



**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  
1<sup>er</sup> avril 2020  
Français  
Original : anglais

**Session annuelle de 2020**

1<sup>er</sup>-5 juin 2020, New York

Point 5 de l'ordre du jour provisoire

**Examen à mi-parcours du plan stratégique du PNUD  
pour la période 2018-2021, y compris le rapport  
annuel de l'Administrateur pour 2019**

**Examen à mi-parcours du plan stratégique du PNUD  
pour la période 2018-2021, y compris le rapport annuel  
de l'Administrateur pour 2019**

*Résumé*

Le Plan stratégique du PNUD pour 2018-2021, adopté par le Conseil d'administration lors d'une session spéciale en novembre 2017, a fixé les orientations d'un « PNUD nouvelle génération » pour aider les pays à atteindre les objectifs du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Le présent examen à mi-parcours, y compris le rapport annuel de l'Administrateur, fait le point sur les progrès accomplis, recense les difficultés et propose des pistes d'amélioration de l'efficacité du PNUD pour les deux années à venir sur la base des enseignements à retenir.



## Table des matières

	<i>Page</i>
I. Résumé . . . . .	3
II. Résultats du PNUD . . . . .	4
A. Principales constatations . . . . .	4
B. Résultats obtenus en matière de développement . . . . .	7
C. Performance institutionnelle . . . . .	19
III. Bilan et orientations futures . . . . .	20
Annexes (disponibles sur le site Web du Conseil d'administration)	
1. Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources et fiche de résultats	
2. Note méthodologique sur l'analyse des facteurs de performance	
3. Rapport de résultats sur le chapitre commun	
4. Rapport d'exécution de l'examen quadriennal complet 2017-2021	
5. Exploitation et atteintes sexuelles et harcèlement sexuel	
6. Rapport annuel du Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud	

## I. Résumé

1. Les objectifs de développement durable demeurent le principal programme d'action au niveau mondial pour mettre fin à l'extrême pauvreté, lutter contre les inégalités et l'injustice et protéger la planète. Ils continuent d'orienter tous les travaux menés par le PNUD, en tous lieux. À l'heure où la communauté internationale entre dans la Décennie d'action, ils apparaissent plus urgents que jamais.

2. Les défis fondamentaux du développement restent énormes. Bien que le nombre de personnes vivant dans l'extrême pauvreté diminue, le rythme s'est ralenti. Quelque 600 millions de personnes vivent encore dans l'extrême pauvreté et ce chiffre atteint 1,3 milliard si l'on utilise l'indice de pauvreté multidimensionnelle. Les changements climatiques et la fracture numérique croissante accentuent les inégalités. Deux milliards de personnes, dont 408 millions de jeunes, vivent dans des pays touchés par la fragilité et les conflits, tandis que plus de 70 millions de personnes sont déplacées de force. Quelque 100 millions de personnes sombrent dans l'extrême pauvreté en raison des frais de santé. Les progrès vers l'égalité des sexes ralentissent, la confiance des populations envers l'État diminue et le mécontentement grandit face aux inégalités. Les progrès en matière de changements climatiques, de durabilité environnementale et de biodiversité sont limités.

3. Le Plan stratégique a défini un programme ambitieux visant à faire du PNUD, d'ici 2021, un meneur d'opinion plus flexible et plus novateur, plus efficace et plus efficient dans l'utilisation des ressources, et un partenaire de confiance dans le paysage complexe du développement. Le présent examen évalue les progrès accomplis par le PNUD. Le PNUD produit des solutions de plus en plus intégrées qui fonctionnent dans le cadre des trois contextes de développement dans lequel il intervient et correspondent aux six solutions types du Plan stratégique ; étayées par des investissements dans le Réseau mondial pour les politiques, les dispositifs d'appui aux pays et les laboratoires d'accélération, elles répondent à la demande des gouvernements de trouver des solutions à la complexité à l'échelle voulue. Le PNUD contribue à la politique de développement grâce à des rapports décisifs, comme le Rapport sur le développement humain 2019, qui met opportunément l'accent sur les inégalités cachées. Il s'attaque à la pauvreté multidimensionnelle en insistant sur la gouvernance inclusive. Il devient plus agile et plus efficace ; il est financièrement stable, avec un budget équilibré et une productivité accrue ; il investit dans l'innovation, la numérisation et le renforcement du personnel. Beaucoup d'éléments – enquêtes sur les partenariats, choix des gouvernements, des fonds verticaux et des institutions financières internationales (IFI) – montrent que le PNUD est un partenaire de confiance. Dans les pays en situation de crise ou de fragilité, le PNUD continue de renforcer les capacités de prévention, d'intervention et de relèvement, de renforcer l'articulation entre l'aide humanitaire, le développement et la consolidation de la paix et d'améliorer la résilience.

4. La construction du « PNUD nouvelle génération » n'est pas encore achevée dans certains domaines et des expérimentations sont encore en cours. Le présent examen porte sur les difficultés qui se posent, notamment s'agissant de la mise en place du Réseau mondial pour les politiques et des dispositifs d'appui aux pays. Il explique comment le PNUD prévoit de faire les choses différemment et d'accélérer cette mise en œuvre au cours des deux prochaines années, en atteignant l'ampleur et la rapidité nécessaires pour contribuer de manière notable à la réalisation des objectifs de développement durable. Comme l'indique le Rapport sur le développement humain 2019, les acteurs politiques et les décideurs « disposent d'une panoplie de choix qui [...] se traduiront en un investissement dans l'égalité et la durabilité tout au long de la vie. Faire ces choix, c'est tout d'abord s'engager à affronter la complexité du développement humain ». Le PNUD continuera d'affronter la complexité grâce à son

approche intégrée, en collaborant avec des partenaires sur l'ensemble du Programme 2030, comme le prévoient les réformes du système des Nations Unies pour le développement. La dernière partie du présent rapport décrit comment le PNUD entend y parvenir, en combinant la généralisation d'avancées avec des solutions de développement innovantes et en coopérant avec les Gouvernements, les organisations apparentées, les banques multilatérales de développement, les partenaires bilatéraux et ceux du secteur privé. Il est impératif d'agir à la bonne échelle et avec la vitesse voulue afin de saisir les opportunités tout en limitant les risques.

5. La publication de ce rapport intervient au beau milieu de la pandémie de COVID-19, une crise d'une ampleur sans précédent dont on ignore encore toutes les conséquences, ce qui illustre l'imprévisibilité et l'ampleur des crises auxquelles le PNUD doit être prêt à réagir, conformément à son mandat. Cette crise met à l'épreuve la résilience et la préparation du PNUD, qui renforce rapidement sa capacité de réaction et met tout en œuvre pour que ses bureaux de pays soient à même d'offrir un soutien cohérent et substantiel aux partenaires nationaux, en étroite collaboration avec les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et les équipes de pays des Nations Unies. Les changements engagés avec le Plan stratégique font du PNUD une organisation plus forte et plus agile, mieux armée pour apporter une réponse rapide et efficace et prête, au fur et à mesure que les pays sortent de la crise, à soutenir leur redressement en veillant à rester sur la voie de la réalisation des objectifs de développement durable.

## II. Résultats du PNUD

### A. Principales constatations

6. À mi-parcours du Plan stratégique, les résultats du PNUD sont largement sur la bonne voie et respectent les principaux jalons fixés. Les principales constatations ci-après mettent en évidence les points de progrès, tout en indiquant les domaines où des améliorations sont nécessaires.

#### **Stabilité financière et efficacité accrue**

7. La stabilité financière étant une priorité absolue des organisations, en 2019, le PNUD a contenu le déficit et équilibré son budget pour la troisième année consécutive<sup>1</sup>. Les investissements dans le modèle de fonctionnement rendent le PNUD plus connecté, plus efficace et plus agile. Le regroupement des services partagés devrait permettre d'éviter des coûts de l'ordre de 15 millions de dollars d'ici 2021, ce qui permettra de nouveaux investissements stratégiques pour améliorer les résultats des programmes. La productivité a augmenté, puisque sur chaque dollar dépensé, 91 cents sont consacrés aux programmes et services de développement, contre 88 cents en 2017.

#### **Poursuite de la réforme du système des Nations Unies pour le développement**

8. Le PNUD est parvenu à ces résultats tout en jouant un rôle clé dans l'appui à la réforme du système des Nations Unies pour le développement, ce qui constituait un défi de taille. Le PNUD a facilité la transition vers la nouvelle fonction de coordination en fournissant un soutien opérationnel et en détachant 63 personnes en tant que coordonnatrices et coordonnateurs résidents, tout en recrutant en l'espace d'un an une nouvelle cohorte de 127 Représentants résidents, constituée de manière

---

<sup>1</sup> Ce rapport doit être lu en conjonction avec l'examen à mi-parcours du plan de ressources intégré et budget intégré pour la période 2018-2021 (DP/2020/9).

