



**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
15 janvier 2021
Français
Original : anglais

Première session ordinaire 2021

1^{er}-4 février 2021, New York

Point 6 de l'ordre du jour provisoire

Évaluation

**Réponse de l'administration à l'évaluation de l'assistance
apportée par le PNUD aux pays touchés par un conflit**

I. Introduction

1. En 2020, le Bureau indépendant d'évaluation du PNUD a réalisé une évaluation de l'assistance apportée par le Programme aux pays touchés par un conflit. Cette évaluation s'inscrit dans le plan de travail du Bureau pour 2018-2021, approuvé par le Conseil d'administration. Lors de sa deuxième session ordinaire de 2019, le Conseil a en outre demandé une évaluation indépendante de l'action du PNUD dans les pays touchés par un conflit¹. L'évaluation couvre la période 2014-2020², qui coïncide avec la réorganisation par le PNUD de ses activités de réponse aux crises, y compris la création du Bureau de gestion des crises à la fin de l'année 2018. Elle comprend les plans stratégiques précédents et actuels du PNUD et coïncide avec les réformes du système des Nations Unies pour le développement et le repositionnement du pilier « paix et sécurité » des Nations Unies. L'évaluation a porté sur le rôle et la contribution du PNUD dans la prévention des crises, le relèvement, la stabilisation et la transition vers le développement dans 34 pays touchés par un conflit³. Le résumé analytique de l'évaluation figure dans le document [DP/2021/8](#).

2. Le PNUD accueille favorablement les recommandations de l'évaluation, qui contribueront à l'élaboration d'un nouveau cadre institutionnel – à savoir des solutions de développement dans les contextes de crise et de fragilité (ci-après le « cadre pour les contextes de crise et de fragilité ») – en intégrant des stratégies de prévention et de réponse aux crises dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et dans le cadre de pérennisation de la paix des Nations Unies, et en éclairant le prochain plan stratégique du PNUD (2022-2025).

¹ Au-delà des pays touchés par un conflit, l'évaluation porte également sur la prévention et la fragilité.

² Toutefois, l'évaluation ne couvre pas la réponse du PNUD à la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) dans les pays touchés par un conflit, celle-ci s'étant à peine déclarée au moment de l'évaluation.

³ Les pays touchés par un conflit sont définis comme « des pays en conflit armé depuis plus d'un an, que ce soit en raison de facteurs internes ou externes ayant entraîné une rupture de la paix, des destructions et des pertes de vies humaines ».



L'organisation approfondira son action dans les domaines jugés solides, tout en prenant des mesures dans les domaines à renforcer.

II. Contexte des programmes sur les conflits et le développement et Programme de développement durable à l'horizon 2030

3. La prédominance des conflits, de l'extrémisme violent et des tensions liées aux ressources naturelles et au climat a été une source de préoccupation constante au cours de la dernière décennie, avec un coût humain, social et économique très élevé. Les conflits sont à l'origine de 80 % de l'ensemble des besoins d'aide humanitaires et restent un obstacle majeur à la réalisation des objectifs de développement durable. La Banque mondiale estime qu'à l'horizon 2030, jusqu'à deux tiers des personnes en situation d'extrême pauvreté dans le monde vivront dans des régions en proie à la fragilité et au conflit⁴. En 2020, 23 % de la population mondiale et 76,5 % des personnes vivant en situation d'extrême pauvreté dans le monde se trouvaient dans un contexte de fragilité⁵. Ces chiffres soulignent que les vagues de conflits violents, mais aussi les dimensions sous-jacentes liées aux conflits et à l'instabilité socioéconomiques, politiques ou environnementaux, rassemblées sous le terme de « fragilité », sapent les efforts de développement.

4. Dix mois après le début de la pandémie mondiale de COVID-19, tout porte à croire que les répercussions sociales et économiques secondaires affectent de manière disproportionnée les contextes de fragilité et de conflit. Selon les chiffres de la Banque mondiale, plus de 75 millions de personnes risquent, du fait de la pandémie, de sombrer dans l'extrême pauvreté dans les contextes de fragilité. Le risque de vulnérabilités socioéconomiques est souvent plus élevé dans les contextes de fragilité et de crise en raison de vulnérabilités préexistantes, où la COVID-19 a déjà un effet déstabilisateur.

5. L'inégalité, la marginalisation et l'exclusion sont les principaux facteurs de conflit. Il est donc essentiel de s'attaquer aux inégalités pour parvenir à la paix et améliorer le développement humain dans les pays touchés par un conflit. Pour réaliser des progrès significatifs en matière de développement durable, en particulier pour réduire la pauvreté et promouvoir une paix durable, conformément au programme de pérennisation de la paix du Secrétaire général, il convient de poursuivre les efforts de développement à moyen et long terme en parallèle de l'action humanitaire. La plupart des contextes de conflit sont caractérisés par des crises multiples, telles que des mouvements de réfugiés et de personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays, des maladies transfrontalières, des événements liés au climat (sécheresses et catastrophes naturelles majeures ou récurrentes) et des tensions liées aux ressources naturelles et à l'environnement, qui viennent s'additionner à des disparités régionales, à la pauvreté, à des systèmes de gouvernance défaillants, à des vulnérabilités structurelles et au sous-développement. Le nombre de personnes déplacées de force a atteint 79,5 millions en 2019, soit un niveau historique, ce qui a engendré une crise liée aux déplacements sans précédent⁶. Les conflits et l'instabilité politique ont contribué à l'augmentation du nombre de réfugiés et de personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays dans de nombreuses régions. Les répercussions sans précédent de la pandémie de COVID-19 touchent déjà directement ces régions du

⁴ Banque mondiale, octobre 2020, <https://www.banquemondiale.org/fr/topic/fragilityconflictviolence/overview>.

⁵ Organisation de coopération et de développement économiques, « États de fragilité 2020 » <http://www.oecd.org/dac/states-of-fragility-fa5a6770-en.htm>.

⁶ <https://www.unhcr.org/en-us/figures-at-a-glance.html>.

monde qui sont en proie aux conflits et pourraient encore aggraver cette situation déjà précaire en 2021.

6. Des études montrent que les changements climatiques sont un multiplicateur de menaces pour la paix et la sécurité et que les changements climatiques locaux sont fortement liés à la poursuite des conflits existants⁷ et à l'exacerbation de nouveaux conflits, car les migrations des régions touchées par la sécheresse vers les zones urbaines peuvent aggraver les tensions et entraîner des violences. Compte tenu du caractère multidimensionnel des risques climatiques et de leur interaction avec les facteurs de conflit, il est plus que jamais nécessaire de trouver des solutions intégrées en matière de prévention.

7. Cela est également vrai pour les efforts de prévention de l'extrémisme violent, dont les moteurs et les causes profondes sont propres à chaque localité, ce qui exige que les réponses soient fondées sur les risques et sur des preuves et soient mises en œuvre par les acteurs locaux, y compris la société civile, les organisations religieuses et les artisans de la paix. Cette approche préventive de la lutte contre l'extrémisme violent, inscrite dans le développement durable et le respect des droits humains, atténue les vulnérabilités sous-jacentes, telles que la pauvreté, l'inégalité et l'exclusion, qui peuvent inciter les populations à adopter des discours et des comportements extrémistes violents.

8. Ces dix dernières années, le rôle important de la jeunesse dans la prise de décision et la consolidation de la paix à l'échelon national et international a gagné en reconnaissance⁷. Avec 1,5 milliard de jeunes âgés de 15 à 24 ans aujourd'hui, le rôle que les jeunes peuvent jouer en tant qu'acteurs clés dans la prévention et la résolution des conflits est largement reconnu et renforcé par de multiples résolutions du Conseil de sécurité, mais il n'est pas mis en avant de manière adéquate ni doté de ressources adéquates dans les interventions des gouvernements et des donateurs⁸.

9. De même, si l'importance cruciale de la participation des femmes à la paix et au développement est largement reconnue, il subsiste des lacunes importantes. Bien que deux décennies se soient écoulées depuis que le Conseil de sécurité a adopté la résolution 1325 (2000), suivie de la résolution 2122 (2013), en vue de garantir la participation des femmes aux efforts de paix et de sécurité, leur participation aux processus de paix reste faible.

III. Assistance apportée par le PNUD aux pays touchés par un conflit

10. Le PNUD vient en aide aux 57 pays et territoires recensés dans le rapport « États de fragilité 2020 » de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) (dont les 34 pays couverts par cette évaluation) en appuyant les efforts qu'ils déploient en matière de prévention des conflits, de relèvement, de stabilisation et de transition vers le développement. Il ressort d'une analyse préliminaire de portefeuille conduite en 2019 que le PNUD a dépensé plus de 2,3 milliards de dollars en 2019 pour apporter un appui dans les contextes fragiles (soit 54 % du montant dépensé dans le monde qui s'élève à environ 4,3 milliards de

⁷ Voir par exemple, « Les absents de la paix : Étude indépendante sur les jeunes, la paix et la sécurité », 2018, <https://www.youth4peace.info/system/files/2018-10/youth-web-french.pdf>.

