contribution du PNUD au développement, ainsi que des problèmes identifiés.

Par sa résolution 2013/5, le Conseil économique et social a prié les fonds et programmes des Nations Unies d'intégrer leurs rapports annuels sur la mise en œuvre de l'examen quadriennal complet dans leurs rapports sur la mise en œuvre de leurs plans stratégiques.

Le Conseil d'administration pourra prendre note du rapport annuel et de ses annexes, et fournir des orientations pour l'établissement du premier rapport annuel sur le Plan stratégique pour 2014-2017, qui sera présenté en juin 2015.



Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	3
II. Positionnement stratégique	3
III. Aperçu des résultats de développement	6
IV. Détails des résultats en matière de développement	9
A. Modes de développement durable	9
B. Gouvernance démocratique inclusive et efficace	13
C. Renforcement de la capacité de résistance	16
V. Coopération Sud-Sud et triangulaire, partenariats, coordination et mise en œuvre, de l'examen quadriennal complet	19
VI. Améliorer l'efficacité institutionnelle	25
VII. Résultats financiers	26
Annexes (disponibles sur le site du Conseil d'administration)	

I. Introduction

1. Le présent rapport contient une analyse des résultats et activités du PNUD en 2013. Il fait suite à l'examen cumulatif sur le Plan stratégique du PNUD pour 2008-2013, présenté au Conseil d'administration à la session annuelle de 2013, et il constitue le dernier rapport annuel pour ce plan.

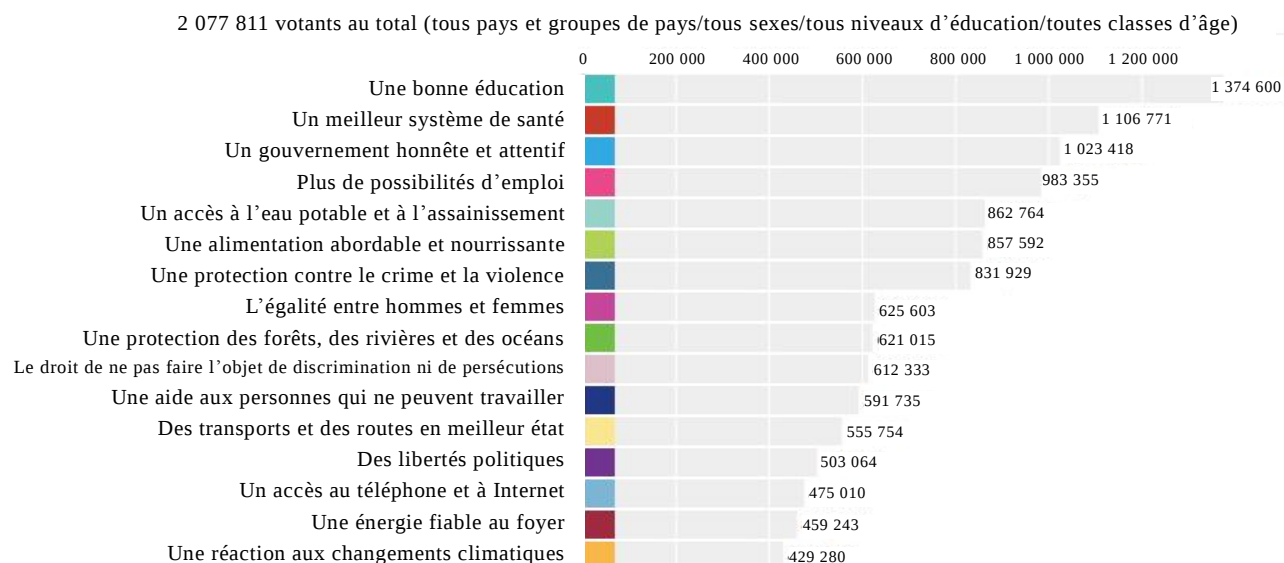
II. Positionnement stratégique

A. Dernières évolutions et tendances nouvelles

2. Alors que la date butoir fixée pour la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement approche, on voit que, par rapport à 1990, une grande partie des habitants de la planète jouissent d'un meilleur accès à la nourriture, à l'éducation et aux services de santé et que la mortalité infantile est en recul. En 1990, 43 % des habitants des pays en développement vivaient avec 1,25 dollar par jour mais en 2010, ce chiffre n'était plus que de 21 %. Toutefois, si ces progrès sont frappants, ils ne sont pas également répartis entre toutes les régions, ni même dans les pays.

3. En 2013, les questions de la croissance et des inégalités économiques sont devenues de plus en plus préoccupantes, les pays tant en développement que développés s'inquiétant de ce que les 8 % les plus riches du monde gagnent la moitié des revenus mondiaux. On a constaté une stagnation des revenus chez ceux-ci tandis que ceux-là connaissaient une aggravation des inégalités de revenus malgré des taux de croissance robustes. Le débat citoyen de 2013 sur la prochaine génération d'objectifs de développement durable a clairement montré que les préoccupations des gens ordinaires portaient sur le creusement des inégalités, l'accès aux services de base tels que les soins de santé ou l'éducation, la possibilité d'avoir un emploi décent pour faire vivre leur famille et la participation à la gouvernance. Selon le Forum économique mondial, les disparités croissantes de revenus sont le deuxième risque mondial d'instabilité et d'insécurité.

Figure 1
Résultats de l'enquête MY World (au 1^{er} mai 2014)



4. En 2013, la croissance de l'Afrique l'a mise au deuxième rang mondial des régions mais le taux de réduction de la pauvreté n'y sera vraisemblablement pas suffisant pour qu'elle atteigne la cible consistant à réduire de moitié l'extrême pauvreté d'ici à 2015. En Afrique sub-saharienne, l'inattention au développement et l'instabilité politique concomitante ont amené l'effondrement de l'État en République centrafricaine et la détérioration soudaine et massive des conditions au Soudan du Sud.

5. Au total, les résultats de l'enquête « MY World » ont montré que le public aspire de plus en plus à avoir un gouvernement honnête et attentif. Au Moyen-Orient, le Printemps arabe a encore eu des retombées. En Tunisie, la population s'est réjouie de l'adoption d'une nouvelle Constitution influencée par un dialogue participatif animé par les citoyens et qui a accordé une place privilégiée aux droits de l'homme, à l'égalité entre les sexes et à la protection de l'environnement. Par contre, la République arabe syrienne s'est enfoncée dans un conflit violent qui constitue la pire crise humanitaire au monde et qui a des répercussions dans toute la région.

6. Le débat concernant les engagements internationaux en faveur du développement durable s'est poursuivi alors que le rôle des changements climatiques dans l'intensification des catastrophes naturelles s'est fait de plus en plus évident, la violence croissante des phénomènes météorologiques mondiaux s'étant manifestée de la manière la plus destructrice aux Philippines vers la fin de l'année. Lorsque ces catastrophes ont frappé des régions du monde où la situation politique était tendue, le relèvement et la reconstruction n'en ont été que plus difficiles.

B. Réponse du PNUD

7. Sur fond de croissance inégale et d'inégalités économiques croissantes dans de nombreux pays, le PNUD s'est efforcé de lever les obstacles institutionnels et structurels à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement ainsi qu'à la croissance favorable aux pauvres par des interventions ciblées telles que la promotion de moyens de subsistance durables et la priorité donnée à la protection sociale des groupes vulnérables. Concernant la parole et la participation des citoyens, il s'est efforcé d'élargir leur engagement afin de réduire l'exclusion politique et sociale. L'appui du PNUD au programme de développement pour l'après-2015 a permis pour la première fois aux citoyens de participer aux débats mondiaux, régionaux et nationaux concernant la prochaine génération des objectifs de développement. La gestion des ressources naturelles, l'accès à l'énergie et la croissance à faible émission de carbone et à l'épreuve des changements climatiques sont restés d'importants domaines d'intervention du PNUD, indispensables à la réalisation du développement durable. On trouvera ci-après un récapitulatif des principaux résultats.

8. En 2013, la détérioration de la sécurité en République centrafricaine y a entraîné la cessation de nombreuses activités du PNUD. Il a toutefois apporté son aide à l'élaboration d'un plan de transition et à la mise en œuvre d'un programme axé sur la sécurité locale, les moyens de subsistance et la gouvernance locale dans le cadre des mesures de relèvement rapide. Au Soudan du Sud, la mise en œuvre des programmes a été bloquée par la crise politique qui a éclaté en milieu d'année et qui, à la fin de l'année, a dégénéré en véritable conflit. Le PNUD s'est efforcé de résoudre les profonds problèmes de gouvernance mais le suivi des dialogues politiques de 2012 avec les autorités infranationales et la société civile a été perturbé par le conflit.

9. Pour assurer la coordination et la cohérence de la réponse des Nations Unies face à l'intensification de la crise en République arabe syrienne, le PNUD a établi un centre sous-régional à Amman. Il a de plus élargi les interventions au niveau des pays pour se concentrer sur les moyens urgents de subsistance et la consolidation de la résilience des autorités et collectivités nationales accueillant de nombreux réfugiés. Au Liban, où vivent plus d'un million de réfugiés syriens, le PNUD a mis en place un programme de soutien aux collectivités d'accueil; et en Jordanie il a aidé à établir une plateforme de coordination nationale et un plan national de résilience. Aux Philippines, à la suite du typhon Haiyan, le plan de relèvement rapide du PNUD a fourni un emploi temporaire à près de 50 000 personnes, dont un grand nombre ont participé à un système de notification des virements établi par le PNUD, à une banque nationale et à un opérateur international de téléphonie mobile. En partenariat avec la Banque mondiale et l'Union européenne, le PNUD a appuyé les activités d'évaluation des besoins après une catastrophe et renforcé les capacités du Gouvernement pour planifier les secours en faisant appel aux compétences des responsables indonésiens ayant participé à la reconstruction à Aceh-Nias.