à respecter l'objectif de parité entre les sexes et de diversité géographique. Il a considérablement transformé la planification, la gestion des ressources humaines et les services opérationnels aux clients dans les bureaux de pays, renforçant ainsi sa contribution à l'efficacité des équipes de pays des Nations Unies. Selon les premières réactions, 73 % des partenaires du PNUD sont convaincus que celui-ci aide les coordonnateurs résidents à repositionner stratégiquement le système des Nations Unies au niveau des pays.

### **Pouvoir d'intégration**

9. Le PNUD sait de mieux en mieux gérer la complexité. Il est prouvé que l'application de multiples solutions type à 30 à 60 % des produits des programmes de pays contribue à l'obtention de meilleurs résultats. Pour mieux satisfaire les États qui demandent un soutien plus cohérent, le PNUD passe d'une approche basée sur les projets à une approche basée sur les portefeuilles, en mettant encore davantage l'accent sur le développement intégré afin d'apporter des solutions à l'ensemble de la société. La mise en place du Réseau mondial pour les politiques et des dispositifs d'appui aux pays n'a été ni simple, ni rapide. Si certains dispositifs prometteurs voient le jour, le PNUD doit maintenant redoubler d'efforts pour diffuser les enseignements tirés et en étendre la portée.

### **Engagement climatique**

10. L'engagement climatique illustre l'objectif du PNUD d'un changement transformateur touchant tous les secteurs. En collaboration avec des partenaires des Nations unies et 102 pays résolus à améliorer leurs contributions déterminées au niveau national, des activités contribuant à l'engagement climatique sont menées dans plus de 60 pays, sur la base des portefeuilles existants qui mobilisent tous les niveaux de l'État et de la société. Si cette approche intégrée est désormais la norme du PNUD, il s'avère toutefois qu'elle n'est pas appliquée de manière cohérente ; il reste encore beaucoup à faire, par exemple, pour mieux intégrer l'énergie dans les autres solutions type ou la santé dans les contributions décidées au niveau national.

### **Nouveaux moyens de lutte contre les inégalités**

11. L'évaluation de l'appui du PNUD à la réduction de la pauvreté dans les pays les moins avancés de 2018 a mis en évidence des lacunes dans l'approche du PNUD. Compte tenu de la place centrale qu'occupe l'élimination de la pauvreté dans le Programme 2030 et de l'attention portée dans le Rapport sur le développement humain 2019 aux personnes les plus vulnérables qui sont derrière les chiffres, l'amélioration des résultats dans ce domaine constitue une priorité. Le PNUD continue à promouvoir l'utilisation d'indices de pauvreté multidimensionnelle et a adopté un nouvel indicateur intitulé « ne laisser personne de côté » pour suivre la manière dont il atteint ces groupes. Il réoriente également son approche de la protection sociale, en mettant l'accent sur la vulnérabilité multidimensionnelle.

### **Des institutions responsables et réactives**

12. En 2018-2019, le PNUD s'est particulièrement investi dans le domaine de la gouvernance, avec des conséquences sur toutes les solutions type. Il apporte son appui à des institutions responsables et réactives aux niveaux national et local, en mettant l'accent sur l'approfondissement des pactes sociaux. Il aide à créer les systèmes de gouvernance de demain, notamment grâce à la numérisation, et à combler le fossé entre la population et les pouvoirs publics. Ce domaine concentre la plus grande partie des ressources fournies par les gouvernements des pays de programmes, ce qui montre leur confiance envers le PNUD.

### **Un engagement renouvelé dans les contextes de crise et de fragilité**

13. Sur les dix plus grands programmes du PNUD, neuf se trouvent dans des pays en situation de fragilité ou de crise, ce qui représente 40 % du volume total des activités. Un nouveau Bureau de gestion des crises a été créé dans le cadre du Réseau mondial pour les politiques. Il a vocation à proposer aux pays des solutions globales et intégrées pour prévenir les crises, y répondre et s'en relever. Il codirige avec le Bureau de la coordination des affaires humanitaires les travaux des Nations Unies concernant la cohérence des activités menées par les intervenants humanitaires, les acteurs du développement et celles et ceux qui œuvrent en faveur de la paix. La collaboration s'est accrue avec le pilier Paix et sécurité de l'Organisation des Nations Unies concernant les programmes de prévention et de maintien de la paix des Nations Unies, ainsi qu'avec les acteurs multilatéraux et les acteurs du développement pour s'attaquer aux causes profondes des crises et de la fragilité.

### **Une attention soutenue à l'égalité des sexes**

14. Le PNUD a été classé parmi les organismes des Nations Unies les plus performants en 2019, atteignant ou dépassant les exigences pour 88 % des indicateurs du Plan d'action à l'échelle du système pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes. Le PNUD a également obtenu un score élevé pour l'indicateur sur le genre et la santé du rapport « Global Health 50/50 » 2020. L'intégration du genre dans les solutions type s'est améliorée, puisque 59 % des dépenses consacrées à des programmes portent sur des programmes pour lesquels l'égalité des sexes est un objectif important ou principal. Les investissements dans cette dernière catégorie ont doublé, passant de 4 % à 8 % entre 2017 et 2019. Toutefois, il s'avère plus difficile de s'attaquer aux causes de l'inégalité entre les sexes, telles que les normes discriminatoires bien ancrées, et de mettre fin à la violence de genre.

### **Esprit d'innovation**

15. L'analyse de la performance a montré que les programmes utilisant des approches innovantes obtiennent de meilleurs résultats. Une analyse fondée sur la recherche de sens (« sensemaking ») a montré que dans les projets du PNUD, les connaissances provenaient principalement de l'expérimentation et que le personnel de toutes les tranches d'âge préférerait faire les choses différemment. Le PNUD a investi dans le développement d'un esprit d'innovation, ce qui s'est traduit par une vague d'approches novatrices, d'abord dans le domaine de la gouvernance, désormais dans tous les domaines. Le réseau des laboratoires d'accélération, établi dans 78 pays en 12 mois et qui a récemment été reconnu comme l'équipe la plus avancée dans l'élaboration de politiques fondées sur des preuves<sup>2</sup>, illustre parfaitement cette transformation. L'apprentissage institutionnel et la gestion du savoir doivent être renforcés afin que les solutions puissent être partagées, reproduites et mises à l'échelle.

### **Financement des objectifs de développement durable**

16. En 2019, le PNUD a créé un Pôle de financement afin de donner cohérence et ampleur à ses travaux sur le financement des objectifs de développement durable. Ce pôle a développé une panoplie d'offres de services à même d'apporter des changements à l'échelle, parmi lesquelles les pays peuvent choisir celles qui sont les mieux adaptées à leur contexte. Il s'agit notamment des cadres de financement national intégré visant à aligner le financement public sur les objectifs ; de la plateforme « SDG Impact » visant à mobiliser le secteur privé ; de l'assurance et du

<sup>2</sup> Prix de l'Apollitical Group, 2019.

financement des risques pour renforcer la résilience, du niveau national au niveau individuel ; et de l'exploitation du potentiel de la finance numérique.

### **Investissements dans des programmes numériques modulables**

17. Le potentiel de la numérisation est évident, comme le montrent des exemples de réussite tels que la collaboration du PNUD avec le gouvernement du Bangladesh, qui a permis aux habitants mal desservis d'économiser 8 milliards de dollars, 2 milliards de journées de travail et 1 milliard de visites grâce à la numérisation des services publics. Afin de reproduire et d'étendre ces approches, le PNUD doit intégrer la numérisation dans l'ensemble de son travail et de ses offres de programmes. Dans le cadre de sa nouvelle stratégie numérique, lancée en 2019, le PNUD teste de nouvelles initiatives programmatiques tout en investissant dans la culture numérique et les capacités de l'organisation. Le PNUD et le Fonds d'équipement des Nations Unies approfondissent leur coopération pour mettre en œuvre les recommandations du groupe de travail du Secrétaire général sur la finance numérique et offrir des services à une partie des 1,7 milliard de personnes qui n'ont pas de banque dans le monde.

### **Modèle de financement**

18. L'année 2019 a marqué une deuxième année de progression des ressources ordinaires, qui ont augmenté de 17 millions de dollars par rapport à 2017 pour atteindre 629 millions de dollars<sup>3</sup>. Les ressources ordinaires restent essentielles pour que le PNUD puisse mettre en œuvre le Plan stratégique, aider les pays à faible revenu à éliminer la pauvreté, répondre aux crises avec souplesse, essayer des approches novatrices et combler l'insuffisance critique des ressources dans des domaines tels que le genre. Une nouvelle analyse montre que les programmes utilisant une proportion plus élevée de ressources ordinaires obtiennent des résultats de plus haut niveau en matière de développement.