⁸ Voir en particulier les résolutions 2250 (2015), 2419 (2018) et 2535 (2020) du Conseil de sécurité, qui soulignent le rôle essentiel de la jeunesse dans la consolidation de la paix et l'élargissement du programme relatif aux jeunes, à la paix et à la sécurité.

dollars). Au moins la moitié du budget du PNUD (6 milliards de dollars en 2020) a été consacrée de la même manière à son action dans des contextes fragiles.

11. Au cours des deux périodes du plan stratégique qui sont examinées dans l'évaluation⁹, le PNUD a appuyé des activités interdépendantes de prévention et d'atténuation, d'intervention et de relèvement, et de réconciliation et de consolidation de la paix dans divers contextes de conflit et d'après-conflit.

12. Le PNUD concentre ses efforts sur la consolidation de la paix et de la gouvernance inclusive dans les pays sortant d'un conflit, afin d'accélérer leur retour sur la voie du développement durable. Ces efforts s'appuient sur le soutien qu'apporte le Programme durant les phases de relèvement rapide et de stabilisation. En plus de ses interventions axées sur une stabilisation nationale, le PNUD soutient la stabilisation au niveau régional (par exemple, au Sahel) afin d'accélérer le retour des personnes déplacées dans leur communauté en leur fournissant des services sociaux de base et des perspectives économiques. Dans ce contexte, le PNUD contribue au renforcement des fonctions essentielles des pouvoirs publics afin d'accroître la capacité des institutions locales à appuyer les efforts de consolidation de la paix.

13. Dans le Plan stratégique 2014-2017, l'appui du PNUD en faveur de la consolidation de la paix et du renforcement de l'État était essentiellement associé aux trois résultats suivants : le renforcement des systèmes de gouvernance (résultat 2), l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (résultat 4) et la résilience (résultat 5). Le PNUD s'est attaché à renforcer les principales institutions de gouvernance nécessaires pour éloigner pacifiquement les pays des conflits potentiels et garantir des transformations sociétales durables, notamment par le renforcement des capacités de prévention et de gestion des conflits, la facilitation, le dialogue et la recherche de consensus, ainsi que l'analyse et l'évaluation des conflits.

14. Dans le cadre du Plan stratégique 2018-2021, le « renforcement de la résilience aux crises et aux chocs afin de préserver les acquis du développement » constitue l'un des trois contextes de développement dans lesquels le PNUD inscrit son action¹⁰. L'accent est mis sur l'atténuation des conflits ainsi que sur la création d'un environnement propice au développement durable. Dans les efforts qu'il axe sur le renforcement de la résilience, le PNUD soutient une série d'initiatives dans les pays touchés par un conflit qui visent à contribuer à la paix, à la relance économique et à la gouvernance inclusive. L'action du PNUD dans chacune des phases de relèvement et de stabilisation, de transition vers le développement, de prévention des conflits et de consolidation de la paix est liée à l'objectif plus large de renforcement de la résilience et du développement durable. Le plan stratégique 2022-2025 offrira l'occasion de réajuster l'approche du PNUD dans un monde de plus en plus fragile et s'inspirera des recommandations de cette évaluation et des enseignements transversaux de l'appui du PNUD à la réponse au COVID-19 et au relèvement post-crise.

15. Sur le terrain, dans son rôle d'intégrateur des objectifs de développement durable, le PNUD aide le système des Nations Unies et les équipes de pays des Nations Unies à élaborer des approches de développement multidimensionnelles pour

⁹ Plans stratégiques du PNUD, 2014-17 et 2018-2021.

¹⁰ Le PNUD définit le renforcement de la résilience comme un « processus de transformation visant à accroître la capacité des personnes, des communautés, des institutions et des pays à prévenir, anticiper et atténuer les crises, mais aussi à y réagir ou s'en relever » et axe ses travaux sur « les capacités à s'attaquer aux causes profondes des conflits, à réduire les risques de catastrophe, à atténuer les effets du changement climatique et à s'y adapter, à se remettre des crises et à construire une paix durable ». Les programmes aident donc les pays et les communautés à mieux gérer les conflits, à se préparer aux chocs majeurs, à se relever après coup et à intégrer la gestion des risques dans leur planification du développement et leurs décisions d'investissement.

résoudre les problèmes, tels que la crise climatique et les pandémies mais aussi les inégalités croissantes et les situations de conflit prolongé. Dans les contextes de conflit, l'action du PNUD contribue à de nombreux objectifs de développement durable, notamment la réduction de la pauvreté (objectif 1), le travail décent et la croissance économique (objectif 8), l'égalité des sexes (objectif 5), la réduction des inégalités (objectif 10), les communautés durables (objectif 11) et les sociétés pacifiques, justes et inclusives (objectif 16). Le PNUD reconnaît que l'action climatique (objectif 13) sera essentielle pour accroître la climatorésilience et réduire l'insécurité alimentaire, qui est un facteur de prévention des conflits dans de nombreux pays. Il est essentiel de favoriser les partenariats (objectif 17) dans les pays touchés par un conflit afin de promouvoir la résilience et les liens entre l'action humanitaire, le développement et la paix.

16. Afin de renforcer son appui aux pays touchés par une crise ou un conflit et de piloter sa vision et ses priorités en matière de prévention des crises, d'intervention et de relèvement, et d'y apporter de la cohérence, le PNUD a créé fin 2018 un Bureau de gestion des crises spécialisé, dans le cadre du Réseau mondial pour les politiques. Le Bureau de gestion des crises permet à la fois de renforcer et de mieux articuler la capacité du PNUD à s'attaquer aux causes profondes et aux facteurs des conflits, d'aider les pays touchés par un conflit à surmonter les déficits de développement et à réduire les vulnérabilités, et enfin d'accorder la priorité à l'amélioration de l'harmonisation et de la cohérence des intervenants engagés dans l'action humanitaire, le développement et la consolidation de la paix, ainsi que de leurs efforts.

17. S'appuyant sur le mandat du Plan stratégique 2018-2021, le Bureau de gestion des crises a consolidé les offres et les approches du PNUD en matière de politique et de programme liés aux crises, rationalisé l'appui technique aux bureaux de pays et veillé à ce que des mesures soient prises pour approfondir les engagements au-delà de la programmation liée à l'intervention rapides et assumer un rôle plus important dans la prévention et le renforcement de la résilience. Des outils, des stratégies et des communautés de pratique dans les domaines clés de la prévention des crises, de l'intervention et du relèvement ont été créés pour renforcer la réponse programmatique dans les pays, y compris la gestion des transitions des Nations Unies, qui comprennent le renforcement des capacités, du savoir-faire technique, des outils et des ressources financières des bureaux de pays dans les contextes de crise.

18. Dans les contextes de conflit, le PNUD promeut une approche intégrée qui englobe la prévention des conflits, la sécurité climatique, la cohésion sociale et la consolidation de la paix tout en continuant de prendre en compte les analyses approfondies des causes profondes et des facteurs de conflits locaux, y compris l'extrémisme violent et la radicalisation. Dans le cadre de la nouvelle offre de politiques et de programmes de prévention du PNUD, de nouvelles orientations programmatiques sur des sujets tels que la médiation par des acteurs internes et la cohésion sociale ont été mises au point.

19. Le PNUD a continué à renforcer son offre en matière de prévention de l'extrémisme violent grâce à une base de recherche qui ne cesse de s'enrichir, notamment avec des études à grande échelle telles que « Journey to Extremism in Africa and Invisible Women: Gendered Dimensions of Return, Reintegration and Rehabilitation » et « Frontlines: Young people at the forefront of preventing and responding to violent extremism » ; des boîtes à outils sur la gestion des risques et la mesure de l'impact pour la prévention de l'extrémisme violent ; ainsi que des efforts innovants visant à faire face aux contextes difficiles et dynamiques. Le PNUD et ses partenaires ont élaboré de nouvelles directives sur l'utilisation de la science du comportement pour la programmation de la prévention de l'extrémisme violent, en

partant des bonnes pratiques des bureaux de pays (par exemple, l'Ouzbékistan, le Pakistan, le Soudan, le Tadjikistan et le Yémen).

20. Le PNUD fournit en outre une plateforme intégrée pour le soutien à l'état de droit, à la sécurité communautaire et aux droits de l'homme dans le système des Nations Unies, en mettant l'accent sur les crises et la fragilité. Le Programme mondial du PNUD sur le renforcement de l'état de droit et des droits de l'homme pour la consolidation de la paix et la promotion du développement fournit une assistance intégrée à des partenaires nationaux dans plus de 40 contextes afin de bâtir des communautés résilientes soutenues par des institutions justes et inclusives. Le PNUD a fourni des directives et des boîtes à outils sur les implications de la COVID-19, au niveau des pays, pour l'état de droit, la sécurité et les droits de l'homme, à l'intention des équipes de pays des Nations Unies et du PNUD.

