



**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 mai 2013
Français
Original : anglais

Session annuelle de 2013

3-14 juin 2013, New York

Point 2 de l'ordre du jour provisoire

Rapport annuel de l'Administratrice

**Examen cumulatif et rapport annuel
de l'Administratrice sur le plan stratégique :
activités et résultats pour la période 2008-2012**

Résumé

Dans sa décision de 1012/9, le Conseil d'administration a prié le PNUD de « préparer, en consultation avec le Conseil d'administration, un examen cumulatif de l'exécution du plan stratégique à présenter à la session annuelle de 2013, qui donne une analyse de haut niveau et pluriannuelle des réalisations du plan stratégique actuel et des problèmes rencontrés ... [et] d'accorder plus d'attention dans les rapports annuels futurs aux conclusions importantes tirées de l'analyse des résultats tels que risques et problèmes, leçons apprises, facteurs de réussite des programmes et motifs de la non-réalisation des objectifs convenus ».

Le Conseil d'administration voudra peut-être prendre note du présent rapport, qui est basé sur des données factuelles, et donner des orientations quant aux prochaines mesures à prendre dans l'élaboration du plan stratégique pour la période 2014-2017.



Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	3
II. Contribuer aux résultats du développement	5
A. Réduction de la pauvreté et réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement	5
B. Gouvernance démocratique	12
C. Prévention des crises et relèvement	19
D. Environnement et développement durable	25
E. Principaux enseignements tirés	30
III. Résultats des résultats institutionnels	37
A. Coordination au sein du système des Nations Unies	37
B. Gestion	39
C. Résultats financiers	41

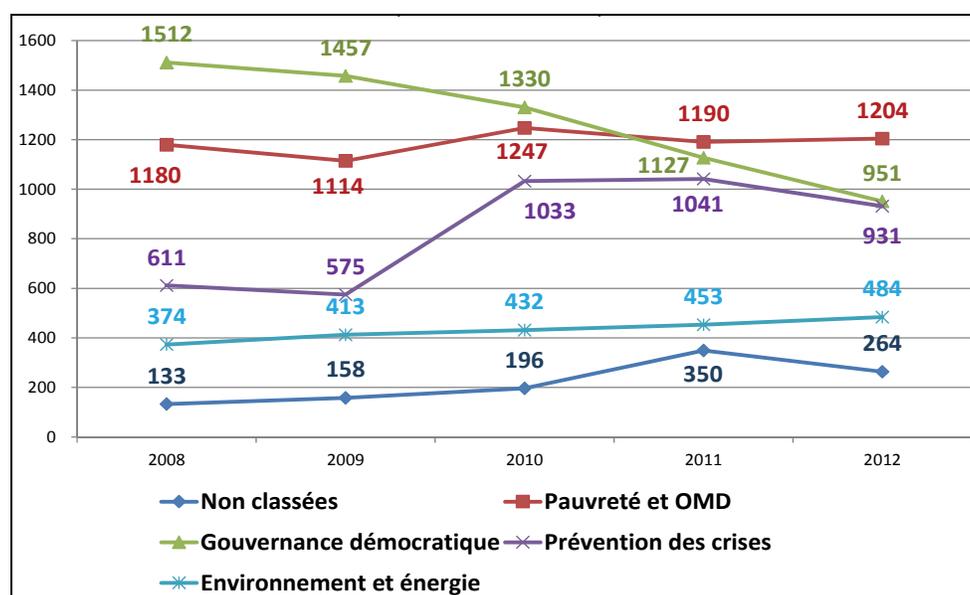
Annexes (disponibles sur le site Web du PNUD)

I. Introduction

1. Le présent examen cumulatif présente une analyse des activités du PNUD pendant la période 2008-2012, englobant les 25 résultats atteints dans les quatre domaines d'intervention du plan stratégique 2008-2013, et reflétant les mesures prises par le PNUD face à l'évolution des contextes mondiaux, régionaux et nationaux et aux changements survenus au sein de l'organisation en vue de contribuer de manière efficace au développement humain. Il est basé sur l'analyse des résultats obtenus dans les pays, les indicateurs de résultats, les quatre indicateurs de produits découlant de l'examen à mi-parcours, et des indicateurs de résultats de la gestion interne.