III. Aperçu des résultats de développement

Tableau 1
Principaux résultats obtenus en 2013

Secteur	Résultats de développement obtenus grâce à l'appui direct du PNUD	Pourcentage du total des dépenses du PNUD en 2013	Taux de progression à la fin de 2013 sur la base des indicateurs nationaux de résultats prévus dans les cadres de résultats du descriptif de programme de pays
Moyens de subsistance	6,47 millions d'emplois créés, dont plus de la moitié pour des femmes, dans 109 pays - Influence positive sur 99 changements stratégiques dans 32 pays et 80 changements budgétaires dans 16 pays 3,2 millions de journées de travail pour des emplois de courte durée dans 14 pays souffrant de crises pour 200 000 personnes touchées par elles, dont 40 % de femmes 50 % des personnes aidées ont ensuite eu des revenus et un emploi plus stables. - Influence positive sur 18 changements stratégiques dans 10 pays et 23 changements budgétaires dans 8 pays	11,4	90,5
Protection sociale	15 millions de personnes bénéficient d'une protection sociale plus inclusive dans 72 pays. 1,3 million de personnes ont accès à un traitement antirétroviral vital du VIH/sida – soit un septième du total mondial des personnes traitées. - Influence positive sur 67 changements stratégiques dans 30 pays et 569 changements budgétaires dans 20 pays	5,5	s.o.*
Réalisation des OMD et programme de développement pour l'après-2015	12 pays ont mis en œuvre des cadres d'accélération de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement en 2013 et à ce jour 56 pays reçoivent un appui ciblé pour l'accélérer (11 % de progrès supplémentaires réalisés dans ces pays par l'emploi des femmes et le renforcement des garanties environnementales par rapport aux pays n'ayant pas mis de cadres en place). 2 millions de personnes ont participé au débat en ligne sur la prochaine génération d'objectifs de développement durable. - Le PNUD a aidé à organiser dans le monde 88 consultations nationales sur le programme de développement pour l'après-2015. - Influence positive sur 127 changements stratégiques dans 41 pays et 114 changements budgétaires dans 28 pays	9,4	84,9
Élections	- Appui à 68 pays et inscription de 43 millions d'électeurs en 2013 96 millions de personnes, dont 41 % de femmes, ont voté lors d'élections bénéficiant de l'appui du PNUD. - Influence positive sur 62 changements stratégiques dans 23 pays et 6 changements budgétaires dans 5 pays	18,6	86
		7,9	75,4

Secteur	Résultats de développement obtenus grâce à l'appui direct du PNUD	Pourcentage du total des dépenses du PNUD en 2013	Taux de progression à la fin de 2013 sur la base des indicateurs nationaux de résultats prévus dans les cadres de résultats du descriptif de programme de pays	
Accès à la justice, à la sécurité et à l'état de droit	Inscription de 3,4 millions d'électeurs, dont 34,5 % de femmes, en Afghanistan	3,1	s.o.*	
	Influence positive sur 6 changements stratégiques dans 5 pays et 7 changements budgétaires dans 3 pays			
	Meilleur accès à la justice et à l'aide juridique pour plus de 4 millions de personnes, dont 49 % de femmes, dans 117 pays			
	36 pays ont bénéficié d'une aide pour tenir leurs engagements internationaux en matière de droits de l'homme.			
Climat et énergie	17 pays ont promulgué une réforme législative visant à réduire la stigmatisation et la discrimination envers les personnes affectés ou infectées par le VIH/sida.	29,2	82,7	
	Influence positive sur 97 changements stratégiques dans 36 pays et 26 changements budgétaires dans 8 pays			
	Les émissions exprimées en équivalent dioxyde de carbone ont été réduites entre 116 et 142 millions de tonnes, soit l'équivalent des émissions de 30 à 37 centrales à charbon dans 32 pays.	4,2	85,1	
	3,5 millions de personnes dans 12 pays ont bénéficié d'un accès à des services modernes d'énergie fournis par 2 900 entreprises rurales d'énergie, créant des emplois et transformant des vies.			
	Influence positive sur 67 changements stratégiques dans 34 pays et 36 changements budgétaires dans 12 pays			5,7
	Sur plus de 250 millions d'hectares dans 101 pays, des collectivités ont bénéficié d'une gestion plus durable des écosystèmes à l'appui des moyens de subsistance.			
Influence positive sur 71 changements stratégiques dans 28 pays et 41 changements budgétaires dans 10 pays				
Secteur	Résultats institutionnels			
Efficience opérationnelle	- Un nouveau mécanisme de change a permis aux organismes participants d'économiser 22,7 millions de dollars initialement et ensuite 1,2 million de dollar par an. - Mise en œuvre d'un système d'appel d'offres en ligne qui devrait économiser 500 000 dollars par an			
Suivi et évaluation	42 % des bureaux de pays avaient au moins un spécialiste du suivi et de l'évaluation, contre 23 % en 2012. - Les indices de qualité des évaluations décentralisées sont passés de 32 % en 2012 à 45 % en 2013.			
Transparence	Le PNUD a été classé en tête des organisations multilatérales de l'indice Publish What You Fund Aid Transparency Index pour la portée et la fréquence accrues de ses publications adressées à l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide, dont il a assuré la coordination du secrétariat dans le cadre d'un consortium.			

* Le nombre d'indicateurs dans les pays concernés n'est pas suffisant pour permettre un calcul du taux.

Tableau 2
Domaines de développement

Secteur	Résultats de développement	Pourcentage du total des dépenses du PNUD en 2013	Taux de progression à la fin de 2013 sur la base des indicateurs nationaux de résultats prévus dans les cadres de résultats du descriptif de programme de pays
Coopération Sud-Sud et coopération triangulaire	127 pays ont reçu un appui pour des initiatives de coopération Sud-Sud ou triangulaire, dont près de 90 % impliqueraient des gouvernements ou des autorités infranationales et 60 % des échanges entre pays. <i>Difficultés</i> - Les partenariats possibles sont largement réservés aux gouvernements. - La coopération Sud-Sud n'est pas explicitement intégrée à la conception des programmes. - Les cadres stratégiques et juridiques sont fragmentés. Action : Une stratégie de coopération Sud-Sud est en préparation et sera publiée en décembre 2014.	s.o.	s.o.
Urbanisation	32 pays ont bénéficié d'une prestation de services, d'une planification et d'une gouvernance meilleures en milieu urbain, y compris face aux catastrophes naturelles, soit un tiers de plus qu'en 2012. <i>Difficultés</i> - Le secteur a vu depuis 10 ans une réduction du nombre d'organisations et de sa portée. - L'appui actuel est à petite échelle et il faut l'étendre pour se conformer au Plan stratégique. - L'approche des problèmes urbains complexes est fragmentée. - L'innovation est négligée. Action : Élaboration d'une stratégie intégrée de développement urbain portant sur l'innovation urbaine en vue d'aboutir à un programme d'appui mondial	2,8	81,2
Jeunesse	39 pays choisis pour stimuler l'emploi des jeunes 1,5 million de jeunes concernés qui, grâce à l'enquête « MY World », ont été entendus sur le programme de développement pour l'après-2015. <i>Difficultés</i> - Absence de données ventilées par sexe et par âge et d'étude des effets - Peu d'initiatives ciblées et de projets globaux - Pas de stratégies ni de cadres nationaux ou régionaux - Les types de partenariat possibles sont limités. Action : a) renforcer la coordination interne et externe pour les questions des jeunes; b) mettre en œuvre les résultats des stratégies en leur faveur; c) élaborer des dispositifs d'information et de conseil	s.o.	s.o.

Plan stratégique du PNUD pour 2014-2017

10. L'an 2013 a été largement consacré à l'élaboration et à l'approbation du nouveau plan stratégique pour 2014-2017 et du cadre intégré de résultats et de ressources, qui ont été préparés à l'occasion de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement. Le Plan stratégique prévoit une vision unifiée visant à aider les pays à éliminer la pauvreté tout en réduisant fortement les

inégalités et l'exclusion. De nouveaux problèmes liés au développement – tels que l'urbanisation, l'accès à l'énergie, la gestion des ressources naturelles, la sécurité des citoyens, la protection sociale et la nécessité de planifier et de programmer dans un environnement caractérisé par une instabilité et des risques élevés – ont été explicitement intégrés. La coopération tant Sud-Sud que triangulaire est essentielle à l'action du PNUD. Des plans de transformation institutionnelle ont été lancés, y compris une révision de l'architecture des pratiques, qui sera remplacée par une approche interdisciplinaire et thématique. Les ressources, de base et autres, ont été regroupées dans un budget intégré. Une composante essentielle de la transition vers le nouveau plan stratégique est l'alignement des programmes, processus systématique et progressif grâce auquel tous les programmes du PNUD seront alignés sur le nouveau plan stratégique, offrant ainsi un appui fort et ciblé à la réalisation des priorités nationales d'ici à 2015.

IV. Détails des résultats en matière de développement

Qu'est-ce que le taux de progression du PNUD?

L'**indice de progression** mesure les résultats en fonction des indicateurs définis dans les cadres de résultats présentés dans les *descriptifs de programmes de pays*. Les méthodes de son calcul sont présentées dans les annexes.

