



**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
12 avril 2021
Français
Original : anglais

Session annuelle de 2021

7-11 juin 2021, New York

Point 6 de l'ordre du jour provisoire

Rapport annuel de l'Administrateur

**Examen cumulatif du plan stratégique du PNUD
pour 2018-2021 et du rapport annuel de l'Administrateur
pour 2020**

Résumé

L'année 2020 a été marquée par l'urgence du développement. Lorsque la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) a frappé, le PNUD a transféré ses activités en ligne pour pouvoir continuer à fonctionner, notamment en tant que chef de file technique des Nations Unies pour la réponse socioéconomique. Le PNUD a rapidement mis en place un service d'assistance technique et des ressources pour aider ses partenaires à faire de même. Les investissements réalisés depuis 2018 dans le #NextGenUNDP (notamment la stratégie « People for 2030 », la stratégie numérique et le réseau de laboratoires d'accélération) ont permis de gagner en cohérence et d'étendre la portée des interventions. Les progrès réalisés au regard du plan stratégique ont ralenti en 2020, mais n'ont pas dévié de leur trajectoire. Le fait de se concentrer sur les affaires les plus urgentes *et* les plus importantes a permis au PNUD de maintenir le cap en direction des objectifs de développement durable. Des analyses rapides, des interventions innovantes et de nouvelles idées ont été présentées, portant notamment sur l'instauration d'un revenu de base temporaire, la création de plateformes numériques, la mobilisation de l'ambition climatique et la mesure des progrès enregistrés en matière de développement humain pour les personnes et pour la planète. La productivité a augmenté, les coûts ont diminué et le financement a suivi une tendance positive, bien que le manque d'options de financement flexibles reste un problème.



Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	4
II. La réponse du PNUD face à la COVID-19	4
III. Le plan stratégique : progrès d'ensemble	5
IV. Observations sur les résultats de #NextGenUNDP	6
V. Solutions types	16
VI. Partenaires et ressources	20
VII. La voie à suivre	22

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. Rapport de résultats sur le chapitre commun
3. Mise en œuvre de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement
4. Rapport annuel du Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud

I. Introduction

1. L'année 2020 a été marquée par l'urgence du développement. Pour la première fois depuis 30 ans, une baisse du développement humain à l'échelle mondiale était attendue. Partout dans le monde, les États et les partenaires du développement ont lutté pour mettre un terme à la propagation de la COVID-19, pour remédier à la crise socioéconomique sans précédent provoquée par la pandémie, et pour s'opposer aux attaques, nouvelles et anciennes, faites aux droits humains et à l'égalité femmes-hommes, à la cohésion sociale et à l'état de droit. Malgré une baisse temporaire des émissions de carbone pendant la « pause » imposée par la pandémie, la crise climatique s'est aggravée. Dans ces conditions, on peut dire que la Décennie d'action en faveur des objectifs de développement durable a commencé dans un contexte difficile.

2. L'année 2020 a aussi été celle pendant laquelle la population a montré ce qu'il était possible de faire. Le monde doit maintenant faire un choix : permettre, ou non, à la COVID-19 d'être le point de bascule qui entraînera une transformation pour les personnes et pour la planète, où les objectifs seront atteints et où personne ne sera laissé de côté. En 2020, un des objectifs de #NextGenPNUD était de créer des choix face à des décisions urgentes et importantes. Cette initiative est parvenue à repousser les limites de notre organisation en ce qui concerne la façon dont elle réfléchit, atteint ses objectifs, investit et gère ses actifs.

II. La réponse du PNUD face à la COVID-19

3. En 2020, le PNUD s'est concentré sur les actions les plus urgentes et les plus importantes en lançant une intervention rapide face à la COVID-19. Ses deux offres (« Prepare, Respond, Recover », lancée en mars, puis « Au-delà du relèvement : à l'horizon 2030 », en juin) et les cadres de financement rapide qui les accompagnent (le Mécanisme de réaction rapide et le Mécanisme de financement rapide) ont contribué à susciter une réponse rapide, cohérente et de grande envergure de la part de l'organisation, tout en maintenant l'accent sur le Programme de développement durable à l'horizon 2030.

4. Lorsque la COVID-19 a frappé, le PNUD a mobilisé ou réaffecté près d'un milliard de dollars pour aider ses partenaires dans plus de 170 pays et territoires. Il a tiré parti de ses investissements numériques pour passer en ligne en à peine six jours, afin de pouvoir continuer à travailler et aider les autres à faire de même. Ses efforts ont donné des résultats concrets au niveau local : en aidant les pouvoirs publics et les systèmes de santé à continuer de fonctionner, en fournissant de l'argent, de la nourriture et des services de base aux personnes dans le besoin et en protégeant les emplois et les moyens d'existence, tout en contribuant aux actions menées à l'échelle mondiale pour mieux construire l'avenir.

5. Tandis que les confinements se propageaient à mesure de la propagation du virus, le PNUD a aidé plus de 6 700 entités publiques de 82 pays à continuer à travailler ; 81 % d'entre elles étaient des entités infranationales. Plus de 5 300 organisations de la société civile ont reçu le soutien du PNUD pour lutter tant contre la pandémie que contre ses répercussions : violence domestique, violations des droits humains, racisme, xénophobie, stigmatisation et autres formes de discrimination.

6. En mars 2020, le nouveau dispositif d'intervention rapide du PNUD avait alloué des fonds à 110 pays, à un moment où très peu de ressources étaient disponibles localement. Tirant parti de son partenariat avec le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme, le PNUD a fourni à 107 pays des équipements de

protection individuelle, des équipements médicaux et des tests diagnostiques dont la valeur totale s'élève à 200 millions d'USD, et a formé près de 280 000 professionnels de la santé à l'intervention rapide contre la pandémie.

7. Les programmes de transferts en espèces ont bénéficié directement à 1,8 millions de personnes. Près de 900 000 emplois ont été protégés. Près de 1,2 millions de travailleurs informels et 56 900 entreprises du secteur privé (principalement des micro, petites et moyennes entreprises) ont bénéficié d'un appui. Trois millions de personnes (dont la moitié sont des femmes) ont eu accès à des services d'eau et d'assainissement essentiels ; 788 000 personnes ont bénéficié d'une aide psychosociale.

8. En tant que chef de file technique pour l'intervention socioéconomique des Nations Unies, le PNUD a dirigé, de concert avec les équipes de pays des Nations Unies et les coordinateurs résidents, l'élaboration de 144 évaluations d'incidence socioéconomique dans 97 pays, afin de générer des données destinées à orienter la prise de décisions et de s'assurer que l'aide atteigne bien les groupes vulnérables. Le PNUD a travaillé avec des partenaires, dont la Banque mondiale et le Fonds monétaire international, pour préparer 119 plans d'intervention socioéconomiques. Avec le Département des affaires économiques et sociales et l'Union européenne, le PNUD a contribué à l'élaboration de cadres de financement nationaux intégrés dans 62 pays, afin d'harmoniser les financements associés à la lutte contre la COVID-19 avec les objectifs de développement durable et l'Accord de Paris. Ces interventions, qui ont été rendues possibles par de multiples partenariats, contribuent à orienter les décisions en matière de politique publique en cette période d'une complexité inouïe.

9. Le PNUD a publié diverses études originales qui ont démontré comment des investissements ambitieux et réalistes dans les quatre domaines intégrés de la deuxième offre de réponse du PNUD face à la COVID-19 (gouvernance, protection sociale, relèvement respectueux de l'environnement et numérisation) pourraient avoir un effet durable, notamment en sortant 146 millions de personnes de l'extrême pauvreté d'ici 2030. Il ressort de ces études et d'autres travaux de recherche de base que, bien que la prochaine étape du développement humain reste complexe et incertaine, il est possible de s'y orienter en faisant preuve d'agilité, d'innovation et d'une architecture ambitieuse d'interventions politiques interconnectées et de choix politiques.

III. Le plan stratégique : progrès d'ensemble

10. Avec la pandémie en point de mire, les progrès par rapport au plan stratégique ont ralenti mais sont restés sur la bonne voie. Ce plan a été conçu pour permettre au PNUD de répondre tant aux objectifs à long terme des pays qu'aux besoins urgents en période de crise. Son travail sans précédent en réponse à la COVID-19, dans trois contextes de développement et par le biais de solutions types, fait donc partie des engagements du plan stratégique. En effet, les investissements institutionnels et financiers faits par #NextGenUNDP au cours de cette période du plan stratégique (tels que la stratégie « People for 2030 », la stratégie numérique du PNUD, le Réseau mondial pour les politiques, le réseau des laboratoires d'accélération et le Bureau de gestion des crises) ont permis de renforcer la cohérence et la vitesse de la réponse qui a été donnée.