## **B. Résultats obtenus en matière de développement**

19. Les résultats du PNUD sont encourageants, puisque pour 20 des 27 indicateurs, les objectifs sont atteints à plus de 90 % ; pour sept indicateurs, les résultats sont atteints entre 60 % et 90 %, aucun n'est en dessous de 60 %. Le PNUD utilise cette analyse pour s'améliorer dans les domaines repérés comme moins performants.

20. Le PNUD agit dans les trois contextes de développement recensés dans le Plan stratégique. Là où l'accent est mis sur l'élimination de la pauvreté, 48 millions de personnes ont eu un meilleur accès aux services de base. Le PNUD a continué de promouvoir des mesures nuancées du bien-être qui prennent en compte les privations multiples, notamment l'indice de pauvreté multidimensionnelle. Dans un contexte d'accélération de la transformation structurelle, le PNUD s'est attaqué aux grands enjeux que sont le ralentissement de la croissance économique, la baisse de confiance envers les pouvoirs publics et la persistance des inégalités entre les sexes. Le PNUD a réagi en s'appuyant sur les technologies naissantes pour concentrer ses efforts sur la gouvernance, la santé, les droits de la personne et l'état de droit, en soutenant le renforcement des institutions et l'autonomisation des jeunes, de manière inclusive et responsable. Dans les situations de crise et de fragilité, alors que seulement 18 % des États sont en voie d'atteindre les objectifs du Programme 2030 relatifs aux besoins fondamentaux, le PNUD reste un partenaire constant, apportant son soutien à un redressement plus résilient tout en s'attaquant aux causes sous-jacentes de la crise. En 2019, 5 millions de personnes de 28 pays touchés par la crise, dont un tiers de

<sup>3</sup> Dont 12 millions de dollars promis mais non encore reçus au 22 mars 2020.

femmes, ont trouvé un emploi ou de meilleurs moyens de subsistance grâce au soutien du PNUD.

21. Les trois contextes évoqués plus haut ne sont pas incompatibles ; ils peuvent coexister et coexistent effectivement dans un même pays et dans les régions. Tous trois présentent des difficultés complexes que les solutions type sont conçues pour aborder de manière systémique.

### **Solution type n° 1 : maintenir les populations hors de la pauvreté**

22. Pour pallier les faiblesses recensées dans l'évaluation de la contribution du PNUD à la réduction de la pauvreté dans les PMA réalisée en 2018, le PNUD a développé une offre sur la pauvreté plus intégrée qui aborde, au-delà du revenu, d'autres déterminants de la vulnérabilité tels que le genre, la santé, la dégradation de l'environnement et les changements climatiques, et construit de nouveaux partenariats élargis afin de promouvoir des moyens de subsistance et des emplois durables, des solutions fondées sur la nature et des systèmes de protection sociale plus intégrés.

23. Le Rapport sur le développement humain 2019 a mis en évidence l'évolution des inégalités multidimensionnelles. Le PNUD et l'Oxford Poverty and Human Development Initiative ont élaboré un manuel expliquant comment construire un indice national de pauvreté multidimensionnelle et ont aidé plus de 30 pays à le faire. Au Nigéria par exemple, les données de l'indice sont utilisées pour cibler les ménages pauvres afin de leur donner accès à la santé dans le cadre du programme national d'investissement social qui vise à sortir 100 millions de personnes de la pauvreté au cours des dix prochaines années.

24. Dans plus de 30 pays, les programmes du PNUD relatifs aux moyens de subsistance ne se limitent pas aux revenus, mais englobent la cohésion sociale, l'état de droit, la justice et la sécurité, ainsi que des solutions fondées sur la nature. Au Bhoutan, le PNUD a aidé à élargir les possibilités de subsistance de 31 567 agriculteurs (dont plus de 13 000 femmes) en renforçant la résilience aux changements climatiques et en soutenant la réduction des risques de catastrophe. Le programme de développement communautaire d'urgence du Sénégal, qui aborde les moyens de subsistance dans une perspective multidimensionnelle, a été reproduit dans plusieurs pays africains. Le PNUD soutient les efforts déployés dans 12 pays pour rendre les systèmes de production de produits de base plus durables tout en s'attaquant à la pauvreté rurale.

25. Le PNUD fait évoluer son approche de la protection sociale pour mieux intégrer les vulnérabilités multiples. Sur les 62 pays où il est intervenu dans ce domaine, 18 ont pris des mesures pour couvrir davantage de personnes et différentes vulnérabilités. Dans les Balkans occidentaux, les pactes territoriaux pour l'emploi visent à faire entrer les groupes marginalisés sur le marché du travail grâce à des services intégrés qui font le lien entre l'aide sociale et l'emploi. Au Pérou, la nouvelle politique d'inclusion sociale pour le développement utilise l'indice de pauvreté multidimensionnelle comme principal indicateur de la protection sociale. Dans la région Asie-Pacifique, le PNUD a aidé les pays à investir dans la protection sociale liée au climat et a encouragé l'utilisation de l'indice de pauvreté multidimensionnelle pour favoriser l'inclusion sociale. Le PNUD a accru l'inclusion des lesbiennes, gays, bisexuels, transsexuels et intersexuels dans le développement national et a favorisé leur accès aux traitements du VIH et aux services de santé dans 53 pays.

26. Le PNUD soutient l'investissement dans des environnements de développement difficiles afin d'aider à maintenir les services essentiels tout en ouvrant des voies vers la durabilité. Au Yémen, le PNUD et la Banque mondiale ont contribué à améliorer

les moyens de subsistance de quelque 742 000 bénéficiaires directs et 4,7 millions de bénéficiaires indirects, créant plus de 10,7 millions de journées de travail d'urgence. Le travail du PNUD dans le cadre du Plan régional 2019-2020 d'aide pour les réfugiés et la résilience (3RP) concernant la crise syrienne intègre les moyens de subsistance à la protection sociale, faisant le lien entre le soutien d'urgence à court terme et le renforcement de la résilience, et soutient plus de 850 000 réfugiés et communautés d'accueil dans cinq pays.

27. Alors que le nombre de migrants et de personnes déplacées continue d'augmenter, le PNUD a renforcé son approche de la migration en tant que question de développement<sup>4</sup>. Près de 3 millions de personnes déplacées dans 13 pays ont bénéficié de solutions durables en 2019, permettant aux réfugiés, aux personnes déplacées à l'intérieur de leur pays et aux communautés d'accueil de préserver leur vie, leurs moyens de subsistance et leur dignité. Le PNUD soutient la mise en œuvre du Pacte mondial sur les migrations et du Pacte mondial sur les réfugiés, qui offrent des réponses globales fondées avant tout sur la prévention des conflits et le traitement des risques liés aux changements climatiques. Depuis 2018, le PNUD et le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés ont établi des partenariats dans 15 pays pour que les réfugiés puissent bénéficier des projets visant à améliorer les possibilités économiques, l'état de droit et la gouvernance locale, y compris l'assistance juridique et la sensibilisation aux droits, par exemple l'aide juridique gratuite pour les communautés d'accueil et les réfugiés au Liban.

### **Solution type n° 2 : une gouvernance pour des sociétés pacifiques, justes et inclusives**

28. Le travail du PNUD sur la gouvernance est ancré dans l'objectif de développement durable n° 16 et la conscience du rôle fondamental que la gouvernance et l'état de droit jouent dans les sociétés pacifiques, justes et inclusives. Le PNUD continue d'être un partenaire de confiance dans cette entreprise, 25 % des dépenses en matière de gouvernance provenant des budgets propres des pays de programme. Pourtant, de nombreux indicateurs relatifs à l'objectif 16 vont dans la mauvaise direction. Les défaillances de la gouvernance, les lacunes en matière de libertés fondamentales et le manque de confiance envers les institutions officielles ont freiné le développement et alimenté les protestations et les conflits.

29. Le PNUD a aidé les institutions nationales et locales à être plus inclusives, responsables et réactives. En Thaïlande, l'application de la nouvelle loi sur les marchés publics a permis de réaliser des économies de 2,5 milliards de dollars, ce qui correspond à une augmentation de 50 % des pensions de 9 millions de personnes. Le PNUD, le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme et l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) ont lancé une alliance pour lutter contre la corruption, promouvoir la transparence et la responsabilité dans le domaine de la santé pour faire face aux pertes mondiales annuelles de 455 milliards de dollars dues à la fraude et aux abus dans le domaine des soins de santé.