11. Le Plan stratégique pour 2008-2013 comptait 25 réalisations réparties en quatre domaines prioritaires : réduction de la pauvreté et réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement; gouvernance démocratique; prévention des crises et relèvement; environnement et développement durable. Le nouveau Plan stratégique se concentrera sur sept réalisations portant sur trois grands domaines d'activité : a) **les modes de développement durable**; b) **le renforcement d'une gouvernance démocratique inclusive et efficace**; et c) **le renforcement de la résilience** des groupes marginalisés et exclus ou vivant dans la pauvreté. Les travaux menés par le PNUD selon le plan stratégique précédent serviront de base au nouveau et les résultats de 2013 en matière de développement sont donc présentés ici en fonction de ces trois domaines d'activité. Les principaux résultats du PNUD en 2013 sont mis en relief dans chaque section en tenant compte du fait que de nombreux thèmes sont solidaires et que les résultats proviennent d'un travail interdisciplinaire dans les trois domaines : ainsi, pour l'emploi et les moyens de subsistance, ils sont présentés à la fois sous la rubrique « Modes de développement durable » (pour les contextes hors crise) et sous la rubrique « Renforcement de la résilience » (pour les contextes de crise) afin de montrer comment ils varient en fonction du contexte et de l'objectif de développement.

A. Modes de développement durable

Vue d'ensemble

12. Le PNUD a contribué dans 154 pays à la création de modes de développement durable par des initiatives représentant 44 % de ses dépenses annuelles. Plus de

25 millions de personnes en ont bénéficié directement ou indirectement grâce à la création d'emplois et de moyens de subsistance, à l'aménagement urbain, aux politiques de protection sociale et de croissance durable, et à l'établissement d'orientations et de normes pour gérer les ressources naturelles. Sur ces interventions, 72 % ont eu une incidence directe sur la vie des populations par l'appui à la mise en œuvre, 23 % ont porté sur l'adoption d'orientations nouvelles et 5 % ont encouragé le changement par la sensibilisation. Le PNUD a aidé les pays à élaborer 1 254 plans nationaux, 488 mesures, 995 diagnostics et 853 budgets afin de faire avancer la réforme axée sur les droits et sur la croissance favorable aux pauvres, de résorber les blocages dans la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement, de générer des emplois décents et de faire de l'inclusion dans la protection sociale une priorité. Il a collaboré à 987 stratégies, plans d'action ou programmes visant à appuyer le développement de moyens de subsistance et d'entreprises viables et à renforcer les capacités des organisations de la société civile et des institutions nationales.

13. Jusqu'en 2013, c'est la création d'emplois et de moyens de subsistance – représentant 36 % des travaux du PNUD dans le domaine des modes de développement durable – qui a le plus progressé (90,5 %), suivie par l'aménagement urbain (6 % des travaux), qui a progressé de 87,8 %, et par l'élaboration d'orientations et de normes pour gérer les ressources naturelles (14 % des travaux), qui a progressé de 85,1 %. Le PNUD a obtenu ses meilleurs résultats lorsqu'il a allié l'élaboration de politiques et les conseils aux pouvoirs publics en matière de budgétisation, et ses résultats les moins bons lorsqu'il s'est borné aux diagnostics et à la planification. Pour la promotion de l'intégration, il a obtenu ses meilleurs résultats dans sa collaboration avec les défavorisés, les femmes et les jeunes.

Emploi et moyens de subsistance

14. En 2013, l'appui du PNUD a permis de créer 6,47 millions d'emplois, occupés pour plus de la moitié par des femmes et dont 58 % sont situés en **Chine** et au **Bangladesh**. Ses contributions (axées sur les femmes, les jeunes et les groupes vulnérables et exclus) ont représenté 11,4 % des dépenses totales.

15. Dans l'**ex-République yougoslave de Macédoine**, le PNUD a collaboré avec les partenaires nationaux à la création de 1 des 10 entreprises fondées en 2013 dans le cadre d'un programme d'entrepreneuriat : 33 % des nouvelles sociétés ont été créées par des femmes et 29 % par des jeunes. Au **Myanmar**, les initiatives du PNUD portant sur le microcrédit, la décentralisation et la protection sociale ont appuyé la création d'emplois et de moyens de subsistance pour plus de 500 000 personnes dont plus de 98 % étaient des rurales, dans 6 000 villages. Par des initiatives dans 39 pays, le PNUD s'est davantage efforcé de répondre aux besoins des jeunes grâce à l'emploi et à l'entrepreneuriat, à la protection des droits, à l'engagement local et à la participation politique. En **Guinée**, la collaboration entre l'Union européenne, le Gouvernement espagnol et le PNUD a permis de créer 33 000 emplois permanents destinés aux jeunes (dont 30 % de femmes), et le microcrédit a tiré de la pauvreté 5 000 femmes et jeunes défavorisés par la création de petites et moyennes entreprises. En **Argentine**, plus de 124 000 jeunes ont pu se perfectionner grâce à un programme social destiné aux enfants des chômeurs. En **Algérie**, en **Égypte**, en **Jordanie**, au **Maroc**, en **Tunisie** et au **Yémen**, le PNUD a aidé 7 850 jeunes à lancer une activité, à trouver un emploi ou à suivre une formation commerciale.

16. Publiée en 2013, l'*Évaluation de la contribution du PNUD à la réduction de la pauvreté* indique que les stratégies visant à améliorer les moyens de subsistance auraient plus de chances de porter des fruits si elles s'inscrivaient dans un système de gouvernance qui donne des moyens d'action aux populations et crée des droits que ces populations peuvent défendre. Les activités du PNUD au **Bangladesh** ont suivi cette voie et permis à 3 millions de citoyens pauvres d'élaborer des plans d'action et de passer des contrats de prestation de services répondant aux besoins de la collectivité. Au sein des comités locaux, les femmes occupaient 90 % des postes de décision.

Aménagement urbain

17. En 2013, le PNUD a appuyé l'aménagement urbain dans 32 pays – contre 24 en 2012 – et y a consacré 2 % de ses dépenses totales par des partenariats public-privé pour la prestation de services urbains, la gestion des catastrophes, la gouvernance, la gestion des déchets et de l'eau, la sécurité, l'action municipale pour les jeunes, la décentralisation et le développement économique local. L'appui urbanistique du PNUD au **Monténégro** a conduit à l'adoption de 20 plans d'aménagement municipaux et de solutions inédites pour régulariser les implantations sauvages. Au **Népal**, le PNUD a établi 88 partenariats public-privé pour la gestion des déchets et l'assainissement, le biogaz et l'énergie solaire, ainsi que les équipements récréatifs et les marchés en zone urbaine.

18. De la collaboration dans 26 villes entre le PNUD et le FNUAP sont issus des programmes municipaux de lutte contre le VIH qui ont permis d'améliorer les services de santé, de réduire la condamnation sociale et la discrimination liées à la maladie, et de faire adopter des lois et des mesures plus favorables aux groupes vulnérables et exclus. Les habitants de l'**Ukraine** disposent à présent de meilleurs services de prévention et de traitement du VIH grâce à un système de suivi mené par les malades eux-mêmes. À Cebu (**Philippines**), l'égalité des droits pour les groupes marginalisés a été réalisée par le biais de dispositions municipales interdisant les discriminations.

Protection sociale

19. En 2013, plus de 15 millions de bénéficiaires dans 72 pays ont vu leur accès aux mécanismes de protection sociale s'améliorer grâce à l'appui du PNUD, qui y a consacré 9,4 % de ses dépenses annuelles et dont les actions ont mis les pays mieux à même de lier leurs politiques et marchés du travail à des mesures de protection sociale plus inclusives. Au **Mexique**, le PNUD a démontré au Gouvernement que la taxe sur la valeur ajoutée envisagée réduirait à l'extrême pauvreté 14 millions de personnes, ce qui a permis l'adoption de réformes plus nuancées qui ont allégé la charge pesant sur les pauvres et concilié le développement économique et le développement social.

20. Par le biais du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme, le PNUD a accordé dans 26 pays 414 millions de dollars de subventions en 2013. Ses contributions permettent actuellement à 1,3 million de personnes traitées, soit environ une sur sept dans le monde, d'accéder à un traitement antirétroviral salvateur. En janvier 2014, l'efficacité des subventions du Fonds mondial que gère le PNUD a reçu sa meilleure appréciation depuis le début du partenariat : 53 % ont été notées A1 ou A2, contre 37 % pour celles que le PNUD ne

gère pas. En 2012-2013, il a mené à bien dans six pays des activités de renforcement des capacités et confié la gestion des subventions aux partenaires nationaux.

Croissance durable

21. Les contributions du PNUD à la **croissance durable** ont aidé 135 pays et représenté 13,5 % des dépenses annuelles. Ses orientations ont été intégrées aux objectifs économiques, sociaux et environnementaux relatifs à la protection et à la gestion des ressources naturelles.

22. Le PNUD a continué d'œuvrer à la réforme de la planification et des politiques du développement national en contribuant à l'élaboration des plans d'action du Cadre d'accélération de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement, dans 12 pays de plus en 2013, portant à 56 le nombre de ceux qu'il aide depuis 2010. Une analyse a montré que les pays participant à cette initiative avaient en moyenne un taux de progression de 11 % supérieur, en raison probablement du niveau plus élevé de prise en main par les gouvernements. Elle a montré aussi que, dans les pays participants, les emplois créés avec l'appui du PNUD étaient plus nombreux et qu'une plus grande partie d'entre eux étaient occupés par des femmes. Ces pays offrent davantage de garanties environnementales et sociales – 71 % d'entre eux indiquaient en avoir, contre 62 % des pays ne participant pas au Cadre d'accélération – et des chiffres légèrement supérieurs en matière d'égalité des sexes.

