



**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  
13 avril 2023  
Français  
Original : anglais

**Session annuelle de 2023**

5-9 juin 2023, New York

Point 6 de l'ordre du jour provisoire

**Rapport annuel de l'Administrateur**

**Rapport de l'Administrateur sur les résultats de 2022  
et sur l'avancement du plan stratégique pour 2022-2025**

**I. Résumé**

1. Les crises de 2022 n'ont épargné aucune partie du monde. La pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) ralentit dans certaines régions mais s'aggrave dans d'autres. Les conflits s'abattent sur le monde et les prix s'envolent. Pour la première fois, l'indice de développement humain du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) a reculé à l'échelle mondiale en ce qui concerne la santé, les revenus et l'éducation, et ce pour la seconde année consécutive.

2. La période actuelle montre que les crises s'entretiennent les unes les autres. Elle met également en évidence le rôle indispensable d'une organisation internationale comme le PNUD. Aussi difficiles que soient les circonstances aujourd'hui, elles seraient encore pires pour des dizaines de millions de personnes si le PNUD ne faisait pas son travail en tant qu'organisation chargée du développement située au cœur du système des Nations Unies. Le PNUD a répondu aux besoins urgents et aidé les pays de toutes les régions à réétalonner les systèmes de développement afin que ceux-ci ne donnent pas encore et toujours les mêmes résultats mais mènent à l'avenir plein de promesses visé par les objectifs de développement durable.

3. Le présent rapport expose les points saillants de la première année d'exécution du plan stratégique pour 2022-2025. Il montre que le PNUD est à la hauteur de la période actuelle et qu'il répond avec succès aux enjeux complexes touchant ses six solutions types. Le PNUD atteint des niveaux de réalisation sans précédent grâce à la confiance qu'il inspire en tant que partenaire à la fois juste et compétent. Il est adapté aux besoins locaux et dispose des moyens lui permettant d'agir à grande échelle et dans le respect permanent des valeurs fondamentales d'équité et d'inclusion. Les crises actuelles ont semé le doute, mais la promesse de développement n'a pas disparu, et l'action multilatérale demeure indispensable. En théorie comme dans la pratique, ainsi que le confirment les partenaires et les résultats du programme, le PNUD tient ses engagements à cet égard.



## II. Restaurer la promesse de développement à grande échelle

4. L'année 2022 a mis la promesse de développement en péril. Les faits montrent le retard accablant accumulé dans la réalisation des objectifs de développement durable. Le manque d'emplois, la violence dans les foyers, les champs stériles et la perte de confiance sont devenus des réalités pour les populations partout dans le monde.

5. L'année considérée a mis à l'épreuve le plan stratégique pour 2022-2025, mais elle a aussi confirmé sa grande ambition : faire évoluer les systèmes de développement afin d'en finir avec la pauvreté, les crises et la destruction de la planète, sans que les populations en pâtissent. L'arrêt des progrès ne signifie pas la perte de l'élan. Le PNUD redouble d'efforts pour restaurer la promesse de développement, et ce à un niveau sans précédent, parce que le bien-être des populations est son objectif. Il a obtenu des résultats significatifs, tant qualitativement que quantitativement, en anticipant la complexité et l'imbrication des crises et en investissant dans de nouvelles capacités intellectuelles et opérationnelles qui lui ont permis de gérer ces situations difficiles, d'y voir clair et de les traverser.

6. En 2022, le PNUD a atteint un volume d'activités sans précédent – 4,8 milliards de dollars – qui a permis de remplir 95 % des objectifs programmatiques pour l'année. Malgré les crises, les chocs économiques et l'instabilité politique, il a maintenu à flot services, infrastructures, emplois et systèmes de protection sociale au bénéfice de dizaines de millions de personnes dans le besoin.

7. Les solutions numériques du PNUD ont permis à 9 millions de personnes touchées par la catastrophe de la guerre en Ukraine d'accéder à des services en ligne grâce auxquels elles ont pu déposer leurs demandes d'assistance financière et d'aide au logement ou percevoir leurs pensions de retraite. Après les inondations désastreuses au Pakistan, le PNUD a collaboré avec le Gouvernement, la Banque Mondiale, la Banque asiatique de développement et l'Union européenne pour examiner les moyens de relever le pays et de rattraper les retards chroniques de développement. Les donateurs ont promis 9 milliards de dollars, soit 1 milliard de plus qu'attendu. Face à la propagation de la crise mondiale du coût de la vie, le PNUD a modélisé les données et plaidé en faveur d'un élargissement de la marge de manœuvre budgétaire et d'une politique d'endiguement de la pauvreté, appuyant les diverses initiatives demandant une transformation du système financier mondial, tels que le plan de relance des objectifs de développement durable du Secrétaire général.

8. Tout au long de l'année 2022, le PNUD n'a pas attendu – car le monde ne peut pas attendre – pour aider les pays à faire évoluer le développement systémique vers un avenir plus inclusif et durable. Ses projets environnementaux, financés à hauteur de 3,9 milliards de dollars, ont tiré parti de 15,1 milliards de dollars de fonds publics et privés supplémentaires pour lutter contre la crise planétaire. Principal prestataire de services de l'ONU en ce qui concerne la nature et l'adaptation au climat, le PNUD s'est impliqué sur les grandes questions environnementales nationales dans plus de 140 pays. Il a notamment protégé des écosystèmes menacés, défendu les droits de communautés autochtones, soutenu des modèles économiques durables et empêché l'émission de substances chimiques nocives dans l'atmosphère.

9. En 2022, le PNUD a affirmé ses valeurs en consacrant 80 % de ses ressources ordinaires à des pays à faible revenu et en contribuant de manière significative au mouvement mondial qui vise à dépasser le produit intérieur brut et à mieux comprendre comment on peut faire fonctionner les économies au bénéfice des populations et non à leur détriment. L'égalité des genres est érigée en principe ou en objectif majeur de 66 % de ses programmes, tandis que 88 % de ses bureaux

appliquent des normes environnementales et sociales à leurs activités, conformément aux normes de l'ONU.

10. Partenaire multilatéral qui inspire confiance, le PNUD a noué de nouvelles collaborations mobilisant des personnes, des entreprises et des marchés. Elles dynamisent les changements à une vaste échelle, comme lorsqu'il s'agit de concrétiser le potentiel énorme des mini-réseaux solaires afin de fournir une électricité propre et moderne à des centaines de millions de personnes en Afrique. Grâce à la coopération Sud-Sud et au soutien permanent du PNUD à l'innovation, des systèmes numériques ont permis de vacciner 1,4 milliard de personnes contre la COVID-19 sur trois continents.

11. Au cours de l'année 2022, le PNUD a montré qu'il était en train de devenir une organisation publique d'un nouveau genre, à la fois efficace et souple dans la réponse qu'il apporte aux besoins. Le PNUD dispose de services aux entreprises qui veillent à ce que personnel et fournitures se trouvent là où ils le doivent, en temps voulu et conformément aux demandes des pays, au service de ses propres bureaux répartis dans plus de 170 pays et territoires et de 85 entités des Nations Unies. Le champ d'intervention du PNUD a clairement été étendu pour répondre aux besoins en matière d'aide humanitaire et de développement, les approvisionnements atteignant un montant record de 2,8 milliards de dollars. Visant en permanence à faire preuve des plus hautes qualités d'efficacité, pour chaque dollar dépensé, le PNUD a affecté 91 cents à des programmes et des services ayant pour objet de produire des résultats de développement.

12. Au-delà des efforts du PNUD, la promesse de développement dépend entièrement de l'apport de ressources fiables et souples, qui manquent dangereusement. Le volume d'activités sans précédent de 2022 a été enregistré malgré une baisse record des ressources ordinaires. Le fait que le PNUD ait aussi solidement maintenu le cap témoigne de son engagement et de sa force d'action, mais les pressions subies de part et d'autre sont intenable. Si les financements continuent de baisser, le point de rupture finira par être atteint, au détriment du PNUD ainsi que des populations et des pays en développement qu'il sert.

13. Nombre de choix faits aujourd'hui détermineront l'avenir du développement. Il faut en débattre sans attendre : la réalisation des objectifs de développement durable arrive à mi-parcours et le Sommet de l'avenir des Nations Unies se tiendra en 2024. Dans son plan stratégique pour 2022-2025, le PNUD a anticipé certains de ces choix et s'apprête à aider les pays en développement à les faire afin qu'ils se développent en mettant un terme aux disparités, en renforçant la résilience, en réduisant les causes de conflit et en cessant de dégrader la planète. En un mot, que leur développement soit intelligent pour l'avenir (#futuresmart).

