



**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  
8 avril 2013  
Français  
Original : anglais

**Session annuelle de 2013**

3-4 juin 2013, New York

Point 3 de l'ordre du jour provisoire

**Plan stratégique du PNUD pour 2014-2017**

**Plan stratégique du PNUD pour la période 2014-2017**

**Évoluer avec le monde**

**Table des matières**

	<i>Page</i>
I. Contexte de notre stratégie . . . . .	2
II. Notre vision globale, notre approche et les résultats attendus . . . . .	4
III. Nouvelle conception de nos principaux secteurs d'activité pour le développement . . . . .	7
IV. Améliorer l'efficacité institutionnelle . . . . .	14
V. Revitalisation des partenariats et renforcement de la coordination . . . . .	20

Annexes (disponibles sur le site Internet du Conseil d'administration)

1. Matrice du suivi de l'Examen quadriennal complet
2. Liens entre les résultats et les secteurs d'activité
3. Couplage résultats-ressources



## I. Contexte de notre stratégie

1. Le monde connaît aujourd'hui une période de transition sans précédent. L'équilibre global des pouvoirs change complètement; le taux d'extrême pauvreté n'a jamais été aussi bas dans toute l'histoire de notre planète; la population mondiale est de plus en plus citadine; enfin, les nouvelles technologies provoquent une véritable révolution des comportements sociaux et bouleversent des pans entiers de nos industries. Les risques sont également croissants. Les inégalités se creusent à l'intérieur même de chaque pays, de violentes tensions rendent certains pays plus vulnérables que d'autres face à la crise, et l'on peut même assister à de véritables effondrements; enfin, il y a une concurrence de plus en plus féroce autour de ressources naturelles qui se raréfient. D'autre part, bon nombre de pays s'efforcent d'intégrer les femmes et les jeunes à la prospérité. Cependant, les écarts restent encore assez énormes – en dépit des progrès dans le sens de la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement. Le pourcentage de femmes et de jeunes filles vivant avec des revenus très faibles et privées d'éducation, de soins de santé, de liberté d'expression et autres attributs du bien-être extérieurs aux stricts revenus reste très important. Malgré certains progrès en matière d'égalité entre les sexes dans le domaine de l'éducation, les inégalités entre hommes et femmes subsistent sur le marché du travail. Dans de très nombreux endroits du monde, il y a encore des règles très vivaces pour exclure les femmes de la sphère publique, et les violences sexuelles restent un problème majeur. Dans ce contexte général, les changements climatiques ont des effets encore plus graves – notamment la menace d'éclatement des frontières et le spectre de conséquences catastrophiques, en particulier pour les pauvres. Dès lors, on peut prévoir un avenir assez chaotique, caractérisé par toutes sortes d'incertitudes et d'éléments volatiles; notre avenir est porteur à la fois d'un grand potentiel et de risques considérables.

2. Il y a toutefois des raisons de rester optimiste. Aujourd'hui, il est possible d'éliminer l'extrême pauvreté, d'inverser la courbe des inégalités et même d'y mettre un terme, ou encore d'offrir un accès universel aux services fondamentaux. À l'heure actuelle, le nombre de pays et de peuples qui souhaitent se doter d'un régime démocratique est croissant, si bien que la demande de liberté d'expression et de participation est sans précédent. Parallèlement, de nouvelles connaissances et expériences permettent d'espérer tout à la fois la croissance économique, un environnement durable et la justice sociale. Au cours des prochaines décennies, il faudra savoir exploiter au maximum ce potentiel, tout en prenant des mesures visant à atténuer les risques et à préserver les acquis – en matière de développement. Nous réussirons si nous trouvons les moyens de combattre la pauvreté et les inégalités, de renforcer l'intégration de tous et de réduire les conflits – tout en veillant à ne pas porter atteinte de manière irréversible à l'environnement – y compris les conditions climatiques.

3. Tout cela nous incite à repenser le développement. Le développement durable va dans le sens du progrès. Comme il est dit dans le Document final de la Conférence des Nations Unies sur le développement durable, dite Rio+20, « l'élimination de la pauvreté, l'abandon des modes de consommation et de production non viables en faveur de modes durables, ainsi que la protection et la gestion des ressources naturelles sur lesquelles repose le développement économique et social, sont à la fois les objectifs premiers et les préalables indispensables du développement durable » (cf. la résolution 66/288 de l'Assemblée

générale, annexe, paragraphe 4). Le développement humain durable va dans la même direction et renforce cette approche, en soulignant que quelques-uns des éléments majeurs sont les capacités et le bien-être des populations, ainsi que leurs liens avec un environnement qui leur permette de vivre ce type de vie protégé. Par conséquent, le développement humain durable est « l'élargissement des libertés des personnes, afin de leur permettre de vivre une vie longue, en bonne santé et créative, de faire avancer les autres objectifs auxquels les individus ont des raisons d'accorder de la valeur, et, enfin, en vue de jouer un rôle actif dans le sens d'un développement équitable et durable sur une planète commune »<sup>1</sup>.

4. L'une des réponses aux défis actuels est également le Système des Nations Unies pour le développement (UNDS), qui a les moyens d'aider les pays en développement à faire face à des réalités nouvelles. Les atouts les plus précieux de ce système sont son caractère universel, sa légitimité, son fondement normatif très solide et une présence mondiale sans égal. Le PNUD a également ses propres atouts. Parmi ces points forts, une perspective conceptuelle toujours actualisée, une aptitude avérée à influencer sur les politiques à mener et à renforcer les capacités, et, de longue date, un rôle de partenaire très fiable, opérant un travail intersectoriel, avec le concours de nombreux acteurs, et, souvent, sur des questions particulièrement sensibles. Un réseau de pays très important et une action de coordination fondamentale avec l'UNDS renforcent encore la position du PNUD. Cependant, ces dernières années, la force du PNUD a été quelque peu entamée, en raison de déficits en matière de compétences, d'un ralentissement de l'action en général, du renchérissement des coûts et d'un recul en matière de financement de base. Pour pouvoir rester utile et efficace dans un monde très dynamique, le PNUD doit se ressourcer en termes de capacités et de financement. Il faudra réformer encore cette entité pour obtenir de bien meilleurs résultats dans les pays en développement – à la fois grâce à l'action spécifique du PNUD et aux partenariats, du niveau mondial au niveau local. Nous devons affiner notre action, afin de conférer davantage de sens à la fois aux programmes de pays et aux interventions des donateurs. Ce processus de réforme permanente doit conduire à des conseils de meilleure qualité, à des opérations plus concrètes et plus efficaces et à un meilleur accès aux talents mondiaux – c'est-à-dire tous ceux et celles qui souhaitent une institution fondée sur le savoir, ouverte et innovante. Pour réussir ce type de réforme, le PNUD doit d'abord et avant tout modifier ses fondements juridiques.

5. L'Examen quadriennal complet (cf. la résolution 67/226 de l'Assemblée générale) est porteur d'orientations très précises sur l'action à mener (annexe I). Il identifie quatre problèmes majeurs en matière de développement : l'élimination de la pauvreté, qui est le défi majeur à relever sur le plan mondial; le développement durable; l'égalité entre les sexes et l'émancipation des femmes; enfin, les transitions à opérer et la capacité de résilience – ces deux derniers défis étant tout particulièrement pertinents dans les situations de catastrophe naturelle et de post-conflit. L'Examen quadriennal complet met également l'accent sur le développement des capacités – en tant que mission fondamentale du Système des Nations Unies pour le développement (UNDS) –, sur la nécessité d'intégrer aux processus courants la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire, ainsi que sur la nécessité d'améliorer en permanence le principe d'Unité dans l'action, et de promouvoir une meilleure coopération au sujet des questions régionales. La

---

<sup>1</sup> Extrait du « Rapport sur le développement humain » de 2010.

résolution 67/226 de l'AG souligne également que « tout en étant géré par le Programme des Nations Unies pour le développement, le système des coordonnateurs résidents appartient à l'ensemble du Système des Nations Unies pour le développement, que son fonctionnement devrait être participatif et collégial, et que les entités concernées devraient se rendre des comptes mutuellement (ibid., paragraphe 122). En matière de financement, l'Examen quadriennal complet souligne l'importance des ressources de base, sans minimiser pour autant les autres ressources. En outre, le document contenant l'Examen quadriennal complet demande, d'ici à 2013, une définition de la « masse critique de ressources », ainsi que la mise en œuvre, en 2014, du processus de recouvrement intégral des coûts.