21. Le PNUD a accordé la priorité au programme relatif aux jeunes, à la paix et à la sécurité¹¹, y compris dans les contextes de conflit (par exemple, en Sierra Leone, en Amérique centrale, dans les Balkans occidentaux, au Mali et à Madagascar). L'organisation contribue au développement des capacités et fournit un appui aux capacités internes en matière de jeunesse, en codirigeant l'élaboration du premier manuel de programmation des Nations Unies consacré aux jeunes, à la paix et à la sécurité¹², et en coorganisant le premier forum des savoirs de des Nations Unies sur les jeunes, la paix et la sécurité avec les bureaux de pays du PNUD, les missions politiques et d'autres parties prenantes. En tant que leader éclairé, le PNUD a organisé des consultations avec plus de 4 000 jeunes artisans de la paix dans les cinq régions, dans le cadre de l'élaboration de l'étude indépendante sur les jeunes, à la paix et à la sécurité, dont la réalisation a été préconisée par le Conseil de sécurité.

22. Ces dernières années, le PNUD a donné la priorité à son action en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes dans les contextes de crise et de fragilité, notamment en aidant les femmes à assumer des rôles de leadership dans la prévention des conflits et la consolidation de la paix. Le Programme a refondé ses outils en matière de prévention et d'égalité des sexes en lançant en 2019 une nouvelle boîte à outils sur l'égalité des sexes et le relèvement, qui fournit des orientations concrètes sur la manière d'intégrer avec succès la question de l'égalité des sexes dans les contextes de crise.

23. Le PNUD, en tant qu'hôte administratif du Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires, est le principal agent administratif des Nations Unies pour les instruments de financement commun dans les pays touchés par un conflit. L'évaluation des services de financement commun interorganisations du PNUD qui a été réalisée en août 2018 a conclu, entre autres, que le bureau « jouit de l'estime des donateurs et des organisations participantes pour sa forte capacité de conception et d'administration des fonds » et qu'il est « le choix préféré comme agent administratif de la plupart des donateurs et des organisations participantes ».

24. Le PNUD a renforcé sa participation et son soutien aux mécanismes de financement commun interorganisations, par exemple par le biais du Fonds pour la consolidation de la paix et dans les pays touchés par un conflit où le PNUD est activement engagé dans des fonds communs interinstitutions et des programmes communs (par exemple, en Afghanistan, en Colombie, en République démocratique du Congo, en Somalie, au Soudan et dans bien d'autres pays). Dans chacun d'entre eux, le PNUD a été l'un des principaux bénéficiaires de fonds pour mettre en œuvre des projets dans le cadre d'une large stratégie conjointe associant le gouvernement et

¹¹ Résolutions 2250 (2015), 2419 (2018) et 2535 (2020) du Conseil de sécurité.

¹² Avec le soutien du Gouvernement suédois/de l'académie Folke Bernadotte ; <https://www.youth4peace.info/ypshandbook>.

les Nations Unies. En outre, il joue un rôle clé dans la direction des organes stratégiques et de gouvernance tels que les comités directeurs et/ou les secrétariats du fonds de nombreux programmes conjoints et fonds au niveau des pays.

25. La consolidation de la palette d'offres du PNUD en matière de prévention des crises, d'intervention et de relèvement constitue un progrès important, mais des efforts concertés et des ressources sont nécessaires pour inscrire cette démarche aux niveaux mondial, régional et national, et pour traduire ces stratégies et ces outils en pratique dans le cadre des opérations décentralisées du PNUD. Le nouveau cadre pour les situations de crise et de fragilité contribuera à consolider l'orientation stratégique y afférente du PNUD, y compris la mise en œuvre de l'approche fondée sur les interactions entre l'action humanitaire, le développement et la paix, et veiller à ce qu'elle soit appropriée pour résoudre les nombreux problèmes liés aux contextes de crise et à de fragilité.

IV. Constatations et conclusions de l'évaluation

26. Le PNUD se félicite de cette évaluation. Ses conclusions éclaireront les futurs travaux de l'organisation dans les contextes de crise et de fragilité, notamment l'élaboration de son cadre de travail sur les crises et la fragilité, et fourniront des éléments clés pour le prochain plan stratégique (2022-2025). En tant qu'organisation fondée sur l'apprentissage et le savoir, le PNUD considère qu'il est très important de réfléchir à ses politiques et à ses programmes et de les faire évoluer pour répondre à la transformation des besoins de ses pays de programme.

27. Le PNUD apprécie les conclusions positives de l'évaluation quant à sa capacité à répondre aux principales priorités dans les pays touchés par un conflit, qui démontrent la pertinence de son appui pour favoriser la paix et accélérer le développement. La direction du PNUD prend note des principales conclusions à cet égard, à savoir que :

a) Dans les pays touchés par un conflit, le PNUD a contribué de manière significative à la stabilisation, à la mise en place et au renforcement des institutions, et facilité des processus de gouvernance inclusive, de renforcement de l'état de droit et de consolidation de la paix. Le PNUD a su, dans une grande diversité de contextes et face à des défis complexes, mettre en œuvre des interventions efficaces pour soutenir les partenaires nationaux et internationaux, combler les principales lacunes dans l'ensemble des opérations de relèvement et de stabilisation, faciliter les fonctions essentielles des pouvoirs publics, rétablir les services et fournir des emplois et des moyens de subsistance temporaires, et renforcer ses partenariats dans le cadre des interactions entre l'action humanitaire, le développement et la paix ;

b) Le PNUD a contribué de manière importante aux efforts de stabilisation pour jeter les bases de la consolidation de la paix et aider à prévenir la reprise des violences et rétablir les services essentiels dans des environnements à haut risque. Bien que le PNUD ait joué un rôle important dans la mise en place de mécanismes de stabilisation à grande échelle, le Programme doit s'attacher à mettre davantage l'accent sur l'ancrage de ces efforts dans les processus institutionnels et les initiatives de paix au niveau local ;

c) La création du Bureau de gestion des crises à la fin de l'année 2018 a fourni un point d'ancrage indispensable pour le soutien du PNUD dans les pays touchés par un conflit, la cohérence des politiques, le développement de partenariats, le renforcement des programmes et le repositionnement de l'organisation suite à la dissociation du système de coordonnateurs résidents.

28. La direction du PNUD souhaite souligner les points suivants :

a) Pendant la plus grande partie de la période couverte par l'évaluation, le PNUD ne disposait pas d'un Bureau de gestion des crises dédié mais seulement d'une petite Groupe de réponse aux crises dont les ressources, les effectifs et le mandat étaient limités. Avec la création du Bureau de gestion des crises dans le cadre du Réseau mondial pour les politiques fin 2018, le PNUD a investi en faveur de l'élaboration de politiques, d'orientations, d'un leadership et d'un appui institutionnels solides qui, selon l'évaluation, sont nécessaires pour guider le travail du PNUD dans les pays touchés par un conflit ;

b) Le PNUD note que l'évaluation ne rend pas compte de manière adéquate des dimensions opérationnelles de sa capacité de réponse aux crises et de ses performances dans les pays touchés par un conflit et dans d'autres contextes. Les interventions du PNUD en matière de réponse immédiate aux crises ont été guidées par les procédures opérationnelles permanentes fondées sur les bonnes pratiques reconnues. Ces procédures ont été régulièrement révisées pour tenir compte des tendances émergentes, des nouvelles idées et des procédures plus pointues, et ont constitué la clé de voûte d'une réponse immédiate prévisible et bien gérée. De même, la réserve de conseillers et de consultants « Surge » qualifiés du PNUD a été élargie et les procédures de mobilisation/déploiement ont été constamment améliorées, ce qui a permis de s'assurer que les bonnes personnes étaient au bon endroit au bon moment. La forte capacité du PNUD à mobiliser des moyens supplémentaires a été démontrée de manière évidente lors de la réponse à la crise de la COVID-19 en 2020, qui s'est concrétisée par plus de 800 déploiements couronnés de succès, dont des déploiements virtuels.

29. Le PNUD prend bonne note des constatations, des conclusions et des recommandations qui ont permis de déterminer les domaines auxquels il convient d'accorder d'importance et de ressources dans les pays touchés par un conflit. En réponse aux recommandations de l'évaluation, le PNUD formule les remarques suivantes.

30. Le PNUD prend note de la **recommandation 1**, qui préconise une politique institutionnelle visant à appuyer l'appel du Secrétaire général en faveur d'une approche coordonnée et intégrée de la paix durable et à démontrer que le Programme est le chef de file mondial pour ce qui est de la facilitation et de la promotion de l'approche fondée sur les interactions entre l'action humanitaire, le développement et la paix. Le PNUD y répondra dans le prochain cadre appliqué aux situations de crise et de fragilité, en concentrant son action dans les contextes fragiles pour renforcer la cohérence entre la Décennie d'action et son avantage comparatif et en adoptant un modèle d'activités adapté à l'objectif dans ces environnements opérationnels complexes et à haut risque, avec des solutions et des modèles de programmation améliorés pour la mise en œuvre de l'approche fondée sur le lien entre humanitaire, développement et paix aux niveaux national et local. En outre, le rôle de chef de file mondial du PNUD autour de ce lien sera renforcé dans le cadre de plateformes spécifiques telles que le Comité permanent interorganisations et le Réseau international sur les situations de conflit et de fragilité de l'OCDE. Le PNUD continue à assurer la coprésidence, avec le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, du Comité directeur mixte chargé de promouvoir la collaboration entre les secteurs de l'humanitaire et du développement afin de promouvoir la collaboration et la mise en œuvre de l'approche fondée sur ce lien au niveau national.