### **De grandes ambitions : les progrès s'accroissent**

Dans son plan stratégique pour 2022-2025, le PNUD s'engage à soutenir quatre ambitions mondiales qui placeront les objectifs de développement durable à la portée de larges pans de l'humanité. Il ne s'agit pas de buts à atteindre pour le seul PNUD mais d'aspirations qu'il peut favoriser grâce à sa présence à la fois mondiale et locale, à son savoir-faire et à ses partenariats de confiance. En 2022, ces ambitions ont fait un pas vers la réalité dans la perspective de 2025.

**Aider 100 millions de personnes à échapper à la pauvreté multidimensionnelle.** En 2022, 25 millions de personnes ont obtenu un

accès à la santé, à l'éducation, à l'eau et à d'autres services essentiels au bien-être humain.

**Aider 800 millions de personnes à exercer leur droit de vote démocratique.** En 2022, le PNUD a appuyé la tenue d'élections rassemblant un total de 82 millions de personnes inscrites sur les listes électorales. Les préparatifs des scrutins de 2023 concernent 424 millions de votantes et votants supplémentaires.

**Favoriser l'accès de 500 millions de personnes à une énergie propre et abordable.** Dans 31 pays où le PNUD travaille actuellement à développer l'accès à l'énergie, de bons choix financiers et politiques pourraient permettre de raccorder 225 millions de personnes aux réseaux à l'horizon 2025.

**Mobiliser 1 000 milliards de dollars pour la réalisation des objectifs de développement durable.** La mobilisation de 500 milliards de dollars de financements publics pour la réalisation des objectifs de développement durable repose sur des outils promus par le PNUD, comme les classifications budgétaires axées sur les objectifs et les cadres de financement national intégré.

### III. Observations : une organisation à la hauteur la situation

14. Les résultats du PNUD font l'objet de rapports, d'évaluations et d'analyses automatisées qui orientent les observations relatives aux progrès effectués en 2022. Ils dressent le tableau d'une organisation qui fait face aux situations complexes et agit efficacement à l'échelle voulue, et qui sait à la fois répondre aux besoins urgents et déclencher des changements dans de larges systèmes de développement.

#### **Observation 1. Le PNUD mobilise des milliards de dollars pour la réalisation des ambitions liées aux objectifs de développement durable.**

15. Face à une crise du financement du développement qui s'aggrave, le PNUD a soutenu un spectre de nouveaux modes de financement – des modèles d'obligations innovantes aux politiques fiscales inclusives – qui portent leurs fruits. Il a collaboré avec la Banque interaméricaine de développement pour aider l'Uruguay à émettre une obligation durable de 1,5 milliard de dollars, qui a généré près de 4 milliards de dollars d'ordres de la part de 188 investisseurs. Cette obligation prolonge l'échéance de la dette en cours et lève des fonds supplémentaires destinés à la réalisation des objectifs climatiques et environnementaux. L'Uruguay fait partie des premiers pays à émettre ce type d'obligations auxquelles le secteur privé a plus souvent recours.

16. En partenariat avec d'autres entités des Nations Unies et des institutions financières internationales, le PNUD a mis en avant les cadres de financement national intégré dans 86 pays en développement. Cela ouvre de multiples voies de ressources pour la réalisation des objectifs de développement durable. Afin d'élargir les perspectives de mobilisation des ressources nationales et en s'appuyant sur une évaluation récente, le PNUD a lancé sa nouvelle initiative fiscale au service des objectifs. Il s'agit d'aider les pays à utiliser les impôts à la fois pour augmenter les revenus et pour évoluer vers une croissance durable. Parmi les premiers à adopter ce principe, les Maldives ont d'ores et déjà commencé à accorder leur système fiscal avec les objectifs de développement durable tout en améliorant son équité et son efficacité.

**Observation 2. La priorité donnée au numérique dynamise l'évolution vers des sociétés inclusives.**

17. Grâce aux programmes du PNUD, en 2022, 7 millions de personnes supplémentaires ont eu recours aux technologies et services numériques pour s'éduquer, se soigner, trouver un emploi, vérifier des informations obtenues en ligne et, de manière générale, améliorer leur vie. Toutefois, la fracture numérique est loin d'être réduite. La Stratégie numérique du PNUD pour 2022-2025 vise à dynamiser la transformation globale vers des sociétés numériques inclusives, éthiques et durables. En 2022, 124 pays ont mis en œuvre 480 solutions numériques pour le développement. Le PNUD a aidé 40 pays à évaluer leur préparation au numérique, à développer des infrastructures numériques qui profitent à tout le monde, à nouer des partenariats et à accéder à des technologies libres, notamment par l'intermédiaire de la Digital Public Goods Alliance.

18. Tandis que la programmation liée à la pandémie de COVID-19 commençait à marquer le pas, les systèmes de santé de 63 pays ont poursuivi la transformation profonde entraînée par les investissements dans le numérique consentis dans le cadre de la réponse à la pandémie. En Indonésie, l'application SMILE, soutenue par le PNUD et forte de son rôle crucial dans la distribution de 400 millions de doses de vaccin anti-COVID-19, est actuellement réorientée vers la vaccination des enfants.

**Observation 3. L'innovation offre des solutions face à la complexité et accélère la transformation.**

19. Le PNUD offre des moyens uniques pour aider les pays à prévoir les problèmes de développement de plus en plus complexes et à les résoudre. Les innovations proposées par ses laboratoires d'accélération et les modèles tels que l'approche transformative par portefeuille font l'objet d'une demande croissante. En 2022, avec l'appui des laboratoires, 40 bureaux et équipes de pays ont mis en place l'approche par portefeuille consistant à considérer les systèmes de développement entier dans toute leur étendue et leur complexité et à trouver les solutions innovantes susceptibles d'entraîner des changements profonds et pérennes.

20. Par exemple, dans le cadre d'une étude poussée des tensions qui sapent la stabilité de l'Iraq, la parole a été donnée à des groupes de réflexion locaux dans tout le pays, et 77 millions de tweets ont été analysés. Ces informations ont contribué à façonner un ensemble d'interventions dans les domaines de la lutte contre la corruption, de la cohésion sociale, des changements climatiques, de l'énergie et de l'innovation, l'objectif étant de renforcer la confiance, d'améliorer la qualité de vie et d'ouvrir de nouvelles perspectives pour toute la population. Quelque 30 organes administratifs nationaux et municipaux ont adopté l'approche par portefeuille, et l'Université américaine du Caire et l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) mettent toutes deux en avant sa capacité à aborder les enjeux politiques complexes.

**Observation 4. L'investissement dans le développement – et l'espoir – permet aux populations de surmonter la crise.**

21. Grâce à l'aide du PNUD, en 2022, au moins 11 millions de personnes frappées par des catastrophes ont trouvé un emploi et amélioré leurs moyens de subsistance. Les dispositifs intégrés de services essentiels ont apporté sûreté et protection à environ 5,5 millions de personnes qui fuyaient une crise. Si les besoins d'urgence actuels sont largement supérieurs à ce que le PNUD peut offrir, ses programmes anti-crisis ont une double valeur : d'une part, ils aident les personnes au pire moment de leur vie ; d'autre part, ils prouvent que les pays et la communauté mondiale ont les moyens de surmonter les crises. La nouvelle offre du PNUD intègre cette approche

du développement en période de crise. Avec la moitié du budget total du PNUD allouée à des contextes de crise, elle fait de l'assistance un moyen d'anticiper et de prévenir les risques, de restaurer le développement et de briser les cycles de fragilité.

22. Marquée par les crises, l'année 2022 a confirmé l'approche du PNUD. Celui-ci a fixé un objectif de relèvement rapide dès l'adoption des premières mesures prises par le système des Nations Unies pour l'Ukraine. Il s'est agi en premier lieu de soutenir le Gouvernement, de maintenir la fourniture de services et d'aider les Ukrainiennes et les Ukrainiens à renouer avec certains aspects de leur vie. Les économies locales sont restées à flot grâce à l'aide à la subsistance accordée à 20 000 personnes et entreprises. La réparation des infrastructures endommagées a rendu l'accès à l'énergie à 4,5 millions de personnes, et les travaux ont été menés en priorité dans les écoles afin que les enfants puissent retourner en cours. La mise en place d'un réseau de conseils assurant une aide juridictionnelle gratuite a aidé plus de 160 000 personnes, dont la moitié était des femmes, à accéder aux services judiciaires et administratifs.