6. Parmi les références importantes – outre l'Examen quadriennal complet -, il faut citer de nouveau le Document final de la Conférence « Rio+20 », lors de laquelle les Chefs d'État et de gouvernement ont précisé les objectifs et les exigences en matière de développement durable. Ils ont également établi un ensemble de principes directeurs pour une « économie verte » (cf. la résolution 66/288 de l'AG, paragraphe 58), et encouragé chaque pays « à envisager d'appliquer des politiques en faveur d'une économie verte dans le contexte du développement durable et de l'élimination de la pauvreté, de manière à stimuler une croissance économique soutenue, partagée et équitable, ainsi que la création d'emplois, en particulier pour les femmes, les jeunes et les pauvres » (ibid., paragraphe 62). D'autres orientations politiques ont également été indiquées lors d'autres conférences internationales récentes des Nations Unies – notamment le Programme d'action d'Istanbul pour les pays les moins avancés, pour la période 2011-2020 (programme qui souligne l'importance du renforcement des capacités productives, et met également en lumière le lien entre les crises économiques et les changements climatiques, entre les réformes économiques structurelles et le plein emploi, ainsi que l'emploi de type productif.

## **II. Notre vision globale, notre approche et les résultats attendus**

7. Dans le contexte de l'évolution mondiale actuelle, et sur la base de nos atouts fondamentaux, notre vision globale est axée sur la prochaine grande avancée en matière de développement.

8. Pour aider les pays à réussir parallèlement l'élimination de la pauvreté et une réduction importante des inégalités et de l'exclusion, il convient d'adopter une approche durable en matière de développement humain.

9. Cette vision globale consistera notamment à proposer aux différents pays des analyses et des idées dans le sens de politiques nouvelles ou renforcées, de possibilités de développer la capacité à un suivi intégral, et d'innovations pratiques sur le terrain, qui puissent profiter aux pauvres et aux exclus, réalimenter les politiques et fournir les bases de programmes d'intensification. Des actions complémentaires seront également nécessaires au niveau régional, afin de traiter de manière efficace et équitable les questions transfrontalières pouvant influencer sur le processus d'élimination de la pauvreté, des inégalités et de l'exclusion. Au final, il faudra défendre et faire avancer un environnement mondial propice au développement, afin que les différents pays concernés puissent atteindre, voire dépasser, le taux de croissance, de répartition et de développement humain requis

– nous voulons parler du niveau atteignable actuellement, et qui fait que l'élimination de l'extrême pauvreté est concevable, pour la toute première fois dans l'histoire de l'humanité.

10. Cette vision ambitieuse suppose une institution qui soit au niveau, voire au-delà, des critères d'efficacité les plus élevés d'organisations similaires. Il faudra également se fixer un ensemble de résultats – des résultats conformes aux priorités et aux besoins de chaque pays et de chaque région, ainsi qu'aux exigences de changement en matière de développement qui devront être celles du PNUD – par ses contributions directes, importantes et vérifiables au cours du prochain Plan stratégique<sup>2</sup>. Ce faisant, nous nous alignerons sur les résultats d'autres institutions des Nations Unies – comme cela est indiqué à l'annexe III.

11. Les résultats attendus sont les suivants :

a) Le développement humain durable doit s'inscrire très nettement dans le débat et l'action en matière de développement, à tous les niveaux;

b) La croissance doit avoir une capacité d'intégration et être durable, en étant porteuse de capacités productives permettant une vie décente aux pauvres et aux exclus;

c) Pour satisfaire les attentes des populations – notamment le droit d'exprimer leur avis, de bénéficier d'un véritable développement et de l'état de droit, et de connaître les responsabilités de chacun –, il faut mettre en place des systèmes plus solides de gouvernance démocratique;

d) Les différents pays doivent se doter d'institutions renforcées, afin de permettre progressivement l'accès de tous aux services de base;

e) Les pays doivent progresser plus rapidement dans le sens de la réduction des inégalités entre les sexes et de l'autonomisation des femmes;

f) Les pays doivent être à même de réduire et de gérer les risques de conflit et de catastrophe naturelle – y compris ceux liés aux changements climatiques;

g) Dans les périodes qui suivent un conflit ou une catastrophe naturelle, on doit procéder à un redressement rapide des pays concernés.

12. Dans le contexte des résultats escomptés, l'action du PNUD en matière de développement doit se concentrer tout particulièrement sur certaines catégories de population, en fonction de chaque pays. Nous voulons parler des catégories suivantes :

a) Les personnes extrêmement pauvres, sur la base d'un pouvoir d'achat de 1,25 à 2 dollars par jour – soit le seuil de pauvreté – et de l'indice de pauvreté multidimensionnel, avec ajustement par rapport aux chiffres, aux normes et aux définitions nationaux;

b) Les catégories les plus victimes d'inégalités et d'exclusion en termes d'accès aux possibilités économiques et de résultats effectifs – selon les chiffres fournis par les indices de développement humain; parmi ces catégories, il faut mentionner tout particulièrement les femmes, les mères célibataires et les jeunes.

<sup>2</sup> Les dimensions quantitatives et qualitatives de la contribution du PNUD sont définies par le biais d'indicateurs de résultats et de produits dans le couplage résultats-ressources (voir l'annexe III).

13. Pour répartir géographiquement nos activités, il faudra également prendre en compte la répartition des populations – en populations urbaines, périurbaines et rurales.

14. Les résultats dépendront de la nature institutionnelle du PNUD :

a) Le **développement humain durable** sera notre cadre de référence, intégrant tout à la fois les tendances sociales, économiques et environnementales;

b) Nous serons également guidés par le principe de l'**appropriation nationale et des capacités de chaque pays** – chacune des nations concernées devant déterminer le meilleur moyen de répondre aux attentes de leur peuple, tandis que le PNUD devra contribuer à l'élaboration des politiques, à l'acquisition de compétences directoriales, à la mise en place des capacités des partenariats et institutionnelles susceptibles de conduire à des résultats durables;

c) Il conviendra de reconnaître la valeur intrinsèque des normes établies par les **Nations Unies**, notamment en ce qui concerne l'ensemble des droits économiques, politiques, sociaux et civils garantis par l'approche fondée sur le respect des droits de l'homme, ainsi que par d'autres engagements pris dans le cadre d'accords multilatéraux;

d) Il faudra également souligner l'importance cruciale de l'égalité entre les sexes et de l'autonomisation des femmes, et bien faire comprendre qu'il ne peut y avoir de développement humain durable que si les femmes et les jeunes filles sont en mesure de participer à la vie de la société à égalité avec les hommes;

e) Il conviendra encore de garantir la **participation et l'expression** de tous, pour un accès équitable de tous les citoyens au potentiel de développement et aux bénéfices qui y sont liés – notamment par une collaboration avec les pauvres et autres exclus, qui devront être considérés comme les agents de leur propre développement;

f) Il faudra aussi aider les pays à **jouer un rôle actif dans le concert mondial**, en leur permettant d'être davantage connectés aux processus mondiaux et d'intégrer les objectifs et les accords planétaires à leurs propres plans, politiques et actions nationaux;

g) Il faudra enfin respecter le principe d'**universalité**, en proposant à tous les pays en développement l'accès aux services du PNUD et, grâce aux fonctions de coordination de ce dernier, l'accès aux services de l'UNDS (le Système des Nations Unies pour le développement).

15. Et, pour passer de la théorie à la pratique, nous devons :

a) Repenser nos principaux secteurs d'activité en matière de développement;

b) Concrétiser l'efficacité de nos institutions, et, par voie de conséquence, notre vision globale;

c) Revitaliser notre approche des partenariats, et renforcer la coordination.

### III. Nouvelle conception de nos principaux secteurs d'activité pour le développement

16. La nature institutionnelle du PNUD et les points forts de cette organisation déterminent nos choix pour l'avenir. Le PNUD n'est ni une banque de développement ni une organisation caritative; et ce n'est pas non plus une institution spécialisée ou une organisation non gouvernementale. Le credo de notre organisation est la croissance – une croissance qui crée des richesses et offre des possibilités au plus grand nombre, et non pas seulement aux élites; un développement qui profite non seulement aux populations présentes, mais aussi aux générations à venir; ou encore un type de société qui sache offrir au citoyen les moyens et l'espace nécessaires à une contribution significative au développement. Le PNUD étant l'une des rares organisations multilatérales qui opère globalement, de manière intersectorielle, au cœur du Système des Nations Unies pour le développement, et en tant que gestionnaires du Réseau de coordonnateurs résidents et présidents du Groupe des Nations Unies pour le développement, les responsables du PNUD sont :

a) considérés comme neutres, donc en mesure de faciliter de manière impartiale le dialogue et la coopération de tous les acteurs dans les domaines majeurs du développement;

b) investis d'une grande confiance, en raison du type de relations qu'ils entretiennent de longue date au niveau des pays – et ce, dans les périodes fastes comme dans les moments les plus difficiles;

c) capables d'exploiter les connaissances et l'expertise acquises dans différents contextes de développement; donc, en mesure de comprendre les préoccupations collectives et les différences importantes entre chaque pays et chaque région, et d'y répondre avec souplesse;

d) capables d'aborder les problèmes de développement dans leur réalité – c'est-à-dire avec leur complexité, leur caractère multidimensionnel, voire unique dans chaque pays;

e) reconnus comme un partenaire capable de fournir des conseils sur les « grandes questions » de mutation économique et sociale, de durabilité de l'environnement et de gouvernance démocratique, mais aussi en mesure d'aider les pays à planifier les programmes allant dans ces différentes directions et à se doter des capacités nécessaires;

f) généralement considérés comme ayant des capacités opérationnelles importantes et utilisables dans des situations très différentes;

g) en position d'utiliser pleinement les capacités du Système des Nations Unies pour le développement (l'UNDS), au service des différents pays souhaitant se développer.