11. En 2020, le PNUD a, de concert avec les partenaires des Nations Unies, élaboré des indicateurs spécifiques corrélés à la COVID-19, et en a retenu huit à mesurer. Sur les 33 réalisations du plan stratégique, les progrès sont restés sur la bonne voie pour 21 d'entre elles, ont ralenti pour 11 et ont cessé pour 1. Si la réaffectation des ressources ordinaires (de base) a permis aux bureaux de pays de prendre des mesures

souples en guise d'intervention face à la pandémie, certains plans initiaux (notamment en ce qui concerne la réduction des risques de catastrophe, la planification du développement national et la croissance économique) ont été reportés ou ajustés à mesure que les pouvoirs publics réorientaient leurs efforts vers l'atténuation de la crise. Un examen des cas où le PNUD n'a pas atteint les objectifs prévus est en cours.

12. Par rapport au résultat 1 (Éradiquer la pauvreté), l'aide apportée par le PNUD depuis 2018 a favorisé l'accès de 35 millions de personnes aux éléments de base dont elles ont besoin pour vivre dignement, tels que l'eau, la nourriture, le logement et les soins de santé. Près de 27 millions de personnes ont obtenu un accès à des services financiers. Dans 57 pays, 30 millions d'hectares de zones protégées (soit l'équivalent de 60 fois le parc national du Grand Canyon), ont été gérés de manière plus durable. Le PNUD a dépensé 5,6 milliards de dollars, soit 41 % de ses dépenses de programme depuis 2018.

13. En ce qui concerne le résultat 2, le PNUD a accéléré les transformations structurelles propices au développement durable. Depuis 2018, 16 millions de personnes dans 32 pays ont obtenu un accès à la justice. Au total, 118 pays font désormais partie de la Promesse climatique du PNUD, conçue pour encourager une action ambitieuse en faveur d'une transition écologique et équitable. Le PNUD a dépensé 4,1 milliards de dollars, soit 31 % de ses dépenses de programme depuis 2018.

14. Dans le cadre du résultat 3, le PNUD a œuvré à renforcer la résilience face aux chocs et aux crises. Neuf de ses dix plus grands programmes de pays se déroulent dans des contextes de crise. En 2019, 5 millions de personnes de 28 pays touchés par la crise (dont un tiers de femmes) ont trouvé un emploi ou de meilleurs moyens d'existence grâce à l'aide du PNUD. Le PNUD a aidé 34 pays à prévenir l'extrémisme violent, et plus d'un tiers des pays à lutter contre les discours de haine. Le PNUD a dépensé 2,9 milliards de dollars, soit 22 % de ses dépenses de programme depuis 2018.

15. Dans les trois contextes de résultats, l'incidence de la COVID-19 a été très différente en fonction de la pauvreté, des inégalités et de la marginalisation. Cela a accru l'importance de la capacité du PNUD à travailler de manière intégrée dans tous les contextes de développement afin que personne ne soit laissé pour compte, comme le plan stratégique est conçu pour le faire.

IV. Observations sur les résultats de #NextGenUNDP

A. Les objectifs de développement durable obligent le PNUD à améliorer sa capacité de contribuer à au règlement de grands problèmes systémiques. Le PNUD se rapproche de cet objectif.

16. Les objectifs sont au cœur de tout ce que fait le PNUD. Lorsque le PNUD parle d'« intégration des objectifs de développement durable », cela peut signifier deux choses, toutes deux en rapport l'une avec l'autre. La première est son rôle essentiel, qui consiste à aider les pouvoirs publics à planifier et à poursuivre leurs trajectoires de développement. Depuis 2018, le PNUD a travaillé avec plus de la moitié des pays du monde pour intégrer les objectifs dans leurs propres plans de développement, en renforçant leurs capacités à suivre les progrès et à en rendre compte (notamment en ce qui concerne la gestion des données). En 2020, la majorité des bureaux de pays du PNUD ont mentionné le rôle de chef de file technique qui échoit au PNUD en ce qui concerne l'évaluation des incidences socioéconomiques comme étant un exemple concret de son rôle d'intégrateur.

17. Le deuxième aspect de ce que le PNUD entend par « intégration des objectifs de développement durable » est l'accent porté sur les changements systémiques. Cet aspect, qui s'est dessiné récemment, a acquis une urgence redoublée en 2020, du fait des perturbations sans précédent qui se sont produites cette année. C'est ainsi qu'en 2020, le PNUD a lancé la plateforme COVID-19 Data Futures pour aider les pays dans leur prise de décisions stratégiques. Il a fourni un appui personnalisé à la résolution de problèmes systémiques : le dépeuplement en Serbie, la transition d'une économie extractive à une économie du savoir en Uruguay, et la réhabilitation de la région de la mer d'Aral en Ouzbékistan. Il s'est concentré sur les questions de financement, pas seulement en ce qui concerne le montant des ressources disponibles pour le développement, mais aussi en ce qui concerne la manière dont les investissements circulent et le degré de priorité qui leur est accordé.

18. Depuis 2018, et notamment par le biais de son Pôle Financement, le PNUD a aidé les pouvoirs publics et le secteur privé à financer les activités favorisant l'atteinte des objectifs de développement durable. Grâce à la cartographie des investisseurs, 200 possibilités d'investissement ont été relevées dans 15 pays, chaque pays concerné devant mobiliser environ 50 millions de dollars en faveur des objectifs. Le programme « Inspecteurs des impôts sans frontières », une initiative menée conjointement par le PNUD et par l'Organisation de coopération et de développement économiques, a aidé 45 pays à collecter plus d'un demi-milliard de dollars de recettes en cinq ans.

19. Dans le cadre de l'initiative phare « SDG Impact », le PNUD a élaboré des normes mondiales de prise de décisions pour les fonds de capital-investissement ; il a entamé une collaboration avec 12 pays sur les titres d'emprunt notamment les conversions de créances en investissements écologiques ; il a travaillé avec les autorités indonésiennes sur ses Sukuk (obligations) écologiques souveraines et de détail d'une valeur de 3,2 milliards d'USD ; il a appuyé les autorités mexicaines pour l'émission de la première obligation souveraine au monde liée aux objectifs de développement durable. Le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU) a aidé plus de 500 administrations locales dans 42 pays à améliorer leurs systèmes financiers infranationaux et, grâce à l'aide du PNUD, a facilité le travail de l'Équipe spéciale du Secrétaire général chargée de la question du financement numérique des objectifs de développement durable. Les recommandations de son rapport, *People's Money*, sont en train d'être mises en œuvre.

20. Les cadres de financement nationaux intégrés de 60 pays ont été financés par le Fonds commun des Nations Unies pour les objectifs de développement durable, géré par le Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires. Le PNUD a intensifié sa participation à la politique internationale de financement pour le développement, et a été invité par le G20 à servir de secrétariat pour le groupe de travail du G20 sur le financement durable, coprésidé par la Chine et les États-Unis.

B. La souplesse du PNUD lui a permis de traverser la crise de la COVID-19 ; cependant, des investissements et un financement souple sont nécessaires.

21. Le PNUD a démontré sa souplesse par la rapidité et l'ampleur de sa réponse à la COVID-19. Son appui a permis à 82 pays de continuer à fonctionner en ligne et de fournir des services de base et sociaux. Il a mis à profit son partenariat avec le Fonds mondial, son savoir-faire en matière de gestion de crise et ses liens étroits avec les administrations locales et les organisations de la société civile pour apporter son aide là où elle était le plus nécessaire. En passant à un mécanisme examiné par des audits, le PNUD a réduit d'un quart le temps nécessaire à l'approbation des décisions d'achat. L'un des problèmes les plus fréquemment signalés par les bureaux de pays en 2020

était le retard dans l'achat de fournitures en raison de la faiblesse ou de l'interruption des chaînes d'approvisionnement.

22. Ses premiers investissements (au plan du financement et de l'analyse) ont permis d'obtenir des fonds supplémentaires : en Haïti, le PNUD a tiré parti des investissements dans le Fonds d'intervention d'urgence pour mobiliser 2 millions d'USD en faveur de la mise en place de dispositifs de crise dans l'éventualité d'une pandémie dans les prisons. En Libye, les financements apportés par le Fonds et par l'État japonais ont permis au PNUD de renforcer les capacités des autorités à rédiger et à coordonner la stratégie nationale de lutte contre la COVID-19. À Sri Lanka, l'évaluation par le PNUD de l'incidence de la pandémie sur le secteur du tourisme a permis d'établir une feuille de route pour son redressement qui constitue désormais le fondement d'un plan quadriennal de transformation de ce secteur.