**Observation 5. Tenir compte de la pauvreté multidimensionnelle permet d'améliorer la protection de millions de personnes.**

23. En 2022, le PNUD a aidé 47 pays à améliorer leur protection sociale et 44 pays à augmenter la qualité et la couverture de leurs services essentiels. Ces réalisations ont servi de boucliers contre la vulnérabilité au cours d'une année qui a vu les budgets se réduire et la pauvreté augmenter. À Djibouti, 216 000 personnes parmi les plus vulnérables ont ainsi bénéficié de soins de santé. Au Soudan, des mesures agricoles renforçant la résilience face au climat et les dispositifs de distribution d'eau ont répondu aux besoins de 420 000 personnes, dont la moitié était des femmes.

24. En 2022, le PNUD a lancé son offre de protection sociale 2.0, qui repose sur une nouvelle génération de programmes entièrement conçus pour résister aux chocs et atténuer les sources multiples de vulnérabilité. Il a continué de mieux faire comprendre au monde les causes de la pauvreté grâce à son Rapport sur le développement humain et à ses analyses complémentaires sur la sécurité humaine et la pauvreté multidimensionnelle. L'influence qu'il exerce sur les débats relatifs aux différentes politiques de développement se manifeste clairement en ligne : l'indice de développement humain figure en tête des recherches Google sur les meilleures mesures économiques et est massivement cité dans les réponses de ChatGPT et sur Wikipédia.

**Observation 6. Une prise en compte renforcée des jeunes et des autres groupes vulnérables contribue à mieux cibler l'intersectionnalité.**

25. En 2022, le PNUD a atteint tous ses objectifs relatifs à l'engagement des jeunes, y compris les mesures visant à orienter leur pleine participation. Les bureaux de région et de pays ont renforcé les groupes de coordination pour les questions relatives à la jeunesse. Une nouvelle directive mondiale visant à généraliser la prise en compte des problèmes des jeunes dans les programmes du PNUD suit son cours. En Sierra Leone, où il insiste fortement sur ces questions, le PNUD a aidé le nouveau Fonds national d'émancipation économique de la jeunesse à mettre en place des financements destinés à permettre à 100 000 jeunes de trouver un emploi et de démarrer leur entreprise.

26. En matière de lutte contre la discrimination intersectionnelle, au Guyana, le PNUD s'est associé à des acteurs nationaux et à des partenaires de l'ONU et de la société civile dans le cadre de l'Initiative Spotlight (qui associe l'ONU et l'Union européenne) pour baser l'aide aux femmes rescapées de la violence fondée sur le genre sur leur propre vécu. Dans le droit-fil de l'évaluation formative de l'intégration

par le PNUD de la promesse de ne laisser personne de côté, des mesures avancées ont commencé à être développées. Partant du constat selon lequel les discriminations multiples se renforcent mutuellement, elles ont pour but d'orienter des choix politiques plus efficaces qui accélèrent l'inclusion.

**Observation 7. Le PNUD s'efforce d'éradiquer les disparités de genre.**

27. La Stratégie pour la promotion de l'égalité des sexes (2022-2025) a significativement haussé les ambitions dans toute l'organisation et suscité une vague de nouveaux partenariats avec divers groupes et mouvements féministes ainsi qu'avec d'autres organisations internationales. En 2022, le PNUD a fait un grand pas en avant en atteignant tous ses objectifs relatifs à l'accès des femmes aux responsabilités et à la lutte contre la violence fondée sur le genre. Afin d'amplifier le travail sur l'égalité des genres en contexte de crise, il a établi un programme d'action en 10 points axé sur la prise en compte des principes féministes dans les réponses apportées aux crises. Dans les pays en crise, l'accompagnement professionnel spécifique instauré dans les bureaux a fait bondir de près de 75 % les dépenses consacrées aux programmes axés sur l'égalité des genres.

28. S'il faut que le PNUD accélère sur l'autonomisation économique des femmes, les bases de son action sont en train d'être jetées. En Afrique, une initiative régionale contribuera à définir dans quelle mesure les systèmes fiscaux peuvent promouvoir ou au contraire remettre en question l'égalité des genres. En Amérique latine, quatre pays utilisent déjà l'outil innovant de géoréférencement des besoins dans le secteur des soins. Il s'agit d'une avancée dans la mise en place de systèmes généraux d'aide qui, entre autres avantages, améliorent les perspectives d'emploi et de formation pour les femmes.

**Observation 8. La transition verte exige des compromis dont l'arbitrage est confié au PNUD.**

29. Dans le contexte du passage à des économies durables et inclusives, le PNUD aide 140 pays à adapter la finance aux objectifs environnementaux et climatiques et à investir dans une transition verte et juste. Au Monténégro, avec l'assistance technique du PNUD et en étroite consultation avec l'Union européenne et des institutions financières internationales, le groupe de travail national pour une transition juste, qui œuvre au sein du Conseil national pour le développement durable, a établi une feuille de route pour une sortie progressive du charbon. Elle vise à réduire les émissions, à protéger les emplois et à éviter les interruptions de l'approvisionnement énergétique. Quant aux autorités cambodgiennes, elles ont examiné les nouvelles possibilités offertes par les marchés de droits d'émission de carbone et par les obligations vertes et ont développé les propositions d'investissement, dont l'une concerne la construction de l'infrastructure de recharge des véhicules électriques.

30. Dans le droit-fil d'une récente évaluation, le PNUD investit dans un centre de l'énergie durable destiné à proposer le meilleur du savoir-faire mondial et à répondre aux besoins face à l'accélération de la transition verte.

**Observation 9. Les partenariats stratégiques façonnent les systèmes de développement et les marchés.**

31. Le soutien continu apporté par le PNUD au groupe de travail du Groupe des Vingt (G20) sur la finance durable fait émerger de nouvelles relations entre partenaires locaux et mondiaux. Le G20 ayant demandé que l'on mette davantage l'accent sur la combinaison des financements publics et privés, le PNUD a contribué à intégrer cet aspect dans les 27 cadres de financement nationaux intégrés qui

définissent les orientations des objectifs de développement durable. L'approfondissement des partenariats avec les institutions financières internationales découle de la capacité opérationnelle du PNUD et de ses relations fortes avec les partenaires locaux et nationaux, particulièrement importants en contexte d'instabilité. Le PNUD demeure prisé pour ses aptitudes à régler les retards de mise en œuvre, à aider à dynamiser les crédits sous-performants et à renforcer les capacités en vue de progrès durables.

32. Le partenariat noué avec la Digital Public Goods Alliance a permis de lever 300 millions de dollars auprès d'États, d'acteurs de la société civile, d'entreprises, d'organismes philanthropiques et d'organisations internationales, en faveur d'une initiative mondiale visant à dynamiser l'infrastructure publique numérique et à bâtir ces routes et ces ponts virtuels qui mettent le numérique à la portée de chacun et de chacune. Le mécanisme d'assurance et de financement du risque du PNUD (une collaboration entre partenaires publics et privés) a favorisé l'essor de nouveaux marchés et produits d'assurance axés sur les questions sociales. En 2022, il a permis à 40 millions de personnes pauvres et vulnérables aux risques climatiques de contracter leur première assurance.

**Observation 10. Les coopérations Sud-Sud renforcées répondent aux demandes des pays.**

33. L'année a vu bondir de 40 % le recensement et le partage de bonnes pratiques dans le cadre de la coopération triangulaire et de la coopération Sud-Sud. Grâce à sa présence mondiale et à ses réseaux du savoir de plus en plus élaborés, le PNUD est bien placé pour soutenir de tels partenariats. Il a aidé les autorités indiennes à mettre en place un système numérique de vaccination et à en faire profiter le Bhoutan, le Guyana, l'Indonésie et le Malawi, pour un total de 1,4 milliard de personnes vaccinées. En Libye, un partenariat avec une jeune pousse locale, Speetar, a permis de mettre au point la première application de télémédecine du pays, maintenant utilisée par 100 000 personnes. Le Massachusetts Institute of Technology et la Bill and Melinda Gates Foundation sont en train de chapeauter le déploiement du dispositif dans le nord du Nigéria et au Soudan. L'Alliance des petits États insulaires s'est associée au PNUD pour lancer une nouvelle plateforme de données destinée à remédier aux lacunes habituelles en la matière et à renforcer les systèmes statistiques des petits États insulaires en développement.