31. Le PNUD prend acte de la **recommandation 2**, qui suggère de donner la priorité au soutien à la prévention des conflits aux niveaux mondial et national dans trois domaines : la prévention de l'extrémisme violent ; le risque multidimensionnel, notamment en ce qui concerne les dimensions interdépendantes du climat et des conflits ; et l'alerte précoce. La nouvelle offre du PNUD en matière de prévention

portera sur ces domaines d'intervention, ainsi que sur le développement fondé sur la connaissance des risques, les approches de prévention ciblées et l'intégration de la sensibilité aux conflits et de la cohésion sociale dans l'ensemble des activités de l'organisation. Le PNUD renforcera les partenariats existants avec le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix (DPPA) et le Bureau d'appui à la consolidation de la paix et encouragera la fourniture de solutions intégrées dans les contextes qui évoluent rapidement. Il cherchera également à étendre les partenariats au sein du large éventail d'acteurs du lien entre l'action humanitaire, le développement et la paix afin d'encourager et de faciliter une réorientation des efforts vers la prévention.

32. Le PNUD reconnaît qu'il est possible de renforcer encore les liens dans l'offre sur la prévention de l'extrémisme violent, en s'assurant qu'il peut répondre de manière plus souple aux déclencheurs d'alerte précoce. Il approuve et soutient activement l'inclusion et la mobilisation des jeunes dans l'élaboration de plans d'action nationaux et d'autres cadres politiques. D'après un bilan de 2020 du programme du PNUD, 50 % des initiatives nationales ont accordé la priorité à la participation des femmes et des jeunes, notamment en leur attribuant un rôle de premier plan dans la conception et l'exécution des activités de projet et en investissant dans leur aptitude à orienter le débat national sur la prévention de l'extrémisme violent.

33. Le PNUD se félicite de la **recommandation 3**, qui encourage l'uniformisation des politiques à l'échelle de l'organisation afin de remédier à l'incohérence des réponses conceptuelles et programmatiques dans les différentes régions, s'agissant notamment de la nécessité d'accorder la priorité à une mobilisation à long terme fondée sur une expertise technique, une coordination renforcée entre les bureaux régionaux et le Bureau de gestion des crises et la responsabilité des bureaux de pays dans la mise en œuvre des stratégies et des orientations du Programme. Le PNUD a réorganisé en 2019 ses fonctions de soutien aux politiques et aux programmes dans le cadre du nouveau Réseau mondial afin de permettre la mobilisation d'une expertise interactivités, inter-bureaux et interdisciplinaire au niveau mondial. Cette démarche vise à fournir des réponses plus efficaces aux défis complexes en matière de développement auxquels sont confrontés les pays touchés par des conflits pour atteindre les objectifs de développement durable et répondre aux crises de manière intégrée et cohérente. Le prochain cadre pour les situations de crise et de fragilité renforcera l'uniformisation des politiques en ce qui concerne la prévention, l'intervention et les situations prolongées.

34. Le PNUD prend note de la **recommandation 4**, à savoir développer et reproduire les possibilités en matière d'emploi et de moyen de subsistance à long terme qui tiennent compte des conflits et la mobilisation politique pour réduire les risques pesant sur la croissance inclusive. Il s'attachera particulièrement à recenser les interventions qui ont un effet de catalyseur et les mécanismes d'évaluation fiable du marché afin d'améliorer la résilience. Cette stratégie visera à réduire les chocs dans les activités productives, à développer l'autonomie comme moteur de stabilité et à soutenir les efforts liés au lien entre l'action humanitaire, le développement et la paix, ainsi qu'à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes.

35. Le PNUD soutient la **recommandation 5**, qui consiste à continuer à promouvoir l'importance des interventions à long terme en matière de gouvernance aux niveaux national et local pour leur rôle essentiel dans la prévention des conflits et la consolidation de la paix, en s'appuyant sur des décennies de leadership éclairé et d'expérience programmatique dans ce domaine, et en se montrant à la hauteur du niveau positif de reconnaissance qui ressort de l'enquête 2020 sur les partenariats du

PNUD¹³. Ce faisant, le PNUD note que sa capacité à s'engager dans des interventions à long terme est souvent limitée par le financement à court terme et les cycles de projet, et réitère le besoin crucial de financement programmatique à long terme et de financement au titre des ressources ordinaires pour garantir la continuité et la prévisibilité des engagements programmatiques. En outre, les interventions du PNUD sur le terrain sont guidées par les plans de développement nationaux, les besoins spécifiques des gouvernements et les cadres des programmes des Nations Unies au niveau des pays, et étayés par une analyse du contexte et par les théories du changement.

36. La direction du PNUD note en particulier que le positionnement du PNUD par rapport à son action sur les fonctions essentielles de gouvernance est fondé sur des données factuelles et élaboré dans le cadre de partenariats solides (notamment avec la Banque mondiale) qui définissent clairement les domaines d'intervention du PNUD par rapport aux autres acteurs des Nations Unies et aux acteurs multilatéraux. Tout au long du processus d'évaluation, le PNUD a fourni des preuves de mobilisation, de leadership éclairé et d'expertise, notamment par le biais de recherches, de politiques et d'orientations sur l'action en matière de gouvernance dans les situations de conflit/de fragilité, d'enseignements tirés et de rapports sur l'appui fourni aux pays, ainsi que par le biais d'entretiens pertinents. Il est important de noter l'ampleur de ce programme d'action et des efforts que le PNUD déploie au niveau des pays et du siège pour travailler avec différents partenaires afin d'obtenir avec eux des résultats effectifs en matière de développement dans des environnements complexes. La direction du PNUD reconnaît et apprécie les différents rôles qui sont assumés par les différents acteurs du développement dans ce domaine, et perçoit bien les forces et les avantages de l'implication de multiples acteurs. En raison de sa présence continue avant, pendant et après les conflits, et de la nature souvent unique de ses interventions, le PNUD reste un partenaire de choix dans de nombreux pays en conflit pour les réformes dans le domaine de la gouvernance, les processus de dialogue, la prestation de services et le renforcement de la responsabilité.

37. Le PNUD continuera à aider les pays à mettre en place, aux niveaux national et local, des institutions responsables et réactives, qui s'attachent en particulier à approfondir les pactes sociaux, ainsi qu'à soutenir la création des systèmes de gouvernance de demain, notamment par la numérisation et les innovations sociales, en tenant compte de l'évolution du domaine de l'action en matière de gouvernance dans les contextes fragiles comme dans ceux qui ne le sont pas. Une attention particulière sera accordée à la compréhension des systèmes de gouvernance à plusieurs niveaux et à la poursuite de l'examen de la manière dont le PNUD peut renforcer le pacte social de manière globale. Le PNUD a déjà reconnu qu'il était nécessaire de disposer d'une offre de gouvernance plus intégrée en tenant compte du fonctionnement général des systèmes de gouvernance, y compris des questions complexes, telles que la confiance du public et le défi de la pollution de l'information, qui peuvent avoir des conséquences particulièrement dévastatrices dans des contextes fragiles.

38. Le PNUD entreprend dès lors des examens plus larges de son action en matière de gouvernance, y compris de son offre en matière de gouvernance locale, en s'appuyant sur d'anciens cadres et sur son expérience passée. Le PNUD a commencé à intensifier son action de prévention, y compris sur le rôle des institutions, à la fois en interne en organisant des consultations et en externe en soutenant les discussions au sein de la Commission de consolidation de la paix. Le PNUD continue à jouer un

¹³ Soixante et un pour cent des participants ont estimé que la contribution du PNUD à la gouvernance était « supérieure à la moyenne » ou « très importante » et 28 % l'ont jugée « moyenne ».

rôle de premier plan dans ce domaine grâce à ses partenariats avec d'autres organismes des Nations Unies, notamment dans le cadre du Partenariat mondial pour l'état de droit et la gouvernance locale avec le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), des accord de principe avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et avec le Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat). Le soutien électoral du PNUD est également mis en œuvre en étroite coordination avec d'autres entités du système des Nations Unies. Il cible les aspects qui sont recensés dans le cadre des missions d'évaluation des besoins menées par le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix.

39. Le PNUD souligne l'importance de la programmation en matière d'État de droit, de sécurité et de droits de l'homme dans les situations de conflit. Le renforcement de l'État de droit et de la sécurité centrée sur les personnes, ainsi que la promotion des droits de l'homme, sont les pierres angulaires de l'action menée par le PNUD pour réaliser une transformation structurelle propice au développement humain durable et renforcer la résilience pour prévenir les chocs et y faire face. Dans les situations de crise, ce travail est essentiel pour atténuer les causes profondes des conflits violents et prévenir les violations des droits de l'homme. Le PNUD noue des partenariats clés pour soutenir ces efforts, notamment en codirigeant la Cellule mondiale de coordination des questions relatives à l'état de droit pour le système des Nations Unies, en fournissant une réponse intégrée et cohérente du système et en travaillant en tant qu'intégrateur dans le système des Nations Unies.