23. En 2013, le PNUD a collaboré avec une centaine de pays pour promouvoir l'énergie renouvelable ainsi que l'efficacité et l'accessibilité de l'énergie. En partenariat avec la Fondation Bill et Melinda Gates et en s'appuyant sur les expériences menées au **Burkina Faso**, au **Mali** et au **Sénégal**, plus de 3,5 millions de ruraux dans 12 pays ont bénéficié de services d'énergie modernes offerts par 2 900 entreprises rurales, créant des emplois et transformant la vie des habitants.

Gestion des ressources naturelles

24. En 2013, le PNUD a aidé 117 pays à améliorer les capacités et systèmes de gestion des ressources naturelles et y a consacré 4,3 % de ses dépenses totales. Il s'est penché sur la question de la durabilité environnementale et sur ses liens avec la pauvreté et les inégalités, a amélioré l'accès aux ressources naturelles essentielles à l'emploi et aux moyens de subsistance et renforcé les moyens d'instaurer une croissance résiliente au climat et sobre en émissions.

25. Dans 101 pays, le PNUD a collaboré avec le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) afin d'appuyer les populations pauvres et vulnérables qui sont tributaires de la diversité et de la durabilité des écosystèmes. Ces contributions, qui ont encouragé une gestion durable des sols et des forêts, amélioré les pratiques de production et renforcé les moyens de subsistance, ont directement porté sur plus de 250 millions d'hectares de sols et de mers. Depuis deux ans, le Programme de microfinancements du FEM bénéficie à 465 zones protégées ou administrées par les populations autochtones ou locales sur 12,7 millions d'hectares. Les projets PNUD-FEM ont mobilisé plus de 125 600 membres des collectivités locales et amélioré la gestion de plus de 76 000 hectares de pâturages.

26. Au **Costa Rica** et en **République dominicaine**, le PNUD a aidé à créer des lieux de dialogue en vue de réduire la déforestation et de renforcer le rôle du

carbone forestier dans la chaîne logistique et il a amélioré l'accès aux financements pour la protection de la biodiversité au **Chili**, au **Guatemala** et au **Pérou**. Dans le cadre d'un programme national appuyé par lui, l'Indonésie a prorogé un moratoire de deux ans sur les concessions relatives aux forêts et aux tourbières. Grâce au partenariat du Programme de collaboration des Nations Unies sur la réduction des émissions liées au déboisement et à la dégradation des forêts dans les pays en développement (ONU-REDD) avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et le Programme des Nations Unies pour l'environnement, le PNUD a aidé 30 pays à se préparer au programme REDD+ en s'occupant des initiatives d'atténuation des changements climatiques visant à réduire les émissions liées aux activités forestières et à renforcer les stocks de carbone forestier.

27. Dans 22 pays des régions de l'Europe et de la Communauté d'États indépendants, de l'Asie et du Pacifique et des États arabes, le partenariat « Every Drop Matters » entre le PNUD et Coca-Cola a aidé des collectivités à trouver aux problèmes de l'eau, de l'assainissement et de l'adaptation aux changements climatiques des solutions durables relevant des pouvoirs locaux. Plus de 78 000 personnes ont ainsi pu avoir accès à l'eau potable et à l'assainissement, 15 000 ont renforcé leur capacité d'adaptation aux changements climatiques et 400 000 ont été sensibilisées à l'utilisation prudente des ressources en eau.

B. Gouvernance démocratique inclusive et efficace

Vue d'ensemble

28. En 2013, par des initiatives qui ont représenté 22% de ses dépenses annuelles, le PNUD a collaboré avec 140 pays pour une gouvernance démocratique inclusive et efficace englobant la participation à la vie politique et aux élections, la justice, la sécurité et l'état de droit, et la gouvernance et les services publics. Les interventions de mise en œuvre ayant une incidence directe sur la vie des populations ont prédominé (36 % du total de l'aide), suivies du changement d'orientation (32 %) et de la sensibilisation (31 %). Le PNUD a contribué à 1 173 programmes pilotes et à 445 plans d'action et programmes visant à renforcer la prestation des services publics et les capacités des institutions, notamment des parlements et des organismes de protection des droits de l'homme. Ses contributions à l'orientation ont aidé à élaborer 360 diagnostics, 270 décisions d'organes délibérants, 261 plans et 217 mesures visant à renforcer l'administration publique, à améliorer l'accès aux services publics et à la justice et à lutter contre la corruption.

29. La progression s'est élevée ici à 87 % et a été particulièrement forte pour la justice, la sécurité et l'état de droit, et la participation à la vie politique et aux élections, qui ont représenté 80 % des dépenses du PNUD dans ce domaine. Dans l'appui à la sensibilisation, il a obtenu ses meilleurs résultats dans l'inclusion des femmes et ses résultats les moins bons dans le renforcement de la participation des personnes à orientation sexuelle différente.

Participation à la vie politique et aux élections

30. L'appui du PNUD aux élections au long du cycle électoral a beaucoup progressé depuis cinq ans : le nombre de pays bénéficiaires est passé de 19 en 2008 à 68 en 2013, année où l'appui du PNUD a permis à plus de 43 millions de

personnes, dont plus de 19 millions en Afrique, de s'inscrire sur les listes électorales et où en outre 96 millions de personnes, dont 41 % de femmes, ont voté.

31. En 2012, une évaluation thématique indépendante a révélé que les contributions du PNUD avaient permis une gestion électorale plus rigoureuse et des élections plus inclusives. Elle a également qualifié d'irremplaçable son aptitude à représenter les intérêts tant nationaux qu'internationaux. Elle a noté que le PNUD devait incorporer de manière plus complète la compréhension et la connaissance des institutions à la conception et à l'exécution des programmes, en particulier au niveau des pays. De même, il doit encore faire en sorte que l'égalité des sexes soit pleinement intégrée à la gestion du cycle électoral.

32. S'agissant des institutions nationales, l'appui du PNUD a permis d'augmenter la proportion de députées au **Sénégal** (de 22,7 % à 42 %) et au **Kenya** (de 10 % à 21 %). Le **Ghana**, le **Lesotho** et le **Togo** ont augmenté de 2,2 %, 2,5 % et 4,3 %, respectivement, leurs proportions d'élues.

33. Le PNUD a collaboré avec les parlements de 49 pays pour renforcer l'aptitude des législateurs à la communication, à la consultation et aux débats afin de mettre à contribution leurs compétences techniques et de mieux entendre le point de vue des citoyens. Par diverses méthodes participatives, le PNUD a concouru à la promulgation de la nouvelle Constitution **tunisienne** et à la création du premier Parlement des jeunes de l'**État de Palestine**.

34. Dans 10 pays, le PNUD et le Parlement du climat ont mis les parlementaires mieux à même de préconiser les sources d'énergie renouvelables, d'exercer un suivi dans ce domaine et de promouvoir la réforme des orientations et des réglementations afin d'inciter à investir dans les sources d'énergie renouvelables. En Inde, les parlementaires ont doublé le budget de l'énergie renouvelable et œuvré à la remise en vigueur de mesures d'incitation à l'énergie éolienne. Au **Maroc**, la taxe sur la valeur ajoutée frappant les panneaux solaires et autres équipements d'énergie renouvelable importés a été baissée.

Justice, sécurité et état de droit

35. En 2013, dans 72 pays, l'appui du PNUD a permis à plus de 4 millions de personnes, dont 49 % de femmes, d'accéder plus facilement à la justice, en mettant l'accent sur l'information et les conseils juridiques, les mécanismes de règlement des différends, l'assistance et la protection juridiques, et la suppression des obstacles à l'accès à la justice. Au **Libéria**, 1,2 million de personnes bénéficient à présent d'un meilleur accès aux services relatifs à la justice, aux droits de l'homme et à la protection grâce au renforcement des capacités des procureurs de comté, des avocats *pro bono*, des agents pénitentiaires et des observateurs des droits de l'homme. Les premiers résultats obtenus avec le Gouvernement et les partenaires libériens indiquent déjà une amélioration du traitement des cas de violence sexuelle et sexiste. Au **Kazakhstan**, grâce à la collaboration du PNUD avec la Cour suprême et les organisations non gouvernementales pour l'application de la loi de médiation, plus de 980 000 membres de groupes vulnérables ont pu accéder plus facilement à un règlement à l'amiable et moins coûteux.

36. Dans 36 pays, le PNUD a conseillé les commissions des droits de l'homme, les services de médiation et les ministères de la justice, notamment en matière de promotion de la participation de la société civile, et il a aidé les pays à tenir leurs

engagements internationaux dans le cadre de l'examen périodique universel. En 2013, ces activités ont débouché, en **Namibie**, aux **Seychelles** et au **Turkménistan**, sur les premiers plans d'action nationaux en faveur des droits de l'homme; sur la première loi de garantie de l'égalité en **Moldavie** interdisant la discrimination contre les minorités; sur le premier rapport élaboré par le **Viet Nam** dans le cadre de l'examen périodique universel avec la participation d'organisations de la société civile. Dans quatre pays d'**Europe** et de la **Communauté d'États indépendants**, l'appui du PNUD aux services de médiation a permis le rétablissement de notations « A » par le Comité international de coordination des institutions nationales pour la promotion et la protection des droits de l'homme.

37. En 2013, le PNUD a fait avancer l'application des recommandations de la Commission mondiale sur le VIH et le droit par un appui aux évaluations et examens juridiques menés dans 65 pays ainsi qu'au dialogue national dans 49 pays, à la suite de quoi 17 pays ont entrepris des réformes juridiques pour mieux lutter contre le VIH. La **République dominicaine**, le **Guatemala**, le **Honduras** et l'**Uruguay** ont ainsi promulgué de nouvelles dispositions législatives relatives au VIH. Le **Rwanda** a révisé son code pénal afin de décriminaliser les rapports sexuels entre hommes.