34. Plateforme utilisant l'intelligence artificielle et bénéficiant du soutien du Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud, la Galaxie Sud-Sud rassemble désormais plus de 500 institutions et recense plus de 1 000 bonnes pratiques concernant les différents objectifs de développement durable. Le Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud et la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique ont organisé la onzième Exposition mondiale sur le développement Sud-Sud – la plus grande –, qui a réuni 5 000 participants de plus de 150 pays et plus de 30 entités des Nations Unies et organisations internationales.

**Observation 11. D'un état de préparation à la réforme de l'ONU, le PNUD a évolué, dans tous les contextes, vers la maximisation des résultats dans un système des Nations Unies pour le développement repositionné.**

35. Le plan stratégique pour 2022-2025 élève les ambitions du PNUD en appui à la réforme du système des Nations Unies pour le développement. Les partenariats noués avec diverses entités des Nations Unies commencent à donner davantage de résultats décisifs face aux défis multidimensionnels. Sous la conduite des coordonnateurs et coordonnatrices résidents, le PNUD met ses capacités et son expérience au service du système des Nations Unies pour le développement afin de transformer les

programmes sectoriels en offres de développement intégrées qui exploitent les synergies pour répondre aux priorités des pays. Le savoir-faire en matière de programmation intersectorielle et les outils de modélisation prospective ont notamment été mis à contribution dans le cadre de cette collaboration systémique.

36. Le PNUD a montré qu'il était résolu, en s'appuyant sur sa connaissance des situations de développement, à accélérer l'application de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies mené en 2020. Avec ses partenaires, il élabore des solutions intégrées dans les domaines du relèvement inclusif et durable après la pandémie de COVID-19, de la finance, des changements climatiques et de l'inclusion numérique, tout en approfondissant ses collaborations en matière d'aide humanitaire, de développement et de consolidation de la paix. Ces diverses activités s'inscrivent dans le droit-fil de l'évaluation de la riposte de l'ONU à la pandémie (2022), dans laquelle il était recommandé d'exploiter pleinement le rôle fédérateur du PNUD.

**Observation 12. Le modèle d'activité du PNUD est intelligent pour l'avenir (#futuresmart) et centré sur les valeurs.**

37. Lancé à la fin de 2022 par le PNUD et sept autres entités des Nations Unies, le système Quantum, qui couvre les procédures allant des ressources humaines à la gestion de projet, est l'innovation opérationnelle numérique la plus importante depuis près de 20 ans. En janvier 2023, il avait émis les états de paie de 47 000 membres du personnel des entités participantes, avec un taux de réussite supérieur à 99 %. Le paiement des fournisseurs a connu quelques perturbations au cours de la nécessaire réunion des 200 bases de données décentralisées, mais la compétence et la rapidité des services d'appui ont généralement permis de répondre aux exigences initiales de démarrage. Le système a commencé à se stabiliser au premier trimestre de 2023, assurant le paiement de 105 000 factures.

38. L'organisation dans son ensemble commence à apprivoiser la technologie, et les compétences numériques se généralisent. Plus d'un quart des nouveaux programmes de pays sont numériques par défaut. Grâce à l'adoption rapide de l'intelligence artificielle, en ce qui concerne les problèmes de fonctionnement, la part des demandes d'assistance traitées par des robots conversationnels est passée de 0 % en 2021 à 53 % en 2022.

39. En 2022, le PNUD a contribué à préserver la planète en réduisant les émissions de ses activités et programmes : l'empreinte carbone liée à l'usage des technologies de l'information et des communications a chuté de 75 %. Environ trois quarts des bureaux ont pris des mesures écologiques : installation de l'énergie solaire, introduction de véhicules électriques, réduction des déchets, etc.

**Observation 13. L'apprentissage est en plein essor. Le cœur de métier en dépend.**

40. En 2022, 86 % des 150 bureaux du PNUD reconnaissent avoir constaté d'importantes améliorations dans l'apprentissage. Une nouvelle stratégie d'apprentissage et de partage du savoir a été mise en place pour repousser les limites de la réflexion, faire face à la complexité et combiner les compétences locales et mondiales. Le PNUD a doublé voire triplé ses objectifs en matière de formation du personnel au numérique, à la gestion des données et à la transformation des systèmes. Le nombre record d'évaluations – plus de 300 – s'est accompagné d'une augmentation du taux de certification des responsables de l'évaluation, qui est passé de 57 à 96 % en moins d'un an.

41. De plus en plus populaire, la plateforme d'engagement et de partage des connaissances Spark Blue a vu sa fréquentation bondir de 39 000 à 128 000 visiteurs

en 2022. Elle est devenue le lieu d'une collaboration mondiale sans précédent pour la préparation de la réunion Stockholm+50, qui marquait les 50 ans de la Conférence des Nations Unies sur l'environnement (1972). Dotée des moyens logistiques nécessaires pour accueillir des consultations participatives de masse, elle a permis à 50 000 personnes de 56 pays de se rencontrer, d'échanger leurs idées, de les présenter à des responsables mondiaux et d'orienter les débats lors de la conférence.

**Observation 14. Prêt à changer le monde du travail, le PNUD attire les personnes les plus compétentes.**

42. La stratégie relative aux ressources humaines à l'horizon 2030 (People for 2030) a fait du PNUD l'endroit où l'on veut travailler car il investit dans les personnes en plus de proposer des missions intéressantes et d'obtenir des résultats à forte incidence. En 2022, le programme primé Graduate a offert un contrat de deux ans avec le PNUD à 18 jeunes spécialistes sélectionnés parmi 37 000 candidates et candidats. Le nombre de personnes abonnées à la page LinkedIn du PNUD a augmenté de 23 % (près de 2 millions).

43. Grâce à l'intelligence artificielle, le PNUD a recensé les compétences de 14 000 membres du personnel et jeté les bases d'un marché des talents interne destiné à placer les personnes là où elles souhaitent aller et les compétences là où elles sont le plus nécessaires. Le SURGE Delivery Lab, qui apporte une aide à court terme aux bureaux de pays, a su faire face aux graves difficultés posées par le changement de régime en Afghanistan. Chargée d'aider à pourvoir des postes importants pour des programmes qui aident les gens à survivre, une équipe de spécialistes des ressources humaines a réussi à recruter 100 personnes en un temps record de trois mois.

**Observation 15. Le PNUD utilise chaque dollar à bon escient.**

44. L'année a été marquée par un nouveau record d'activité malgré les nombreux obstacles. En 2022, le PNUD a investi 4,8 milliards de dollars – un niveau jamais atteint depuis dix ans – dans l'amélioration des conditions de vie des personnes et pour une planète plus durable. Cependant, la plupart de ses flux de ressources consacrées au développement suivent une courbe peu réjouissante : ils déclinent. Si la dynamique ne s'inverse pas, le plan stratégique sera menacé. Le PNUD va commencer à perdre du terrain sur ses principales priorités – devenir une organisation publique des plus efficaces en matière de développement, transformer les millions en milliards en finançant le développement durable, ou encore trouver et mettre en œuvre de nouveaux moyens d'orienter les systèmes de développement pour en finir avec la pauvreté, ne laisser personne de côté et atténuer la crise planétaire.

45. Le PNUD a solidement progressé en matière de partenariats stratégiques. Sa capacité à mobiliser les énergies et les ressources dépasse ses seuls flux financiers. Il gère précautionneusement ses ressources en montant des opérations efficaces, des équipes de haut niveau et des structures organisationnelles agiles adaptées aux missions. En résumé, il investit de manière judicieuse et intelligente pour l'avenir (#futuresmart), pour des rendements élevés. Ce constat, associé à la nécessité permanente de disposer d'un système multilatéral efficace, constitue un argument fort en faveur d'un maintien des financements.