40. Le PNUD prend note de la **recommandation 6**, qui l'invite à intensifier son intervention dans les régions du Sahel et de la Corne de l'Afrique. Face à la nature multidimensionnelle des crises multiples dans la région du Sahel, le PNUD, qui adopte une approche fondée sur les interactions, a mis en place une réponse aux crises de niveau 3, en concentrant l'attention et les ressources de l'organisation pour déterminer des investissements importants en faveur du renforcement de ses capacités programmatiques dans la région ainsi que des capacités opérationnelles des bureaux de pays concernés et de la plateforme sous-régionale de Dakar. En outre, le PNUD a renforcé la capacité de mise en œuvre de la stratégie intégrée des Nations Unies pour le Sahel et a élaboré trois programmes phares dans les domaines de la gouvernance, de l'énergie et de l'autonomisation des jeunes. S'appuyant sur une offre de gouvernance bien conçue au Sahel, le PNUD continue à jouer un rôle fédérateur et à fournir une direction éclairée aux principales parties prenantes, y compris à ses partenaires et donateurs, et cherche à renforcer la mobilisation d'autres acteurs, notamment l'Alliance pour le Sahel.

41. Une offre régionale de prévention a également été élaborée, ce qui renforce de manière significative la capacité de la plateforme sous-régionale de Dakar à entreprendre des analyses, établir un tableau de bord des risques de crise, anticiper les déclencheurs d'alerte précoce, fournir un soutien et une intervention rapides et préventifs aux bureaux de pays et élaborer une approche stratégique à moyen terme pour la région. Dans la Corne de l'Afrique, le tout nouveau centre pour la résilience de Nairobi entreprend des analyses régulières pour améliorer la programmation transfrontalière. La souplesse des mécanismes de réponse aux crises du PNUD a grandement contribué à mettre en lumière le lien entre l'action humanitaire, le développement et la paix et à favoriser des partenariats durables.

42. Le PNUD prend acte de la **recommandation 7**, qui l'invite à consolider ses programmes de stabilisation dans le droit fil de la proposition de valeur du PNUD et en les ancrant dans les efforts de paix et de développement à long terme. Depuis 2017, tenant compte de l'action croissante de stabilisation en Iraq et en Libye, le PNUD a entrepris plusieurs processus visant à intégrer les enseignements tirés de l'expérience dans ces pays dans la pratique à l'échelle de l'organisation. En 2018, l'examen des

travaux antérieurs dans la région des États arabes du PNUD a abouti à des orientations programmatiques qui ont contribué à une compréhension consolidée, aussi bien sur le plan des politiques que sur celui des programmes, de l'avantage comparatif du PNUD en matière d'action de stabilisation. De nouvelles générations de programmes de stabilisation dans le bassin du lac Tchad, dans la région du Liptako-Gourma au Sahel et dans d'autres contextes connexes comme le Yémen ont eu recours à ces orientations programmatiques et au soutien inter-bureaux et inter-régions dans le cadre des paramètres politiques et opérationnels de chaque pays.

43. Le PNUD se félicite de la **recommandation 8**, appelant à la poursuite du renforcement de ses partenariats au niveau mondial, notamment avec le système des Nations Unies, les institutions financières internationales et les donateurs. Il s'agit notamment de repositionner le PNUD, au lendemain des réformes du système des Nations Unies, dans un rôle de chef de file dans des domaines importants tels que la prévention des conflits, le lien entre l'action humanitaire, le développement et la paix, et le relèvement ; de renforcer les partenariats afin de mettre en commun les outils et les capacités dans des domaines d'intérêt mutuel ; de travailler ensemble sur les questions clés de nature à conduire à une transformation sur le terrain ; et de d'éclairer les équipes de pays des Nations Unies pour qu'elles améliorent la planification et la conception de programmes communs, grâce aux analyses communes de pays et aux plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable. Dans le cadre du Programme commun du PNUD et du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix pour le renforcement des capacités nationales de prévention des conflits, l'organisation renforcera encore son soutien à la collaboration inter-piliers et à la collaboration à l'échelle du système des Nations Unies en matière de prévention des conflits. En partenariat avec le Fonds de consolidation de la paix, le PNUD intensifie les flux de financement en faveur des priorités relatives à la prévention des conflits et à la consolidation de la paix. Le PNUD s'emploie également à renforcer sa collaboration avec les institutions financières internationales concernant les évaluations d'après-crise (par exemple, avec des évaluations sur le relèvement et la consolidation de la paix, des évaluations des besoins après une catastrophe) qui peuvent être utilisées pour informer les cadres de relèvement après une crise. Une évaluation des besoins de relèvement à la suite de la pandémie de COVID-19, basée sur la méthode d'évaluation des besoins post-catastrophe, a été mise au point et testée dans plusieurs pays avec la Banque mondiale et l'Union européenne.

44. Le PNUD prend note de la **recommandation 9**, qui l'invite à donner la priorité à la participation, à l'investissement et au développement du secteur privé en tant que partie intégrante de la relance économique, à la croissance inclusive et à la prestation de services, conformément à sa stratégie pour le secteur privé et à sa nouvelle offre politique et programmatique en matière de moyens de subsistance et de relèvement économique, en mettant l'accent sur les entreprises et les marchés inclusifs. Dans les contextes fragiles et touchés par un conflit, le PNUD accordera la priorité aux partenariats avec d'autres organismes des Nations Unies et les institutions financières internationales pour concevoir et financer des programmes qui tiennent compte des conflits pour : a) contribuer à rétablir rapidement le fonctionnement du marché ; b) soutenir la création d'un environnement de base favorable aux entreprises et aux chaînes de valeur ; c) renforcer la résilience du secteur privé face aux chocs et concevoir des solutions de financement novatrices pour le secteur privé afin de réduire les risques et d) faire participer le secteur privé local aux efforts de prévention, de préparation, d'intervention et de relèvement en cas de crise. Ces programmes et stratégies seront coordonnés avec les efforts actuels de prévention des conflits et de consolidation de la paix et se concentreront sur des interventions favorisant l'égalité

des sexes et sur des processus inclusifs pour les jeunes, les femmes et d'autres populations marginalisées.

45. Le PNUD est d'accord avec la **recommandation 10**, qui appelle à donner la priorité à l'appui à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes afin de favoriser des solutions en matière de prévention, d'intervention et de paix qui tiennent compte de la question de l'égalité des sexes ; à mieux s'attaquer aux moteurs de l'inégalité des sexes ; à améliorer l'efficacité des interventions tenant compte de l'égalité des sexes et susceptibles de conduire à une transformation dans ce domaine ; et à mettre en œuvre les recommandations de la résolution **1325 (2000)** du Conseil de sécurité. La direction du PNUD souhaite préciser que l'organisation a pris des mesures délibérées pour prendre systématiquement en compte la question de l'égalité des sexes dans l'ensemble de ses réponses programmatiques dans les pays touchés par un conflit (et dans son portefeuille au sens large), qui se traduisent par le renforcement constant de la transversalisation de la question (comment le montrent l'examen à mi-parcours du Plan stratégique 2018-2021 et le rapport annuel 2019 sur la stratégie pour l'égalité des sexes), tout en reconnaissant néanmoins que les capacités doivent être renforcées. Le nouveau mécanisme de mobilisation pour faire face aux crises en tenant compte de l'égalité des sexes du PNUD, qui doit être lancé au début de l'année 2021, répondra directement à cette recommandation.

V. Appui futur du PNUD aux pays touchés par un conflit

46. Le PNUD achève actuellement la mise au point de plusieurs nouvelles offres politiques et programmatiques conformes aux conclusions de l'évaluation, ce qui renforcera l'action du PNUD dans les pays touchés par un conflit et contribuera à l'élaboration du prochain plan stratégique. Cela inclut le cadre pour les situations de crise et de fragilité, ainsi que de nouvelles offres en matière de prévention, de développement fondé sur la connaissance des risques et de gouvernance intégrée. Le PNUD mettra également en place de nouvelles approches sur le lien entre l'action humanitaire, le développement et la paix, les moyens de subsistance et le relèvement rapide, la stabilisation et la consolidation de la paix, la participation du secteur privé, la coordination des interventions régionales et le renforcement de l'appui aux programmes relatifs à l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ainsi qu'aux femmes, à la paix et à la sécurité, grâce à la création d'un mécanisme spécial de mobilisation pour faire face aux crises en tenant compte de l'égalité des sexes.

47. Les systèmes de réponse opérationnelle du PNUD sont en cours d'amélioration et d'expansion pour s'assurer que le Programme est « adapté aux situations de fragilité ». De nouvelles équipes de professionnels expérimentés en matière de crise sont actuellement recensées, formées et mises en réseau dans le cadre du Réseau mondial pour les politiques et de la « Surge Academy » du PNUD. Le « Surge Delivery Lav » contribue à établir des modalités spécifiques de soutien opérationnel à la prestation de services des bureaux de pays dans des domaines critiques (achats, ressources humaines et technologies de l'information), en intégrant et en regroupant les processus opérationnels pour venir en aide à de nombreux pays touchés par un conflit. Les procédures opérationnelles permanentes pour les crises du PNUD seront mises à jour pour orienter efficacement les actions du Programme dans un nombre croissant de situations, y compris les crises prolongées.