Gouvernance et prestation de services publics

38. En 2013, le PNUD a aidé 74 pays à rendre les services publics plus équitables et y a consacré 6,6 % de ses dépenses totales. Chaque mois, au **Bangladesh**, 4 millions de personnes accèdent en ligne à des services et documents publics, tels que les cadastres ou les actes de naissance. Un recensement national a montré que pour ces services, les délais d'attente étaient tombés de sept jours à une heure et le trajet moyen de 35 à 3 kilomètres. En **Inde** et au **Brésil**, pouvoirs publics et citoyens utilisent les indicateurs nationaux et infranationaux de développement humain accessibles à tous avec l'appui du PNUD afin d'informer les débats publics et les décisions. Le **Kenya**, le **Libéria**, la **République-Unie de Tanzanie** et la **Sierra Leone** sont à présent informés de l'opinion des citoyens quant à la qualité, l'accessibilité et la responsabilité de la prestation de services dans le cadre des systèmes de gestion de la performance des services publics.

39. Les initiatives du PNUD pour lutter contre la corruption dans 16 pays montrent que le fait de promouvoir la transparence et le principe de responsabilité dans des services publics comme la santé, l'éducation et l'eau a contribué à éliminer les blocages et a renforcé les prestations. Onze de ces 16 pays ont étoffé leur lutte contre la corruption. En **Arménie**, en **Chine**, en **Colombie**, au **Costa Rica**, en **Jordanie**, au **Kosovo**¹, aux **Philippines** et en **Serbie**, les citoyens peuvent signaler les cas de corruption en ligne ou par des mécanismes officiels accessibles grâce à l'appui du PNUD.

¹ Dans le présent rapport, toute référence au Kosovo s'entend au sens de la résolution 1244 (1999) du Conseil de sécurité.

C. Renforcement de la capacité de résistance

Vue d'ensemble

40. En 2013, le PNUD a collaboré avec 97 pays pour les aider à renforcer leur capacité de résistance dans le cadre d'initiatives qui ont représenté 34 % de ses dépenses annuelles. Ces initiatives ont porté sur la réduction des risques de catastrophe, la gestion des ressources naturelles, la prévention des conflits, la justice, la sécurité et l'état de droit, la participation aux débats politiques et aux élections et l'emploi et les moyens d'existence. Les interventions du PNUD ont eu des retombées directes sur les conditions de vie des gens : 53 % d'entre elles ont consisté à aider les pays à mettre en œuvre leurs projets, 22 % à changer l'orientation de l'action gouvernementale et 25 % à mener des campagnes de sensibilisation. Ainsi, le PNUD a aidé 49 pays à mettre en œuvre plus de 400 stratégies, plans d'action et programmes d'action ainsi que 514 initiatives pilotes qui ont consisté à fournir des moyens de subsistance, à remettre en état les infrastructures socioéconomiques, à apprendre aux populations locales à se préparer aux catastrophes et à en réduire les risques, et à renforcer les moyens de conciliation et de consolidation de la paix des institutions. Plus de 30 % de ces initiatives pilotes ont été reproduites à plus grande échelle. S'agissant de sa contribution à un changement d'orientation de l'action gouvernementale, le PNUD a aidé 72 pays à élaborer 121 politiques, 417 diagnostics, 358 plans nationaux, 129 budgets et 97 mécanismes législatifs visant principalement à améliorer les capacités de diagnostic et la gestion des risques, notamment la sécurité des citoyens.

41. L'analyse des résultats obtenus par le PNUD montre que les domaines dans lesquels les progrès les plus importants ont été réalisés sont la réduction des risques de catastrophe (83 %), l'organisation d'élections dans les pays en situation de développement particulière (65 %) et la justice, la sécurité et l'état de droit dans ces pays (57 %). Ces derniers chiffres montrent clairement combien il est difficile de faire des progrès en matière de développement et de faire fructifier ces acquis dans des environnements complexes et très fluctuants. S'agissant de sa contribution aux activités de sensibilisation, le PNUD a réussi à faire participer davantage les femmes et les groupes économiquement défavorisés, les jeunes, les personnes déplacées et les réfugiés. Cette observation coïncide avec l'évaluation des contributions du PNUD menée en 2013, qui a porté sur l'aide aux pays touchés par un conflit et selon laquelle le PNUD a réussi à donner aux femmes plus de chances de jouer un rôle plus actif dans le nouveau paysage politique et juridique des pays sortant d'un conflit, ce qui représente un progrès par rapport à l'évaluation menée en 2010, qui portait sur la prévention des catastrophes et du relèvement et selon laquelle il fallait mener une action plus ferme pour promouvoir l'égalité des sexes dans les programmes élaborés en réponse à des situations de crise.

Réduction des risques de catastrophe

42. En 2013, le PNUD a aidé 18 pays, par un appui politique et technique, à être mieux préparés en cas de catastrophe et à atténuer les conséquences des phénomènes liés notamment aux changements climatiques sur les populations vulnérables. Cette contribution a représenté 3,6 % de ses dépenses annuelles.

43. Grâce l'action du PNUD, le **Honduras**, l'**Iraq**, le **Kirghizistan**, **Madagascar** et le **Pakistan** ont élaboré des plans de réduction des risques de catastrophe et des

plans de gestion des risques climatiques tenant compte du rôle des femmes. Dix pays à haut risque ont élaboré des plans de relèvement après une catastrophe et trois pays ont mené à bien des évaluations des risques de catastrophe qui ont permis, pour la première fois, de cartographier les risques à l'échelle régionale et locale. Le **Guyana**, la **Jamaïque**, la **République dominicaine**, la **Trinité-et-Tobago** et les **îles Vierges britanniques** ont élaboré des plans d'exécution, des études de vulnérabilité, des cartes et des bases de données dans le cadre du système d'information géographique, et des plans de gestion et de relèvement prenant en compte le rôle des femmes, en s'inspirant de l'action menée par le PNUD en faveur de la coopération Sud-Sud et de l'expérience de Cuba.

Prévention des conflits

44. En 2013, le PNUD a aidé 14 pays à mettre en place des structures nationales de concertation, de médiation et de gestion des conflits. Dans le cadre des pourparlers de paix menés en **Colombie** et grâce à l'aide du PNUD, les propositions de 4 600 organisations de la société civile, représentant pour la plupart les victimes des conflits armés, ont été prises en compte dans les accords régissant le développement rural et la participation à la vie politique. Dans la région des États arabes, 40 facilitateurs et agents de la consolidation de la paix nationaux ont bénéficié d'un apprentissage dispensé par des pairs, contribuant ainsi à renforcer les capacités de leurs pays dans les domaines de la gestion des conflits, de la négociation et de la concertation. Des travaux analogues menés en **Bolivie**, au **Ghana**, aux **Maldives**, en **Mauritanie**, au **Népal**, au **Tchad** et au **Yémen** ont permis de codifier les pratiques de référence et les enseignements tirés de l'expérience des pays du Sud sur la mise en place de mécanismes de médiation interne et d'infrastructures destinées à contribuer à la paix.

Justice, sécurité et état de droit

45. En 2013, le PNUD a aidé 19 pays, dont une majorité de pays en situation de développement particulière, à élargir l'accès des populations vulnérables à la justice et aux services de sécurité. Cette action a représenté 18,6 % de ses dépenses annuelles (dont 59 % ont été consacrées à l'Afghanistan). Grâce à l'aide que le PNUD a apportée à l'**Afghanistan** dans le cadre du Fonds d'affectation spéciale pour l'ordre public, les 190 services de paie du Ministère de l'intérieur ont pu travailler en toute sécurité, et 150 000 membres de la police nationale et de l'administration pénitentiaire se sont fait payer leurs traitements et rémunérations par le système de paie électronique et d'autres dispositifs mobiles. Le Fonds d'affectation spéciale pour l'ordre public en Afghanistan a également fourni aux institutions des moyens accrus à consacrer à la police de proximité, au recrutement et à la formation d'agents féminins. À la fin de l'année, on comptait 1 667 femmes agents de police, tous grades confondus, soit une augmentation de 150 % depuis le lancement du programme de recrutement. Malgré ces améliorations, les femmes continuent de représenter moins de 2 % du personnel de police.

46. Grâce aux contributions du PNUD, des femmes ayant subi des actes de violence sexuelle et sexiste et des femmes et des filles à risque ont eu accès à des services de sécurité et de justice en **Afghanistan**, au **Burundi**, en **Iraq**, en **République démocratique du Congo**, en **Sierra Leone** et en **Somalie**. Au Burundi, des pôles de services juridiques et psychosociaux financés par le PNUD, qui accompagnent les femmes qui ont subi des actes de violence sexuelle et sexiste, ont

examiné plus de 2 500 dossiers, ce qui représente une augmentation de 400 % par rapport à 2012. En Somalie, plus de 15 000 dossiers judiciaires ont bénéficié de l'appui du PNUD.

47. En 2013, le PNUD a aidé les autorités de 10 pays à mettre un frein à la violence armée et à maîtriser la circulation des armes légères, notamment par la mise en place d'observatoires qui ont permis de collecter et d'analyser des données sur la criminalité et la violence, à concevoir des plans de sécurité à l'échelle locale et à élaborer des lois pour réglementer la circulation des armes. À **El Salvador**, la violence diminue depuis que les bandes rivales ont conclu une trêve en 2012, en partie avec l'appui du PNUD, qui a aidé le pays à élaborer des plans de sécurité à l'échelle locale et à promouvoir la réinsertion sociale des jeunes à risque dans les zones où ces bandes sont présentes, afin de faire durer la trêve.