## **La valeur du PNUD : ce qu'en disent ses partenaires**

*Le PNUD a été un partenaire solide pour le Gouvernement bangladais lorsqu'il s'est agi de généraliser les innovations dans le secteur public et de proposer des services publics fiables et accessibles à tous et toutes.*

### **– Khandker Anwarul Islam, Secrétaire du Gouvernement, Bangladesh**

*En 2022, le PNUD est demeuré un de nos principaux partenaires et nous a aidés à renforcer l'unité nationale, la stabilité locale et la cohésion sociale dans toute la Libye. En association avec la Banque mondiale, nous accompagnons les autorités libyennes dans l'évaluation des activités de relèvement et de consolidation de la paix qui servira de base à un plan national de développement indispensable sur le long terme.*

### **– José Antonio Sabadell, ambassadeur, Chef de la délégation de l'Union européenne en Libye**

*Grâce au travail du PNUD et de ses partenaires, la justice progresse, les auteurs de crimes rendent des comptes, l'état de droit, les droits humains et les institutions se renforcent, et la population a davantage confiance.*

### **– Arnaud Djoubaye Abazène, Ministre d'État chargé de la justice, de la promotion des droits humains et de la bonne gouvernance, Garde des Sceaux, République centrafricaine**

*Ce jour nous donne véritablement beaucoup d'espoir. Je pense que le message envoyé par le monde est clair : le monde se tient aux côtés de ceux dont le pays doit faire face à une calamité, quelle qu'elle soit.*

### **– Hina Rabbani Khar, Ministre d'État des affaires étrangères, Pakistan, à la conférence d'annonce des contributions et d'évaluation des besoins après une catastrophe, organisée par le PNUD**

*Le PNUD joue un rôle extrêmement important dans la promotion de la justice environnementale. Il aide les pays à faire évoluer leur constitution et à renforcer leur législation. Il va à la rencontre des juges, des procureurs, des membres de la société civile et des institutions nationales pour la promotion et la protection des droits humains, afin de les sensibiliser et de leur donner des moyens d'agir et de protéger les populations, les droits humains et la planète.*

### **– David R. Boyd, Rapporteur spécial sur les droits de l'homme et l'environnement**

*Le PNUD est un allié stratégique pour la réalisation des objectifs de développement durable. Nous partageons la conviction que les personnes autochtones, en particulier les femmes et les jeunes, devraient contribuer à l'action climatique et participer à la prise de décisions.*

### **– Sara Omi, Présidente de la Coordination des femmes dirigeantes territoriales de Mésoamérique et Première Conseillère de l'Association des artisanes emberás, Panama**

*J'ai intégré un bouillonnant réseau de jeunes personnes qui partagent le même état d'esprit que moi, et j'en ai tiré le meilleur parti en collaborant à l'élaboration d'initiatives conjointes qui profiteront aux êtres humains et à la planète. Ces nouvelles relations et ces activités m'ont donné la confiance dont j'avais besoin pour remplir ma propre mission.*

– **Mariam Mohamad, réfugiée palestinienne, ancienne participante du programme du PNUD pour les jeunes responsables**

*Nous avons besoin d'une nouvelle méthode de direction qui place la durabilité et les objectifs de développement durable au cœur de la prise de décision. Les formations du PNUD sur les normes SDG Impact nous ont aidés à comprendre comment identifier les principales répercussions de notre action et les orienter en fonction de nos objectifs et de notre stratégie.*

– **Kotaro Sueyoshi, Directeur général de la Division de planification durable des opérations et des objectifs de développement durable, Mizuho Financial Group Inc**

#### IV. Six solutions types : des promesses en action

46. Les six solutions types donnent vie à la promesse du plan stratégique du PNUD pour 2022-2025. Elles sont en phase avec les principaux besoins des pays et résonnent avec les avantages comparatifs les plus évidents du PNUD en tant qu'organisation de développement. En 2022, de bons résultats ont clairement été obtenus dans les six solutions types, concernant à la fois leur adaptation aux priorités nouvelles et les progrès faits dans la réalisation des quatre ambitions. Les six solutions étant conçues comme un ensemble intégré, le PNUD a aussi réalisé des progrès dans leur application globale.

##### Pauvreté

47. En 2022, outre l'augmentation des prix de l'alimentation et de l'énergie, une crise sans précédent du coût de la vie a éclaté, aggravant la pauvreté et la vulnérabilité. Dans divers pays, les programmes sont venus en aide aux personnes et secteurs d'activité à risque. En République démocratique du Congo, la collaboration avec le Gouvernement et le Fonds monétaire international a permis de lancer un programme de développement massif (600 millions de dollars) axé sur les infrastructures locales, les services et le rattachement au marché des communautés marginalisées.

48. Le Gouvernement de l'Eswatini a lancé sa campagne « Achetez swazi », dont le système de certification local permet aux petites entreprises agricoles d'obtenir à moindre coût un label de qualité, ce qui améliore l'accès aux marchés et les moyens de subsistance. Au Belize, un pôle virtuel de connaissances soutenu par le PNUD, le Belize Trade and Investment Development Service (BELTRAIDE), apprend aux petites entreprises à utiliser la technologie en fonction de l'évolution des habitudes de consommation et de la structure des échanges commerciaux. Accessible depuis les centres connectés des zones rurales, il permet aux personnes sans emploi et aux jeunes sous-qualifiés de suivre des programmes de formation au numérique.

49. Au Kazakhstan, la protection sociale s'est améliorée après que le PNUD a introduit la carte familiale numérique. Cette plateforme regroupe les données de huit ministères et sert à établir l'éligibilité des 19,5 millions d'habitants aux allocations. Pour l'heure, elle a signalé les besoins particuliers de plus de 51 000 personnes, qui peuvent demander à bénéficier de nouveaux services. Avec l'Organisation internationale du Travail (OIT) et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), le PNUD coordonne le déploiement de l'Accélérateur mondial pour l'emploi et la protection sociale à l'appui d'une transition juste. Il s'agit, en mutualisant des investissements nationaux et internationaux, d'étendre la protection

sociale à 4 milliards de personnes non couvertes actuellement et de créer 400 millions d'emplois décents.

50. Le PNUD met son savoir-faire en matière de gouvernance au service des collectivités locales pour réduire la pauvreté en améliorant les moyens de subsistance et les services publics. En Mauritanie, un outil de planification guide les services chargés de l'eau, de l'emploi, de la formation professionnelle, de la voirie et de l'eau au bénéfice de 250 000 personnes vivant dans 200 villages pauvres.

51. Dans des zones de crise, le PNUD apporte aux personnes les plus pauvres et les plus vulnérables les moyens de restaurer les moyens de subsistance et les services. Au Myanmar, grâce à un partenariat avec le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, il a fourni des biens essentiels à l'agriculture et à la pêche et donné accès aux marchés à la population de 52 townships ruraux, dont certains situés dans des secteurs très pauvres de la région de Yangon et de l'État rakhine, touché par la crise. Plus de 250 000 personnes ont bénéficié d'une aide à la subsistance et plus de 220 000 d'un approvisionnement mieux sécurisé en nourriture et en eau.

### **Gouvernance**

52. Face aux multiples difficultés auxquelles les systèmes de gouvernance se sont heurtés en 2022, les programmes du PNUD ont dépassé leurs objectifs, y compris concernant le renforcement de la participation et le respect des droits humains. Quelque 40 États et territoires ont demandé une assistance électorale au PNUD, avec pour résultat, entre autres, l'inscription de 27 millions de personnes supplémentaires sur les listes électorales. Au Liban, un scrutin s'est tenu, avec succès, dans un contexte de troubles généralisés. Seule organisation internationale à aider aux préparatifs, le PNUD a participé à l'inscription des électeurs et des électrices et au contrôle des résultats. Au Timor-Leste, le taux de participation électorale a progressé de 6 % grâce aux campagnes d'éducation civique et à des mesures visant l'accès universel aux scrutins (bulletins de vote en braille, applications mobiles pour les jeunes, etc.).

53. Le PNUD a de nouveau mis l'accent sur la nécessité d'améliorer l'efficacité et les capacités de planification financière des institutions publiques, comme c'est le cas en Égypte, où le Ministère des finances a instauré une gestion rigoureuse du risque comptable. Grâce à une transformation numérique axée sur les citoyens, orchestrée sous l'égide du Bureau de l'informatique et de l'administration en ligne (soutenu par le PNUD), la Serbie a fait progresser son indice de développement de l'administration en ligne d'un niveau élevé à très élevé.