30. Le PNUD s'est concentré sur le renforcement des fonctions gouvernementales de base et de la prestation de services dans des contextes où les capacités de gouvernance sont mises à l'épreuve, par exemple en appuyant les fonctions de gouvernance de base du gouvernement de transition soudanais. En Somalie, le PNUD a aidé 20 districts à moderniser la gestion des recettes pour soutenir la prestation de services. Au Yémen, où 80 % de la population dépend de l'aide humanitaire, le PNUD, le Fonds des Nations unies pour l'enfance (UNICEF) et l'OMS ont proposé

<sup>4</sup> PNUD, *Scaling Fences*.

de financer des mesures incitatives pour préserver ou rétablir les services essentiels et maintenir les capacités en matière de santé, d'eau, d'assainissement et d'éducation.

31. Le soutien du PNUD aux processus électoraux a permis l'inscription de 28 millions d'électeurs dans 23 pays. Le PNUD a travaillé avec 65 parlements pour renforcer leurs capacités de législation et de contrôle et a soutenu les processus de révision constitutionnelle dans 15 pays, dont l'Arménie, la Gambie, la Somalie et les Tuvalu, en mettant l'accent sur l'égalité des sexes et la participation des femmes.

32. Le PNUD a soutenu l'autonomisation des jeunes pour le développement durable et la paix dans plus de 100 pays et territoires. Il s'agissait notamment d'appuyer la participation politique de plus de 100 000 jeunes au processus colombien de consolidation de la paix, de soutenir les dialogues nationaux et régionaux de la jeunesse dans la région Asie-Pacifique et de garantir la participation significative des jeunes à l'objectif 16<sup>5</sup>.

33. Le PNUD donne la priorité à l'inclusion des populations vulnérables et marginalisées dans les systèmes de gouvernance, à la fois comme bénéficiaires de services et comme agents de changement. Au Burkina Faso, le PNUD a aidé les autorités nationales à délivrer 12 913 certificats de naissance et cartes d'identité nationales, contribuant ainsi à garantir l'accès aux services et aux droits fondamentaux. Le PNUD, l'Organisation internationale du Travail et l'International Disability Alliance ont dirigé l'élaboration de la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap. Le PNUD a aidé le gouvernement du Cambodge à élaborer et à adopter un plan stratégique national quinquennal en faveur des personnes handicapées afin de lever les obstacles auxquels sont confrontées les 1,6 million de personnes handicapées du pays, en faisant appel à 75 organisations de personnes handicapées. En Bolivie, le PNUD a aidé le gouvernement à garantir le droit des peuples autochtones à l'autodétermination.

34. Le PNUD a contribué au renforcement des systèmes de défense des droits de la personne dans plus de 50 pays et a permis à 7 millions de personnes dans 27 pays d'avoir accès à la justice. Il a soutenu 17 pays via le Coordonnateur des Nations Unies pour les questions relatives à l'état de droit et le partenariat tripartite entre le PNUD, le Haut-Commissariat des Nations unies aux droits de l'homme et l'Alliance globale des institutions nationales des droits de l'homme, qui ont fait progresser le renforcement des capacités au niveau national et la défense des droits de la personne au niveau mondial. L'initiative du PNUD sur les entreprises et les droits de l'homme, qui met l'accent sur les responsabilités incombant au secteur privé, a été déployée dans 11 pays d'Asie. Dans 89 pays, le PNUD a apporté son soutien à la réforme des lois et politiques discriminatoires.

### **Solution type n° 3 : Prévention des crises et renforcement de la résilience**

35. D'ici 2030, environ 80 % des personnes les plus pauvres du monde pourraient vivre dans des situations précaires ou marquées par des conflits. Pour répondre à l'instabilité mondiale aiguë qui sape la résilience des personnes, des communautés et des institutions, le PNUD a élargi son offre de programmes intégrés de prévention et de consolidation de la paix aux niveaux mondial, régional et national.

36. Les partenariats et la programmation conjointe pour la prévention des conflits et la consolidation de la paix sont au cœur du travail du PNUD. Quelque 40 millions de dollars de dépenses du Fonds pour la consolidation de la paix (56 % du total) sont passés par le PNUD en 2019. Par l'intermédiaire du programme commun du PNUD

<sup>5</sup> « Initiative 16x16 » à l'appui de 16 organisations de jeunes qui font avancer l'objectif 16 du développement durable.

et du Département des affaires politiques sur le renforcement des capacités nationales de prévention des conflits, des conseillers et des équipes pour la paix et le développement ont été déployés dans près de 50 pays. Le PNUD reste le plus grand contributeur aux travaux des Nations Unies sur la prévention de l'extrémisme violent et œuvre dans 34 pays pour s'attaquer à ses causes profondes.

37. En 2019, le programme mondial sur le renforcement de l'état de droit et les droits de la personne est intervenu dans près de 40 situations de conflit et de crise grâce à des partenariats entre les organisations de l'ensemble du système des Nations Unies. Le PNUD a fait avancer le débat sur la justice de genre dans les États arabes grâce à un rapport sur l'égalité des sexes devant la loi couvrant 18 pays. En partenariat avec le Coordonnateur des Nations Unies pour les questions relatives à l'état de droit et la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine, le PNUD a soutenu la création du Tribunal pénal spécial dans ce pays.

38. Le PNUD a aidé 2,5 millions de personnes à accéder à des systèmes d'alerte avancée et à des informations sur le climat ou les catastrophes, et 54 pays à intégrer l'adaptation aux changements climatiques et la réduction des risques de catastrophe dans leurs plans de développement nationaux et locaux. Un accord tripartite avec le Ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement et le Forum pour le développement de l'assurance vise à fournir des solutions de financement des risques à 20 pays hautement prioritaires d'ici 2025, y compris une assurance contre les risques souverains pour les pays vulnérables aux changements climatiques, le secteur privé s'engageant à fournir 5 milliards de dollars de capital-risque. Afin de favoriser la préparation et la réduction des risques, le PNUD a fourni un soutien intégré à plus de 20 pays pour réviser leurs stratégies nationales et locales de réduction des risques de catastrophe.

39. Le PNUD a soutenu la conférence des donateurs au Mozambique, qui a mobilisé un milliard de dollars pour la reconstruction et le relèvement après le cyclone Idai. Le PNUD participe à l'adaptation méthodologique de l'évaluation des besoins après une catastrophe dans 13 pays et plus de 1 500 praticiens de la gestion des catastrophes et du relèvement ont été formés.

40. Le PNUD a soutenu les institutions nationales par des processus de médiation et de dialogue tenant compte de l'égalité des sexes. En partenariat avec l'Institut Clingendael, 90 médiateurs de 36 pays ont été formés à la médiation interne. En outre, 38 autres médiateurs de 26 pays sont devenus eux-mêmes formateurs pour assurer la pérennité des capacités nationales.

41. En tant que coprésident du Comité directeur mixte chargé de promouvoir la collaboration entre les secteurs de l'humanitaire et du développement, le PNUD a soutenu de nouvelles approches dans les pays du bassin du lac Tchad. Il s'agissait notamment de nouvelles analyses conjointes s'appuyant sur des évaluations du relèvement et de la consolidation de la paix au Burkina Faso, au Cameroun et au Nigéria et de cadres de planification conjointe au Tchad. Au Burkina Faso, le PNUD a assuré la coordination et le soutien technique de l'exercice d'évaluation de la prévention et de la consolidation de la paix, premier exercice de ce type mené à titre préventif et non après un conflit.

42. Le PNUD continue d'être un partenaire essentiel pour la stabilisation des pays en crise. Il a lancé le mécanisme régional de stabilisation du lac Tchad, mécanisme de réponse rapide destiné à aider les autorités locales à réduire la capacité de Boko Haram, à améliorer la sûreté et la sécurité des populations, à restaurer les infrastructures et les services essentiels et à offrir aux populations des moyens de subsistance. Depuis 2015, le Mécanisme de financement pour la stabilisation

immédiate en Iraq a facilité le retour de 4,6 millions de personnes déplacées. La réhabilitation des infrastructures de transport, de santé, d'éducation et de services de base a bénéficié à 8,5 millions d'Iraqiens (dont la moitié sont des femmes) et 33 000 personnes ont bénéficié d'activités de travail contre rémunération (*cash for work*). Le Fonds de stabilisation du PNUD pour la Libye a permis de renforcer les capacités de 40 municipalités à fournir des services publics essentiels.

43. Les emplois et les moyens de subsistance restent au cœur du travail de relèvement et de résilience du PNUD. En Afghanistan, en Iraq, en République arabe syrienne et au Darfour (Soudan), des programmes intégrés ont été mis en place, axés sur les moyens de subsistance, la cohésion sociale, la gouvernance locale, l'état de droit, la justice et la sécurité. Le projet PNUD-Banque mondiale d'intervention d'urgence au Yémen renforce la résilience grâce à une approche multidimensionnelle visant à améliorer les moyens de subsistance, à restaurer l'infrastructure des services sociaux de base et à fournir des énergies renouvelables. Le partenariat apporte une aide d'urgence tout en préservant les institutions et en investissant dans les moyens de subsistance, qui sont les fondements de la paix et de la sécurité humaine.