Figure 1

Dépenses de programmes du PNUD au niveau des pays, par domaine d'intervention (en millions de dollars)



2. L'examen constitue un résumé cumulatif des activités du PNUD, alors que les annexes fournissent un tableau détaillé des activités et des résultats. Les enseignements dégagés par le présent examen, et par les conclusions des évaluations et des enquêtes, ont été pris en compte attentivement dans l'élaboration du prochain plan stratégique.

3. Comme l'évaluation indépendante récente du plan stratégique 2008-2013, le présent examen conclut que le PNUD fait une contribution significative aux résultats du développement dans les quatre domaines d'intervention. Des progrès notables ont également été accomplis dans la mise en œuvre d'approches intersectorielles en matière d'égalité des sexes, de renforcement des capacités et de coopération Sud-Sud, et dans la promotion de l'inclusion, de l'équité et de l'accès, qui figurent parmi les traits distinctifs d'une approche du développement axée sur le développement humain. Les analyses qui sous-tendent le présent rapport étaient fortement tributaires des changements apportés à mi-parcours au cadre de résultats

du plan stratégique, fournissant des données factuelles plus solides basées sur les indicateurs de résultats des pays et les quatre indicateurs de produits du cadre de résultats. Comme ces changements ont amélioré les données quantitatives, les données relatives aux résultats sont plus solides pour la période 2011-2012 que pour les années précédentes.

Tableau 1

<i>Indicateur de résultats</i>	<i>Qu'est-ce qu'il mesure?</i>	<i>Définition conceptuelle</i>
1	Réponse du PNUD à la demande	« Nombre de pays de programme demandant et recevant le soutien du PNUD pour chacun des résultats »
2	Profile d'alignement du PNUD	« Mesure dans laquelle les programmes et projets du PNUD sont alignés stratégiquement sur les résultats escomptés »
3	Conclusions dégagées par des évaluations et enquêtes indépendantes	« Conclusions et recommandations d'évaluations et d'enquêtes indépendantes examinant la contribution du PNUD aux résultats respectifs »
4	Contributions du PNUD par le biais des quatre dimensions de produit	« Nombre de bureaux de pays qui signalent une contribution au développement dans les domaines bénéficiant d'un soutien, par le biais des dimensions suivantes : i) sensibilisation, rôle de convocation et de médiation (y compris le soutien apporté à la coordination de l'aide par le gouvernement, la mobilisation de ressources, etc.); ii) planification nationale; diagnostic, budgétisation et élaboration des politiques; iii) l'exécution aux fins d'un développement n'excluant personne; et iv) amélioration de la durabilité des résultats

4. Le présent examen résume les mesures prises pour améliorer l'efficacité de l'aide au développement, ainsi que l'efficacité institutionnelle, y compris les efforts destinés à améliorer le ciblage, l'impact et le rapport coût/résultats.

5. Comme les réponses de l'administration du PNUD aux sept évaluations indépendantes soumises au Conseil d'administration en 2013 reflètent d'ores et déjà les leçons tirées des évaluations, le présent examen met en relief certains enseignements qui, combinés avec ceux identifiés dans les réponses de l'administration, seront cruciaux pour orienter le prochain plan stratégique.

II. Contribuer aux résultats du développement

A. Réduction de la pauvreté et réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement

(32 % des dépenses au niveau des pays dans 146 pays pendant la période 2008-2012, ou 5,89 milliards de dollars)

Figure 2

Dépenses afférentes aux programmes de pays concernant la réduction de la pauvreté et la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement, 2008