23. Cette première vague d'aide a été suivie, en milieu d'année, d'une seconde. Dans les 16 semaines qui ont suivi le lancement du Fonds d'intervention d'urgence, 129 propositions ont été approuvées, pour un montant total de 105 millions de dollars. Dans de nombreux pays, ces financements sont utilisés pour faire aboutir des programmes susceptibles d'être étendus. Par exemple, le soutien du PNUD à la Cour suprême du Bangladesh pour la création de tribunaux virtuels chargés de traiter les demandes de mise en liberté sous caution a permis de former plus de 1 000 juges, avocats et fonctionnaires de justice, contribuant ainsi à une réduction de 12 % de la population carcérale en à peine trois mois.

24. Une analyse du retour d'expérience de l'intervention opérationnelle face à la COVID-19 a permis de faire ressortir la manière dont le PNUD pourrait améliorer son agilité dans le cadrage des ressources vis-à-vis des nouvelles priorités. Plusieurs champs d'amélioration ont été notés, notamment en ce qui concerne la nécessité d'améliorer la gestion adaptative, les systèmes de reconnaissance des employés et les politiques et systèmes d'approvisionnement.

25. Suite à cette analyse, on recommande de « réinventer » le PNUD en tant que lieu de travail, en portant une moins grande attention au « lieu » en soi, et une plus grande attention à l'instauration d'un « environnement favorable » permettant aux membres du personnel de mener leur travail à bien. La « volonté politique d'actionner le changement organisationnel » a été considérée comme le facteur le plus important de l'intervention du PNUD face à la pandémie de COVID-19.

26. Le PNUD a déboursé près d'un milliard de dollars des États-Unis pour la lutte contre la COVID-19, dont 10 % provenant des ressources ordinaires, grâce aux #PartenairesAtCore du PNUD. Pour que le PNUD puisse faire preuve d'une souplesse croissante dans les différents domaines de développement, et pour lui permettre d'accomplir un changement systémique à long terme, il est essentiel de lui fournir des ressources prévisibles et utilisables avec souplesse.

C. Le PNUD tire sa force de son personnel ; ce dernier a continué à fournir des résultats, même sous la pression.

27. Depuis 2018, grâce à la stratégie « People for 2030 », le PNUD a intensifié ses efforts pour attirer, retenir et consolider les meilleurs talents afin d'aider les pays à progresser vers les objectifs. Les résultats obtenus en 2020 suggèrent que cet investissement porte ses fruits : lors de l'exécution des programmes, les équipes du PNUD ont fait des réalisations d'une valeur totale de 4,5 milliards d'USD, ce qui est le deuxième taux le plus élevé en six ans.

28. Ces équipes ont œuvré avec un évident sens du devoir : le sondage mondial du personnel 2020 a révélé que 83 % des personnes répondantes sont « très motivés »,

soit une hausse de 3 % par rapport à 2018. Quatre-vingt-huit pour cent d'entre elles considèrent que leur travail est en harmonie complète avec le Plan stratégique, ce qui est un atout important pour porter des fruits à long terme, car cela signifie que toutes les équipes du PNUD vont dans la même direction.

29. Fin 2020, 84 % des recommandations de la stratégie « People for 2030 » avaient été mises en œuvre, parmi lesquelles l'introduction d'un système amélioré de gestion des performances, une nouvelle politique de mobilité et un nouveau cadre de gestion des carrières. Dans le rapport « Global Health 50/50 » 2020, le PNUD a été classé parmi les 5 % des meilleures organisations mondiales.

30. Les perturbations de l'année 2020 ont mis en évidence les domaines dans lesquels le PNUD peut s'améliorer, notamment en ce qui concerne le bien-être et la santé mentale du personnel, l'inclusion et la lutte contre le racisme. Par exemple, en 2020, des réflexions ont commencé dans toute l'organisation sur la manière dont le PNUD pourrait devenir une organisation prenant une part active à la lutte antiraciste. Une batterie de recommandations sont en cours d'application. Afin de mieux trouver des talents diversifiés, le PNUD a lancé un programme destiné à permettre aux jeunes diplômés souhaitant acquérir une première expérience professionnelle, a élargi son premier programme de bourses destinées aux jeunes dirigeantes africaines, a créé une allocation destinée à l'ensemble de ses stagiaires et a poursuivi le déploiement de Volontaires des Nations Unies par le biais du Programme PNUD-VNU de gestion des aptitudes à l'intention des jeunes cadres ayant un handicap.

31. Plus de 60 % des bureaux de pays se sont vu décerner le label égalité des genres du PNUD : depuis 2018, 7 ont reçu un label de bronze, 17 un label d'argent et 7 un label d'or. Le PNUD a atteint la parité dans la représentation des hommes et des femmes au sein de son Groupe exécutif et de ses représentations résidentes (y compris en ce qui concerne les adjointes et adjoints). L'égalité reste difficile à atteindre au niveau du cadre supérieur ; il faut donc encore améliorer la mise en œuvre des politiques et des pratiques en matière de gestion de carrière et de flexibilité du travail. Ces deux éléments font partie du plan d'action en cours d'élaboration.

32. L'engagement du PNUD en faveur d'un environnement de travail sûr et inclusif comprend la lutte contre toutes les formes de discrimination et de harcèlement, y compris toutes les formes d'inconduite sexuelle. Dans le cadre du sondage mondial du personnel, le nombre de personnes signalant avoir été témoins ou victimes de faits de harcèlement, de discrimination ou d'abus d'autorité est resté à peu près le même de 2018 à 2020. La mise en place d'un environnement exempt de toute forme de harcèlement et de discrimination reste une priorité pour l'organisation, comme en témoigne la stratégie 2021-2022 pour la prévention du harcèlement sexuel et de l'exploitation et des abus sexuels.

D. Le budget du PNUD est équilibré, la productivité est en hausse et les coûts en baisse, ce qui permet d'améliorer la portée des actions en faveur du développement.

33. En 2017, le PNUD a défini les priorités en matière de gestion et adopté des mesures visant à améliorer sa stabilité, son efficacité et sa responsabilité financières. Si l'effet des investissements systémiques qui en résultent commence à se faire sentir, beaucoup reste encore à faire. En 2020, le PNUD a atteint l'équilibre budgétaire pour la quatrième année consécutive. Ceci nous confère des fondations solides sur lesquelles nous pourrions obtenir davantage de résultats. Les ressources ordinaires ont atteint leur volume le plus élevé depuis 2016, en hausse de 13 % par rapport à 2019 ; ceci est une tendance positive qui devrait se poursuivre jusqu'à l'atteinte des objectifs du pacte de financement du Secrétaire général.

34. Grâce aux efforts intensifs déployés pour renforcer la performance institutionnelle, pour améliorer l'efficacité et pour réduire les coûts, le PNUD a généré des ressources supplémentaires destinées au développement, estimées à 355 millions de dollars en 2018-2020 par rapport à 2014-2017. D'autres investissements sont en cours, notamment une initiative majeure visant à regrouper les procédures opérationnelles relatives aux finances, aux ressources humaines et aux achats pour renforcer l'efficacité et la gestion des risques. Les centres mondiaux de services partagés du PNUD à Copenhague et à Kuala Lumpur ont amélioré la gestion de près de 500 comptes bancaires de bureaux de pays et de près de 64 000 fournisseurs, traitant plus de 26 000 transactions de sorte à améliorer l'efficacité et à atténuer les risques.

35. La transformation numérique du PNUD a rapidement donné des résultats : dès 2019, un nouveau système de demande de voyage a permis de réduire de moitié les délais de traitement et d'économiser 109 000 heures de travail du personnel. Une nouvelle application mobile Atlas a permis aux responsables d'approuver les transactions directement depuis leur smartphone, innovation modeste mais qui s'est avérée utile lorsque le PNUD a transféré ses opérations en ligne en 2020.

36. En 2019, d'ambitieux objectifs de « verdissement » ont été fixés pour réduire d'un quart les émissions associées à nos opérations d'ici 2025, et de moitié d'ici 2030 ; un outil de gestion environnementale a été créé pour suivre les progrès accomplis ; une initiative nommée « Greening UNDP Moonshot » a été lancée pour stimuler l'innovation interne. Ces actions ont permis de réduire de 6 % l'empreinte carbone de l'organisation en ce qui concerne la consommation d'électricité, ce qui permettra d'économiser 420 000 dollars par an. En 2020, la solution de signature électronique DocuSign a été déployée pour économiser l'équivalent de 5 millions de feuilles de papier et réduire de 154 tonnes les émissions de CO₂ du PNUD.

37. Malgré les coûts de gestion de la réforme du Système des Nations Unies pour le développement et les bouleversements suscités par la pandémie de COVID-19, le ratio d'efficacité de la gestion du PNUD s'est amélioré entre 2019 et 2020. L'organisation est en passe d'atteindre son objectif quadriennal de 7,3 %, ce qui signifie que, pendant la durée de ce plan, le taux d'exécution des programmes a augmenté et les dépenses institutionnelles connexes ont diminué.