48. Le soutien du PNUD aux pays touchés par une crise ciblera les répercussions secondaires et multidimensionnelles de la pandémie de COVID-19, conformément à l'offre 2.0 relative à la réponse à la COVID-19 du PNUD, « Au-delà du relèvement : à l'horizon 2030 », qui vise à ne laisser personne de côté.

49. Le nouveau cadre du PNUD pour les situations de crise et de fragilité regroupera ces initiatives politiques et programmatiques complémentaires pour orienter les stratégies, les opérations et les programmes du PNUD dans les contextes de crise et de fragilité. Le cadre examinera les risques majeurs et les principales possibilités de changement en profondeur, en reliant le « quoi » – c'est-à-dire les offres techniques du PNUD dans les domaines de la prévention, de la consolidation de la paix, de la gouvernance, de l'état de droit, des droits de l'homme, de la mobilité humaine et du relèvement, de la réduction des risques de catastrophe et de l'égalité des sexes – au « comment » pour s'assurer que le PNUD adapte son action à ses objectifs dans ces environnements opérationnels difficiles. Le cadre renforcera la participation du PNUD dans les plateformes et les initiatives mondiales pertinentes en matière de politique et de plaidoyer, mettra en évidence les domaines prioritaires pour fournir un soutien spécialisé dans les contextes de crise et de fragilité, et contribuera à offrir un soutien plus concerté et davantage axé sur la demande dans ces contextes.

Annexe

Recommandations de l'évaluation et réponse de la direction du PNUD

Recommandation 1. Le PNUD doit disposer d'une politique institutionnelle bien ciblée qui réponde à l'appel du Secrétaire général en faveur d'une approche coordonnée et intégrée de la paix durable. Il devrait être le chef de file mondial pour ce qui est de la facilitation et de la promotion du lien entre l'action humanitaire, le développement et la paix.

Réponse de l'administration :

Le PNUD accepte la recommandation et élabore actuellement un cadre pour les situations de crise et de fragilité qui inscrira les stratégies de prévention et de réponse aux crises dans le droit fil du Programme 2030 et des objectifs de maintien de la paix des Nations Unies, et orientera les stratégies, les programmes et les opérations du PNUD dans les contextes de crise/fragilité.

Le PNUD améliorera son apprentissage de la mise en pratique du lien entre l'action humanitaire, le développement et la paix et transcrira les progrès ainsi réalisés dans des approches améliorées fondées sur ce lien, en couvrant à la fois son rôle programmatique en termes d'efficacité du développement et d'obtention de résultats, et son rôle d'intégrateur, aux niveaux mondial et national.

Le Programme s'appuiera sur les mobilisations programmatiques conjointes existantes au niveau mondial avec le Secrétariat des Nations Unies (notamment le Programme commun du PNUD et du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix pour le renforcement des capacités nationales de prévention des conflits, aux capacités renforcées par les conseillers pour la paix et le développement, la Cellule mondiale de coordination des questions relatives à l'état de droit et le « Transitions Project » des Nations Unies), pour aider le système des coordinateurs résidents à garantir la cohérence entre les piliers et promouvoir l'analyse, la planification et la programmation conjointes en vue de d'obtenir des résultats collectifs en matière de lien entre l'action humanitaire, le développement et la paix.

Principale(s) mesure(s)	Date d'achèvement	Unité(s) responsable(s)	Suivi	
			Observations	État
1.1 Élaborer un cadre pour les situations de crise et de fragilité.	Juin 2021	Bureau de gestion des crises/Équipe chargée de la politique et de la mobilisation dans les situations de crise et de fragilité (CFPET)		Mis en route
1.2 Rendre systématiques l'apprentissage institutionnel et les bonnes pratiques autour du lien entre l'action humanitaire, le développement et la paix ; les traduire en solutions politiques et programmatiques pratiques à appliquer au niveau national, et y recourir pour renforcer le plaidoyer et le leadership politiques mondiaux dans les enceintes pertinentes.	Fin 2021	Bureau des crises/CFPET		Mis en route

Recommandation 2. Le PNUD devrait donner la priorité au soutien à la prévention des conflits aux niveaux mondial et national. Le Programme devrait développer ses activités de prévention en mettant l'accent sur la facilitation de changements structurels à long terme et d'un programme de transformation générationnelle dans les pays touchés par un conflit. Le PNUD devrait déterminer les domaines à cibler de

manière continue sur le long terme et, dans le cadre des activités de prévention, aborder les dimensions interdépendantes du climat et des conflits.

Réponse de l'administration :

Le PNUD accepte la recommandation et élabore une nouvelle offre en matière de prévention qui couvre de multiples cadres temporels : à court terme, en se concentrant sur l'alerte précoce et l'action préventive rapide ; à moyen terme, en se concentrant sur la mise en place d'infrastructures pour la paix et de capacités de dialogue, de médiation et de recherche de consensus ; et à long terme, en s'attaquant aux causes sous-jacentes et profondes des facteurs développementaux de conflit, y compris les changements climatiques, qui doivent être considérées comme prioritaires dans les programmes de pays du PNUD. L'offre tiendra compte d'approches du développement fondé sur la connaissance des risques et d'approches intégrées dans les situations de crise complexes. Dans cette optique, le PNUD mettra au point une nouvelle méthode pour évaluer les effets de son action sur la prévention.

Dans le cadre de cette offre en matière de prévention et de renforcement des liens entre l'alerte précoce et l'intervention rapide, l'action du PNUD concernant le suivi des risques de crise s'appuiera sur la stratégie de l'organisation en matière de données et sur les efforts connexes visant à renforcer la collecte de données, l'aptitude à exploiter les données ainsi que l'analyse et la programmation fondées sur des données/éléments probants avec pour objectif d'intensifier les activités de prévention. Le suivi des risques de crise sera introduit dans les mécanismes internes d'aide à la décision pour réaliser une analyse prospective régulière visant à éclairer l'action de prévention précoce, tant au sein du PNUD qu'au niveau interinstitutions dans les cadres pertinents (par exemple, le Comité permanent interinstitutions et l'architecture de l'Organisation des Nations Unies en matière de prévention).

Le PNUD renforcera encore les liens entre sa nouvelle offre en matière de prévention et la prévention de l'extrémisme violent ainsi que l'inclusion et la mobilisation des jeunes, conformément à la résolution [2250 \(2015\)](#) du Conseil de sécurité sur les jeunes, la paix et la sécurité dans les cinq piliers.

2.1 Mettre au point dans sa version définitive l'offre de prévention et la déployer dans 30 pays, en y incluant l'élaboration d'une méthode de mesure des effets sur la prévention et la consolidation de la paix.	Offre d'ici à décembre 2021 ; déploiement dans les pays d'ici à 2023	Bureau de gestion des crises/Équipe chargée de la prévention des conflits, de la consolidation de la paix et des institutions réactives (CPPRI)		Mis en route
2.2 Institutionnaliser le mécanisme d'analyse prospective pour examiner régulièrement les risques émergents du point de vue des processus décisionnels internes, de l'allocation des ressources et des mécanismes interinstitutionnels ; analyse basée sur le déploiement de l'outil de tableau de bord sur les risques de crise dans au moins 30 des 57 États fragiles pour soutenir des analyses contextuelles basées sur des données et l'élaboration d'orientations connexes.	Décembre 2021	Bureau de gestion des crises/CFPET, CPPRI		Mis en route
2.3 Examiner les portefeuilles sur la jeunesse et la prévention de l'extrémisme violent du PNUD, en s'appuyant sur le bilan, afin d'assurer et de	Décembre 2021	Bureau de gestion des crises/ CPPRI, Bureau des politiques et de		