44. Grâce à des tableaux de bord des risques de crise dans 20 pays, le PNUD veille à ce que les facteurs de risque multidimensionnels soient pris en compte dans tous les contextes de développement en articulant analyse, programmation, prévention des conflits et consolidation de la paix et en articulant gouvernance, réduction des risques de catastrophes et relèvement.

#### **Solution type n°4 : promouvoir des solutions de développement fondées sur la nature**

45. Cinquante pour cent des objectifs de développement durable sont directement liés à la manière dont les ressources naturelles sont gérées. La mise en œuvre des objectifs de la Décennie des Nations Unies pour la restauration des écosystèmes coûterait 800 milliards de dollars mais apporterait 9 000 milliards de dollars de bénéfices. Le PNUD met en œuvre des programmes intégrés afin de tirer parti de l'énorme potentiel des solutions basées sur la nature pour relever les défis du développement à grande échelle.

46. Le PNUD a lancé la Promesse climatique en 2019 pour aider 100 pays (102 aujourd'hui) à améliorer leur contribution déterminée au niveau national d'ici 2020. La Colombie a obtenu 15 engagements de la part d'entreprises concernant la déforestation zéro et la réduction des émissions. La plateforme chilienne d'empreinte carbone volontaire pour le secteur privé, HuellaChile, a été adoptée par le Costa Rica et le Pérou. Dans le cadre des efforts visant à mobiliser la société, le PNUD a développé un jeu pour téléphone portable, Mission 1.5<sup>6</sup>, qui donne à un public entièrement nouveau la possibilité de voter en faveur des solutions qu'il préfère pour lutter contre les changements climatiques.

47. Le PNUD a permis aux pays d'accéder à plus d'un milliard de dollars de fonds verticaux en 2018-2019. Ces subventions ont permis de mobiliser 1,2 milliard de dollars supplémentaires de financements privés et publics pour 91 pays, provenant des institutions internationales de financement, des entités des Nations Unies, du secteur privé et des États. Les fonds mobilisés en 2019 auprès du Fonds pour l'environnement mondial, du Fonds vert pour le climat et du Fonds pour l'adaptation devraient bénéficier à 37 millions de personnes grâce à des initiatives intégrées conçues pour éviter environ 275 millions de tonnes d'émissions de dioxyde de carbone (ce qui équivaut à retirer 59 millions de voitures de la circulation pendant un an) et protéger plus de 84 millions d'hectares de paysages et d'habitats marins. Le

<sup>6</sup> En un mois, le jeu a été téléchargé 78 596 fois.

PNUD continue de renforcer les liens entre les fonds verticaux et d'autres formes de soutien aux moyens de subsistance durables et au développement rural, notamment par des partenariats plus larges.

48. Outre le renforcement des contributions déterminées au niveau national, quelque 142 millions de dollars ont été mobilisés en 2019 au titre de fonds verticaux pour soutenir l'adaptation nationale aux changements climatiques. En Zambie, un projet financé par le Fonds vert pour le climat vise à renforcer la résilience climatique et les systèmes de chaînes de valeur agricoles, en améliorant la sécurité alimentaire, la santé et les moyens de subsistance de quelque 70 000 agriculteurs. En Inde, 100 millions de dollars ont été mobilisés pour soutenir l'adaptation basée sur les écosystèmes pour les populations côtières vulnérables ainsi que la politique et la coordination nationales pour la résilience côtière. Dans les îles Marshall, 20 millions de dollars ont été mobilisés pour soutenir des solutions à l'insécurité hydrique résilientes du point de vue climatique.

49. Le PNUD tire parti des ressources existantes pour trouver des solutions fondées sur la nature. Dans le cadre de l'initiative pour le financement de la biodiversité, le PNUD aide 35 pays à élaborer des plans financiers pour sauvegarder la nature et le capital naturel, y compris la réaffectation des subventions ayant un impact sur l'environnement. Sur les près de 3 000 initiatives communautaires sur l'environnement financées par le Programme de microfinancements du Fonds pour l'environnement mondial en 2019, 35 % étaient dirigées par des femmes. Le PNUD a aidé plus de 20 pays à mobiliser des fonds pour des solutions aux changements climatiques axées sur les forêts (REDD+).

50. En 2019, le PNUD a lancé une offre globale pour les petits États insulaires en développement couvrant l'économie bleue, la transformation numérique et l'action en faveur du climat, avec un accent transversal sur le financement. L'initiative de gestion des pêches océaniques des îles du Pacifique démontre le potentiel d'une économie bleue, dont l'impact va bien au-delà de la pêche. La contribution de la pêche au thon au produit intérieur brut des 14 pays insulaires du Pacifique est passée de 300 à 500 millions de dollars ; le nombre d'emplois directs dans le secteur de la pêche est passé de 12 000 en 2013 à près de 22 500 ; et les quatre espèces de thon sont l'objet d'une pêche durable.

#### **Solution type n° 5 : accès à une énergie propre et abordable**

51. L'accès à une énergie propre et abordable est un tremplin pour accroître la résilience et réduire la pauvreté ; le soutien du PNUD a permis à 1,2 million de ménages des zones rurales et à 1,4 million de ménages dirigés par des femmes d'avoir accès à une énergie propre, abordable et durable.

52. Plus de 100 millions de dollars ont été mobilisés pour plus de 50 pays dans le cadre du Fonds pour l'environnement mondial et d'autres fonds pour le climat, comme point d'entrée pour un effet plus large sur le développement, notamment par la réduction des obstacles à une utilisation accrue des énergies renouvelables. Par exemple, au Belarus, où la participation du secteur privé à la production d'électricité était pratiquement nulle, le PNUD a aidé à créer les conditions nécessaires à l'investissement du secteur privé et a obtenu 40 millions de dollars de financement privé pour un parc éolien.

53. Les énergies renouvelables feront certainement partie de la solution aux défis de l'urbanisation rapide. En collaboration avec les municipalités égyptiennes, le PNUD soutient l'utilisation accrue des capacités de production en formation non concentrée dans des villes comme Le Caire, grâce à des cellules photovoltaïques installées sur les toits et connectées au réseau. En République de Moldova, le PNUD

a mis en place des stations de recharge pour véhicules électriques fonctionnant à l'énergie solaire. Grâce au partenariat entre le PNUD et le Fonds mondial, 652 établissements de santé dans huit pays fonctionnent à l'énergie solaire. Au Malawi, la coopération Sud-Sud entre la République-Unie de Tanzanie et la Zambie a amélioré la collaboration entre les régulateurs de l'énergie et la cohérence des politiques dans le secteur des « mini-réseaux » d'énergie propre.

54. Le PNUD tire parti de la capacité du FENU à proposer des prêts et des garanties qui profitent aux petites entreprises et aux autorités locales dans les PMA, notamment un partenariat avec la Banque de développement d'Éthiopie et l'État pour garantir 1,1 million de dollars de prêts à 12 petites et moyennes entreprises du secteur des énergies renouvelables et une garantie de 10 millions de dollars émise par le FENU en Gambie, qui a attiré un co-investissement commercial dans une centrale électrique solaire de 10,5 mégawatts.

55. Les interventions en matière d'énergie durable peuvent être des catalyseurs efficaces lorsqu'elles sont intégrées dans des interventions de développement plus larges. En République démocratique du Congo, une petite turbine hydroélectrique dans le lac Kivu a fourni de l'énergie pour la transformation agricole, créant ainsi des emplois, de l'électricité à un prix abordable et de nouvelles sources de revenus. Le défi que doit relever le PNUD consiste à reproduire et à étendre ces exemples de manière à ce que les interventions dans le domaine de l'énergie soient intégrées dans les stratégies de développement, en même temps qu'une direction éclairée concernant les réformes politiquement difficiles des subventions aux combustibles fossiles et de la tarification du carbone.

#### **Solution type n° 6 : Égalité des sexes**

56. L'égalité des sexes est de plus en plus réaffirmée comme le moteur d'un développement transformateur. Les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la stratégie du PNUD pour la promotion de l'égalité des sexes pour l'égalité des sexes pour la période 2018-2021 sont considérables, puisque les objectifs fixés ont été atteints ou dépassés en 2019 pour 11 des 15 indicateurs de développement tenant compte des questions de genre<sup>7</sup>. Pourtant, la progression de la réalisation de l'objectif 5 du développement durable ralentit. Le rapport sur le développement humain a constaté des progrès plus rapides pour les capacités de base telles que le vote et l'emploi indépendant, mais des progrès plus lents pour les capacités renforcées telles que la possibilité d'exercer des responsabilités importantes dans la vie politique ou économique.