E. L'engagement du PNUD en faveur de la transparence, de l'application du principe de responsabilité, de l'apprentissage continu et de l'amélioration.

38. En 2020, le PNUD a de nouveau été considéré comme le plus transparent des organismes des Nations Unies, selon l'Indice de transparence de l'aide. Le Programme a reçu une opinion d'audit sans réserve de la part Comité des commissaires aux comptes de l'ONU en 2018, pour la quinzième fois consécutive. Pour la première fois en 10 ans, le PNUD a clôturé toutes les recommandations d'audit en suspens depuis plus de 18 mois. Ses performances ont été jugées les plus élevées parmi les agents de réalisation du Fonds multilatéral aux fins d'application du Protocole de Montréal. Toutes les subventions accordées par lui au titre du Fonds mondial ont été jugées « supérieures aux attentes », « conformes aux attentes » ou « adéquates ».

39. Le PNUD continue de renforcer ses systèmes de contrôle de la surveillance interne. Il ne tolérera aucun comportement portant atteinte à sa crédibilité, à sa confiance ou à sa capacité à remplir sa mission à l'appui des pays de programme et du Programme 2030. À la suite de l'audit de la manière dont le PNUD a géré les ressources du Fonds pour l'environnement mondial (FEM) réalisé par le Bureau de

l'audit et des investigations, et suite à l'examen indépendant du projet « Russia Standard and Labels » financé par le FEM, le PNUD a pris des mesures globales destinées à exécuter la moitié des mesures de gestion d'ici mars 2021. Une unité spécialisée a été mise en place au sein du Bureau exécutif, devant assurer une meilleure surveillance des performances de l'entreprise.

40. Le PNUD n'a pas fini de donner suite aux conclusions de l'évaluation. En 2020, un examen de toutes les évaluations faites par le Bureau indépendant d'évaluation a permis de faire ressortir ce qui a bien fonctionné (notamment la capacité du PNUD à renforcer les capacités locales, à protéger les droits des groupes vulnérables dans les pays à revenu intermédiaire, à réhabiliter les services et les infrastructures et à favoriser la cohésion sociale dans les contextes de crise), et ce qui nécessite plus de travail (notamment la fragmentation des interventions, qui nuit à la capacité d'extension, l'étroitesse et la brièveté des interventions en matière d'emploi, une tendance à travailler avec le secteur privé en tant que source de financement plutôt que d'investissement, et les difficultés associées à la gestion des résultats et des connaissances).

41. Le PNUD prend des mesures pour remédier à ces faiblesses ainsi qu'à d'autres. C'est ainsi qu'en 2020, le PNUD a formé 800 membres de son personnel dans le cadre du programme de certification « Managing Successful Programmes » (Gérer des programmes qui portent des fruits) et a sensibilisé le personnel aux normes sociales et environnementales ainsi qu'à leur utilisation. Cela a permis l'élaboration, en 2021, d'une nouvelle politique et de meilleures procédures de sélection pour mieux cerner les risques. Le PNUD a amélioré ses analyses de performance en appliquant l'apprentissage automatique pour mieux analyser les rapports des bureaux de pays. De plus amples informations sont présentées dans la réponse donnée par la direction à l'évaluation du plan stratégique.

42. Malgré les difficultés posées par la pandémie, 249 évaluations décentralisées ont été réalisées en 2020. Le Bureau indépendant d'évaluation en a étudié 172 d'entre elles. D'après son rapport, la situation s'améliore : 88 % de ces évaluations décentralisées étaient jugés « satisfaisants » ou « moyennement satisfaisantes », soit une augmentation de 10 % depuis 2019.

43. Le Bureau de la déontologie a continué à jouer un rôle essentiel dans la mise en valeur des normes et de la culture déontologiques, en fournissant au personnel les outils et les connaissances nécessaires pour rendre sa conduite plus conforme aux valeurs et aux attentes de l'organisation. Il a reçu le nombre le plus élevé de demandes de conseils en matière d'éthique en 2020, soit une augmentation de 67 % depuis 2015, ce qui témoigne de la bonne intégration de la déontologie dans l'ensemble du PNUD.

F. Le PNUD a redressé ses performances en matière de protection sociale, juste au moment où cela était le plus nécessaire.

44. La performance du PNUD en matière de protection sociale s'est régulièrement améliorée depuis 2018 grâce à des interventions délibérées, passant de « rouge » à « vert » dans son cadre de résultats. En 2020, le PNUD a aidé 82 pays, tels que l'Inde ou le Nigéria, à compléter ou à étendre leurs programmes d'aide sociale, en mettant l'accent sur les groupes les plus pauvres et les plus vulnérables, notamment les travailleurs et travailleuses du secteur informel, les personnes se consacrant aux tâches domestiques ou aux soins des personnes de façon non rémunérée, les indépendantes et indépendants, les personnes handicapées, les migrantes et migrants et les populations déplacées à l'intérieur de leur propre pays.

45. Au Kazakhstan, un portail en ligne a été créé pour fournir des informations sur les services sociaux à plus de 690 000 personnes handicapées. Au Cambodge, le PNUD a contribué à la mise en place du tout premier programme de protection sociale par transfert monétaire pour toute personne vivant sous le seuil de pauvreté national, touchant plus de 670 000 ménages. Une nouvelle étude, réalisée en collaboration avec l'Organisation internationale du travail (OIT), a analysé la protection sociale des travailleurs et travailleuses du secteur informel dans sept pays africains afin d'éclairer les interventions futures.

46. Le PNUD a créé de nouveaux partenariats et a repoussé les limites du débat sur la protection sociale. Le Mécanisme de financement des assurances et des risques, lancé en partenariat avec le ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ) et le Forum pour le développement de l'assurance, a été conçu pour stimuler les nouveaux produits et services d'assurance. L'étude menée par le PNUD sur la question du revenu de base temporaire, publiée en juillet dans le cadre de la nouvelle série « Development Futures » réalisée par l'organisation, a estimé le coût d'un revenu minimum garanti pour les personnes vulnérables dans 132 pays en développement, ce qui représente un exemple des options politiques ambitieuses mises en avant par le PNUD pour faciliter la reconstruction post-COVID-19.

G. Les activités menées par le PNUD en matière d'égalité des genres prennent de l'ampleur, mais dans les zones en crise ou en conflit, davantage d'efforts doivent être consentis pour permettre aux femmes de jouer un rôle dirigeant.

47. Le PNUD a réussi à mettre l'accent sur les femmes au cours de la période du plan stratégique actuel : elles ont été les principales bénéficiaires du programme en 2020. De plus, 63 % des 3 000 partenaires interrogés dans le cadre de l'enquête sur les partenariats ont dit que le PNUD faisait « beaucoup » en matière d'égalité des genres. Depuis 2018, le PNUD a doublé ses partenariats pour lutter contre les normes sociales et de genre discriminatoires, et pour faire progresser la protection sociale tenant compte du genre. En 2020, il a rapidement étendu la portée de son action pour inclure le soutien à la lutte contre la violence de genre, en collaboration avec 80 pays.

48. Toutefois, les résultats obtenus en matière de leadership des femmes et de participation des femmes à la prévention des crises et au relèvement ont été moins bons en 2020, passant de « ambre » à « rouge » dans le cadre des résultats. Ceci confirme les résultats obtenus par le Bureau indépendant d'évaluation. Certains pays touchés par un conflit (comme la Côte d'Ivoire et la Somalie) ont adopté des quotas pour les femmes en politique avec le soutien du PNUD. Mais cela ne suffit pas. Une analyse est en cours pour comprendre en quoi nous avons failli, ce qui permettra notamment d'éclairer la prochaine stratégie du PNUD pour l'égalité des sexes. De plus amples informations à ce sujet sont disponibles dans le rapport annuel sur la mise en œuvre de la Stratégie du PNUD pour la promotion de l'égalité des sexes pour la période 2018-2021 ([DP/2020/11](#)).

H. La Promesse climatique du PNUD clarifie les objectifs à l'échelle mondiale, en mettant en relation les projets et les partenaires.

49. Dans la programmation, les recherches et le plaidoyer entrepris au cours de cette période du Plan stratégique, le PNUD a donné la priorité aux actions en faveur de la nature et du climat. Dans l'édition qui célébrait son trentième anniversaire, le Rapport sur le développement humain affirmait que « le prochaine front » en matière de développement humain est la quête d'un monde où les humains et la planète vivent

en équilibre. D'après le rapport, aucun pays n'est encore en passe d'atteindre cet objectif.