promouvoir une cohérence et une harmonisation renforcées.		l'appui aux programmes (BPAP)/Gouvernance		
Recommandation 3. La direction du PNUD devrait veiller à l'uniformisation des politiques à l'échelle de l'organisation afin de remédier à l'incohérence des réponses conceptuelles et programmatiques dans les différentes régions. Le PNUD devrait s'attaquer aux obstacles qui limitent son engagement de fond et à long terme dans les principaux domaines d'appui.				
<p>Réponse de l'administration :</p> <p>Le PNUD accepte la recommandation en notant qu'il a conçu le Réseau mondial pour les politiques pour rassembler tous les bureaux du PNUD afin d'assurer la cohérence de ses approches politiques et programmatiques, et qu'il tire pleinement parti des capacités et de l'expertise réparties au niveau mondial pour atteindre ses objectifs organisationnels.</p> <p>Le PNUD prépare son cadre pour les situations de crise et de fragilité, qui orientera ses programmes et son soutien dans ces situations. Ce cadre contiendra notamment : les domaines d'intervention du PNUD (recensement des risques majeurs et des principales possibilités d'accomplir de profondes transformations dans les contextes de fragilité) ; les actions du PNUD (en lien avec ses offres techniques dans des domaines tels que la prévention, la consolidation de la paix, la gouvernance, l'état de droit et les droits de l'homme, la réduction des risques de catastrophe, la mobilité humaine et le relèvement) ; et les méthodes de travail (pour s'assurer que le PNUD adapte son action à ses objectifs dans les environnements opérationnels complexes et difficiles). Le cadre sera assorti d'une nouvelle génération de programmes mondiaux sur des thèmes prioritaires dans l'optique de fournir des solutions spécifiques éprouvées et cohérentes aux bureaux nationaux.</p> <p>Dans le même temps, le PNUD veille à être « adapté aux situations de fragilité », en faisant preuve d'une souplesse et d'une adaptabilité suffisantes pour opérer dans des environnements de crise et de fragilité. Exemples de politiques, de procédures et de capacités révisées et améliorées : a) un centre de formation de spécialistes mobilisables en renfort et des listes de candidats les recensant, ce qui permet aux bonnes personnes ayant les bonnes compétences d'être au bon endroit au bon moment ; b) la garantie d'un investissement effectif des montants ciblés pour l'allocation des ressources de base (TRAC 3) dans la prévention, le relèvement rapide, les partenariats fondés sur le lien entre action humanitaire, développement et paix, ainsi que les situations prolongées ; c) les procédures opérationnelles permanentes pour les crises permettent au PNUD de s'appuyer sur les mécanismes et les procédures institutionnels les plus souples afin d'intervenir de manière totalement coordonnée dans tous ses bureaux de pays et ses bureaux régionaux ; d) le laboratoire « Surge » pour la prestation de services aide les bureaux de pays dans les situations de crise en leur fournissant des capacités supplémentaires, des analyses et des solutions flexibles dans les domaines critiques de l'exécution et des opérations et e) les évaluations numériques du programme « Surge » aident les bureaux de pays à effectuer rapidement des évaluations des dégâts, des impacts et d'autres éléments, en recueillant des données primaires essentielles et en les traduisant en informations exploitables pour appuyer la prise de décisions par les responsables et les partenaires.</p>				
3.1 Lancement du cadre sur les situations de crise et de fragilité.	Juin 2021	Bureau des crises/CFPET		Mis en route
3.2 Lancement de la prochaine génération de programmes mondiaux liés aux crises sur des thèmes prioritaires, notamment la prévention, l'état de droit, le relèvement et la réduction des risques.	2021	Bureau des crises		Mis en route
3.3 Procédures opérationnelles permanentes révisées et mécanismes améliorés de déploiement, de soutien à	Décembre 2021	Bureau des crises/Équipe de gestion		Mis en route

la prestation de services et d'évaluation du programme « Surge ».		du soutien aux pays, Bureau de gestion		
Recommandation 4. Le PNUD devrait mettre l'accent sur le soutien à moyen et à long terme aux moyens de subsistance et à l'emploi. Il devrait appliquer des solutions globales liées à l'emploi et aux moyens de subsistance, qui pourraient être reproduites plus largement dans les contextes de conflit et d'après-conflit.				
Réponse de l'administration :				
Le PNUD accepte la recommandation et mettra au point une meilleure analyse du contexte et des systèmes afin de déterminer de nouvelles modalités pour garantir la pérennité des moyens de subsistance et du relèvement économique dans les situations de conflit et d'après conflit afin de réduire l'instabilité économique, la pauvreté et les conflits dans le temps dans les contextes fragiles. Il recensera les facteurs communs de réussite des initiatives existantes axées sur les moyens de subsistance et le marché et renforcera l'appui aux bureaux de pays afin de consolider la programmation intégrée, en renforçant le lien entre les moyens de subsistance et la relance économique, la cohésion sociale, la gestion de l'environnement et la gouvernance, dans une perspective de réduction de la pauvreté et de réalisation des objectifs de développement durable. Ces cadres fondés sur des données probantes seront intégrés dans la révision du guide du PNUD sur les moyens de subsistance et le relèvement économique dans les situations de conflit et d'après conflit.				
4.1 Élaborer un cadre amélioré tenant compte de l'égalité des sexes pour les moyens de subsistance et le relèvement économique dans les contextes fragiles.	Décembre 2021	Bureau des crises/Équipe chargée des solutions de relèvement et de la mobilité humaine (RSHM)		Mis en route
4.2 Élaborer et déployer des orientations sur l'intégration de l'analyse du marché et de la demande dans la conception et la mise en œuvre du soutien aux moyens de subsistance et à l'emploi dans les situations de conflit et d'après conflit.	Décembre 2021	Bureau des crises/RSHM		Mis en route
4.3 Soutien politique et programmatique ciblé aux bureaux de pays en matière de recherche de documentation des enseignements et des stratégies efficaces pour relier la programmation sur les moyens de subsistance à court terme aux résultats en matière de réduction de la pauvreté à moyen et long terme, y compris l'accès aux stratégies de financement et de gestion des dettes, la protection sociale adaptative et d'autres approches de réduction de la pauvreté dans des contextes fragiles.	Décembre 2021	Bureau des crises/RSHM		

Recommandation 5. Le PNUD devrait placer les interventions à long terme liées à la gouvernance au centre de son programme de prévention des conflits et de consolidation de la paix. Les programmes du PNUD liés à la gouvernance devraient appliquer de nouveaux modèles d'administration publique, en mettant l'accent sur la planification et l'analyse, les technologies numériques et la participation du secteur privé.

Réponse de l'administration : Le PNUD accepte la recommandation et continuera à aider les pays à mettre en place, aux niveaux national et local, des institutions responsables et réactives, qui s'attachent en particulier à approfondir les pactes sociaux, ainsi qu'à soutenir la création des systèmes de gouvernance de demain, notamment par la numérisation et les innovations sociales, en tenant compte de l'évolution du domaine de l'action en matière de gouvernance dans les contextes fragiles comme dans ceux qui ne le sont pas. Une attention particulière sera accordée à la compréhension des systèmes de gouvernance à plusieurs niveaux et à la poursuite de l'examen de la manière dont le PNUD peut renforcer le pacte social de manière globale. Le PNUD a reconnu la nécessité d'une offre de gouvernance plus intégrée qui tienne compte du fonctionnement plus large des systèmes de gouvernance, y compris dans la gestion de la complexité et du risque multidimensionnel.

Il entreprend des examens plus larges de son action en matière de gouvernance, y compris de son offre de gouvernance locale, en s'appuyant sur des cadres, des enseignements et des éléments probants antérieurs. Le PNUD a également lancé un programme de recherche pour continuer à offrir une direction éclairée ainsi que des conseils pratiques dans ce domaine. De même, il a entamé un processus d'intensification des travaux sur la prévention et la consolidation de la paix, y compris sur le rôle des institutions de gouvernance. Le PNUD continue à jouer un rôle de premier plan dans ce domaine avec des partenariats dans l'ensemble du système des Nations Unies, notamment au sein de l'architecture de consolidation de la paix, dans la Cellule mondiale de coordination des questions relatives à l'état de droit et dans le cadre des protocoles d'accord intégrant les priorités en matière de gouvernance avec le HCR, l'UNICEF et ONU-Habitat.

5.1 Une offre de gouvernance repensée, articulée avec le prochain plan stratégique, comprenant des orientations fondées sur des données probantes pour des interventions en matière de gouvernance à long terme visant à accélérer la consolidation de la paix et la prévention.	2022	Réseau mondial pour les politiques : BPAP/Gouvernance, Bureau des crises/CPPRI, Équipe chargée de l'État de droit, de la sécurité et des droits de l'homme (ROLSHR)		Mis en route
5.2 Une offre de gouvernance locale renouvelée pour fournir de nouvelles perspectives innovantes fondées sur des données probantes concernant l'action locale en vue d'apporter un développement durable aux populations, y compris à celles qui sont le plus exposées aux crises actuelles et à venir.	Décembre 2021	Bureau des crises/CPPRI, BPAP/Gouvernance		Mis en route
5.3 Examiner, en partenariat avec la Division de l'assistance électorale du DPPA, les mécanismes de financement du soutien au processus électoral afin d'atténuer la tendance court-termiste dans ce domaine.	Décembre 2021	BPAP/Gouvernance		

Recommandation 6. Le programme pour le Sahel est considérablement sous-financé. Le PNUD devrait décrire l'urgence et l'intensité de la réponse à apporter compte tenu de la situation au Sahel et dans la Corne de l'Afrique. Il devrait exposer les défis uniques auxquels le Sahel est confronté et donner la priorité au programme régional afin d'inciter à le soutenir. Il devrait également donner la priorité aux partenariats privilégiant une action coordonnée et collective.

Réponse de l'administration :

Le PNUD accepte la recommandation, en notant que l'initiative de l'organisation sur la régénération de la région centrale du Sahel s'appuie sur trois offres programmatiques portant sur la gouvernance, l'énergie et l'autonomisation des jeunes, et renforcera la coordination et la mise en œuvre de la stratégie intégrée des Nations Unies pour le Sahel. Sur la base de cette offre, le PNUD continuera à jouer un rôle d'organisation fédératrice auprès des parties prenantes, y compris les donateurs, pour la mobilisation des ressources destinées à faire face aux crises multidimensionnelles dans la région. L'offre pour le Sahel est assortie d'un plan de travail favorisant la coopération avec les partenaires, la communication et la mobilisation des ressources.

De même, dans le cadre de l'intervention institutionnelle de niveau 3 du PNUD au Sahel, des investissements importants sont en cours pour renforcer les capacités de l'organisation dans la région, ce qui permettra d'intensifier la mise en œuvre et les effets. Fin 2020, le PNUD a adopté une approche similaire dans la Corne de l'Afrique, dont l'élaboration se poursuivra à partir de 2021.