Participation aux débats politiques et aux élections

48. En 2013, le PNUD a aidé 18 pays dans ce domaine, dans le cadre de la prévention des crises et du relèvement, et l'action qu'il a menée pour faire participer les femmes et les jeunes a porté ses fruits à hauteur de 70 % et de 53 % respectivement.

49. Une évaluation thématique indépendante menée en 2012 a conclu que l'assistance du PNUD avait été déterminante pour la tenue d'élections crédibles dans les pays sortant d'un conflit ou opérant une transition politique délicate. En **Afghanistan**, le PNUD a aidé la Commission électorale indépendante à mettre au point une stratégie d'organisation des élections qui tienne compte des femmes. En décembre 2013, 34,5 % des 3,4 millions de nouveaux électeurs étaient des électrices.

50. Grâce à l'action que le PNUD a menée au Soudan, les autorités locales ont adapté leurs stratégies et donné la priorité à la prestation de services aux réfugiés présents de longue date sur le territoire, ceux-ci pouvant désormais bénéficier de services des administrations locales. Au Liban, le PNUD a aidé 20 municipalités accueillant des réfugiés à mieux faire face à cet afflux en élaborant des plans de développement régional prévoyant une modernisation des systèmes d'irrigation, la mise en place de systèmes de protection contre les inondations et une meilleure gestion des déchets solides.

Emploi et moyens d'existence

51. En 2013, l'appui du PNUD a donné lieu à plus de 3,2 millions de jours de travail dans 14 pays, dans le cadre de missions à court terme qui ont profité à plus de 200 000 personnes touchées par la crise, dont plus de 40 % de femmes. Plus de 50 % des personnes qui ont obtenu un emploi temporaire ont ensuite créé de petites entreprises, contribuant ainsi à améliorer et stabiliser leurs revenus sur le long terme. Le PNUD a prêté son appui à plus de 12 000 ex-combattants – dont 35 % de femmes – de sept pays, à qui il a permis d'obtenir un emploi et des moyens de subsistance, conditions du maintien de la stabilité et de la paix.

52. Le PNUD a aidé 14 pays – dont **Haïti**, le **Myanmar**, le **Pakistan**, la **République démocratique du Congo** et le **Yémen** – à remettre en état leurs infrastructures locales en ouvrant l'accès aux marchés, en améliorant l'accès aux services d'assainissement et à l'éducation, notamment, et en modernisant les

systèmes agricoles, ce qui a bénéficié à plus de 3,3 millions de personnes. Il a aidé le **Burundi**, le **Népal**, la **Sierra Leone**, la **Somalie**, le **Yémen** et le **Zimbabwe** à doter leurs institutions nationales de moyens accrus pour élaborer et mettre en œuvre des stratégies visant à stimuler l'emploi en améliorant les dispositifs de collecte de données. En **Afghanistan**, l'action menée par le PNUD a permis à plus de 200 000 personnes – dont plus de 40 % de femmes – de travailler plus de 985 000 jours dans le cadre de projets à court terme organisés dans le domaine des transports et des infrastructures, à 115 000 familles d'accéder aux marchés, à plus de 161 000 ménages d'avoir de l'eau potable et à plus de 273 000 autres d'avoir accès à des systèmes d'approvisionnement en eau potable et d'irrigation.

V. Coopération Sud-Sud et triangulaire, partenariats, coordination et mise en œuvre de l'examen quadriennal complet

A. Coopération Sud-Sud et coopération triangulaire

53. Le PNUD étudie tous les projets de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire en cours et à venir de manière à recueillir des données de référence et à étayer les stratégies à élaborer dans ce domaine essentiel.

Figure 2

Résultats des activités de coopération Sud-Sud et triangulaire

Contributeur de la coopération Sud-Sud et triangulaire

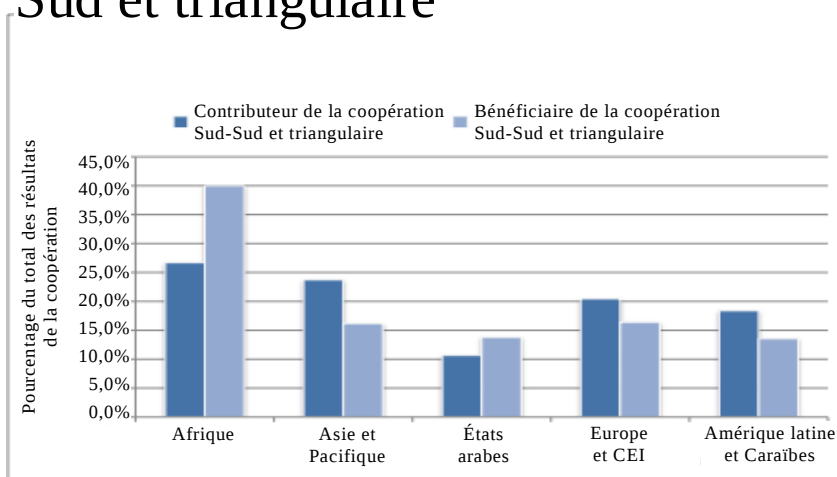
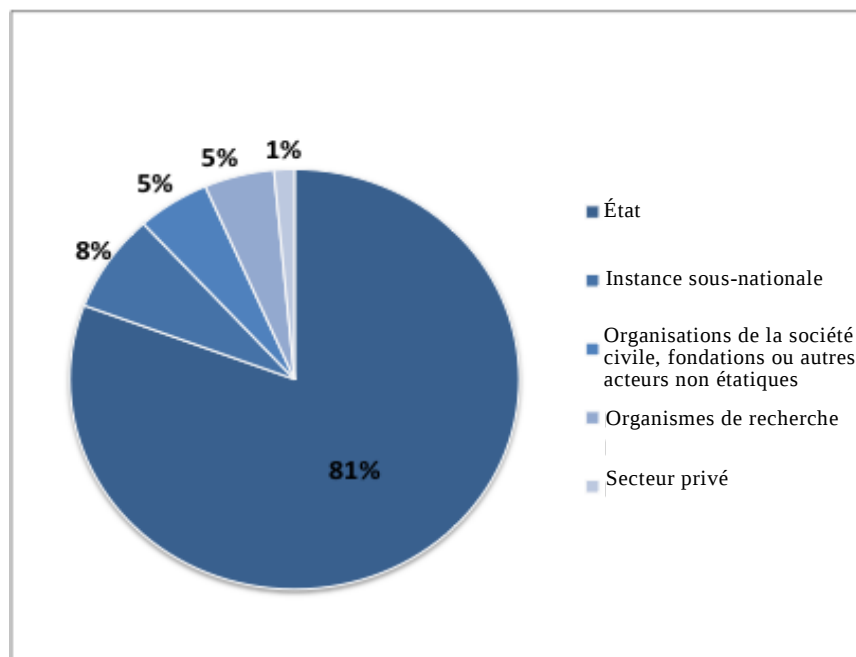


Figure 3
Coopération Sud-Sud et triangulaire en 2013

Type de partenaire principal



54. En 2013, les bureaux du PNUD ont indiqué que les activités de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire avaient donné lieu à 747 résultats dans 127 pays, ce qui représente une augmentation par rapport aux 460 résultats obtenus dans 125 pays en 2012. Comme le montre la figure 3 ci-dessus, le premier partenaire engagé dans ces activités de coopération a été l'État. La répartition des partenaires suggère que pour tirer pleinement parti de l'éventail des compétences des pays du Sud, le PNUD doit s'attacher en priorité à élargir la gamme des partenariats pour y faire participer le secteur privé et des acteurs non étatiques. Comme l'indique la figure 4 ci-dessous, la plupart des échanges Sud-Sud se sont faits entre deux pays et ont porté sur les compétences et les données d'expérience.

Figure 4
Coopération Sud-Sud et coopération triangulaire en 2013
Type d'aide apportée aux échanges directs entre pays

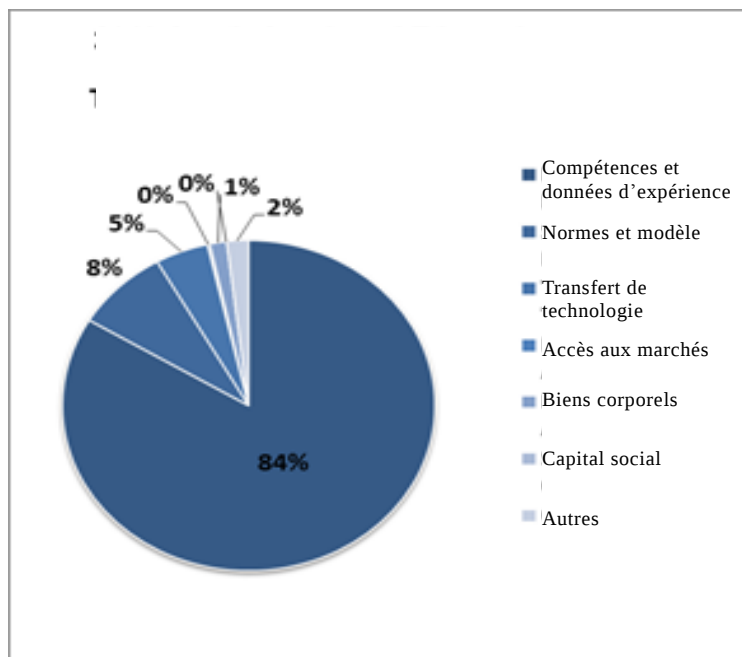
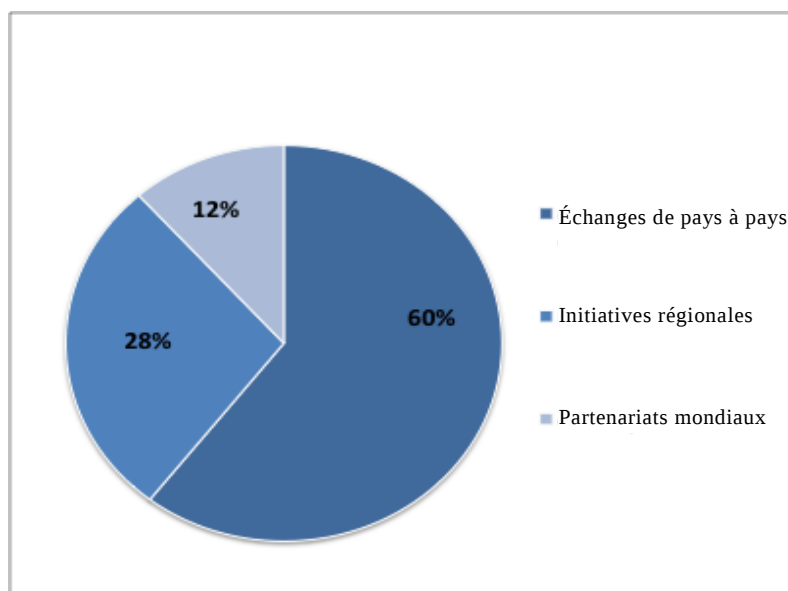