57. Le PNUD a poursuivi des initiatives qui accélèrent la transformation structurelle, en travaillant avec des partenaires, en particulier l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), dans toutes les solutions type. En 2019, 59 % des dépenses de programme étaient consacrées à des programmes pour lesquels l'égalité des sexes était un objectif important ou principal, soit une augmentation de plus de 10 % par rapport à 2018. Grâce au soutien du PNUD, 23,4 millions de femmes ont pu accéder aux services de base, aux services financiers et aux actifs non financiers. La gouvernance démocratique demeure l'un des principaux déterminants de la progression vers des sociétés plus égalitaires ; 48 % des électeurs inscrits dans le cadre des programmes de soutien électoral du PNUD étaient des femmes.

58. L'action du PNUD en matière de prévention de la violence fondée sur le genre est plus efficace lorsque la question est traitée dans un cadre plus global tenant compte

<sup>7</sup> Voir le rapport annuel sur la mise en œuvre de la stratégie pour la promotion de l'égalité des sexes, 2019.

de la complexité du développement. Le PNUD a aidé 17 pays à établir des cadres pour prévenir et traiter la violence fondée sur le genre, en partie grâce à Spotlight, un partenariat mondial pluriannuel entre l'Union européenne et les Nations Unies visant à éliminer toutes les formes de violence contre les femmes et les filles d'ici 2030.

59. Le PNUD a atteint ou dépassé 88 % des indicateurs de performance du Plan d'action 2.0 à l'échelle du système des Nations Unies. D'ici à la fin de 2020, 79 bureaux de pays auront le label « Égalité des sexes », attestant de leur capacité à obtenir des résultats tangibles pour l'égalité des sexes. Plus de 750 entreprises dans 16 pays ont déjà été certifiées.

60. À l'occasion du vingtième anniversaire de la résolution [1325 \(2000\)](#) du Conseil de sécurité sur les femmes, la paix et la sécurité, le PNUD doit redoubler d'efforts pour renforcer le rôle moteur des femmes dans la prévention des crises et le relèvement. La première étape est la nouvelle boîte à outils sur le genre et le relèvement. Le PNUD mettra en œuvre les recommandations de l'Équipe spéciale de haut niveau chargée de la question du financement de la promotion de l'égalité des genres et fixera des objectifs financiers pour la programmation en matière d'égalité des sexes. En préparation du vingt-cinquième anniversaire de la quatrième Conférence mondiale sur les femmes (Beijing+25), la campagne mondiale du PNUD « C'est le temps de l'égalité des sexes » (« Time for Gender Equality ») s'attaquera aux normes discriminatoires et aux préjugés sexistes.

### **Pouvoir d'intégration**

61. Les pays sont confrontés à des défis de développement de plus en plus complexes, souvent sans précédent, qui exigent des solutions à l'échelle de l'ensemble de l'administration. Ils souhaitent collaborer avec le PNUD pour développer et mettre en œuvre ces solutions intégrées. La dernière analyse des performances du PNUD confirme l'intérêt d'une approche intégrée.

62. Les réformes du système des Nations Unies pour le développement sont fondées sur l'intégration. Les coordinateurs résidents sont chargés de coordonner les équipes de pays des Nations Unies en vue de la réalisation d'objectifs nationaux communs grâce aux plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable. Le PNUD soutient cet effort collectif par son offre d'intégration : une fonction programmatique permettant aux pays de co-crée et d'opérationnaliser des solutions de développement intersectorielles en vue de la réalisation d'objectifs communs, en se concentrant sur quatre points d'entrée connexes :

a) Politique et programmation intégrées. Le PNUD a aidé 103 pays à établir des structures de coordination, des budgets, des cadres de suivi et d'évaluation et des plates-formes pour les approches « à l'échelle de la société » aux fins de la réalisation des objectifs de développement durable. Ils s'appuient sur le rôle de chef de file du PNUD dans l'approche interorganisations de simplification, d'accélération et de soutien aux politiques ;

b) Données et analyses. Le PNUD a aidé 11 pays à utiliser l'outil du modèle d'International Futures pour évaluer et planifier les scénarios possibles concernant plusieurs secteurs et horizons temporels ;

c) Financement de la réalisation des objectifs de développement durable. Le PNUD a aidé les pays à trouver des solutions innovantes de financement du développement grâce à la réalisation d'évaluations, dont 28 sont achevées et 13 sont en cours. Une initiative du PNUD, des Nations Unies et de l'Union européenne a soutenu les cadres de financement nationaux intégrés, en cours dans 19 pays, afin d'aligner les financements publics sur les objectifs. Le PNUD et l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) dirigent l'élaboration d'un

cadre financier mondial durable pour accélérer le flux des ressources publiques et privées ;

d) Les investissements dans l'apprentissage et l'innovation aident le PNUD et ses partenaires à comprendre les synergies et les compromis entre les choix politiques et selon les secteurs.

63. L'offre d'intégration du PNUD s'appuie sur les entités placées sous son égide – Volontaires des Nations Unies, Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires, Fonds d'équipement des Nations Unies et Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud – ainsi que sur de nouvelles initiatives de « nouvelle génération » : Réseau mondial pour les politiques, laboratoires d'accélération et dispositifs d'appui aux pays.

64. Soixante dispositifs d'appui aux pays ont été mis en place, dont 40 deviennent de véritables « moteurs d'intégration ». L'examen de quatre pays pionniers (Macédoine du Nord, Pakistan, Paraguay, Somalie) permet d'illustrer les caractéristiques de ces dispositifs. Par exemple, la plateforme urbaine d'Islamabad a été créée pour répondre aux défis systémiques nécessitant des réponses multisectorielles grâce à la mise en place d'une infrastructure de co-création à grande échelle où la société civile, les institutions publiques et le secteur privé travaillent ensemble. Les institutions locales cherchaient à relever les défis de la croissance économique et de la protection des eaux de manière sectorielle, avec un succès mitigé. La plateforme est désormais en contact avec des initiatives hors du Pakistan et des plateformes similaires ont été reproduites dans les principales villes du pays.

65. Ces nouvelles méthodes de travail sont appliquées à des défis complexes qui sont moins faciles à relever par des approches conventionnelles. En Uruguay, le PNUD a réuni une équipe non conventionnelle – des experts en investissement, en protection sociale et en économie du climat – pour réfléchir avec les autorités régionales et les populations locales à la manière de tirer parti d'investissements potentiels très importants vers une économie durable, numérique et fondée sur la connaissance. Le traitement des causes et des effets du dépeuplement en Serbie et la gestion de la crise environnementale et de ses implications socio-économiques dans la mer d'Aral sont d'autres exemples de l'utilisation par le PNUD d'équipes interdisciplinaires et d'approches systémiques. Dans le cadre de sa nouvelle stratégie numérique, le PNUD a recensé des initiatives au potentiel évolutif. En Équateur, le PNUD a permis aux petits producteurs de cacao d'accéder au marché mondial grâce à une tablette de chocolat dont l'origine est traçable à l'aide de la technologie de la chaîne de blocs. Il en est né une initiative mondiale visant à relier des millions de producteurs durables aux chaînes de valeur mondiales.

66. Le PNUD met progressivement en place les capacités institutionnelles nécessaires pour assurer la qualité de collaboration attendue par ses partenaires, mais ce n'est pas chose aisée. Le décloisonnement d'activités compartimentées de longue date et le développement d'une nouvelle culture institutionnelle constituent de véritables défis. Tous les dispositifs d'appui aux pays ne sont pas encore véritablement efficaces ; certains s'apparentent davantage à un changement d'image. Il reste encore beaucoup à faire pour améliorer la liaison entre les bureaux de pays, les dispositifs d'appui, le Réseau mondial pour les politiques et les laboratoires d'accélération afin de partager les enseignements et de démultiplier les succès.

### **Partenariats pour la réalisation des objectifs de développement durable**

67. Quelque 3 100 partenaires travaillant avec le PNUD dans 140 pays ont répondu à l'enquête sur les partenariats de 2020. Les résultats montrent que le PNUD continue à être considéré comme un partenaire apprécié et un acteur clé soutenant la réalisation

des objectifs. Les partenaires apprécient beaucoup la manière dont le PNUD adapte son soutien aux priorités nationales de développement et son expertise technique, la mise en œuvre des programmes et projets et la communication avec les partenaires.

68. De nouveaux accords de partenariat sont en cours avec 10 entités des Nations Unies. À la programmation conjointe officielle, qui représentait 8 % des dépenses consacrées aux programmes, s'ajoutent 14 % de dépenses concernant des activités avec d'autres entités des Nations Unies et 15 % concernant la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire.