17. Tout en étant conscients de ces points forts, les responsables du PNUD savent bien, également, que les objectifs qu'ils se proposent d'atteindre sont interdépendants, et qu'ils ne peuvent en aucun cas être réalisés par un acteur unique ou un seul ensemble d'instruments politiques. En tant que responsables du PNUD, nous ne pouvons certainement pas apporter des réponses et des compétences pour tous les problèmes – et, d'ailleurs, même si c'était possible, cela ne serait pas

souhaitable. Nous devons faire des choix. Sur cette base, le PNUD souhaite se concentrer sur trois grands secteurs d'activité – et c'est l'ensemble de ces travaux qui pourra contribuer à un certain nombre de résultats escomptés. De plus, nous rechercherons toujours des possibilités de partenariat dans chacun des secteurs en question – des partenariats avec ceux pouvant nous apporter des compétences et des ressources complémentaires, qu'il s'agisse d'institutions ou d'entités parentes, dans le cadre de l'UNDS, du Secrétariat des Nations Unies ou d'autres instances encore (comme cela est indiqué à la section V et à l'annexe III).

18. Nos trois grands secteurs d'activité seront les suivants :

a) l'adoption de modes de développement durable susceptibles de contribuer simultanément à l'élimination de l'extrême pauvreté, à la réduction des inégalités économiques et sociales et de l'exclusion;

b) l'instauration et/ou le renforcement de systèmes de gouvernance démocratique intégrant, efficaces, et susceptibles d'apporter des solutions durables aux problèmes de pauvreté, d'inégalité et d'exclusion;

c) le renforcement de la capacité de résilience, de manière à permettre aux différents pays concernés de préserver durablement leurs acquis en matière de développement, face à de nouveaux chocs ou conflits, et de rebondir plus rapidement et avec plus de force.

19. Notre vision globale, les résultats attendus et nos secteurs d'activité concernent l'ensemble des pays et régions en développement – y compris les moins avancés, et ceux à faibles revenus ou à revenus intermédiaires –, dans des configurations et des situations différentes, et à des degrés divers.

*Secteur d'activité 1 : les modes de développement durable pouvant permettre l'élimination de l'extrême pauvreté, ainsi que la réduction des inégalités économiques et sociales et de l'exclusion*

20. Nous aiderons les pays à approfondir leur compréhension des politiques clés à mener, et à planifier leur mutation dans le sens du développement. Nous contribuerons également à l'essai de nouvelles approches, puis, le cas échéant, à leur intensification, en vue d'améliorer les capacités de production de secteurs bien définis, et d'améliorer également la protection des populations face aux chocs économiques et sociaux.

### **Analyses, mobilisations et conseils prospectifs**

a) **Direction éclairée et activités consultatives visant à faire progresser un développement humain à caractère durable, ainsi que les programmes pour la période post-2015.** Pour bien comprendre les enjeux, il conviendra de mieux mesurer et de suivre les conditions du développement, en tenant compte des spécificités par sexe, par revenus, par localisation géographique et autres caractéristiques non financières. Il faudra des données adaptées, ventilées comme il se doit, et permettant une analyse des politiques – y compris dans leur dimension hommes/femmes, ou encore compte tenu des effets éventuels des changements climatiques, et de la convergence des questions de pauvreté, de justice sociale, d'environnement et de gouvernance. Cette analyse conjointe des données et des politiques aidera les pays à internaliser correctement des objectifs et des cadres stratégiques approuvés au niveau mondial. Cela aidera également à trouver des

solutions viables tout à la fois sur les plans technique, institutionnel et politique, et dans des contextes nationaux et régionaux très différents. Un peu plus de deux ans nous séparant de l'horizon 2015, nous devons poursuivre nos efforts dans le sens de la mise en place et de l'application du Cadre d'accélération de la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement.

### **Développement de capacités de production durables et intégrantes**

a) **Planification du développement et réformes visant à générer des capacités de production permettant à chacun une vie décente à long terme.** Il s'agit de renforcer les compétences et les capacités institutionnelles en vue de concevoir, de suivre, de coordonner et, enfin, de mettre en œuvre des plans de développement et autres réformes associées – y compris, le cas échéant, dans le sens d'une économie « verte »; il va s'agir également d'étudier les moyens de mobiliser davantage de ressources au niveau national, et de créer des partenariats susceptibles de conduire à une croissance et à des sources de revenus durables – notamment par le biais de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire, et de partenariats/d'alliances avec des organismes publics, privés et autres entités indépendantes.

b) **Une planification durable au niveau local, fondée sur des normes, des capacités et des compétences améliorées, et compte tenu de besoins différents dans les zones rurales, urbaines et périurbaines.** Dans ce contexte, l'action devra porter sur l'engagement des citoyens – notamment les femmes et les jeunes – sur les questions de durabilité, de mise en place et/ou d'harmonisation des réglementations et des lois concernant la gestion de l'environnement, ainsi que sur un développement et une gestion équilibrés des ressources naturelles et des services environnementaux, ou encore sur le développement de marchés de produits durables et de services en faveur des pauvres. Tout cela sera soutenu par l'innovation et par l'intermédiaire de partenariats et de fonds catalytiques favorisant plus particulièrement le secteur privé et l'engagement de la société civile. Un suivi des performances dans tout un ensemble de collectivités locales aidera à évaluer les progrès.

c) **Concrétisation des plans sur le terrain, afin de prouver qu'il est possible de progresser simultanément sur les plans économique, social et environnemental.** Parmi les options à suivre figurent la préservation des ressources naturelles et de la biodiversité, ainsi que la création de moyens d'existence sur la base de la gestion et de la réhabilitation des services fournis par les écosystèmes – y compris dans les secteurs de populations autochtones ou protégés par des populations locales. Parmi les autres possibilités, il y aura également une gestion intégrée des ressources en eau – y compris dans les zones océaniques et côtières -, une gestion durable des sols, ou encore l'essai puis l'intensification éventuelle d'initiatives public-privé, susceptibles de générer des moyens d'existence à partir de capacités de production fondées sur des technologies durables et des marchés intégrants. Dans ce contexte, il sera important de poursuivre l'application du Protocole de Montréal.

### **Accès durable à l'énergie et efficacité accrue en matière énergétique**

a) **Cadres politiques et réglementaires et capacités institutionnelles visant à accroître considérablement l'efficacité en matière énergétique, ainsi**

**qu'à développer des services à faible émission de carbone et d'énergies renouvelables, au niveau national.** En l'occurrence, il s'agira essentiellement de réduire les risques liés à l'investissement, d'élargir et d'approfondir les marchés et de renforcer les capacités des secteurs privé et public en vue de développer les investissements. Cela pourra favoriser la recherche de solutions intégrantes, fondées sur le marché, et permettre ensuite d'intensifier le processus, afin de parvenir à un accès universel aux énergies modernes – et notamment à des sources indépendantes d'énergie renouvelable. Une efficacité énergétique accrue pourra être également favorisée au niveau des habitations individuelles et dans des secteurs donnés de l'économie – grâce à des normes améliorées et à des incitations financières.

### **Réponse efficace aux changements climatiques**

a) **Planification, cadres politiques et capacités institutionnelles visant à renforcer de manière importante l'action relative aux changements climatiques.** Il s'agira d'intégrer aux plans de développement des objectifs de résilience au climat et de faibles émissions, et d'identifier des mesures prioritaires d'atténuation et/ou d'adaptation; il s'agira également de mettre en œuvre des réformes susceptibles de réduire les risques financiers et d'offrir de meilleures incitations à l'adaptation et à l'atténuation, pouvant fonctionner à moyen terme, voire à long terme; enfin, il faudra développer les capacités d'accès au financement de l'action climatique, d'offre, de suivi, de compte rendu et de vérification de ce financement.

### **Une protection sociale qui traite les causes de vulnérabilité aussi bien chroniques que ponctuelles**

a) **Évaluation des risques économiques, sociaux et environnementaux majeurs pour les pauvres et les exclus, et réponses éventuelles,** en étudiant essentiellement les options liées à un certain nombre de questions : progrès par étapes vers un accès universel à la protection sociale, prestations plus transparentes et à coût réduit, amélioration des systèmes d'allocations non universels, et retour amélioré, de la part des bénéficiaires, au sujet de la qualité et du coût des services.