Figure 5
Coopération Sud-Sud et coopération triangulaire
Portée des partenariats



55. L'évaluation des activités de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire menées avec l'appui du PNUD en 2013, le nouveau Plan stratégique et l'opération de réorganisation des programmes ont permis aux bureaux de pays et au siège de prendre conscience qu'il fallait dépasser le stade de la coopération ponctuelle faisant intervenir un petit nombre de partenaires sur une courte durée, pour adopter une démarche plus stratégique. Cette stratégie, en cours d'élaboration, permettra au PNUD de tirer pleinement parti de la croissance de la coopération et de la multiplication de ses acteurs. Elle apportera des solutions aux problèmes relevés dans l'évaluation et donnera suite aux recommandations issues de l'analyse des activités présentes du PNUD.

B. Partenariats

56. Ouvert en 2011 en République de Corée, le Centre de prospective du PNUD à Séoul a lancé une initiative visant à s'attaquer aux problèmes que rencontrent tous les pays à revenu intermédiaire. Il a recensé les problèmes de développement communs à ce groupe et formulé des recommandations visant à éviter à ces pays de rester bloqués à ce niveau de revenu et à renforcer la coopération Sud-Sud.

57. Pendant la première année où il a été complètement opérationnel, le Centre mondial pour l'excellence dans le service public, à Singapour, a étudié l'évolution de la réforme du secteur public et les idées novatrices proposées pour la fonction publique. En particulier, il s'est intéressé au renforcement des moyens de prévision et de planification dont disposaient les pays en développement, il s'est attaché à motiver les agents de la fonction publique en les associant à la recherche d'idées nouvelles, et il a fait valoir le rôle du service public dans la réduction des inégalités urbaines.

58. En juin 2013, en collaboration avec le Brésil, le PNUD a créé le Centre mondial du développement durable (Centre RIO +), le but étant d'élaborer des politiques et des pratiques en matière de développement durable et équitable. Le Centre RIO + a aidé l'État brésilien à coopérer avec la société civile à la réalisation des objectifs de développement durable en mettant en lumière les problèmes d'inégalité et d'exclusion.

59. En 2013, le PNUD a continué à établir des partenariats avec le secteur privé, dont il a reçu 19,11 millions de dollars de contributions financières. Ces partenariats ont porté essentiellement sur les industries extractives, les télécommunications et le développement de la chaîne de valeur ajoutée. En Chine, par exemple, le partenariat que le PNUD a établi avec des entreprises du secteur privé a permis à 2 millions de personnes issues des minorités ethniques de trouver de nouveaux moyens de subsistance, des emplois et des sources de revenus, en leur facilitant l'accès aux marchés modernes. Grâce à ce partenariat, la Chine a fini par adopter la méthode du PNUD sur la création d'associations locales.

60. Entre avril et décembre 2013, dans le cadre de la concertation sur le programme de développement des Nations Unies pour l'après-2015, le PNUD a consulté 300 fondations afin de recueillir leurs points de vue et d'examiner le rôle que pourrait jouer le mouvement philanthropique dans les activités de développement de l'après-2015.

61. En 2013, le PNUD a contribué aux activités de programmation conjointe par les moyens suivants : a) il a participé à la conception et à l'administration des programmes conjoints et des fonds d'affectation spéciale multidonateurs pour le compte du système des Nations Unies et des États, et b) il a exécuté des programmes en qualité d'organisation participante des Nations Unies. Le montant total des contributions à des fonds d'affectation spéciale multidonateurs reçues par le PNUD s'est établi à 736 millions de dollars (contre 788 millions de dollars en 2012), dont 27 millions de dollars affectés à des fonds nationaux tels que le fonds pour la stabilisation du Mali. Cette diminution s'explique par une baisse des ressources affectées à l'initiative Unis dans l'action et aux fonds mondiaux de transition et par une augmentation des ressources affectées aux fonds consacrés aux changements climatiques et aux fonds mondiaux de développement. Le montant net des fonds transférés par le Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires, en sa qualité d'administrateur représentant toutes les organisations participantes, s'est élevé à 688 millions de dollars (contre 827 millions de dollars en 2012). Ce montant comprend une somme de 270 millions de dollars transférée au PNUD pour ses programmes (elle s'élevait à 279 millions de dollars en 2012).

C. Coordination du Système des Nations Unies pour le développement et examen quadriennal complet

62. En 2013, le Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD) s'est employé à accorder les nouveaux plans de travail et priorités à mi-parcours avec le cycle de l'examen quadriennal. Les fonds et programmes ont coopéré avec le Département des affaires économiques et sociales pour mettre au point un cadre commun de suivi et d'établissement de rapports sur la mise en œuvre de l'examen quadriennal complet. Le PNUD, l'un des principaux participants, a veillé à ce que le nouveau Plan stratégique soit en parfaite conformité avec l'examen quadriennal complet. Dans le cadre du nouveau plan, le PNUD se donne pour objectif d'améliorer le rapport sur la mise en œuvre de l'examen quadriennal complet et de l'intégrer dans son rapport annuel, selon les dispositions de la résolution 2013/5 du Conseil économique et social.

63. En 2013, le PNUD a révisé, en concertation avec les autres partenaires du GNUD, la définition d'emploi du coordonnateur résident, car le renforcement de cette fonction était prévu dans l'examen quadriennal complet. Cette révision visait à définir clairement les attributions du coordonnateur résident par rapport à celles du représentant résident du PNUD, formalisées par des lettres de délégation de pouvoir signées entre les représentants résidents et les directeurs de pays, en vertu du cadre de gestion et de responsabilisation.

64. En 2013, à l'issue d'un examen interorganisations, une nouvelle société a été choisie pour administrer le Centre d'évaluation des coordonnateurs résidents, mécanisme chargé de déterminer les candidats ayant les aptitudes voulues pour s'acquitter de la fonction de plus en plus complexe de coordonnateur résident. Le Centre sera remis en activité en 2014, sachant qu'il a été demandé dans l'examen quadriennal complet de renforcer son rôle pour en faire un instrument permettant de constituer un vivier de candidats qualifiés, ayant les compétences et le profil requis.

Tableau 3
Pourcentage de coordonnateurs résidents par sexe et par origine

	2007	2009	2012	2013
Femmes	29	36	39	39
Du Sud	49	51	45	46
Non-fonctionnaires du PNUD	28	33	39	39

65. En tant qu'administrateur du système des coordonnateurs résidents, le PNUD a coopéré étroitement avec les partenaires du GNUM pour aider à la conclusion d'un accord historique de partage des dépenses qui a pris effet en janvier 2014. L'accord garantit que le système est contrôlé de manière concertée et responsable par tous les organismes participants et qu'il dispose des ressources minimales requises pour s'acquitter de sa principale fonction de coordination. Le coût annuel de la coordination des activités est estimé à 121 millions de dollars dans l'accord, un montant fixe de 88 millions de dollars étant à la charge du PNUD et le reste du coût étant partagé entre les organismes participants, y compris le PNUD. Le PNUD paie actuellement plus de 77 % du coût de la coordination de l'Organisation des Nations Unies.

66. Le PNUD a entrepris d'élaborer des instructions permanentes pour les équipes de pays souhaitant mettre en œuvre l'initiative « Unis dans l'action », l'objectif étant de faire porter l'accent non plus sur la planification conjointe mais sur l'obtention collective de résultats. Le PNUD s'attache à faire en sorte que ces instructions permanentes soient complétées par un système de suivi et d'évaluation des résultats et du rapport qualité-prix.