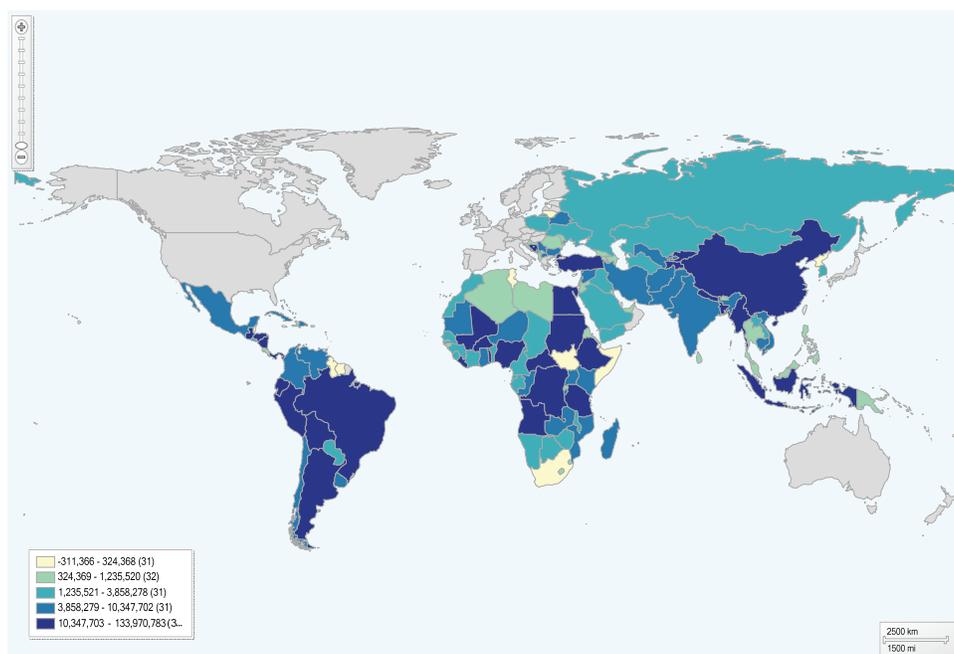


Figure 3
Dépenses afférentes aux programmes de pays concernant
la réduction de la pauvreté et la réalisation des objectifs du Millénaire
pour le développement, 2012

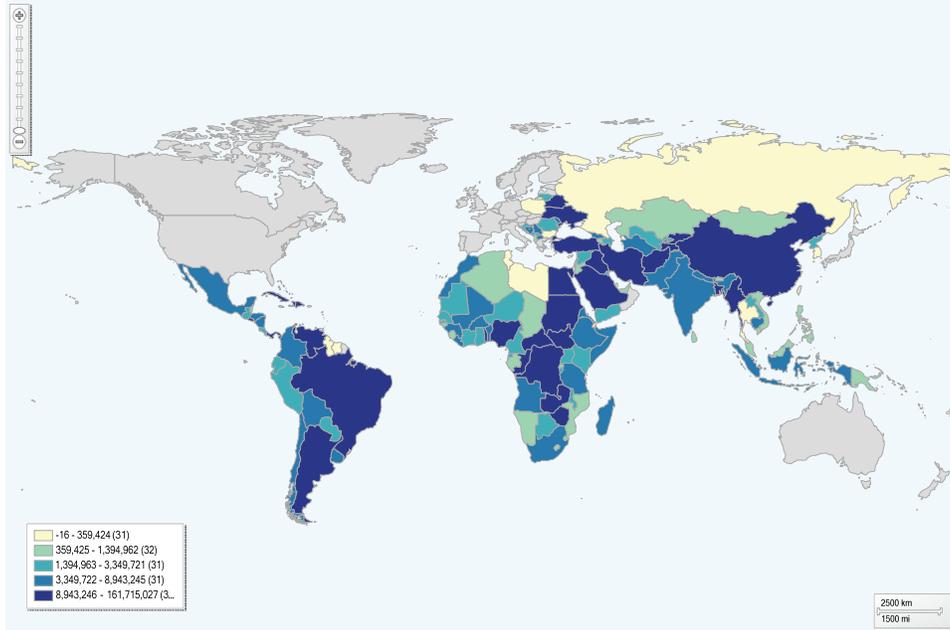
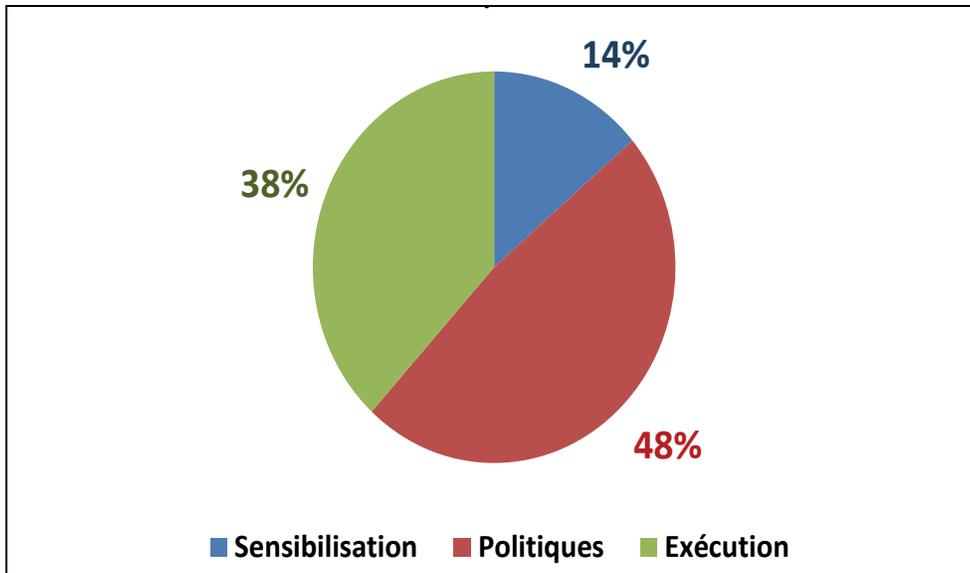