*Secteur d'activité 2 : Systèmes de gouvernance démocratique intégrants, efficaces et susceptibles de conduire à des solutions durables à la pauvreté, aux inégalités et à l'exclusion*

21. Nous aiderons les pays à préserver leur système de gouvernance pacifique et démocratique ou à se doter d'un tel système, face à des mutations à grande échelle ou à des problèmes très spécifiques, tels que la réforme de la constitution, l'organisation d'élections fiables ou le renforcement des parlements. Nous aiderons également les institutions dirigeantes à s'adapter aux nouvelles attentes des populations, et à accorder clairement des avantages à tous les citoyens – que ce soit en termes de meilleurs services, d'accès amélioré aux moyens d'existence ou de sécurité accrue des personnes et des biens.

### **Aide à la gestion des principaux processus de gouvernance**

a) **Réponses adaptées aux contextes spécifiques et visant à favoriser des accords entre les différents acteurs, ainsi que des processus de gouvernance dans la paix et l'intérêt national.** L'un des éléments clés sera de contribuer à la réforme de la Constitution dans chaque pays concerné, et à des processus électoraux

démocratiques (y compris par une approche des cycles électoraux); ce faisant, il s'agira d'aborder de manière systématique les principaux facteurs d'exclusion économique, sociale et politique et de non responsabilisation des citoyens – en se préoccupant tout particulièrement de la possibilité, pour les femmes, de voter, de se porter candidates aux élections et de diriger telle ou telle entité. Cela sera possible si l'on prévoit des « espaces » neutres de dialogue, d'accord, de coordination et d'action au sein de groupes et de groupements d'intérêts organisés – tels que les partis politiques, les syndicats, les groupes représentant les femmes ou les jeunes, entre autres –, pour aborder les grandes réformes économiques, sociales et de gouvernance, ainsi que les questions de réconciliation et de consolidation de la paix. On renforcera encore ces processus par la promotion des droits économiques, politiques, civils et sociaux tels qu'ils sont définis dans les résolutions pertinentes de l'Assemblée générale des Nations Unies, car cela permettra de prévenir les discriminations et les violences à l'égard des femmes, des jeunes filles et des minorités (y compris les personnes atteintes du sida), et d'encourager la participation pleine et entière de ces catégories aux processus de gouvernance.

### **Renforcement de la gouvernance et innovation**

a) **Politiques et capacités dans le sens d'une gouvernance plus responsable et plus ouverte, aussi bien au sein de l'État qu'au niveau de la société en général.** Le renforcement de la sphère législative permettra aux assemblées concernées de remplir leurs fonctions essentielles, en s'appuyant sur des systèmes internes modernisés en matière d'élaboration des lois, en renforçant les compétences des législateurs et de leur personnel, et en s'ouvrant systématiquement vers l'extérieur pour consulter et écouter tous ceux qui ont à proposer des compétences expertes, ainsi que le point de vue des citoyens.

Une société civile dynamique, responsable et indépendante pourra renforcer encore ces évolutions et élargir la notion de développement. Cela sera rendu possible par l'élaboration de cadres politiques, juridiques et réglementaires adéquats, par l'essai puis l'adoption d'idées prônant une gouvernance améliorée au sein même de la société civile, par la création de réseaux et de groupements civils (ou le renforcement des réseaux existants) œuvrant au développement, ou encore par l'instauration d'un dialogue et d'un partenariat constructifs avec l'État, le secteur privé et autres acteurs non étatiques.

D'autre part, tous ces processus réformateurs devront aussi bénéficier d'une innovation accrue en matière de gouvernance, afin de s'adapter à l'évolution des sociétés et aux attentes des populations. Dans ce contexte, il faudra de nouvelles compétences directoriales et gestionnaires pour pouvoir traiter de questions de développement de plus en plus complexes; il faudra également une gouvernance plus ouverte et plus transparente, ayant davantage accès à l'information et aux initiatives « pangouvernementales » et « pansociétales »; il faudra enfin une présence accrue et effective des femmes et des jeunes au niveau directorial et gestionnaire, au sein des gouvernements comme à l'extérieur.

Pour cette gouvernance améliorée, il faudra également que les institutions publiques – aux niveaux national et subnational – soient de plus en plus intègres (d'autant plus qu'à l'heure actuelle, une part accrue des dépenses de développement provient, pour chaque pays, des ressources nationales). Dans ce contexte, il faudra contribuer à la mise en place de normes, de systèmes et de mécanismes d'incitation

visant à réduire la corruption; il faudra enfin renforcer le travail législatif, la prise de conscience des populations et les contrôles.

b) **Politiques et capacités visant à une gouvernance plus efficace, afin que les citoyens profitent davantage du développement et aient davantage confiance dans les institutions publiques.** Le renforcement des pouvoirs locaux sera essentiel, dans la mesure où il s'agit du niveau de gouvernance le plus proche du citoyen; il s'agira notamment de garantir un accès plus équitable des pauvres et autres exclus (tels que les personnes atteintes du sida) aux services existants. Pour ce faire, il conviendra d'améliorer l'ensemble des cadres institutionnels locaux et les capacités de financement et de développement à ce même niveau, afin que les administrations locales puissent faire face à leurs responsabilités. L'aide des Nations Unies portera sur la réforme des cadres politiques, législatifs et fiscaux pour la déconcentration des pouvoirs et la décentralisation, pour une planification plus solide, de meilleures capacités de gestion et de suivi des prestations intersectorielles, aussi bien en zone urbaine qu'en zone rurale, pour l'essai et la reproduction de systèmes de services universels fondés sur les principes de durabilité et de non-discrimination, et, enfin, pour l'instauration de nouveaux modes d'engagement et d'expression citoyens.

Une autre dimension importante du « bien-être » des populations découle du renforcement de l'état de droit et de la sécurité des citoyens, par une réforme des systèmes juridiques qui permettra de lutter contre les discriminations, et de faire respecter, par exemple, le droit des femmes à une identité juridique, à la propriété, à l'héritage et à un salaire égal à travail égal, ou encore les droits des personnes atteintes du sida. Il faudra également rechercher des solutions, adaptées au niveau local, aux problèmes émergents – tels que l'équité environnementale et électorale. Toutefois, la réussite de l'ensemble de ces processus dépendra d'une réforme et d'un développement parallèles des institutions sécuritaires. L'aide du PNUD visera à l'amélioration des prestations de services, à des mesures garantissant le respect des droits du citoyen tels qu'ils sont inscrits dans les législations nationale et locales, à renforcer le contrôle citoyen, et à accélérer la lutte contre les violences sexistes. Dans ce domaine de la sécurité des populations, il sera capital d'améliorer l'autonomie des collectivités et leur participation, et de mener des politiques visant à réduire la criminalité et les comportements antisociaux.

Le « bien-être » des populations dépendra également de l'amélioration de leur accès aux ressources essentielles pour vivre décemment et durablement. L'un des aspects importants sera de contribuer à la réforme des cadres juridique et réglementaire régissant l'accès aux ressources naturelles et leur gestion – de sorte que les sols, l'eau et les forêts (y compris les services liés à la biodiversité et aux écosystèmes) puissent être partagés de manière équitable, non discriminatoire, transparente et efficace, conformément à la législation nationale et dans le but avéré de lutter contre la pauvreté et l'exclusion. Autre nécessité – étroitement liée aux obligations précitées, et dont le respect aura des effets directs sur le sort des pauvres et, plus globalement, sur le développement national : le renforcement des cadres politique, juridique et réglementaire régissant la gestion des industries extractives. Il faudra, à cet égard, prendre des mesures de durabilité environnementale et sociale, de répartition des richesses, de gestion et de transparence, de prévention et de résolution des conflits locaux et d'instauration de partenariats avec le secteur privé, la société civile, les fondations et autres acteurs, en vue d'un respect accru des normes environnementales et sociales établies aux niveaux national et international.

*Secteur d'activité 3 : Renforcement des capacités de résilience, de manière à permettre aux pays de préserver durablement leurs progrès en matière de développement, face à de nouveaux chocs, et de mieux rebondir*

22. À vrai dire, tous les secteurs d'activité envisagés dans le présent Plan stratégique aideront à renforcer les capacités de résilience. Mais, en ce qui concerne ce troisième secteur d'activité, nous aborderons plus particulièrement deux autres aspects absolument essentiels pour progresser : tout d'abord, un relèvement rapide et concret après les périodes de crise post-conflit; et, en second lieu, un renforcement considérable de la capacité à se préparer puis à répondre aux conséquences des catastrophes naturelles – aujourd'hui exacerbées par les changements climatiques.