50. C'est ici qu'intervient la Promesse climatique. Avec 118 pays et 35 partenaires et investisseurs participants, cette initiative a été conçue pour « mettre en relation » les partenaires et les projets sur le thème du climat afin qu'ils produisent des effets à plus grande échelle, à un niveau plus stratégique et de nature plus systémique. La Promesse climatique représente l'offre la plus importante au monde en matière de renforcement des contributions déterminées au niveau national. Avec son soutien, 25 pays ont soumis des contributions renforcées et plus de 60 pays mettent en relation les contributions renforcées et les actions en vue du redressement post-COVID-19, conformément aux principes du Secrétaire général : « Reconstruire en mieux ».

51. La Promesse climatique démontre que le PNUD peut agir à une échelle ambitieuse et mondiale. Elle a inspiré des approches similaires dans d'autres domaines. C'est ainsi qu'en 2020, le PNUD a lancé une offre à destination des petits États insulaires en développement, abordant les aspects climatiques que la numérisation et l'économie bleue.

52. La moitié des pays participant à la Promesse climatique mettent en relation leurs contributions déterminées au niveau national et les stratégies de relèvement respectueux de l'environnement, notamment grâce à l'aide apportée par le PNUD, bien que les données des bureaux de pays aient mis en évidence un potentiel d'intensification des synergies entre les actions menées par le PNUD sur le thème du climat et l'intervention socioéconomique face à la pandémie. À l'avenir, la priorité sera donnée à des approches de plus en plus intégrées, notamment pour favoriser la transition vers une énergie verte.

I. Le travail de stabilisation du PNUD aide à changer les approches, pour « mettre fin aux besoins » plutôt que « fournir de l'aide ».

53. Le PNUD est un important partenaire pour la mise en relation des acteurs œuvrant à l'aide humanitaire, au développement et à la paix ; plus de 50 % de ses dépenses et 9 de ses 10 plus grands programmes nationaux opèrent dans des contextes fragiles et de crise. Ainsi, en 2020, le PNUD a aidé 1,1 millions de Yéménites à avoir accès à l'eau potable, et 250 000 Yéménites à avoir accès à des installations sanitaires de base. Une surface équivalente à plus de 400 terrains de football a été débarrassée des explosifs qui s'y trouvaient, permettant à l'aide humanitaire d'atteindre les personnes les plus démunies et libérant les terres pour des utilisations productives comme l'agriculture.

54. Dans le même temps, le PNUD est resté le principal organisme des Nations Unies œuvrant à la stabilisation en Iraq et en Libye. Son approche vise à fournir des avantages immédiats (réhabilitation des infrastructures et des services de base, etc.) pour instaurer la confiance entre les populations et les pouvoirs publics, tout en renforçant la cohésion sociale. C'est cette tactique qui a été éprouvée dans le bassin du lac Tchad et qui, depuis 2018, est constamment adaptée dans le cadre de l'offre intégrée du PNUD relative au Sahel.

55. En Iraq, par exemple, la pandémie n'était pas la seule raison pour laquelle les élèves ont manqué l'école en 2020 : de nombreux établissements ont été gravement endommagés pendant le conflit avec Daech. 564 écoles détruites ont été réhabilitées à ce jour, grâce au Mécanisme de financement pour la stabilisation du PNUD et à des contributions de plus de 1,04 milliards d'USD. Au total, 4,6 millions de personnes ont pu regagner leur domicile, dans 31 villes et arrondissements.

56. Le PNUD acquiert de plus en plus d'expérience, d'enseignements et de résultats en matière de stabilisation, ce qui peut s'avérer précieux pour proposer de nouveaux modes de collaboration, plus intégrés, entre les acteurs œuvrant à l'aide humanitaire, au développement et à la paix.

J. En cette époque où la numérisation bouleverse tous les domaines de l'activité humaine, la gouvernance électronique est omniprésente dans le travail du PNUD.

57. En 2020, suite à plus d'un demi-million d'appels Zoom et Microsoft Teams, le PNUD a aidé les autorités de 82 pays à numériser les services publics essentiels et à assurer la continuité des activités en ligne. C'est ainsi que grâce à l'aide du PNUD, le Congrès national du Honduras a tenu sa toute première session virtuelle ; le Centre de commandement opérationnel de lutte contre la COVID-19 à Madagascar a été connecté à ses centres régionaux ; la Bosnie-Herzégovine, la Dominique et le Kosovo¹ travaillent sur de vastes plans de transformation numérique.

58. Le PNUD a augmenté les investissements numériques grâce à son portefeuille de projets de gouvernance, qui a favorisé un élan d'innovation et de numérisation dès le début de la période couverte par ce plan. En Inde, par exemple, le travail du PNUD sur le système logistique de vaccination intelligent, eVIN, a contribué à l'amélioration de la gestion de la chaîne d'approvisionnement et du contrôle de la température pour 28 500 installations de stockage de vaccins dans tous les États ; de plus, 50 000 membres du personnel de santé ont bénéficié d'une formation à son utilisation. Des travaux similaires sont en cours en Indonésie et au Malawi.

59. En Ouganda, le FENU et SafeBoda, une application de covoiturage, ont mis en relation 520 vendeurs et vendeuses de marché et 18 000 chauffeurs et chauffeuses avec 50 000 clients et clientes par jour, les aidant à maintenir leur activité malgré les mesures de confinement dues à la pandémie. Le service de volontariat en ligne du programme VNU a publié plus de 2 000 affectations et reçu plus de 85 000 candidatures, ce qui illustre la capacité de ce programme à appuyer les Nations Unies et ses partenaires, même lorsque des restrictions sont imposées.

60. Lorsque le PNUD a lancé sa stratégie numérique en 2019, personne n'avait anticipé l'importance qu'allaient prendre les technologies numériques quelques mois plus tard. Pour l'avenir, il sera essentiel de s'attacher à réduire la fracture numérique et à créer de nouveaux cadres réglementaires destinés à encourager une transformation numérique inclusive.

K. L'innovation est maintenant courante. La difficulté consiste à passer du stade où l'on fait des vagues à celui où l'on renverse la tendance.

61. Le PNUD a réalisé d'importants investissements dans l'innovation au cours de cette période, notamment le réseau des laboratoires d'accélération appuyé par l'Allemagne, le Qatar et d'autres pays, qui est désormais présent dans 115 pays. Ce réseau et des investissements tels que la stratégie numérique du PNUD sont à l'origine d'un début d'« économie culturelle d'échelle » permettant de passer de l'approche « projet » à celle des portefeuilles, de l'expérimentation à la transformation.

¹ Dans le présent document, toute mention du Kosovo doit s'interpréter à la lumière de la résolution 1244 (1999) du Conseil de sécurité.

62. Cette évolution a été favorisée par un changement d'approche du Fonds pour l'innovation du PNUD, appuyé par le Danemark depuis 2014. Une évaluation de son activité menée au cours des cinq premières années a montré que chaque dollar investi a permis de collecter 67 cents supplémentaires en ressources locales. Cette évaluation a recommandé de passer de l'expérimentation à la transformation du système. En conséquence, neuf « démonstrations approfondies » sont en cours dans différents pays, chacune adaptée à un contexte national donné.

63. Le PNUD a noué de nouveaux partenariats afin d'impliquer de nouveaux publics. Prenons le cas de la communauté des joueurs et joueuses, qui compte 2,5 milliards de personnes dans le monde. En Inde, le PNUD a contribué à l'essor de jeux en ligne pour lutter contre la désinformation en matière de COVID-19 ; ces jeux ont ensuite été étendus, traduits en langues locales, au Cabo Verde, au Koweït, au Maroc et au Timor-Leste. Le jeu « Mission 1.5 », créé par le PNUD, fait endosser aux personnes qui y jouent le rôle d'un décideur ou d'une décideuse en matière de climat ; en même temps, il fournit le plus grand sondage public jamais réalisé sur le climat, permettant de mettre au jour des données percutantes, fondées sur des valeurs.

64. L'innovation a été stimulée par la vague du « tout en ligne » qui s'est produite en 2020 : c'est ainsi qu'on a vu l'accélération de la portée de la télémédecine en Indonésie et en Libye, la création d'un mécanisme d'identification numérique pour les migrants et migrantes en Turquie, l'expansion des plateformes de protection sociale au Belize, et la lutte contre les informations fallacieuses en Guinée-Bissau.

65. À l'avenir, le PNUD devrait continuer à codifier sa capacité à intervenir dans la complexité, à accélérer la transformation des systèmes et à plaider pour le droit à l'échec dans un espace multilatéral qui tend vers le paiement des résultats.

L. Les appels à mesurer le développement différemment commencent chez soi

66. Pendant des années, les experts en développement ont fait valoir l'importance de « mesurer ce qui compte ». Cependant, on constate que la pratique bornée consistant à considérer le seul produit intérieur brut comme mesure unique des perspectives pour un pays reste dominante. Cependant, au cours de la période couverte par le présent Plan stratégique, le PNUD a considérablement intensifié ses efforts pour changer cette pratique, en concevant et en plaidant en faveur d'indicateurs plus holistiques, mais mesurables, allant « au-delà du revenu », afin de mieux appréhender le bien-être humain et planétaire et, partant, de prendre de meilleures décisions.