54. L'aide à la lutte contre la corruption a concerné plus de 60 pays. En Ouzbékistan, les autorités ont adopté une législation en la matière et mis en place des systèmes numériques intégrés qui ont commencé à surveiller les risques de corruption dans 117 organes et administrations locales et permettent un contrôle stratégique et coordonné. La République-Unie de Tanzanie a vu la détection rapide des infractions financières augmenter de 77 %.

55. Des modifications législatives et des solutions numériques ont permis de donner une identité juridique à 3,3 millions de personnes dans 40 pays. À Vanuatu, les citoyennes et les citoyens ont presque toutes et tous reçu une carte nationale d'identité. En Zambie, le PNUD, le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme et le Bureau de la Coordinatrice résidente ont collaboré à l'adoption de réformes qui arrivent la réglementation sur les rassemblements publics à des droits et des libertés garantis par la Constitution.

56. La nouvelle politique du PNUD en matière de justice numérique offre un cadre respectueux des droits humains aux dispositifs en ligne qui mettent la justice à la portée des personnes laissées pour compte. En République arabe syrienne, un site

Internet complète les services traditionnellement assurés sur place et permet ainsi à 1 200 personnes vulnérables et marginalisées supplémentaires de se renseigner et d'obtenir une aide juridictionnelle.

### **Résilience**

57. La résilience induite par un développement inclusif et durable sauve des vies, préserve les acquis et accélère le relèvement après les crises. Le PNUD met cette conception en œuvre face aux crises les plus graves.

58. En Afghanistan, le PNUD et ses partenaires ont amélioré l'accès aux services essentiels de quelque 1,2 million de personnes dans 28 provinces en construisant ou rénovant 639 établissements de santé et d'enseignement ainsi que d'autres infrastructures locales majeures, comme des routes, des ponts et des systèmes d'approvisionnement en eau. Grâce aux modestes dotations et aux formations prévues par le programme ABADEI, le PNUD a soutenu 35 000 petites entreprises gérées par des femmes, ce qui a profité à plus de 250 000 personnes. En association avec le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU), le PNUD a testé un système numérique de paiement permettant de transférer près de 600 000 dollars à quelque 3 000 bénéficiaires du programme dans 9 provinces, l'objectif étant de faciliter les transferts en espèces.

59. Devant les perspectives de paix au Yémen, les programmes de relèvement économique du PNUD se préparent à étendre les résultats déjà importants obtenus en matière de sécurité humaine et de lutte contre les fortes pénuries. Ils pourront notamment s'appuyer sur la réactivité des services publics qu'ils ont mis en place dans les communautés locales. En 2022, près de 3,9 millions de personnes ont obtenu un accès à l'enseignement, à la santé, à l'eau et à d'autres services essentiels. Les programmes travail contre rémunération ont augmenté les moyens de subsistance de 3,3 millions de personnes. Les aides financières ont amélioré la nutrition et la santé de plus de 20 000 femmes en période d'allaitement ou de grossesse et de près de 34 000 enfants âgés de moins de 5 ans.

60. En Libye, la restauration des services essentiels pour près d'un million de personnes augmente les perspectives de stabilité. La collaboration entre les autorités locales et la société civile, mise en place dans 32 municipalités par l'entremise du PNUD, a notamment restauré la gestion des déchets et la sécurité des populations et relancé la formation professionnelle des femmes. L'étroite coordination entre les membres des communautés et les autorités a contribué à répondre en priorité aux besoins les plus urgents tout en renouvelant la confiance dans les institutions.

61. Pour consolider la résilience face aux désastres et aux autres formes de crises, le PNUD a travaillé avec 21 pays à l'application du Cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe et avec 58 pays à l'extension des capacités institutionnelles connexes. En République démocratique populaire lao, le Bureau national de gestion des opérations en cas de catastrophe a créé sa première plateforme de collecte et d'analyse des données sur les catastrophes, posant les bases d'un système national d'alerte avancée.

62. En 2022, de nombreux pays ont pu constater l'efficacité avec laquelle les risques se combinent les uns aux autres. Ayant anticipé ce type de scénario dans son plan stratégique, le PNUD était prêt à y faire face. À Sri Lanka, où la crise économique aggravait l'insécurité alimentaire, le PNUD a mobilisé des financements internationaux et privés et mis en place une aide d'urgence qui a fourni des semences à près de 36 000 agriculteurs et agricultrices et amélioré l'irrigation des terres de 21 000 d'entre eux. Une meilleure gestion des ressources en eau a augmenté la productivité agricole, les revenus et l'offre alimentaire. Les technologies d'énergie

renouvelable ont aidé les agriculteurs à surmonter les pénuries de carburant et la hausse des coûts de l'énergie tout en améliorant l'efficacité énergétique et en réduisant les émissions de gaz à effet de serre – une combinaison qui renforce efficacement la résilience pour aujourd'hui et pour demain.

### **Environnement**

63. Le PNUD a évalué à 2 700 milliards de dollars la baisse du PIB à l'horizon 2030 en cas de déclin continu des écosystèmes. Par chance, le Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal adopté en 2022 améliore les perspectives concernant une réduction des dommages et une augmentation du soin apporté aux populations et à la planète. Le PNUD s'est immédiatement mis en phase avec cet accord historique en lançant l'initiative Nature Pledge. Jusqu'à 189 millions de dollars de dotations supplémentaires aideront les communautés (y compris autochtones) de 140 pays à atteindre des objectifs ambitieux de préservation de la nature et de la biodiversité. Actif dans 40 pays, le programme pionnier lancé par le PNUD il y a plus d'une décennie pour trouver de nouveaux modes de financement de la biodiversité s'appliquera aux 138 pays où le PNUD est associé au Fonds pour l'environnement mondial.

64. À la suite d'une autre décision historique mondiale de 2022 visant à créer un fonds pour les pertes et les préjudices pour les pays en développement, l'initiative Climate Promise du PNUD, chargée de piloter l'action climatique dans 127 pays, s'appête à aider les États à exploiter les financements connexes afin de supporter l'augmentation des risques inévitables. Plus de 100 pays sont concernés par l'initiative et ont présenté des contributions déterminées au niveau national dans le cadre de l'Accord de Paris sur les changements climatiques ; 95 % d'entre eux ont relevé leurs objectifs d'adaptation et 89 %, leurs objectifs d'atténuation. Presque tous tiennent compte des questions liées au genre et à la jeunesse, en raison du soutien constant apporté par le PNUD aux plans d'action climatique qui élargissent la participation.

65. Lancé dans l'exécution de sa première contribution déterminée au niveau national relative aux changements climatiques, l'Iraq s'est adressé au PNUD en tant que partenaire de confiance afin de mettre en œuvre des programmes ambitieux d'installation de l'énergie solaire et d'élimination presque intégrale des torchères d'ici à 2024. La récente sensibilisation à l'action climatique a donné l'occasion de se pencher sur la longue histoire de la marginalisation dans les marais de Mésopotamie, où les conséquences des changements climatiques sont déjà extrêmement perceptibles. Le PNUD s'est associé aux populations et aux autorités pour façonner un programme adapté aux problématiques locales qui pose les bases essentielles d'une restauration des liens sociaux et des écosystèmes.

66. Le PNUD travaille de plus en plus avec les grandes entreprises afin qu'elles verdissent leurs chaînes de production et d'approvisionnement – une problématique de premier ordre pour les nouvelles économies durables. Avec l'appui du PNUD, les autorités costariciennes ont développé les capacités des filières caféière et bananière pour qu'elles réduisent, recyclent ou suppriment les substances dangereuses, en particulier les produits agrochimiques et les polluants organiques persistants.

### **Énergie**

67. L'accélération du soutien du PNUD aux transitions énergétiques vise l'accès universel. En 2022, le programme africain de mini-réseaux s'est imposé comme le programme d'accès à l'énergie le plus ambitieux du PNUD à ce jour. Il fournit un bon exemple de la stratégie intelligente pour l'avenir (#futuresmart) du PNUD en ce qu'il développe les services tout en essayant de nouveaux modèles d'approvisionnement

afin de débloquer des fonds, d'atteindre la viabilité financière et de faire baisser les tarifs. Il engage 21 pays à réduire rapidement la fracture énergétique pour 396 millions de personnes, soit plus des deux tiers de la population africaine sans accès à l'électricité.