### **Approches globales des processus de consolidation de la paix et de reconstruction de l'État dans les périodes de post-conflit et de transition**

a) **Relance économique rapide, afin de créer de meilleures conditions de stabilité et de durabilité.** Ce processus exigera, d'une part, une aide dans le sens d'une meilleure planification et d'une meilleure coordination d'une relance rapide et de la période de transition; dans ce contexte, il faudra veiller à ce que les processus de planification au niveau local intègrent les populations déplacées, les femmes et les groupes exclus, et qu'ils assument l'ensemble de ces catégories. Les plans et programmes de relance post-conflit prendront en compte de manière plus nette les liens entre le traitement des conflits et celui des catastrophes naturelles, ainsi que les analyses de relance des moyens d'existence de chacun. D'autre part, pour progresser sur le terrain, il faudra, au niveau local, des mesures de relance économique rapide, de stabilisation de la vie quotidienne des populations et de mise en place d'infrastructures de base (ou de restauration des infrastructures collectives existantes – par exemple pour la gestion des ruines), ainsi que de réinsertion des personnes déplacées à l'intérieur du territoire et de retour des réfugiés dans leur pays d'origine.

b) **Règlement pacifique des conflits afin de stabiliser une situation jusqu'alors fragile, par la mise en place d'institutions et de mécanismes largement approuvés, et de capacités de « médiation interne » aux niveaux national et local.** Il s'agira donc de faciliter un règlement pacifique des conflits – y compris les conflits récurrents dus aux difficultés d'accès aux ressources, aux divergences politiques, aux préoccupations relatives à l'exclusion de certains, ou encore à des failles dans l'application des accords de paix.

c) **La mise en place d'institutions d'État, afin d'améliorer les capacités, la responsabilité, la réactivité et la légitimité.** Pour y réussir, il faudra un champ d'action très large. L'un des éléments majeurs, en début de processus, sera de favoriser le dialogue, afin que les différents acteurs nationaux trouvent un consensus au sujet des grandes réformes de gouvernance et de la sphère économique. À ce même stade, un autre élément essentiel sera de contribuer à des processus électoraux pacifiques, équitables et transparents, sur la base d'une approche du cycle électoral. Sera également nécessaire, à long terme, un approfondissement des principales fonctions de la démocratie. À cet égard, les questions majeures seront le contrôle parlementaire, la transparence des comptes publics, l'amélioration des administrations publiques et le renforcement des pouvoirs locaux pour une bonne

prestation des services de base, en collaboration avec les secteurs non gouvernemental et privé. D'autres domaines essentiels seront ceux de la justice et des institutions sécuritaires, avec un effort particulier pour rétablir un accès rapide à la justice et aux attributs de l'état de droit, pour des mesures de justice transitionnelle, et, à plus long terme, pour le relèvement des secteurs judiciaire et sécuritaire. Tous ces processus devront s'accompagner d'une action concertée pour tenter d'éliminer les violences sexistes.

#### **Réduction des risques liés aux catastrophes naturelles, préparation et réponse à ces phénomènes, et relèvement**

a) **Données, politiques et capacités pour une action globale au niveau de chaque pays (ainsi que transfrontalière) concernant les catastrophes naturelles.** L'un des axes essentiels sera d'envisager la période pouvant précéder une éventuelle catastrophe. Il s'agira notamment d'aider à l'évaluation des risques de catastrophe – y compris sur les plans géophysique, climatique et autres – et des effets spécifiques qu'un tel phénomène pourrait avoir pour les différents groupes économiques et sociaux; il s'agira également de définir des politiques, une planification à long terme et des cadres d'investissement pouvant répondre aux risques de catastrophe, intégrer la dimension de réduction des risques par une adaptation aux changements climatiques et prévoir les différents effets de telles catastrophes sur les plans économique et social; il faudra enfin se préparer à la gestion des catastrophes et au relèvement aux niveaux local et national – ce qui impliquera également des solutions innovantes pour gérer les risques par des systèmes d'assurances et de résilience.

L'autre grand axe sera d'envisager la période post-catastrophe. Il s'agira de planifier alors le relèvement et d'élaborer des plans et programmes de reconstruction prenant en compte et en charge les populations déplacées, les femmes et autres groupes d'exclus. Ce processus pourra être renforcé par une aide à la coordination et à la mise en œuvre de programmes de relèvement rapide, avec un éclairage particulier sur les conditions économiques au niveau local, les emplois et les moyens d'existence, et en tentant de répondre aux besoins des groupes susceptibles d'être exclus – notamment (mais pas seulement) les femmes et les foyers monoparentaux dirigés par une femme.

## **IV. Améliorer l'efficacité institutionnelle**

23. Nous devons mettre en œuvre avec force la vision globale et les espoirs de résultats définis dans notre Plan stratégique. Le PNUD dispose d'un réseau de bureaux de pays plus étendu, mieux équipé sur le plan opérationnel et plus réactif que celui de toute autre entité internationale consacrée au développement; en outre, le PNUD peut compter sur un personnel engagé, mobile et divers de quelque 8 000 individus – auxquels il convient d'ajouter les sous-traitants et les « Volontaires des Nations Unies », qui ont des expériences et des compétences très diverses. Les opérations annuelles du PNUD, d'une valeur de 4,5 à 5 milliards de dollars sont principalement financées par des contributions autres que les ressources de base, adossées à un fonds très restreint de ressources de base (qui, aujourd'hui, représente moins de 20 % du financement total).

24. De nombreuses améliorations ont déjà été apportées lors de la précédente période de planification – notamment au cours des deux dernières années, où nous nous sommes efforcés d’obtenir de meilleures performances et d’être à la hauteur des objectifs visés. Les lacunes à combler doivent l’être grâce à une discipline et une ténacité accrues, ainsi que par une plus grande ouverture à l’innovation. L’application des recommandations issues de l’Examen quadriennal complet, les décisions récentes du Conseil d’administration au sujet des nouvelles politiques de recouvrement des coûts et de la réduction des financements croisés au sein de l’organisation, ainsi que les orientations définies dans le présent Plan stratégique exigeront une évolution constante – y compris structurelle –, afin que le PNUD puisse offrir son aide de manière efficace, réactive et plus rentable.

25. L’amélioration de l’efficacité institutionnelle sera obtenue grâce à trois stratégies interconnectées, dans le sens de la vision globale et des résultats attendus dans le cadre de ce Plan stratégique :

- a) Des programmes de meilleure qualité – grâce à une planification, une conception, un suivi et une évaluation améliorés des projets, sur la base d’une gestion davantage axée sur les résultats;
- b) Une ouverture, une souplesse et une adaptabilité accrues sur le plan organisationnel, en vue de maîtriser les connaissances, les solutions et les compétences;
- c) Une gestion améliorée des ressources financières et humaines, dans le sens de l’obtention des résultats escomptés, et de manière durable dans le cadre des flux de ressources prévus.

## **A. Notre approche de la mutation institutionnelle**

26. Les stratégies prévues sont révélatrices d’une organisation qui soutient, de manière transparente et mesurable, différents pays – afin que ceux-ci puissent atteindre leurs objectifs de développement, avec une efficacité accrue, grâce aux éléments suivants :

- a) Une structure organisationnelle et des dispositions financières durables, dans le cadre des recettes prévues, et qui incitent à améliorer la qualité de l’offre de programmes au niveau des pays, ainsi qu’à développer le volume de cette offre;
- b) Des Plans-cadres des Nations Unies pour l’aide au développement qui soient plus stratégiques (en liaison avec le reste du Système des Nations Unies pour le développement), et des stratégies de pays identifiant clairement la contribution importante du PNUD à l’action de développement menée par les pays. Tous les programmes de pays conçus dans le cadre de ce Plan stratégique seront : davantage axés sur quatre résultats limités dans le temps, au plus; fondés sur des hypothèses de changement explicites; et ces programmes de pays devront également intégrer un cadre solide, aligné, rigoureusement défini, différencié par sexe et fixant des résultats mesurables (cadre inspiré d’une « banque » normalisée d’indicateurs SMART, afin de pouvoir comparer les performances globales par rapport aux attentes du Plan stratégique);
- c) L’innovation, les possibilités de reproduction et les enseignements tirés seront explicitement pris en compte dans le cadre de l’élaboration et de l’examen

des programmes. Les stratégies d'intensification seront essentielles, afin de garantir, en matière de développement, des innovations couvrant un champ plus large, et ayant un impact et une durabilité accrus. Il ne s'agira pas seulement de concevoir des projets positifs à une plus grande échelle; il faudra aussi, parallèlement, renforcer des politiques et capacités nationales et transfrontalières qui soient essentielles à l'appropriation et à la durabilité des programmes. De manière croissante, le PNUD facilitera la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire, afin de répondre à la demande des pays d'interventions pertinentes, déjà testées, et rentables. En cas de demande, le PNUD visera également à aider les pays à générer, utiliser et gérer leurs propres financements en vue d'un développement humain durable;