67. Les travaux du PNUD dans ce domaine comprennent l'indice de pauvreté multidimensionnelle, l'indice des normes sociales relatives au genre, l'indice expérimental de développement humain ajusté aux pressions planétaires (qui ajoute l'empreinte matérielle et les émissions de carbone nationales à l'indice de développement humain), et l'indice de vulnérabilité multidimensionnelle (encore en cours de développement), qui va au-delà du revenu pour mieux rendre compte des risques auxquels sont confrontés les petits États insulaires en développement et les autres pays en développement. Au cours de la prochaine période du plan stratégique, il sera important que les informations qui en sont tirées imprègnent le suivi par le PNUD de sa propre contribution aux progrès en matière de développement.

V. Solutions types

68. Grâce à ses trois cadres de développement et à ses six solutions types, le PNUD est en mesure d'aborder les problèmes les plus complexes et les plus imbriqués sous différents angles, en gardant toujours à l'esprit les objectifs de développement durable.

Pauvreté

69. Depuis 2018, 35 millions de personnes dans le monde ont obtenu un accès aux services de base, notamment aux services de santé, grâce à l'aide du PNUD. Alors que la pandémie mettait à nu les inégalités, le PNUD s'est attaché à ne laisser personne de côté. Au Salvador, par exemple, les foyers vulnérables ont été répertoriés à l'aide de l'outil de pauvreté multidimensionnelle élaboré par le PNUD et par l'Oxford Poverty and Human Development Initiative.

70. En tant que chef de file technique pour l'intervention socioéconomique des Nations Unies, le PNUD a apporté son concours à la préparation de l'analyse socio-économique et des plans d'intervention, et a lancé la plateforme COVID-19 Data Futures. Par exemple, le simulateur de revenu minimum provisoire du PNUD montre combien il en coûterait pour sortir les personnes vulnérables de la pauvreté dans chacun des 132 pays.

71. En effet, le PNUD a considérablement renforcé son analyse, sa recherche et son plaidoyer relatifs à la lutte contre la pauvreté et les inégalités. Quatre rapports lancés en 2020 (l'indice des normes sociales relatives au genre, le rapport sur le revenu minimum provisoire, le Rapport sur le développement humain 2020 et le rapport *Perspectives pour le développement humain post-COVID-19 : évaluer la crise, concevoir la reprise*) ont fourni des données et des informations convaincantes au public et aux décideurs et décideuses politiques du monde entier, renforçant ainsi les arguments en faveur de l'investissement dans le multilatéralisme. Les mentions dans les médias ont augmenté de 43,5 % par rapport à 2019.

72. La plateforme mondiale d'entreprises inclusives du PNUD, « Appel à l'action du secteur privé », a également intensifié son activité, aidant 33 millions de personnes à faible revenu à améliorer leurs moyens d'existence et à gagner de l'argent, 102 millions à accéder aux soins de santé et 13 millions à avoir un meilleur accès à une énergie propre.

Gouvernance

73. En 2020, la plus grande part des investissements du PNUD dans le développement (36 %) a été consacrée au renforcement d'une gouvernance inclusive, efficace et responsable. Le PNUD a réagi rapidement à la nécessité de mettre en place des systèmes nationaux et locaux de gouvernance en ligne pour assurer la continuité des services publics essentiels. Il a aidé huit pays à renforcer leurs systèmes nationaux de gestion de l'identité pour un déploiement équitable de la protection sociale.

74. En 2020, le PNUD a contribué au fonctionnement d'un tiers de tous les parlements du monde. En outre, de concert avec la Division de l'assistance électorale des Nations Unies et d'autres organismes, il a aidé 46 États membres à organiser des élections. Ainsi, de la Bolivie à Vanuatu, les citoyens et citoyennes ont pu exercer leur droit de vote malgré la pandémie. Dans le cadre de la préparation des élections au Niger, 6 millions de personnes ont été inscrites à l'état civil grâce à des audiences foraines ; plus de 740 000 personnes ont été inscrites sur les listes électorales, dont 55 % de femmes.

75. Grâce à l'appui apporté aux institutions de défense des droits de l'homme et de lutte contre la corruption, le PNUD a aidé les systèmes publics à gagner en transparence, en fiabilité et en réactivité. En Angola et en Zambie, par l'intermédiaire de la Cellule mondiale de coordination des questions relatives à l'état de droit, de nouvelles procédures opérationnelles ont été élaborées, et les agents et agentes responsables de l'application de la loi ont bénéficié d'une formation en ligne sur le respect des normes relatives aux droits humains dans le cadre du maintien de l'ordre pendant l'état d'urgence.

76. En République du Congo, le PNUD a formé 100 journalistes aux droits des femmes et des enfants et à la résolution 1325 (2000) du Conseil de sécurité relative aux femmes, à la paix et à la sécurité, afin de renforcer leur capacité à travailler avec les instruments internationaux relatifs aux droits humains. Le PNUD a travaillé avec des pays tels que l'Albanie et le Kirghizistan pour répondre à la demande croissante d'assistance juridique gratuite. Aux Fidji, il a collaboré avec l'Union européenne pour mettre en place un système de gestion électronique des dossiers et de dépôt électronique pour les tribunaux.

77. À mesure que se répandait la « pollution informationnelle », le PNUD a fait face à une véritable vague de demandes d'aide à ce sujet ; il a rapidement élaboré des orientations politiques et a travaillé avec des pays tels que le Cambodge, le Chili, le Liban, le Panama, le Samoa, la Sierra Leone et l'Ukraine pour renforcer les capacités de réaction nationales.

Résilience

78. Depuis 2018, le PNUD a travaillé en étroite collaboration avec d'autres acteurs œuvrant au développement, à l'aide humanitaire et à la paix pour aider les sociétés à faire face aux urgences en matière de développement, à empêcher les problèmes de s'aggraver et à renforcer la résilience pour surmonter les obstacles à venir. Quarante pays en situation de crise ont bénéficié d'une consolidation de leurs systèmes d'État de droit et des droits humains. La cohésion sociale a été prise en compte dans 79 % des plans nationaux d'intervention socioéconomique face à la COVID-19. En 2019, 5 millions de personnes dans 28 pays touchés par la crise (dont un tiers de femmes) ont trouvé un emploi ou de meilleurs moyens d'existence grâce à l'aide du PNUD.

79. Quelque 50 000 personnes touchées par les cyclones Idai et Kenneth au Mozambique ont pu produire et acheter suffisamment de nourriture. En République arabe syrienne, le PNUD a contribué à la création de 9 000 emplois d'urgence et a aidé 180 000 personnes à accéder à l'éclairage solaire. En Turquie, près de 3 000 réfugiés et réfugiées et membres des communautés d'accueil d'origine syrienne ont trouvé un emploi grâce aux interventions du PNUD. Comme l'a constaté l'évaluation de l'appui donné par le PNUD à l'intervention face à la crise des réfugiés syriens, en partenariat avec le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), la contribution du PNUD « a permis de transformer le discours international sur les crises de réfugiés prolongées en introduisant dans l'intervention humanitaire une approche fondée sur le développement et la résilience ».

80. Au Yémen, où, selon une étude du PNUD datant de 2019, la guerre a fait perdre 21 années de développement humain, 1,43 millions de personnes ont obtenu un meilleur accès à la justice après la remise en état des institutions judiciaires, des tribunaux et des postes de police.

81. En République démocratique du Congo, suite aux efforts de médiation entrepris par la société civile et par les autorités locales appuyés par le PNUD, les jeunes ayant participé à des conflits ont vu augmenter de près de 40 % leurs chances de vouloir suivre une formation professionnelle ou de trouver un emploi, et de 15 % leurs

chances de vouloir aller à l'école. Le PNUD a noué de nouveaux partenariats, notamment avec l'Université des Nations Unies en Iraq, au Nigeria et au Tchad, afin d'examiner les raisons pour lesquelles les personnes quittent les conflits armés et comment les accompagner dans cette transition vers la vie civile. Il a également adopté de nouvelles approches pour renforcer la réconciliation et la réintégration dans les accords de paix en Colombie, aux Philippines, en République centrafricaine, au Soudan et au Soudan du Sud.

82. Le PNUD n'a pas agi isolément : il a collaboré avec le Bureau d'appui à la consolidation de la paix pour renforcer les fonctions essentielles des pouvoirs publics ; il a collaboré avec divers partenaires, tels que le Département de la consolidation de la paix et le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), pour atténuer les risques pour la sécurité liés au climat ; il a collaboré avec le Département des opérations de paix en tant que coresponsable de la Cellule mondiale de coordination des questions relatives à l'état de droit ; il a travaillé avec l'OIT, l'Organisation internationale pour les migrations et le HCR pour trouver des solutions au nombre record de personnes contraintes de quitter leur foyer, notamment en raison des changements climatiques.