6.1	Achever et mettre en œuvre le plan de coopération avec les partenaires, de communication et de mobilisation des ressources concernant l'offre pour le Sahel, y compris avec des dialogues stratégiques de haut niveau et des réunions d'information avec les États membres et au niveau interinstitutionnel.	Décembre 2021	Bureau régional pour l'Afrique, Bureau des relations extérieures et du plaidoyer (BERA), Bureau des crises	Mis en route
6.2	Élaborer et approfondir l'approche régionale pour la Corne de l'Afrique.	Décembre 2021	Bureau régional pour l'Afrique, Bureau régional pour les États arabes, Bureau des crises	Mis en route

Recommandation 7. Les programmes de stabilisation devraient être davantage consolidés. Si l'accent est mis uniquement sur la réhabilitation et la construction d'infrastructures, les résultats souhaités ne seront pas atteints, à moins d'inclure le renforcement des institutions locales et des initiatives de paix. Compte tenu des enseignements tirés des programmes de stabilisation en cours, le PNUD devrait ancrer les futurs programmes dans un cadre de paix et de développement.

Réponse de l'administration :

Le PNUD accepte la recommandation, reconnaissant que, si les programmes de stabilisation sont par nécessité spécifiques à leur contexte, ils s'inspirent des bonnes pratiques d'autres pays et d'enseignements au niveau mondial. Le PNUD continuera à prendre part au développement spécialisé de l'apprentissage et des connaissances sur la base de ses missions étendues de stabilisation sur le terrain, y compris sur les liens entre les approches de stabilisation et de consolidation de la paix, et au renforcement des capacités des bureaux de pays du PNUD pour soutenir ces processus dans une optique de consolidation de la paix et de développement à long terme.

7.1	Préparer les orientations et les principes du PNUD en matière de stabilisation, sur la base de l'apprentissage et de l'examen de données factuelles, en se concentrant sur l'ancrage des programmes dans un cadre de paix et de développement.	Décembre 2021	Bureau des crises		Mis en route
7.2	Entreprendre des recherches sur la stabilisation dans des domaines tels que les liens avec la réforme du secteur de la sécurité et la prestation de services dans les zones où la présence de l'État est limitée.	Décembre 2021	Bureau des crises/ROLSHR/CPPRI		Mis en route

Recommandation 8. Le PNUD devrait continuer à renforcer sa collaboration avec les institutions des Nations Unies, la Banque mondiale et les donateurs bilatéraux pour contribuer aux résultats à long terme dans les pays touchés par un conflit.

Réponse de l'administration :

Le PNUD accepte la recommandation en notant que les partenariats visant à respecter les engagements relatifs au lien entre l'action humanitaire, le développement et la paix avec l'Organisation internationale pour les migrations, le Fonds des Nations Unies pour la population, l'UNICEF et le Programme alimentaire mondial ont été renforcés et présentent un potentiel de synergies et de complémentarités, notamment s'agissant de la mise en commun du travail de sensibilisation, des outils et des dispositifs d'appui sur le terrain. D'autres partenariats seront également examinés afin d'établir des synergies dans la poursuite des objectifs humanitaires, de développement et de paix communs.

Le Programme phare commun du PNUD et du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix pour le renforcement des capacités nationales de prévention des conflits déploie des conseillers pour la paix et le développement dans 60 pays afin d'aider le coordonnateur résident à assurer la coordination et la cohérence entre les piliers au moyen d'analyses et d'interventions planifiées. Cette mission comprend une collaboration importante avec des institutions financières internationales dans différents contextes, notamment par le biais d'analyses/évaluations et d'un dialogue conjoints avec les gouvernements et les homologues nationaux, en particulier dans les contextes de conflit et de fragilité.

8.1	Entreprendre l'examen des partenariats dans les contextes de crise/fragilité, afin de s'assurer que les partenariats sont suffisants et adaptés aux objectifs, suite à la dissociation du système des coordonnateurs résidents du PNUD ; recenser les lacunes et les opportunités.	Fin 2021	Bureau des crises/CFPET, BERA, bureaux régionaux		
8.2	Assurer une participation continue dans l'examen de l'intégration à l'échelle du système des Nations Unies et mettre en œuvre ses recommandations afin de renforcer la collaboration avec le pilier paix et sécurité des Nations Unies.	Fin 2021	Bureau des crises/CFPET, BERA		Mis en route
8.3	S'appuyer sur les partenariats existants avec les institutions financières internationales (y compris	Fin 2021	Bureau des crises/CFPET, BERA		

sur le partenariat tripartite avec la Banque mondiale et l'Union européenne sur les efforts de relèvement après une crise) pour recenser les initiatives thématiques dans les domaines clés de la prévention et de l'intervention, en tirant parti de l'avantage comparatif du PNUD.				
Recommandation 9. Le PNUD devrait faire de la participation du secteur privé une partie intégrante de son soutien à la relance économique, à la croissance inclusive et à la prestation de services. Il devrait accélérer le rythme et l'ampleur de sa participation, en mettant en place des outils et des interventions adaptés au contexte.				
<p>Réponse de l'administration :</p> <p>Le PNUD accepte la recommandation et convient de la nécessité d'accorder davantage la priorité à la participation, à l'investissement et au développement du secteur privé, en tant que partie intégrante de la relance économique, de la croissance inclusive et de la prestation de services, en accord avec sa stratégie sur le secteur privé et son offre politique et programmatique en matière de moyens de subsistance et de relèvement économique, en mettant l'accent sur les approches inclusives en matière de développement des entreprises et des marchés. Dans les contextes fragiles et conflictuels, le PNUD renforcera les partenariats avec les organismes des Nations Unies et les institutions financières internationales afin de concevoir des stratégies et des programmes de financement qui tiennent compte des conflits, de compléter les efforts de consolidation de la paix en cours, de concentrer les efforts sur des interventions qui favorisent l'égalité des sexes et qui incluent les jeunes, les femmes et d'autres populations marginalisées.</p>				
9.1 Établir le domaine d'activités institutionnelles et l'offre pour le développement et la mobilisation du secteur privé dans les pays fragiles et conflictuels afin de soutenir les bureaux régionaux et les bureaux de pays dans leur collaboration avec le secteur privé, y compris des outils et des orientations sur le développement de marchés inclusifs, le financement et la gestion des risques.	Fin 2021	Bureau des crises/RSHM, BPAP/Centre international d'Istanbul d'appui au secteur privé aux fins du développement		
Recommandation 10. Le PNUD devrait donner la priorité à l'appui à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes afin d'apporter des solutions en matière de prévention, d'intervention et de paix qui tiennent compte de l'égalité femmes-hommes.				
<p>Réponse de l'administration :</p> <p>Le PNUD accepte la recommandation et lancera en 2021 un mécanisme de mobilisation pour faire face aux crises en tenant compte de l'égalité des sexes, sur la base des conclusions et des recommandations pertinentes de l'évaluation, qui servira de guichet unique pour consolider, coordonner et rendre cohérent le soutien du PNUD en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes dans les pays fragiles et touchés par une crise, et pour communiquer à ce sujet.</p> <p>Le PNUD accordera la priorité aux problématiques de l'égalité des sexes dans les contextes de crise en assurant : un déploiement accru de capacités techniques et programmatiques liées à l'égalité femmes-hommes sur le terrain dans les pays touchés par une crise ; l'allocation de l'objectif de 15 % des montants ciblés pour l'allocation des ressources de base (TRAC 3) pour les activités de programmes consacrées à l'égalité des sexes et l'élaboration d'un volet spécifique de certification, « Sceau pour l'égalité des sexes », pour les bureaux de pays dans les contextes de crise. Le PNUD mettra au point</p>				

plus précisément une offre programmatique et des stratégies sectorielles visant à renforcer les capacités productives et les moyens de subsistance des femmes dans les contextes de crise.

Le PNUD continuera à mettre en œuvre son partenariat avec l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), en appliquant la section sur la crise du protocole d'accord de 2018 entre le PNUD et ONU-Femmes, et par le biais de nouvelles initiatives d'analyse des conflits tenant compte de l'égalité des sexes afin de contribuer aux processus de planification au niveau des pays et de recenser les priorités pour la programmation conjointe dans les contextes de crise/de fragilité.

10.1 Créer un mécanisme de mobilisation pour faire face aux crises en tenant compte de l'égalité des sexes.	Mars 2021	Bureau des crises/CFPET, BPAP/Équipe chargée de l'égalité des sexes		Mis en route
10.2 En coordination avec les bureaux régionaux, lancer le volet spécifique de certification, « Sceau pour l'égalité des sexes » pour les pays en crise.	Décembre 2021	BPAP/Équipe chargée de l'égalité des sexes, Bureau des crises/CFPET		Mis en route
10.3 Élaboration d'une stratégie sectorielle sur le relèvement économique avec des objectifs de transformation en matière d'égalité des sexes.	Décembre 2021	BPAP/Équipe chargée de l'égalité des sexes/Équipe chargée de la croissance inclusive Bureau des crises/CFPET		