d) Les bureaux de pays apporteront systématiquement au processus annuel de planification des activités des informations concernant les nouveaux aspects des demandes de pays en matière de services du PNUD. Cela nous permettra d'identifier les actions nécessaires, d'attribuer des ressources pour des priorités approuvées, et de rechercher un ensemble de résultats communs et conformes au Plan stratégique;

e) Les bureaux de pays seront désormais plus divers et plus efficaces, et viseront – dans tous les cas significatifs – le regroupement de leurs missions en « pôles de services », afin de libérer des ressources supplémentaires pour la programmation. Avec le Bureau régional concerné, chaque bureau de pays aura une vision commune des principales fonctions et capacités nécessaires à une application efficace des programmes et d'un plan durable et rentable à cet effet;

f) Tous les programmes et projets du PNUD seront conçus sous l'angle du développement humain durable. Ils respecteront des normes de qualité communes en matière d'application des programmes et projets, ainsi que des processus uniques – dont les gestionnaires seront responsables –, tandis que l'investissement dans le suivi et l'évaluation permettra d'identifier les améliorations nécessaires à l'obtention de résultats durables. L'utilisation de données et de preuves en matière de compte rendu des résultats – par rapport aux états de référence – devra également traduire des améliorations démontrables. Des approches de gestion des portefeuilles seront aussi adoptées en vue de renforcer une conception et une offre d'assistance du PNUD axées sur des résultats, et, ainsi, de mieux souligner la rentabilité des processus en question;

g) Pour la conception et l'application des programmes et projets, les bureaux de pays pourront utiliser les services d'« équipes de résolution des questions de développement » (présentes dans les bureaux mêmes), et orienter ainsi l'ensemble des compétences techniques du PNUD vers un traitement intégré des problèmes spécifiques liés aux politiques et programmes de développement. Les connaissances et les enseignements à tirer seront facilement accessibles aux bureaux de pays, en vue de contribuer à des projets de grande qualité et d'éclairer les politiques;

h) Les dirigeants des bureaux de pays seront formés et dotés d'instruments de gestion des compétences très diverses de leurs équipes, et l'on contribuera ainsi à mettre en place des unités de travail intégrantes, engagées et particulièrement performantes.

## B. Nos secteurs d'activité

### *Secteur d'activité 1 : des programmes de meilleure qualité grâce à une gestion axée sur les résultats*

27. À tous les niveaux de notre organisation, nous procédons à une action concertée, pour faire progresser les performances culturelles et nationales nécessaires à l'obtention des résultats fixés par le présent Plan stratégique. Le PNUD développe son investissement dans une gestion axée sur des résultats, afin de répondre à la fois à sa demande interne de performances plus facilement mesurables et aux normes élevées de transparence, de flexibilité et d'efficacité liées aujourd'hui aussi bien aux programmes de pays qu'aux exigences des donateurs. La gestion des connaissances sera mieux institutionnalisée, et des systèmes d'incitation seront mis en place afin de veiller à ce que l'apprentissage fasse partie intégrante de la culture et de la pratique des performances. Une autre composante explicite de notre stratégie sera l'encouragement à l'innovation, à l'évaluation et à la réduction délibérée des risques très divers liés aux différents programmes et opérations.

28. Le **Plan d'activités annuel** de notre organisation et les plans de travail des différentes unités qui en découlent contribueront à la concrétisation du Plan stratégique et à l'alignement des ressources dans l'ensemble de l'organisation – depuis les bureaux de pays jusqu'aux sièges –, afin d'obtenir les résultats escomptés. Une meilleure analyse de l'ensemble des informations réunies permettra un réalignement continu de la stratégie et de sa mise en œuvre.

29. On procède actuellement à un travail systématique et global d'**amélioration de la gestion axée sur des résultats**, et ce processus sera encore développé à l'avenir. Cela comporte : l'articulation de normes précises pour ce type de gestion; des critères de qualité minimaux pour les projets, et une garantie de qualité renforcée pour tous les processus, à chaque stade du cycle de projets; une révision du cycle de gestion des programmes, afin d'en améliorer la qualité, la solidité et les performances, tout en écourtant les calendriers et en réduisant la charge de travail administrative; enfin, la mise en place d'un dispositif de soutien durable à la gestion axée sur des résultats, en vue de la collaboration avec les bureaux de pays ces deux prochaines années. Les Bureaux régionaux joueront un rôle important en termes de supervision de l'ensemble de l'offre et des performances des programmes.

30. Le PNUD a une position exceptionnelle pour exploiter sa connaissance profonde des points communs et des divergences des pays à différents stades de développement, et avoir ainsi une vision éclairée de solutions de développement efficaces et adaptables. Nous mettrons en place des systèmes depuis le niveau du projet jusqu'à l'échelon le plus élevé, afin d'ancrer plus profondément dans notre organisation les principes d'apprentissage et de gestion du savoir. Cela nous permettra d'alimenter le processus constant d'élaboration de politiques éclairées jusqu'au prochain Plan stratégique, mais aussi d'en adapter la mise en œuvre, de contribuer à des innovations positives, de soutenir et d'intensifier les approches utiles.

### *Secteur d'activité 2 : Faire du PNUD une institution plus ouverte, plus adaptable et plus souple*

31. Par le passé, le développement de la transparence et de la responsabilité était la caractéristique d'une institution « ouverte ». Aujourd'hui, la rapidité et la facilité

avec lesquelles les connaissances et les compétences peuvent circuler dans une institution – aussi bien dans le sens de l’entrée que dans celui de la sortie – sont également un élément important. La structure organisationnelle du PNUD devra être plus dynamique et plus souple; nos talents devront avoir une « mobilité » accrue; les capacités et compétences nécessaires au sein de l’organisation devront également évoluer face aux nouveaux défis de développement; et il faudra aussi une collaboration plus importante, à la fois au sein de l’organisation, et vers l’extérieur – avec les partenaires et tous les autres acteurs.

32. Le présent Plan stratégique exigera de l’organisation qu’elle focalise davantage ses compétences consultatives sur de meilleures recommandations concernant les politiques à mener, et sur des programmes et projets plus forts. Plus important encore : nous devons nous améliorer en vue de fournir des conseils plus intégrés et plus axés sur les programmes mêmes – en couvrant tous les secteurs d’activité définis dans le Plan -, afin de mieux aider les pays à relever des défis de développement de plus en plus complexes et de plus en plus interconnectés. Par conséquent, l’organisation des services relatifs aux politiques à mener devra passer d’une architecture relativement rigide axée sur les pratiques à un système plus souple d’équipes de développement pluridisciplinaires, axé sur la réalité des problèmes.

33. Nous devons veiller à nous doter d’un ensemble de talents adéquat et de grande qualité, directement aligné sur les exigences de mise en œuvre du présent Plan stratégique – et ce, en dépit d’effectifs réduits. Nous élaborons actuellement un plan concernant les problèmes de personnel et envisageant clairement de résoudre les problèmes d’effectifs et de capacités dans les secteurs techniques les plus critiques – conformément aux objectifs du présent Plan stratégique; ce plan relatif au personnel utilisera pleinement les instruments de recrutement dont le PNUD dispose. Cela permettra de poser les fondements d’un instrument informatique décisionnel, qui fonctionnera en permanence et visera notamment à actualiser l’analyse des problèmes d’effectifs, à identifier les besoins en capacités de l’ensemble de notre organisation – et les déficits dans ce domaine -, et à planifier la question des effectifs nécessaires au PNUD.

34. La présence universelle du PNUD et son modèle annexe d’activités au niveau des bureaux de pays sont l’un des points forts de notre organisation; cependant, il faut déterminer de nouveau les besoins afin de permettre au PNUD de mieux répondre – et de manière plus souple – à l’évolution des besoins de chaque pays. En procédant à l’analyse de nos principaux objectifs et missions dans divers contextes, nous aurons une vision plus systématique et plus cohérente des lieux où le PNUD doit être présent en 2014 et au-delà.

35. Le suivi régulier des plans d’activités comportera un examen et un ajustement permanents de notre stratégie : cela permettra de disposer des informations nécessaires à l’adaptation de nos approches et de nos ressources – afin de rester sur la voie de nos objectifs et des résultats escomptés. Un nouveau cadre permettant de déterminer l’importance relative des programmes nous guidera dans le sens de l’adoption rapide d’un nouveau positionnement en cas de crise soudaine; cela permettra de déterminer le caractère prioritaire de telle ou telle initiative programmatique lors de la crise en question et immédiatement après.