Environnement

83. La pandémie de COVID-19 a beau être la crise la plus récente à laquelle le monde est confronté, à moins que les humains ne relâchent leur emprise sur la nature, ce ne sera pas la dernière. Il s'agit là d'un message crucial contenu dans le Rapport 2020 sur le développement humain, qui affirme que si aucun pays n'a atteint un niveau de développement humain très élevé sans mettre la planète à rude épreuve, la génération actuelle pourrait être la première à y parvenir.

84. La recherche d'un équilibre entre les personnes et la planète est un fil conducteur pour tout le travail du PNUD. Le PNUD s'est associé à des fonds verticaux pour l'environnement et le climat (dont le FEM, le Fonds vert pour le climat et le Fonds d'adaptation) et à des organismes des Nations Unies pour promouvoir une économie inclusive et respectueuse de l'environnement, en s'appuyant sur son portefeuille climatique de 1,9 milliards de dollars dans 150 pays. En moyenne, 35 % des budgets de chaque pays d'Amérique latine et des Caraïbes participant à la Promesse climatique seront consacrés à des activités tenant compte des questions de genre.

85. Depuis 2018, le PNUD et ses partenaires ont créé davantage de moyens pour la mise en conformité et pour la collecte participative de financements et d'idées. Le PNUD a aidé à mobiliser des fonds au profit de plus de 19 millions de personnes. Quelque 22 millions d'hectares de forêts dans 58 pays ont été gérés de manière plus durable en 2020. De concert avec le PNUE, le FENU et les autorités allemandes, marocaines et suédoises, le PNUD a lancé le Fonds mondial pour les récifs coralliens, destiné à mobiliser 500 millions de dollars pour leur conservation et pour les populations dépendant des récifs. L'Ocean Innovation Challenge du PNUD a pour objet la réduction des plastiques marins.

86. Dans le même temps, les travaux se sont poursuivis sur le terrain, de la crête au récif, dans le but de remédier à la crise climatique et environnementale. Au Bhoutan, le PNUD et le FEM ont aidé 56 000 agriculteurs et membres de leur famille à s'adapter aux changements climatiques. Au Liberia, grâce à son Programme sur les denrées vertes, 5 000 hectares de zones à haute valeur de conservation et de stocks à forte teneur en carbone ont été surveillés et suivis ; la stratégie nationale pour le palmier à huile a été actualisée. Aux Comores, les programmes cogérés avec les populations locales ont presque triplé les prises de poissons, tandis que le soutien à la loi sur les zones protégées a conduit à la création de l'Agence des parcs nationaux,

ce qui illustre l'approche intégrée appliquée par le PNUD dans toutes ses solutions types.

Énergie

87. Le PNUD a travaillé dur pour créer de meilleurs choix énergétiques et pour réduire les risques dans les itinéraires politiques, sociaux et économiques empruntés pour y parvenir. En 2020, le portefeuille du PNUD présentait un potentiel de réduction des émissions de CO₂ équivalent à 290 millions de tonnes, soit l'équivalent du retrait de la circulation de plus de 63 millions de voitures pendant un an.

88. Les options politiques du PNUD sont définies par sa programmation et par les études menées par lui. Dans son Rapport 2019 sur l'indice de l'énergie de l'avenir dans le monde arabe, il a analysé les étapes qui ont permis de décupler les capacités d'énergie solaire et éolienne au Moyen-Orient et en Afrique du Nord au cours de la dernière décennie. Via son approche de réduction du risque lié aux politiques, le PNUD a conseillé les pays sur les investissements pouvant être réalisés à grande échelle dans les énergies propres. Avec l'État tunisien, la modélisation faite par le PNUD a permis de définir des investissements en énergie solaire et éolienne qui devraient permettre d'économiser plus de 500 millions de dollars en 20 ans.

89. Au Turkménistan, à Sao Tomé-et-Principe et dans bien d'autres pays, le PNUD a aidé les autorités nationales à préparer de nouvelles politiques et stratégies énergétiques pour leur pays. En Arménie, le PNUD et la Banque européenne d'investissement ont apporté leur concours à des modifications de la réglementation visant à accroître l'efficacité énergétique des bâtiments. Avec l'aide du PNUD, l'Égypte a déployé des bus publics électriques au Caire, dans le cadre d'un programme visant à renforcer les investissements privés dans les transports à faible émission de carbone.

90. Le PNUD a cherché à établir des partenariats, notamment par le biais de la Plateforme d'investissement pour le climat, avec l'Agence internationale pour les énergies renouvelables, l'initiative Énergie durable pour tous, le Fonds vert pour le climat et la Promesse climatique ; en cela, il a porté une attention particulière à la réduction du déficit énergétique, en aidant, depuis 2018, plus de 5 millions de ménages à accéder à une énergie propre et abordable. Dans les localités touchées par les conflits, comme en Somalie ou au Yémen, l'accès à l'énergie a été rétabli pour près de 350 000 personnes frappées par la crise.

Égalité femmes-hommes

91. Tout au long de l'année 2020, les femmes, qui représentent jusqu'à 70 % du personnel de la santé dans le monde, ont été en première ligne de la lutte contre la COVID-19. Mais elles ont été systématiquement exclues des prises de décision sur la manière de faire face aux conséquences de la pandémie. En mars 2021, seuls huit pays avaient atteint la parité dans leurs groupes de travail sur la COVID-19.

92. Si nous le savons, c'est grâce à l'outil COVID-19 Global Gender Response Tracker mis au point par le PNUD et par l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes). Aux côtés de l'indice 2020 des normes sociales relatives au genre créé par le PNUD, il s'agit d'un exemple de l'engagement du PNUD à briser le « plafond de verre » de l'inégalité entre les femmes et les hommes, conformément à la Déclaration et au Programme d'action de Pékin, ainsi qu'au Programme 2030.

93. Les résultats obtenus en 2020 reposent sur de solides fondements. Ainsi, depuis 2017, le pourcentage de femmes parmi les personnes inscrites aux registres électoraux grâce à l'aide du PNUD est passé de 47 à 50 %. On a connu une extension du label

« égalité des genres » du PNUD pour le secteur privé, accordé à plus de 1 000 entreprises de 16 pays, changeant les conditions pour 1,7 millions de travailleuses et travailleurs. Le PNUD et l'ONU-Femmes ont travaillé en partenariat dans plus de 100 pays.

VI. Partenariats et ressources

La réforme des Nations Unies en action

94. La COVID-19 a frappé deux ans après que d'intenses réformes ont été apportées au système des Nations Unies pour le développement. Le Comité des commissaires aux comptes a pris note de l'important engagement du PNUD et de sa participation à tous les travaux interinstitutions afférents à cette réforme. Les Commissaires ont convenu de ce que cette dernière était extrêmement complexe, qu'elle touchait le PNUD bien plus que tout autre organisme, et que le PNUD avait effectivement accompli 97,8 % des innombrables mesures sur les plans juridique, financier et des ressources humaines nécessaires à la dissociation du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents.

95. La réponse à la pandémie a été une épreuve décisive pour la réforme du système ; elle a largement tenu ses promesses. En tant que chef de file technique pour les affaires socioéconomiques, le PNUD a travaillé dans le cadre d'une triade de haut niveau, englobant également le Bureau de la coordination des affaires humanitaires (OCHA) et l'Organisation mondiale de la santé (OMS). Il a également collaboré plus étroitement que jamais avec ses homologues dans le système de développement. Il a codirigé l'élaboration et la mise en œuvre d'évaluations socioéconomiques, et a contribué à l'élaboration et au calcul du coût des plans d'intervention.

96. La pandémie a également mis à l'épreuve la prestation du service des opérations du PNUD. En 2020, le PNUD a administré 131,3 millions de dollars pour le compte du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents. Par le biais du nouveau portail du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, les services du PNUD ont reçu 4,19 étoiles sur 5 pour la satisfaction des clients. Soixante-treize pour cent des personnes interrogées dans le cadre d'une enquête menée par le PNUD et par le Bureau de la coordination des activités de développement ont jugé les services du PNUD « satisfaisants », voire « très satisfaisants ».

97. Depuis 2019, le recrutement et la gestion des contrats figurent parmi les plus grands chantiers dans le cadre du système. Malgré les difficultés causées par la pandémie, des délais serrés ont été respectés dans 130 bureaux, avec un taux d'achèvement de 115 %.