68. Bénéficiant de l'aide du Fonds pour l'environnement mondial et d'un partenariat avec le Rocky Mountain Institute et la Banque africaine de développement, le programme démontrera le fort potentiel que les mini-réseaux solaires peuvent représenter pour des investissements privés à grande échelle, en particulier dans un contexte prolongé de baisse des coûts et de levée des obstacles techniques. Mis en œuvre dans des marchés et des pays variés, il constituera une source riche et unique d'enseignements sur les manières de combiner adroitement technologies et partenariats afin de développer rapidement les approvisionnements en énergie verte.

69. En pleine crise énergétique en République de Moldova, le PNUD a mis en place un fonds de réduction de la vulnérabilité énergétique pour aider 1,5 million de personnes à payer leurs factures. La numérisation des démarches facilite le versement des prestations. En moins d'un an, un programme incitant à moins utiliser l'électricité a permis de réduire de 1,3 % la consommation de 800 000 foyers. Au Bangladesh, un rapport mis à jour sur les émissions a recensé les mesures favorisant la transition énergétique, les innovations énergétiques propres et les nouveaux modes de financement pour un relèvement écologique. Enfin, les autorités trinitadiennes ont publié leur première politique de tarification préférentielle de l'électricité provenant de sources d'énergie renouvelables, qui vise à encourager le recours à ces dernières.

70. Le programme Solar for Health (Le solaire pour la santé) du PNUD a aidé 15 pays à installer des systèmes solaires dans plus de 1 000 établissements de santé, ce qui sécurise les opérations chirurgicales, les accouchements et la conservation des médicaments. Au Zimbabwe, les établissements utilisent maintenant le solaire comme source d'énergie primaire, reléguant les réseaux moins fiables au rang de solutions de secours. En outre, ils parviennent plus facilement à fidéliser les professionnels de santé, qui peuvent maintenant travailler sans interruption.

### **Égalité des genres**

71. L'accumulation des crises de 2022 a eu des répercussions pour l'égalité des genres et les droits des femmes. Selon le dernier Rapport sur le développement humain, l'égalité des genres n'a pas progressé depuis 2019. Avec sa nouvelle stratégie pour la promotion de l'égalité des sexes et son plan stratégique pour 2022-2025, le PNUD renforce ses mesures contre les causes des disparités de genre et noue des alliances ambitieuses.

72. Quarante pays investissent dans le soutien aux mouvements et dans l'élargissement de l'espace civique dévolu aux organisations féministes. Au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire, au Mali et au Niger, le PNUD s'est associé à West Africa Network for Peacebuilding et à la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest pour aider les coalitions intergénérationnelles de femmes responsables locales, qui s'imposent comme des partisanes résolues de la paix et d'une gouvernance à l'écoute. En Somalie, le PNUD a créé le premier média entièrement féminin, qui porte un nouveau regard sur l'actualité et diffuse ses reportages aux niveaux local et international grâce à des partenariats avec des organes de presse comme *The Guardian*, la BBC, *El País* ou encore *Missing Perspectives*.

73. Face aux conséquences particulièrement dures de la régression économique pour les femmes, le PNUD a aidé 23 pays à se mobiliser contre la discrimination fondée sur le genre sur le marché du travail. Au Brésil, une étude menée par des

spécialistes sur l'entrepreneuriat féminin a inspiré une nouvelle initiative d'ampleur en faveur de l'inclusion économique, « Brazil for Her », destinée aux femmes les plus vulnérables socialement. En République dominicaine, le PNUD a contribué à détecter les disparités fondées sur le genre en matière de protection sociale et à mettre en place une nouvelle politique d'accompagnement en collaboration avec l'OIT, l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) et le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP).

74. En 2022, le PNUD a soutenu plus de 90 pays dans leur lutte contre la violence fondée sur le genre. Il continue de jouer un rôle central dans l'Initiative Spotlight (qui associe l'ONU et l'Union européenne), souvent en étroite partenariat avec ONU-Femmes. Cette initiative bénéficie de la puissance d'une collaboration avec l'ONU et donne des résultats extraordinaires depuis son lancement en 2018. En 2022, dans des dizaines de pays de toutes les régions du monde, elle avait entraîné une multiplication par 8 des budgets nationaux consacrés à la lutte contre la violence à l'égard des femmes et des filles et mis en contact 1,6 million de femmes et de filles avec des services de protection.

#### **Une année de reconnaissance et de récompenses**

***Chartered Institute of Personnel and Development*** : Prix de la meilleure initiative d'apprentissage et de développement pour une institution publique, décerné à l'activité de transformation de People for 2030 ; prix de la meilleure initiative de gestion des aptitudes décerné au programme Graduate

***Publish What You Fund*** : Sixième place du classement général et deuxième entité de l'ONU

***CSO50 Awards 2022*** : Premier prix décerné aux projets de cybersécurité qui se distinguent par l'influence de leur réflexion et leur valeur commerciale ; il s'agit de la huitième victoire du PNUD, première organisation à réaliser cette performance

***Webby Awards*** : Prix du public dans la catégorie Militantisme décerné à la campagne « Dear World Leaders »

***24<sup>es</sup> South by Southwest Innovation Awards*** : Premier prix dans la catégorie Médias pour la campagne « For Tomorrow », en partenariat avec Hyundai

***Anthem Awards*** : Or et argent dans les catégories À but non lucratif et Sensibilisation mondiale pour la campagne « Don't Choose Extinction »

## **V. La promesse de l'action**

75. En 2022, le PNUD a continué de relever ses exigences d'excellence en matière d'organisation. Pour la dix-septième année consécutive, une opinion d'audit a conclu sans réserve à la bonne gestion financière, à la transparence et à la conformité avec les Normes comptables internationales du secteur public.

76. Le système intégré de gestion des ressources Quantum a automatisé près de 3 000 fonctions dans le strict respect des normes actuelles de confidentialité des informations. Les services aux entreprises ont encore été optimisés grâce à leur regroupement dans des centres de services communs. Le PNUD héberge aujourd'hui le plus grand réseau de centres de services du système des Nations Unies. Opérationnel 24 heures sur 24, il appuie les activités des bureaux dans plus de 170

pays et territoires ainsi que celles de 85 entités des Nations Unies. Une nouvelle stratégie d'achats permet d'aligner strictement les services et les approvisionnements sur l'évolution des besoins des programmes et sur les principes fondamentaux tels que la durabilité. Une nouvelle politique de restructuration a commencé à autoriser une plus grande marge de manœuvre dans l'organisation des bureaux et des équipes.

77. Le PNUD est un lieu de travail toujours plus sûr, inclusif et attaché aux valeurs, et la Stratégie pour la promotion de l'égalité des sexes (2022-2025) fait de l'autonomisation de tous les membres du personnel un moteur fondamental du changement. Le PNUD a une nouvelle fois atteint les objectifs du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes. Suivant les recommandations d'une évaluation récente, selon laquelle il devrait approfondir sa méthode pour ne laisser personne de côté, il a identifié ses lacunes en matière de discrimination intersectionnelle grâce à l'application d'un logiciel de recensement des compétences à l'ensemble de l'organisation. Le programme Graduate a fait le choix délibéré d'une plus grande diversité en sélectionnant des candidates et des candidats originaires des pays de programme les moins représentés, des populations autochtones ou connaissant les situations socioéconomiques les plus difficiles.

78. Lancée en 2022, la deuxième phase de People for 2030 s'appuie sur des mesures de la première phase qui assurent une gestion stratégique sérieuse des personnes, améliorent le quotidien du personnel et exploitent les opportunités offertes par la technologie dans un monde du travail qui évolue rapidement. Le programme Leaders for 2030 a débuté sa deuxième phase par un séminaire-retraite mondial lors duquel 121 représentantes et représentants résidents et 93 hauts responsables ont abordé des questions cruciales comme l'avenir du développement en période d'incertitude.

79. Plus de 800 membres du personnel du PNUD ont pris part à des programmes de perfectionnement consacrés au numérique (y compris un stage de deux semaines) ou à l'utilisation des données. La SDG Finance Academy a formé des membres de 100 bureaux de pays à la finance durable. La Nexus Academy, conçue comme un bien public mondial favorisant le dialogue entre le Comité d'aide au développement de l'OCDE et l'ONU, a formé 216 membres de 68 organisations internationales et nationales aux synergies entre action humanitaire, développement et consolidation de la paix.