*Secteur d'activité 3 : Gestion améliorée des ressources humaines et financières pour l'obtention des résultats attendus*

36. Le présent Plan stratégique établira clairement, pour la première fois, le lien entre les résultats attendus en matière de développement et les ressources financières et humaines investies pour atteindre les objectifs fixés. Étant donné la baisse des ressources de base, nous devons nous appuyer de manière importante sur d'autres types de ressources pour mettre en œuvre ce Plan stratégique. Il sera essentiel de mieux gérer l'enveloppe globale de ressources de notre organisation (y compris les ressources humaines) pour garantir le niveau de performance requis pour la mise en œuvre de ce Plan.

37. La baisse des contributions de base en 2013 se traduit d'ores et déjà par des coupes dans le budget institutionnel. Au cours des quatre prochaines années, le PNUD doit se transformer en une organisation « dégraissée » et plus rentable. Des mesures seront prises pour une efficacité accrue des services qui gèrent nos politiques et l'institution en général : il s'agit d'adapter les structures institutionnelles aux prévisions de financement, et d'assurer la « masse critique » des services d'appui permettant de mener des programmes de qualité et de garantir la responsabilité financière et juridique de l'institution.

38. Le PNUD continuera à coopérer avec les donateurs par des filières et des instruments de financement souples, de qualité et autres que les ressources de base. Nous viserons à **optimiser la gestion des filières de financement autres que les ressources de base** : cela se fera par la rationalisation du nombre d'instruments utilisés et de leur gestion. Conscients de la complexité croissante du financement du développement, nous aiderons les pays en développement – si besoin est – à générer eux-mêmes les fonds nécessaires à un développement humain durable, à les utiliser et à les gérer.

39. À l'heure actuelle, le PNUD applique la décision de son Conseil d'administration d'harmoniser la classification des coûts et de réaliser de nouveaux taux de recouvrement des coûts. Cela permettra d'améliorer la transparence et la cohérence du chiffrage des projets de développement, et de répondre à une préoccupation très ancienne – à savoir le fait que les ressources ordinaires puissent injustement subventionner des activités autres que les activités de base.

40. Le PNUD renforcera sa capacité à répondre aux problèmes de personnel en assurant un recrutement plus rapide et des programmes de formation permettant un personnel efficace dans des délais plus brefs, la diversité de ce personnel, une meilleure gestion des talents, ainsi qu'une meilleure planification de la relève au niveau des postes les plus importants. Par ailleurs, la sécurité du personnel reste une préoccupation majeure dans de nombreux pays où nous opérons. En liaison avec le Département de la sûreté et de la sécurité du Secrétariat des Nations Unies, le PNUD continuera à considérer comme prioritaires les mesures visant à réduire la vulnérabilité du personnel et à garantir la continuité des activités.

41. Le PNUD fera un meilleur usage des **technologies de l'information et de la communication** et des solutions qu'elles proposent en vue de renforcer l'analyse des activités, d'augmenter la productivité, de réduire les coûts de transaction, de faciliter la durabilité et de fournir un appui direct aux projets/programmes.

42. Globalement, le PNUD intensifie aussi son action dans le sens de la « durabilité environnementale » des bureaux – par des mesures d'éco-responsabilité des bureaux, de la communication et des pratiques de fonctionnement en général.

## **V. Revitalisation des partenariats et renforcement de la coordination**

43. Même en se renforçant en interne, le PNUD ne peut à lui seul atteindre les objectifs fixés dans le présent Plan stratégique. À cet égard, les partenariats et la coordination sont essentiels. C'est la raison pour laquelle nous travaillerons également dans deux secteurs, qui seront complémentaires par rapport à nos plans de réforme institutionnelle :

a) Un système des Nations Unies pour le développement ayant un positionnement très solide dans le monde en mutation qui est le nôtre – c'est-à-dire un système qui respecte les valeurs et les normes des Nations Unies et capable de répondre aux demandes des pays en obtenant des résultats stratégiques, grâce à des opérations égales, voire supérieures, à celles d'organisations équivalentes;

b) Un engagement et une efficacité du PNUD à plus grande échelle concernant la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire.

44. Une coopération renforcée avec les partenaires émergents servira cette évolution, en contribuant à la mise en œuvre de priorités de développement communes à tous les pays du Sud. Pour obtenir les résultats prévus en termes de développement, nous poursuivrons notre collaboration avec la société civile et le secteur privé. Dans ce contexte, nous avons directement intégré à nos secteurs d'activité<sup>3</sup> des possibilités de partenariat très précises et très importantes.

### **A. Coordination du Système des Nations Unies pour le développement**

45. Grâce à l'incitation que représentent les tendances en matière de développement et les données de l'Examen quadriennal complet<sup>4</sup>, et du fait des objectifs fixés dans le cadre du prochain programme (post-2015) et en matière de développement durable, le temps est venu de progresser en matière de coordination. Pour ce faire, plusieurs possibilités s'offrent à nous à moyen terme. En concrétisant ce potentiel, nous pourrions savoir plus précisément « qui fait quoi » et obtenir – plus rapidement – des résultats positifs :

a) Premièrement, il faut approfondir la réflexion sur la stratégie et contribuer de plus en plus à des réponses du Système des Nations Unies pour le développement au niveau mondial. Pour ce faire, nous devons encourager le système à réfléchir de manière régulière aux questions de développement les plus critiques aux niveaux mondial et régional, préciser les rôles et les responsabilités dans les domaines où cela importe le plus (par exemple par rapport au programme

---

<sup>3</sup> Nous travaillons également au renforcement de la coopération avec d'autres instances multilatérales, telles que la Banque mondiale.

<sup>4</sup> Voir notamment les paragraphes 117 à 120, 124 à 127, 130, 136 à 142, 148 à 150, 152 et 170 et 171.

post-2015 et aux objectifs de développement durable), lier plus étroitement les processus de planification stratégique au niveau des différentes institutions, et mettre en place des partenariats stratégiques avec des entités extérieures au système des Nations Unies. Des « résultats rapides » – dans un délai de 9 à 18 mois – pourraient être recherchés par les moyens suivants :

- i) Un suivi plus rapide et amélioré des initiatives de l'ensemble du système des Nations Unies, grâce à des « points d'entrée stratégiques » susceptibles de donner des résultats utiles dans des délais relativement plus courts;
- ii) Des actions concrètes en vue d'améliorer le partage des connaissances et de faire progresser le développement des capacités, sur la base des accords conclus au sein du GNUD (le Groupe des Nations Unies pour le développement);
- iii) Une cohérence en matière de définition et de suivi des résultats, afin de déterminer s'il est possible de définir des résultats et des indicateurs communs pour le prochain cycle de planification stratégique;
- iv) L'application de normes programmatiques communes – à commencer par les principes normatifs et opérationnels du GNUD;
- v) La mise en œuvre de Procédures opérationnelles permanentes d'Unité dans l'Action – en s'inspirant en particulier de l'annexe I de ces Procédures, qui précise les mesures que le siège des différentes institutions doit prendre en priorité;
- vi) L'utilisation de points de référence communs pour les programmes et leur processus opérationnel, afin de donner au Siège et aux opérateurs sur le terrain des instruments précis pour mesurer les progrès accomplis;

b) Deuxièmement, il conviendra d'**axer la coordination au niveau des pays davantage sur les prestations et les résultats en matière de développement, plutôt que sur la gestion interne ou les questions de procédure**. Les équipes de pays des Nations Unies doivent se tenir informées de l'évolution de la « situation globale » des pays concernés en matière de développement, mettre en place de meilleurs partenariats entre elles et être en mesure de positionner le Système des Nations Unies pour le développement dans le sens d'un soutien aux priorités des pays en question en matière d'évolution et de réforme. Dans ce contexte, il sera utile d'adopter les Procédures opérationnelles permanentes précitées. Le PNUD peut apporter son assistance sur le plan technique et par son expérience de l'action intersectorielle, apporter également les connaissances et compétences pertinentes aux organismes non résidents, contribuer à une planification plus stratégique en utilisant ses Directeurs de pays de manière plus dynamique dans le cadre de l'UNDAF (le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement) et des processus communs de documentation des programmes de pays; enfin, le PNUD pourra établir des liens plus forts avec les accords de coordination de l'aide passés au niveau national et à celui des donateurs. Une meilleure sélection et une meilleure formation (à la fois au niveau de la conception et de l'exécution) des Coordonnateurs et des Représentants résidents, ainsi que des programmes de développement également améliorés pourront soutenir l'ensemble de ces processus;

c) Troisièmement, il faut **renforcer les règles de base pour définir plus précisément encore le rôle du PNUD**. Ces règles doivent établir clairement les

différences et la complémentarité des fonctions normatives et opérationnelles des divers organismes et entités; en cas d'intérêts communs avec le PNUD, veiller à développer des capacités uniquement si les institutions en question en sont dépourvues; promouvoir la « médiation » – en ayant éventuellement recours au financement du PNUD –, et apporter des compétences de spécialiste au niveau des pays. Les hypothèses d'évolution figurant dans le cadre du couplage résultats-ressources indiquent plus précisément de quelle manière tous ces processus détermineront clairement les rôles et responsabilités de chacun. (cf. l'annexe III);

d) Quatrièmement, au niveau des pays, il faut ouvrir davantage vers l'extérieur l'action du Système des Nations Unies pour le développement. En d'autres termes, il faudra saisir les occasions croissantes de collaboration innovante avec les organisations de la société civile et du secteur privé, avec les fondations, les instituts de recherche et autres acteurs non étatiques;

e) Cinquièmement, il faut continuer à renforcer le rôle des Équipes régionales du GNUM (le Groupe des Nations Unies pour le développement), afin de permettre une réponse collective beaucoup plus forte aux problèmes stratégiques transfrontaliers.