67. En s'appuyant sur l'examen quadriennal complet et en coopérant étroitement avec d'autres organismes, le PNUD a dirigé l'élaboration et la mise en œuvre de la Stratégie relative aux modalités de fonctionnement – actuellement appliquée à titre expérimental dans 11 pays – qui fait partie des instructions permanentes. Le GNUM et le Comité de haut niveau sur la gestion ont mis en place un autre projet visant à établir un centre d'opérations communes au Brésil. Le Comité de haut niveau sur la gestion a récemment lancé des procédures d'agrément des fournisseurs harmonisées et simplifiées afin de faciliter davantage l'accès à la base de données Fournisseurs de l'ONU, d'accroître la concurrence entre fournisseurs et de réduire les coûts d'approvisionnement. Les équipes de pays concernées par l'initiative « Unis dans l'action » font à présent appel aux équipes chargées des activités communes d'achat et utilisent les accords communs à long terme, ce qui a permis de réduire les coûts et de réaliser des économies d'échelle. Un projet de services communs de trésorerie concernant les changes est en cours d'exécution et doit en principe permettre aux organismes participants d'économiser 22,7 millions de dollars dans un premier temps et au moins 1,2 million de dollars par an par la suite.

68. En application de l'examen quadriennal complet, le PNUD a modifié, en concertation avec le FNUAP et l'UNICEF, son descriptif de programme de pays, qui peut à présent être soumis au Conseil d'administration selon l'échéancier déterminé par les pays concernés et non plus à une session du Conseil d'administration. Au premier trimestre de 2014, le PNUD a institué des normes plus rigoureuses en

matière de qualité des programmes et un organe d'examen renforcé au siège pour contrôler de plus près la qualité des programmes.

69. Suite à la demande formulée dans l'examen quadriennal complet pour le renforcement de la culture du résultat et de la gestion axée sur les résultats et l'appui au nouveau plan stratégique, le PNUD a regroupé ses systèmes de planification, d'allocation de ressources et de suivi. Le système intégré doit améliorer la gestion des programmes, faciliter l'accès des responsables aux données et accroître la transparence et la responsabilisation. Les premières phases du système intégré ont été mises en œuvre au premier trimestre de 2014. L'instauration des phases suivantes se déroulera tout au long de l'année 2014, avec la mise en service des composantes de suivi et d'établissement de rapports et d'autres fonctionnalités.

70. En collaboration avec le FNUAP et l'UNICEF, le PNUD s'emploie actuellement à examiner et à tester les méthodes de suivi en temps réel, l'objectif étant de rendre les programmes et les projets plus intégrés et d'obtenir régulièrement auprès de nouvelles sources des données utiles pour l'élaboration des stratégies. Le PNUD s'attache à approfondir la compréhension des principes normatifs et de leur application dans la planification des activités, comme il est demandé dans l'examen quadriennal complet. Il a dirigé la conceptualisation du système des groupes de résultats, qui vise à inciter les équipes de pays à utiliser les systèmes nationaux et à concevoir, suivre et mesurer les contributions communes aux résultats nationaux.

VI. Améliorer l'efficacité institutionnelle

71. À la deuxième session ordinaire de 2013, le Conseil d'administration a approuvé pour la première fois un budget intégré, conformément aux directives de l'examen quadriennal complet concernant l'harmonisation des programmes et des ressources. Les efforts poursuivis par le PNUD en vue d'assurer une gestion financière de haute qualité ont donné des résultats, puisque le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU a émis une opinion sans réserve sur ses états financiers de 2012, les premiers à être établis conformément aux Normes comptables internationales pour le secteur public.

72. La nouvelle politique des accords à long terme ménage une plus grande souplesse et les bureaux du PNUD peuvent à présent bénéficier de plus de 250 de ces accords conclus par d'autres organismes des Nations Unies. Le système informatisé d'appel d'offres, qui est à présent étendu à plusieurs régions, a permis d'améliorer la transparence et de raccourcir les délais de traitement et doit produire des économies d'un montant de 500 000 dollars par an. Les services transactionnels seront de plus en plus assurés par les centres mondiaux de services partagés, qui sont déjà établis à Kuala Lumpur (finances) et à Copenhague (ressources humaines), et par les centres régionaux.

73. Dans le cadre de son programme de renforcement de la transparence et d'ouverture exigé par l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide, le PNUD a étoffé considérablement les données et les informations concernant ses activités diffusées sur son portail (<http://open.undp.org>). En 2013, il est passé de la dixième à la quatrième place dans l'Indice de transparence de l'aide de *Publish What You Fund*.

74. Pour se donner les moyens d'exécuter le Plan stratégique, le PNUD s'est lancé en 2013 dans un processus ambitieux de changement structurel qui devait durer 18 mois. Cette procédure vise à mieux soutenir les bureaux de pays dans l'exécution des programmes et à consacrer une plus grande part des dépenses aux programmes. Les services de conseil sur les politiques et les programmes et d'appui aux pays seront transférés du siège aux centres régionaux avant la fin de 2014, ce qui permettra au PNUD d'aider plus efficacement les pays. D'autres changements sont prévus, notamment le regroupement des services d'élaboration des politiques et d'appui aux programmes dans un nouveau Bureau des politiques et de l'appui aux programmes. Un groupe d'intervention en cas de crise sera maintenu au siège. D'autres transactions opérationnelles, comme les ressources humaines, les finances, les achats et l'informatique, seront transférées aux centres mondiaux de services partagés pour obtenir des gains d'efficacité. La gestion de tous les fonds d'affectation sera regroupée dans une structure mise en place à cet effet, ce qui permettra aux bureaux de se concentrer sur le renforcement des compétences de base et de réaliser des gains d'efficacité et plus d'économies. À terme, le taux d'encadrement sera plus équilibré et le personnel aura de meilleures perspectives de carrière. Le Conseil d'administration continuera d'être informé régulièrement des progrès accomplis dans le processus de changement.

VII. Résultats financiers

A. Recettes

75. L'examen à mi-parcours du Plan stratégique contient le cadre intégré révisé d'allocation des ressources. En 2013, les contributions aux ressources ordinaires et aux autres ressources se sont élevées à 4,7 milliards de dollars, montant inférieur aux 4,8 milliards de dollars prévus. Les contributions aux ressources ordinaires ont augmenté de 0,846 milliard de dollars en 2012 à 0,896 milliard de dollars en 2013, soit moins que l'objectif visé de 1,1 milliard de dollars.

76. Les contributions aux autres ressources ont atteint 3,8 milliards de dollars en 2013, alors qu'un montant de 3,7 milliards de dollars était envisagé dans le Plan stratégique et que ces contributions s'étaient élevées à 3,79 milliards de dollars en 2012. Les contributions préaffectées reçues des donateurs bilatéraux sont tombées de 1,33 milliard de dollars en 2012 à 1,26 milliard de dollars en 2013. Les contributions préaffectées reçues des partenaires multilatéraux et de la Commission européenne ont diminué de 1,53 milliard de dollars en 2012 à 1,4 milliard de dollars en 2013. Les ressources apportées par les pays de programme ont augmenté de 0,92 milliard de dollars en 2012 à 1,14 milliard de dollars en 2013.

B. Dépenses

77. Les dépenses pour 2008-2011 sont présentées conformément à la classification des activités et des coûts associés pour l'exercice biennal 2010-2011 approuvée par le Conseil d'administration dans sa décision 2009/22. Les dépenses pour 2012-2013 sont présentées d'après la classification des activités et des coûts associés approuvée par le Conseil d'administration dans sa décision 2010/32. Le montant provisoire total des dépenses afférentes aux activités de développement en 2013 s'élevait à

4,49 milliards de dollars, dont 0,57 milliard de dollars provenant des ressources ordinaires, 3 milliards de dollars des autres ressources fournies par des donateurs et 0,92 milliard de dollars de ressources locales. Les dépenses engagées pour les activités relatives à la coordination des initiatives de développement des Nations Unies, afférentes à la gestion ou consacrées à des fins spéciales se sont élevées à 0,12 milliard de dollars, 0,45 milliard de dollars et 0,05 milliard de dollars respectivement. Pour 2012-2013, le ratio dépenses afférentes à la gestion/dépenses totales était de 8,66 %, qui était le ratio prévu dans le plan stratégique 2012-2013 conformément à la classification adoptée dans la décision 2010/32.

Tableau 4

Dépenses par catégories

(En milliards de dollars des États-Unis)

Catégorie de dépenses	Prévision du plan stratégique 2008-2011	Dépenses cumulatives 2008-2011	Introduction de la classification de la classification harmonisée des catégories de coûts*	Prévisions du plan stratégique*	Dépenses*	Dépenses*	Montant total des dépenses*
	(a)	(b)		2012-2013	2012	2013	2012-2013
	(c)	(d)	(e)	(f)			
Développement	18,50	17,83		10,33	4,53	4,49	9,02
Coordination des activités de développement des Nations Unies	0,37	0,60		0,26	0,12	0,12	0,24
Gestion	1,50	1,55		1,02	0,44	0,45	0,89
Activités entreprises à des fins spéciales	0,39	0,37		0,12	0,08	0,05	0,13

* Les prévisions et les dépenses pour 2012-2013 sont conformes à la classification des coûts demandée dans la décision 2010/32, telle que présentée dans le plan de ressources figurant dans le document DP/2011/34.

Tableau 5

Ratio dépenses afférentes à la gestion/dépenses totales

(En milliards de dollars des États-Unis)

Catégorie de dépenses	Prévisions du plan stratégique 2008-2011	Dépenses cumulatives 2008-2011	Introduction de la classification de la classification harmonisée des catégories de coûts*	Prévision du plan stratégique*	Dépenses*
	2012-2013	2012-2013		2012-2013	2012-2013
Dépenses de gestion (a)	1,50	1,55		1,02	0,89
Dépenses totales (b)	20,76	20,36		11,73	10,28
Ratio dépenses afférentes à la gestion/ dépenses totales (a : b)	7,23	7,61		8,66	8,66

* Les prévisions et les dépenses pour 2012-2013 sont conformes à la classification des coûts demandée dans la décision 2010/32, telle que présentée dans le plan de ressources figurant dans le document DP/2011/34.