80. Le PNUD sait qu'il devra constamment faire évoluer sa culture d'entreprise pour attirer et retenir les personnes les plus qualifiées et qu'il devra améliorer sa compréhension de la manière dont le personnel vit l'organisation au quotidien. Pour cela, il met en place une architecture d'écoute destinée à renforcer le dialogue entre la direction et le personnel.

## VI. La promesse du partenariat

### Partenariats

81. Le PNUD demeure un partenaire auquel donateurs et pays de programme font confiance. Pleinement ancré dans le système multilatéral, il s'engage à ce que les pays s'approprient et dirigent les programmes et à ce que le rapport coût-avantage guide les décisions, d'où des exigences élevées de responsabilité et de transparence. En 2022, il était l'une des organisations internationales les plus transparentes, et l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide lui a octroyé la mention Très bien, comme elle le fait depuis une décennie.

82. **Réforme du système des Nations Unies pour le développement.** En 2022, le PNUD a continué de multiplier les partenariats avec d'autres entités des Nations

Unies. Cela a permis de réorienter les programmes déployés dans des conditions exceptionnelles ; le PNUD, le FNUAP et l'UNICEF ont ainsi pu maintenir les services vitaux au Yémen. La nouvelle orientation des programmes communs met en avant une méthode plus claire et plus rapide qui réduit les coûts de transaction.

83. Le PNUD s'est associé au Haut-Commissariat aux droits de l'homme et au Bureau de la coordination des activités de développement pour créer un répertoire des bonnes pratiques en matière d'appui à l'Examen périodique universel. Une collaboration avec le Haut-Commissariat aux droits de l'homme et le Programme des Nations Unies pour l'environnement a abouti à l'établissement d'une note d'information définissant le droit nouvellement reconnu à un environnement sain. Le PNUD, ONU-Femmes et 20 autres partenaires ont lancé la Plateforme pour la justice de genre au niveau mondial en s'appuyant sur les travaux conjoints d'ONU-Femmes et du PNUD, qui ont fait bénéficier à 42 000 personnes d'un meilleur accès à la justice depuis 2020.

84. Le PNUD attache de l'importance aux partenariats de plus en plus fructueux noués avec des membres de sa propre famille tels que le FENU, le programme des Volontaires des Nations Unies, le Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud et le Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires. La collaboration avec le FENU porte sur 76 pays, dont 37 parmi les moins développés. Plus de 12 000 Volontaires des Nations Unies ont servi auprès de 55 entités en 2022. Le Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud a favorisé le lancement d'initiatives concernant plus de 70 pays et 20 entités des Nations Unies. Le Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires a réalisé une année record : 1,74 milliard de dollars ont été consacrés à des opérations conjointes en lien avec le développement durable.

85. **Institutions financières internationales.** Le PNUD coopère avec les institutions financières internationales à l'application de ses six solutions types dans 77 pays. Par exemple, la collaboration avec les autorités nigérianes, le Fonds monétaire international et la Banque mondiale a favorisé la dématérialisation de l'administration fiscale en vue d'augmenter la marge de manœuvre budgétaire et notamment de réduire la pauvreté. En Angola, un partenariat de 61 millions de dollars entre le PNUD et la Banque européenne d'investissement a commencé à étoffer les services de santé en 2022. Au Pérou et en Tunisie, le PNUD et la Banque mondiale aident les autorités à mettre en place des politiques tarifaires liées aux émissions carbone et des marchés de droits d'émission, dans le cadre des plans d'action climatique.

86. **Fonds verticaux.** Le PNUD continue de soutenir plus de projets de financement du développement qu'aucune autre organisation internationale, engageant des milliards de dollars des fonds verticaux. Parmi ces fonds figurent le Fonds vert pour le climat, le Fonds pour l'environnement mondial, le Fonds multilatéral aux fins d'application du Protocole de Montréal et le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme.

87. **Secteur privé.** Le PNUD redéfinit ses partenariats avec les entreprises privées, qui évoluent de la fourniture de ressources à la collaboration en matière d'harmonisation de leurs activités et financements avec les objectifs de développement durable. En Malaisie, le PNUD a permis que des villes rencontrent des sociétés susceptibles d'investir dans l'énergie verte, telles que la Dubai Electricity and Water Authority et la Japanese Business Alliance for Smart Energy Worldwide. Les innovations numériques du partenariat avec Samsung, telles que l'application Samsung Global Goals (actuellement installée sur 300 millions d'appareils et disponible en 89 langues), contribuent largement à sensibiliser la population mondiale aux objectifs de développement durable.

88. Au Lesotho, l'entreprise Econet Telecom Lesotho a lancé une plateforme gratuite de commerce en ligne, HerEmpire, dans le cadre d'un projet mené par un laboratoire d'accélération et visant à accompagner les entreprises dirigées par des femmes. En Papouasie-Nouvelle-Guinée, l'opérateur de téléphonie mobile Digicel a émis plus de 1 000 portemonnaies électroniques pour faciliter les opérations financières des commerçantes. Au Népal, des partenariats noués avec le secteur privé dans la gestion des déchets ont produit des milliers de dollars de revenus supplémentaires pour les collectivités locales grâce à l'application de méthodes innovantes.

## VII. Ressources

89. En 2022, la situation économique mondiale a obligé nombre de partenaires financiers du PNUD à revoir leurs perspectives budgétaires à la baisse. Malgré un volume d'activités record de 4,8 milliards de dollars et la mobilisation de 4,9 milliards de ressources totales<sup>1</sup>, le PNUD n'a pas atteint certains objectifs de financement. Des efforts concertés de communication ont permis de limiter le phénomène, et le PNUD a reçu près de 92 % des contributions attendues. Les quelque 590 millions de dollars de ressources ordinaires provenant des 39 États donateurs sont inférieurs à l'objectif de 720 millions de dollars du plan stratégique pour 2022 et représentent seulement 12 % des ressources totales.

90. Les pays en développement ont manifesté leur attachement au soutien du PNUD par un cofinancement des États à plus de 1,2 milliard de dollars, supérieur à l'objectif de 892 millions. Les contributions du secteur privé (des partenaires non étatiques) ont elles aussi dépassé les prévisions (53 millions de dollars), atteignant 68 millions de dollars. En revanche, le financement commun des Nations Unies – 215 millions de dollars (259 millions si l'on compte les services d'appui remboursables) – est inférieur de moitié aux attentes, notamment en raison des changements apportés aux modalités de fonctionnement en Afghanistan. Avec 885 millions de dollars apportés par les fonds verticaux mondiaux, le PNUD est en-dessous de l'objectif de 1 milliard.

## VIII. Concrétiser les ambitions

91. Le plan stratégique du PNUD pour 2022-2025 a débuté pendant le court moment où le pire de la pandémie de COVID-19 semblait être passé et où les nouvelles crises n'avaient pas encore éclaté partout dans le monde. Pourtant, le PNUD a su obtenir des résultats solides sur ses six solutions types. Cela prouve la valeur du plan stratégique s'agissant de préparer et d'orienter l'organisation dans ses missions de protection et de mise en avant des acquis du développement humain, pour aujourd'hui comme pour demain.

92. Compte tenu de tout ce qui s'est passé, les quatre ambitions affichées par le PNUD dans le plan peuvent sembler abstraites, voire irréalistes. Pourtant, le PNUD a progressé de manière significative sur chacune d'elles, comme en témoignent les 500 milliards de dollars de financements orientés vers la réalisation des objectifs de développement durable ou encore les centaines de millions de personnes dont les perspectives de vie meilleure se sont éclaircies. Le PNUD nous rappelle tout ce que l'on peut faire dès lors que l'aide multilatérale n'est pas une simple promesse de progrès mais un moyen habile, efficace et fiable d'avancer et de concrétiser les ambitions.

---

<sup>1</sup> Au 14 mars 2022.

93. Il faut maintenir voire élever encore ce haut niveau d'ambition, car il reste beaucoup de chemin à parcourir. La promesse du développement a tenu trop de gens à l'écart, trop longtemps, faisant finalement courir de grands risques à tous les êtres humains et à la planète elle-même. Le rétablissement de cette promesse repose sur les épaules de tous les membres de la communauté internationale. C'est le seul moyen de sortir de la crise, de réaliser les objectifs de développement durable et de créer un monde intelligent pour l'avenir (#futuresmart).

---