98. Outre les activités associées à la réforme, 2018 a vu l'intensification de la collaboration avec les entités sœurs : dans son rapport annuel, le Bureau indépendant d'évaluation juge comme autant de bons exemples de la coopération du PNUD au sein du système les accords passés entre le PNUD et le PNUE pour faire avancer les plans d'adaptation nationaux, le rôle qu'il joue dans la Cellule mondiale de coordination des questions relatives à l'État de droit, et le nouveau cadre d'action élaboré avec l'OIT. Toujours d'après ce rapport, le partenariat entre le PNUD et le HCR a « largement contribué à l'adoption d'une approche fondée sur la résilience dans l'intervention face à la crise des réfugiés syriens ».

99. Depuis 2018, on assiste à un approfondissement des partenariats existants, notamment avec l'Organisation pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et avec l'Union internationale des télécommunications. Avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), les initiatives conjointes sont désormais guidées par un cadre de collaboration élargi pour la lutte contre la COVID-19, notamment en ce qui

concerne le financement, l'autonomisation des jeunes d'Asie et du Pacifique, et l'instauration d'un mécanisme de financement du développement du capital humain en Afrique. À l'avenir, le PNUD travaillera en étroite collaboration avec l'OMS et d'autres organismes pour soutenir l'équité, la résilience et la durabilité des programmes de vaccination contre la COVID-19.

Le pouvoir des partenariats

100. En réalité, face à la plus grave pandémie connue par notre génération, l'année 2020 a été placée sous le signe des partenariats, témoignant de la grande diversification des acteurs dans le secteur du développement. Le PNUD a tiré parti de son portefeuille du Fonds mondial pour apporter son aide aux systèmes de santé, et a intensifié sa collaboration avec les institutions financières internationales dans son rôle socioéconomique. Il a intensifié ses collaborations avec des partenaires du secteur privé tels que Microsoft, DHL, PwC, la Chambre de commerce internationale et le Pacte mondial des Nations Unies, en créant le Fonds mondial à destination du secteur privé dans le cadre de la lutte contre la COVID-19 (COVID-19 Private Sector Global Facility), qui a apporté son aide à 100 000 petites et moyennes entreprises.

101. Le PNUD a encouragé de nouveaux partenaires à rejoindre les initiatives existantes ; c'est ainsi que Gucci et Cartier se sont ajoutés à la liste des partenaires du Lion's Share Fund. Le PNUD et Samsung Electronics se sont consacrés à la remise de dons individuels ; ils ont favorisé la participation des jeunes leaders par le biais de l'application Samsung Global Goals, installée sur plus de 100 millions de smartphones. Au Chili, le PNUD a collaboré avec les pouvoirs publics et avec plus de 900 entreprises du secteur privé (dont Falabella et Banco Pichincha) dans le cadre de l'initiative Huella Chile visant à réduire l'empreinte carbone du pays. En Équateur, le PNUD et le Fonds vert pour le climat travaillent avec Lavazza sur le café sans déforestation. Depuis 2019, le Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud et l'initiative Global Thinkers du PNUD ont apporté le point de vue de plus de 250 institutions des pays du Sud à l'élaboration du Rapport sur le développement humain.

102. À l'avenir, le PNUD continuera à réviser ses politiques afin d'encourager la mise en place de partenariats stratégiques et novateurs avec des acteurs non étatiques. Par exemple, suite aux recommandations de l'évaluation, le PNUD élaborera une stratégie pour la participation du secteur privé au Plan régional de gestion de la situation des réfugiés et de renforcement de la résilience en guise de réponse à la crise syrienne.

103. Selon l'analyse des rapports rendus par les bureaux de pays, les partenariats de confiance avec les pouvoirs publics et les instances locales ont fait partie des atouts « les plus importants » du PNUD, qui lui a permis de trouver des solutions lorsque la pandémie a frappé. Selon le Bureau indépendant d'évaluation, le réseau des laboratoires d'accélération, bien qu'encore à un stade précoce, « est le point de départ d'une approche plus participative et plus contextualisée du développement ».

104. Dans l'enquête 2020 sur les partenariats du PNUD, 80 % des plus de 3 100 partenaires interrogés dans 140 pays ont affirmé considérer le PNUD comme un partenaire précieux. Soixante-quinze pour cent des personnes interrogées pensent que le PNUD défend une position commune des Nations Unies concernant les questions de développement importantes, et 71 % considèrent que le PNUD fournit des solutions de développement intégrées avec d'autres acteurs.

Financer l'avenir : #PartnersAtCore

105. Le PNUD a obtenu ces résultats grâce à l'appui sans faille apporté par les partenaires publics des pays donateurs, des pays contributeurs nets et des pays de

programme. La campagne #PartnersAtCore qu'il a menée a illustré son engagement en faveur d'une plus grande visibilité des résultats obtenus grâce à la souplesse des financements.

106. Le PNUD a connu une hausse de son financement depuis 2018, ce qui témoigne de la confiance croissante dans sa capacité à produire des résultats. En 2020, les contributions aux ressources ordinaires (de base) ont augmenté de 13 % par rapport à 2019 ; les autres ressources (non de base) de 16 % ; le partage des coûts par les pouvoirs publics de 43 %. Cela signifie que plus d'un cinquième de la base de ressources du PNUD provient d'investissements de la part des pays du programme. La période 2018-2020 a connu une augmentation annuelle des investissements par le biais de guichets de financement thématiques. En 2020, sept États membres ont augmenté leurs contributions aux ressources ordinaires : l'Allemagne, le Danemark, les États-Unis, la Finlande, Israël, le Japon et la Tchéquie. Onze États membres avaient mis en place des accords pluriannuels pour les ressources régulières en 2020, contre six en 2018.

107. Avec 1,5 milliards de dollars en 2020, la capitalisation des portefeuilles du Fonds fiduciaire multipartenaires a été la plus élevée jamais atteinte. De nouveaux mécanismes de financement ont été mis en place, comme le Fonds d'affectation spéciale du Secrétaire général pour l'intervention et le relèvement post-COVID-19, tandis que d'autres ont été étoffés, comme le Partenariat des Nations Unies pour les droits des personnes handicapées et l'Initiative pour la forêt centrafricaine. Les fonds d'affectation spéciale gérés par le Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud ont permis d'accélérer l'aide à 31 pays dans la lutte contre la COVID-19.

108. Depuis 2019, en tant qu'organisation participante des Nations Unies, le PNUD a accru de 77 % sa participation aux fonds communs interinstitutions des Nations Unies et ses revenus provenant de ces fonds, ce qui illustre l'engagement du PNUD en faveur des partenariats. Cette collaboration a été facilitée par l'approbation, par le Conseil exécutif, de la politique harmonisée de recouvrement des coûts, qui permet aux États membres de comparer les coûts de la collaboration avec les différents fonds et programmes. Au cours des années précédentes, une partie importante des fonds communs passait par le PNUD en tant qu'agent de gestion des fonds humanitaires. Cette fonction a été transférée à l'OCHA en 2020, ce qui a entraîné une baisse de l'indicateur du plan stratégique relatif au financement commun pour cette année.

109. Ces chiffres dressent un tableau positif, mais la base financière du PNUD reste fragile. Selon le Bureau indépendant d'évaluation, la dépendance du PNUD à l'égard de ressources mises à disposition à titre volontaire et préaffectées continue de mettre à mal sa capacité à répondre aux besoins en matière de développement, notamment dans des domaines autres que la lutte contre les changements climatiques et la gestion des ressources naturelles. Le manque de financement flexible hors des projets limite la capacité du PNUD à élaborer des réponses plus intégrées et à susciter un changement systémique.

110. Le rythme de la reprise économique mondiale laissant présager une période difficile pour le financement multilatéral, le PNUD appelle tous les États membres à éviter de prendre des décisions à court terme risquant d'avoir des effets indésirables sur le maintien des acquis durablement acquis en matière d'aide au développement.

VII. Prochaines étapes

111. L'expérience et les résultats obtenus depuis 2018 par le PNUD (qui a traversé une année 2020 particulièrement difficile) offrent des enseignements sur la manière dont le Programme peut encore s'améliorer dans le cadre du prochain plan

stratégique. En renforçant les liens entre les solutions types et en tirant avantage de l'innovation, de la numérisation et du financement du développement, on pourra mettre en place des solutions systémiques qui contribueront à étendre et à accélérer les progrès. Un financement plus souple permettra au PNUD d'adapter ses ressources aux nouvelles priorités et de fournir des réponses intégrées. L'amélioration continue du modèle de fonctionnement aidera le PNUD à gagner en souplesse et à anticiper dans un contexte d'incertitude. Un plan stratégique tenant compte de ces enseignements favorisera l'édification d'un PNUD paré pour l'avenir, mieux équipé pour continuer à appuyer les progrès réalisés par les pays en faveur de la réalisation du Programme 2030.