69. Des progrès satisfaisants ont continué à être réalisés dans les six domaines pour lesquels la collaboration présente des avantages particuliers figurant au chapitre commun des plans stratégiques du PNUD, de l'UNICEF, du FNUAP et d'ONU-Femmes, comme indiqué à l'annexe 3. Une enquête menée dans le cadre de l'étude d'évaluabilité du chapitre commun en 2020 a révélé que 100 % du personnel interrogé considérait le chapitre commun soit comme un puissant moteur, soit comme une influence positive pour l'amélioration de la collaboration entre les organisations du chapitre commun. Néanmoins, si la collaboration entre les quatre organisations est solide et progresse, les impératifs de la réforme du système des Nations Unies pour le développement exigent une collaboration à l'échelle de tout le système et l'utilité du chapitre commun en tant qu'initiative séparée devrait être examinée dans ce contexte.

70. Les partenariats avec les institutions financières internationales permettent d'obtenir des résultats à grande échelle. Le PNUD a reçu des banques de développement plus de 676 millions de dollars en subventions et en soutien à la mise en œuvre de prêts, soit 50 % de plus que lors de l'exercice biennal précédent. Les partenariats avec la Banque européenne d'investissement pour le soutien aux objectifs de développement durable, la Banque asiatique de développement sur les instantanés de la réalisation des objectifs de développement durable et avec la Banque africaine de développement et l'Agence de développement de l'Union africaine concernant un guide numérique pour la planification intégrée viennent à l'appui de la planification et de la budgétisation des objectifs de développement durable dans les pays.

71. Parmi les autres partenariats permettant d'appuyer la réalisation des objectifs, on peut citer l'initiative du PNUD et de l'OCDE « Inspecteurs des impôts sans frontières », qui a permis d'augmenter le recouvrement des impôts dans les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire de 532 millions de dollars depuis 2016 grâce au contrôle fiscal des multinationales. Le PNUD a aidé le gouvernement indonésien à émettre son premier Sukuk (obligation islamique) vert pour le marché intérieur du détail, qui a permis de lever 310 millions de dollars. D'autres partenariats avec le secteur privé permettent de relayer le travail de plaidoyer du PNUD et de sensibiliser l'opinion publique ainsi que les fonds. L'application Samsung Global Goals – installée sur 4,5 millions de téléphones, avec 1 million d'utilisateurs actifs – permet aux utilisateurs de faire des dons pour les objectifs, et la Lion's Share, récompensée par le Grand Prix 2019 du Festival international de la créativité Cannes Lions, permet de collecter des fonds pour la préservation de la faune sauvage.

## Ressources

72. Les contributions aux ressources ordinaires des partenaires de financement étatiques sont passées de 612 millions de dollars en 2017 à 624 millions de dollars en 2018 et à 629 millions de dollars en 2019. Les engagements prévisionnels pluriannuels au titre des ressources ordinaires ont augmenté de 16 %, passant de 271 millions de dollars en 2018 à 363 millions de dollars en 2019. Il s'avère que les bureaux dont la proportion de financement par les ressources ordinaires est plus élevée obtiennent de meilleurs résultats. Quarante-trois pour cent du plan de

ressources quadriennal prévu ont été investis, ce qui équivaut à 9 milliards de dollars de dépenses consacrées aux programmes sur la période 2018-2019. Les contributions ont atteint 97 % du niveau prévu à mi-parcours.

73. La participation aux coûts des pays de programme, soit 1,82 milliard de dollars en 2018-2019, reste essentielle aux efforts du PNUD pour appuyer les priorités nationales. Les fonds verticaux restent importants (18 % des contributions), en soutien des efforts du PNUD pour mettre en place des solutions basées sur la nature.

74. Les partenaires gouvernementaux ont augmenté leurs contributions aux guichets de financement thématiques du PNUD de 54 %, passant de 67 millions de dollars en 2018 à 103 millions de dollars en 2019. La participation du PNUD au financement commun par l'intermédiaire du Fonds d'affectation spéciale pluripartenaire est passée de 357 millions de dollars en 2018 à quelque 452 millions de dollars en 2019.

### **Réformes en cours du système des Nations Unies pour le développement**

75. Avec l'adoption, le 31 mai 2018, de la résolution [72/279](#) de l'Assemblée générale sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement dans le contexte de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, le PNUD a dû s'adapter à un changement majeur de son environnement opérationnel. Il s'est acquitté de sa responsabilité immédiate de transférer la fonction de coordination au Secrétariat des Nations Unies dans les délais prévus, à savoir le 1<sup>er</sup> janvier 2019, 63 personnes étant détachées en tant que coordonnateurs résidents. Une nouvelle cohorte de responsables des bureaux de pays du PNUD (127 représentants et 144 représentants adjoints) a été nommée au cours de ce processus de séparation. Le PNUD reste le principal contributeur du système des Nations Unies au système des coordonnateurs résidents, avec une contribution annuelle de 10,3 millions de dollars. Il a contribué à hauteur de 2,5 millions de dollars au Fonds d'affectation spéciale à des fins déterminées en 2019.

76. Le PNUD a géré les risques liés à la séparation et les autres réformes grâce à une gouvernance institutionnelle attentive, notamment un suivi continu des risques et une communication interne active. L'audit interne du processus de séparation a donné à ces mesures la note maximale (satisfaisante). Un groupe de cadres dirigeants se réunit chaque semaine depuis le début de 2018 pour assurer la cohérence de la réforme.

77. Le plan stratégique avait préparé le PNUD à certains de ces changements. Le PNUD a pris des mesures supplémentaires en 2019 pour préparer ses bureaux de pays à s'engager fortement dans la conception des nouveaux plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable, en mettant en place des équipes multidisciplinaires pour soutenir les bureaux de pays dès le début des processus de planification conjointe et en révisant son descriptif de programme de pays pour mettre en évidence sa contribution aux résultats. Les définitions d'emploi et la formation des représentants ont été mises en conformité avec leurs nouvelles responsabilités au sein de l'équipe de pays des Nations Unies, telles que définies dans le nouveau dispositif d'application du principe de responsabilité.

78. Le PNUD a développé une plateforme en ligne pour améliorer la qualité des stratégies relatives aux opérations de fonctionnement des équipes de pays des Nations Unies et réduire leur durée d'élaboration de six mois à huit semaines. En tant que principal prestataire de services du système des coordonnateurs résidents, le PNUD a développé une plateforme en ligne qui permet de suivre la qualité et la rapidité des services, notés par ses utilisateurs à 4,24 sur 5. Au-delà de la réforme, le PNUD a assuré son soutien opérationnel au système des Nations Unies, en déboursant

3 milliards de dollars en salaires, dont plus de la moitié pour le compte d'organismes partenaires ; en dépensant 95 millions de dollars en services de voyage et 618 millions de dollars en marchés publics ; et en assurant la gestion de plus de 200 services partagés.

79. Selon l'enquête sur les partenariats de 2020, 73 % des répondants sont convaincus que le PNUD aide les coordonnateurs résidents à repositionner stratégiquement le système des Nations Unies au niveau des pays ; 75 % considèrent que le PNUD plaide pour une position commune des Nations Unies sur les principaux enjeux de développement ; 74 % estiment que le PNUD contribue à l'analyse et à la collecte de preuves qui sous-tendent les travaux des Nations Unies.

### C. Performance institutionnelle

80. La performance institutionnelle du PNUD est restée solide ; pour 31 des 36 indicateurs, les objectifs sont atteints à plus de 90 %, pour quatre indicateurs, ils sont atteints de 60 à 90 % et pour un indicateur, ils sont atteints à moins de 60 %.

81. Le PNUD devient plus agile, plus innovant et plus efficace. Pour la période du plan stratégique 2014-2017, le PNUD a puisé dans les 200 millions de dollars supplémentaires approuvés par le Conseil d'administration pour les activités de gestion. En 2018-2019, malgré les coûts de la mise en œuvre des réformes du système des Nations Unies pour le développement, une discipline financière plus stricte et une plus grande recherche d'efficacité ont permis au PNUD d'éviter de puiser dans les 49 millions de dollars approuvés par le Conseil d'administration à des fins similaires dans le plan de ressources intégré et projet de budget intégré 2018-2021.

82. Depuis 2017, la stabilité financière est assurée par la maîtrise des coûts. Par exemple, 7,5 millions de dollars ont été économisés sur les voyages grâce au recours à des centrales d'achat communes avec d'autres entités. Un nouveau système de demande de voyage a permis de réduire de près de moitié les délais de traitement et d'économiser 109 000 heures en 2019, soit l'équivalent de plus de 867 000 dollars. En redéployant le personnel sur le terrain, 11,7 millions de dollars ont été économisés sur les frais de bureau du Siège de 2017 à 2019.