## **B. Coopération avec le Fonds d'équipement des Nations Unies (UNCDF) et les Volontaires des Nations Unies**

46. Dans les pays les moins avancés, le PNUD s'appuiera sur le mandat financier de l'UNDCF – dans des domaines très précis d'intérêt commun. Le resserrement des liens doit se faire principalement par les six moyens suivants : une analyse sur la base des instruments diagnostiques de l'UNDCF; des initiatives de développement au niveau local; des services financiers intégrants; l'accès des pauvres à l'énergie; des réponses locales aux changements climatiques; enfin, des mécanismes d'application des systèmes de protection sociale.

47. En ce qui concerne les « Volontaires des Nations Unies », on note une « coïncidence » assez forte avec le travail en amont du PNUD – sur les politiques à mener. Le PNUD considère que les Volontaires des Nations Unies sont une ressource majeure pour la présence au niveau des collectivités; pour l'organisation et l'action; pour le renforcement de la cohésion sociale par le bénévolat; pour le développement du volontariat en matière de prestation de services au niveau local; pour certains aspects spécifiques de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire, fondés sur des échanges de personnels compétents dans des domaines déficitaires (par exemple les institutions de gouvernance locale dans les situations de post-catastrophe naturelle ou de post-conflit); pour une action de communication externe, par une utilisation accrue d'Internet pour trouver des volontaires; enfin, pour la création de possibilités de volontariat pour les jeunes.

48. Le Fonds d'équipement des Nations Unies et les Volontaires des Nations Unies mettront en place des cadres stratégiques – au sein même du présent Plan –, afin de définir les résultats attendus pour la période 2014-2017.

## C. Coordination avec le Secrétariat des Nations Unies

49. La coordination du PNUD avec les différents départements et politiques du Secrétariat des Nations Unies reste un élément essentiel à l'obtention de résultats en matière de développement. De la même manière, la portée quasiment universelle du PNUD, ses axes opérationnels et ses relations de confiance avec les partenaires nationaux aident les départements du Secrétariat à remplir leur mandat. Comme l'expérience nous l'a montré, la complémentarité de nos travaux mutuels peut considérablement renforcer l'action des Nations Unies; mais, à cet égard, nous devons également préciser les rôles et responsabilités de chacun. Cela exige une attention constante, aussi bien au niveau des pays qu'à celui du Siège. Un grand pas en avant a été franchi grâce à la décision du Secrétaire général de désigner le PNUD et le Département des opérations de maintien de la paix des Nations Unies en tant que coordonnateurs des questions de police, de justice et pénitentiaires, afin d'améliorer l'impact et la cohérence de l'aide des Nations Unies à l'instauration d'un état de droit.

50. Sont également essentielles des approches coordonnées avec le Département des affaires politiques des Nations Unies, dans des domaines tels que l'appui électoral et la prévention des conflits armés. En ce qui concerne ce dernier domaine, le partenariat sera plus large et englobera également d'autres institutions, fonds et programmes en vue de soutenir et de renforcer les forums, les compétences et les organismes homologues aux niveaux national et local, pour un règlement pacifique des problèmes communs.

51. Autre aspect important : notre rôle d'exécutant de projets financés par le **Fonds pour la consolidation de la paix**, en étroite collaboration avec le **Bureau d'appui à la consolidation de la paix**. Notre action de clarification et de renforcement de la contribution du PNUD à la consolidation de la paix – qui est déjà en cours et s'affine dans le cadre du présent Plan – devrait aider au renforcement de nos relations avec le Fonds et le Bureau d'appui en question. Nous avons également engagé un dialogue au sujet de la coordination des allocations de ressources provenant des mécanismes de financement mondiaux concernés – notamment la Banque mondiale et la Banque africaine de développement.

52. Les relations avec le Bureau de la coordination des affaires humanitaires des Nations Unies sont également importantes pour tous les pays ayant des besoins dans le domaine humanitaire. Dans ce contexte, de saines relations peuvent contribuer au renforcement mutuel des actions humanitaires, pour un relèvement rapide et pour le développement, et aller au-delà de simples opérations de secours pour instaurer une capacité de résilience à long terme. Cela exigera également, et de manière croissante, un soutien amélioré dans les situations d'urgence à développement lent (en particulier mais pas exclusivement les situations d'urgence récurrentes). Pour ce faire – conformément à ce qui est indiqué dans l'Examen quadriennal complet -, il faudra améliorer en permanence les évaluations des Coordonnateurs résidents et des Coordonnateurs des opérations humanitaires, ainsi que la formation de ces derniers et l'appui qu'ils peuvent apporter, de manière à disposer des gestionnaires les plus compétents possible à ces postes, et les plus à même de bien faire leur travail.

53. Nous poursuivrons également une étroite collaboration avec le Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies en matière de développement mondial, sur la base du programme de la période post-2015. Au

niveau régional, le PNUD coordonnera de très près son action avec les commissions économiques régionales (et autres instances régionales), afin d'adopter des approches susceptibles de répondre aux spécificités et priorités régionales.

#### **D. La coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire**

54. Le PNUD se propose de placer la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire au cœur de ses programmes et de ses opérations aux niveaux mondial, régional et national, sur la base des principes directeurs dans ce domaine, et sans exclure d'autres possibilités de partenariat.

55. Notre **axe** consistera à soutenir et développer la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire pour un bien collectif maximal. Dans ce but, le PNUD visera à réduire les barrières économiques et autres (par exemple dans le domaine de l'information) pouvant entraver des échanges plus transparents, plus concrets et plus efficaces entre les pays et des entités non étatiques. Il s'agit principalement de lever trois grands types d'obstacles par les actions suivantes : premièrement, en matière de connaissance, déterminer ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, et obtenir des informations sur les personnes et instances engagées dans le processus et sur ce qu'elles ont à offrir; deuxièmement, soutenir une plus grande harmonisation des politiques, et des cadres et réglementations juridiques; enfin, troisièmement, apporter un financement stratégique et une coopération technique émanant de sources diverses, afin d'amorcer le « démarrage », de gérer le coût de la collaboration, puis de financer la concrétisation des idées les plus prometteuses.

56. Notre **rôle** consistera à faciliter le savoir, à développer les capacités et à favoriser les échanges – le tout étant amorcé principalement par les pays en développement eux-mêmes, en collaboration avec d'autres acteurs concernés (notamment les États membres de l'OCDE – l'Organisation de coopération et de développement économiques – et des entités non étatiques).

57. Dans le cadre de l'orientation et du rôle que nous venons de définir, nous remplirons **deux fonctions principales**. Premièrement, par l'intermédiaire du Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud (UNOSSC), nous renforcerons notre appui à une coordination et une action globales au sein du système, sous l'égide du Comité de haut niveau. Cela sera rendu possible par un UNOSSC plus à même de collecter et d'analyser des données indiquant les acteurs, la nature et les lieux de la coopération Sud-Sud et triangulaire, et de permettre l'accès à ces données. Il faudra également que l'UNOSSC développe ses efforts dans différents domaines : la communication, le dialogue et la recherche d'un consensus entre des acteurs divers et nombreux. En outre, l'UNOSSC poursuivra certains de ses programmes en cours dans cette même direction. Deuxièmement, nous devons utiliser la portée nationale et programmatique du PNUD afin de doter la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire d'un instrument opérationnel mondial – également accessible à d'autres membres du Système des Nations Unies pour le développement.

58. Pour concrétiser l'ensemble de cette approche, nous réformerons globalement nos **méthodes opérationnelles**. Nous approfondirons la recherche sur les politiques à mener; nous mettrons en place, au service des projets, des modalités concertées, intégrant à la fois les apports financiers et les contributions en nature; et nous développerons notre engagement avec les partenaires émergents. Nous ferons

également la promotion d'interventions recouvrant plusieurs pays, en collaboration avec des institutions similaires et avec les commissions économiques régionales; nous utiliserons de manière dynamique les programmes régionaux « de voisinage » et toutes les initiatives régionales; enfin, nous encouragerons les échanges de personnel et améliorerons le suivi et le compte rendu des processus.

---