83. En conséquence, le PNUD a équilibré son budget institutionnel en 2019 pour la troisième année consécutive. La proportion des ressources ordinaires utilisées pour les activités du budget institutionnel a diminué de 38 à 36 % par rapport à la période précédente, ce qui a permis de transférer 19,5 millions de dollars supplémentaires vers les programmes de développement. Le ratio d'efficacité de la gestion du PNUD continue d'être supérieur aux objectifs, bien qu'il ait été ajusté en 2019 en raison de la séparation et du respect des objectifs de classification des coûts approuvés par le Conseil d'administration.

84. Le PNUD utilise ces gains d'efficacité pour investir dans des services de meilleure qualité afin de permettre au personnel de travailler plus efficacement sur la programmation. L'initiative mondiale de services partagés ou regroupés met en commun 57 processus des bureaux de pays dans les domaines des finances, des ressources humaines et des achats, ce qui permettra de traiter jusqu'à 65 % des questions d'audit au niveau national. D'ici la fin 2021, une part importante des 15 millions de dollars de dépenses économisées devrait être réalisée.

85. Des améliorations sont également en cours dans les pratiques des programmes du PNUD, en vue d'une programmation plus axée sur les résultats et les risques. En 2018, le PNUD a introduit des instruments de flexibilité pour améliorer les résultats et permettre une gestion adaptative. Le déploiement de la certification personnalisée « Managing Successful Programmes » aide 1 200 membres du personnel à gérer le

changement au niveau des résultats stratégiques, conformément au plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable, ainsi qu'à développer des compétences de base en matière de gestion des risques, de gestion des avantages et de mobilisation des parties prenantes.

86. Le PNUD investit dans le renforcement des réseaux de politique et d'innovation. Le Réseau mondial pour les politiques comprend désormais 8 800 collègues connectés en réseau de praticiens, plus un vivier mondial de 5 000 experts dans 110 domaines d'expertise. Les équipes délibérément non conventionnelles des Laboratoires d'accélération – dont 72 % sont de toutes nouvelles recrues des Nations Unies et 24 % sont des rapatriés dans leur pays – comprennent des entrepreneurs, des ingénieurs et des spécialistes des données.

87. La stratégie numérique du PNUD permettra d'améliorer la qualité de service grâce à des plateformes orientées vers les clients et à des pratiques de fonctionnement plus efficaces. Plus de 20 % des membres du personnel ont suivi un programme de formation sur la transformation numérique, tandis que 500 autres sont inscrits à des modules de formation au numérique. En 2019, pour la première fois, le PNUD a appliqué l'intelligence artificielle aux données relatives aux résultats afin de produire des informations à l'appui de la conception de politiques et de programmes fondés sur des données factuelles. Le PNUD a reçu le prix FutureEdge 50 pour avoir développé une plateforme mondiale de cybersécurité destinée au suivi des incidents et des menaces.

88. Le PNUD s'est engagé à réduire son empreinte carbone, à éviter 600 000 dollars de coûts énergétiques et à compenser 70 000 tonnes d'équivalent dioxyde de carbone par an. L'initiative « Greening UNDP Moonshot » vise à accélérer la réalisation de l'engagement de neutralité climatique de l'organisation en vue de réduire ses émissions de gaz à effet de serre de 25 % d'ici 2025 et de 50 % d'ici 2030.

89. La stratégie « People for 2030 » comprend des mesures visant à créer un lieu de travail enrichissant, sûr et inclusif. Si le PNUD a maintenu la parité entre les sexes au sein de son personnel, la parité entre les sexes au niveau de l'encadrement intermédiaire et la représentation du personnel des pays de programme au niveau D-1 et au-dessus doivent être améliorées. Le PNUD s'est donné les moyens de tenir son engagement de prévenir l'exploitation et les atteintes sexuelles et le harcèlement sexuel, grâce à une stratégie globale assortie d'un plan d'action<sup>8</sup>.

90. En 2019, le PNUD a accueilli 2 671 Volontaires des Nations Unies, soit 17 % de plus qu'en 2018. Lors de la table ronde sur le développement de carrière des Nations Unies et des organisations internationales de 2019, le programme des Volontaires des Nations Unies et le PNUD ont remporté le prix de l'innovation dans le recrutement de jeunes professionnels handicapés. Les objectifs fixés concernant la proportion d'administrateurs recrutés sur le plan international provenant de pays visés par les programmes ont été dépassés à presque tous les niveaux.

### III. Bilan et orientations futures

91. Le présent examen à mi-parcours s'appuie sur des données factuelles pour indiquer comment le PNUD adaptera son approche pendant la période restante du plan stratégique en cours et par la suite, pour atteindre la vitesse et l'échelle nécessaires à la réalisation des objectifs de développement durable. Pour ce faire, le PNUD devra :

---

<sup>8</sup> Voir annexe 6.

a) Intensifier son soutien aux pays en matière de planification, de suivi, de localisation et de financement des objectifs, en tirant parti de son offre d'intégration et des atouts accumulés au cours des deux dernières années, notamment l'offre destinée aux petits États insulaires en développement ;

b) Intensifier l'attention portée à l'objectif 16 en tant qu'instrument essentiel pour la mise en œuvre du Programme 2030, y compris les interventions locales visant à promouvoir la cohésion sociale ;

c) Continuer à tenir compte des enseignements tirés de l'évaluation de la contribution du PNUD à la réduction de la pauvreté dans les PMA de 2018 afin de renforcer les solutions intégrées à la pauvreté multidimensionnelle, notamment par la protection sociale, et d'intégrer pleinement la réduction des inégalités et de ne laisser personne de côté dans les programmes ;

d) Dépasser l'accent mis sur la participation des femmes pour s'attaquer systématiquement aux racines de l'inégalité de genre et de la discrimination ;

e) Maximiser les résultats de développement en combinant les bonnes solutions type pour relever des défis de développement complexes, en utilisant l'analyse des performances ;

f) Relever le niveau d'ambition de la quasi-totalité des objectifs de résultats en matière de développement pour 2021<sup>9</sup> ;

g) Collaborer, au sein des équipes de pays des Nations unies, à la conception et à la mise en œuvre de nouveaux plans-cadre de coopération, intensifier les efforts en vue de la réalisation de programmes et d'activités communs et continuer à développer des partenariats ciblés.

92. Après deux ans d'expérimentation pour construire le « PNUD nouvelle génération », l'organisation doit maintenant exploiter les synergies potentielles entre le Réseau de politique mondiale, les laboratoires d'accélération, les dispositifs d'appui et les bureaux de pays, afin de partager et de systématiser les enseignements à retenir et de renforcer la gestion des connaissances. L'intelligence artificielle, les chaînes de bloc et d'autres technologies offrent au PNUD de nouvelles possibilités de relever les défis décrits dans ce rapport, même si la fracture numérique croissante, les cybermenaces et d'autres aspects de la numérisation présentent d'autres problèmes. La stratégie « People 2030 » renforce d'ores et déjà les qualifications du personnel, mais pour relever les défis multiformes et évolutifs auxquels sont confrontés les partenaires du PNUD en matière de développement, l'investissement dans les ressources humaines, atout le plus précieux de l'organisation, sera une priorité absolue.

93. Il demeure essentiel de tirer les leçons de l'audit et de l'évaluation. À la suite de l'adoption par le Conseil d'administration de la politique d'évaluation révisée en 2019, le Bureau indépendant d'évaluation et la direction du PNUD s'efforcent de renforcer l'évaluation décentralisée pour améliorer la programmation fondée sur des données factuelles. Alors que le PNUD a reçu pour la quatorzième fois consécutive une opinion d'audit sans réserve du Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies pour 2018, le Bureau de l'audit et des investigations du PNUD a de nouveau jugé en 2019 que la gouvernance, la gestion des risques et les contrôles sont « partiellement satisfaisants/certaines améliorations sont nécessaires ». Une étude interne récemment achevée aidera à déterminer les domaines dans lesquels le PNUD devrait investir pour développer les compétences, les incitations, la culture et les mécanismes de gouvernance nécessaires pour gérer les risques comme il convient.

<sup>9</sup> Voir annexe 1.

94. Le modèle de financement du PNUD, basé sur 13 % de ressources ordinaires et 87 % d'autres ressources, a des répercussions sur l'efficacité des programmes de pays du PNUD. Le financement de projets à court terme phagocyte les investissements nécessaires à la durabilité à long terme. Les priorités des donateurs ne correspondent pas toujours aux besoins de développement nationaux. L'accent mis sur la mise en œuvre de programmes de fonds verticaux peut nuire à d'importantes initiatives transversales dans des domaines tels que le genre et la gouvernance. La constatation que les ressources ordinaires contribuent à des résultats plus élevés démontre l'effet catalyseur du financement par les ressources ordinaires pour l'ensemble du Programme 2030. Comme le PNUD respecte les engagements pris dans le cadre du Pacte de financement et continue à diversifier la base de financement, son agilité, sa réactivité et son efficacité dépendent de ces ressources modulables.

---