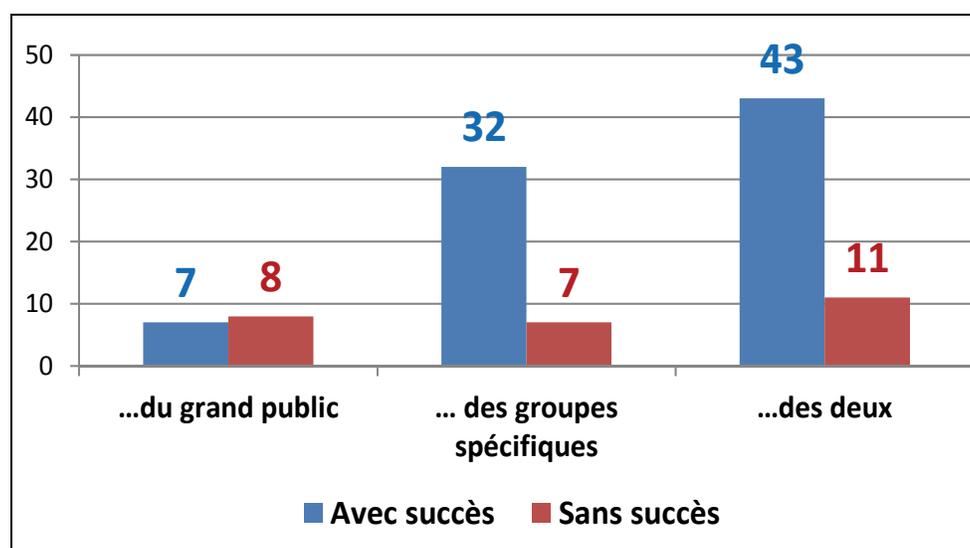
Figure 4
Pourcentage des résultats de pays, par principale dimension
de la contribution, domaine d'intervention réduction
de la pauvreté et OMD



6. Les données montrent que le PNUD a réussi à intégrer la réduction de la pauvreté et le développement humain dans le débat mondial, régional et national, exerçant une influence positive sur la création d'un environnement politique favorable et l'intégration des OMD dans toutes les régions et la plupart des pays. Grâce à de nouvelles données, des diagnostics et des mécanismes de convocation, le PNUD a renforcé la sensibilisation au manque de progrès accomplis vers la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement, en particulier parmi les femmes et au sein des groupes exclus, y compris les personnes handicapées, et a contribué à l'instauration d'un environnement politique favorable à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement au niveau des pays. Le PNUD a encouragé l'inclusion dans les politiques et approches relatives à l'emploi et à la protection sociale. Il a appuyé l'exécution de projets pilotes et d'initiatives qui, depuis 2011, ont amélioré la sécurité alimentaire de 15,3 millions de personnes (y compris grâce à la remise en exploitation de 420 000 hectares de terres arables), l'emploi et les moyens de subsistance de 4,7 millions de personnes (y compris 2 millions dans 15 pays touchés par des crises). Les partenaires de développement, y compris le PNUD, ont contribué à la réduction des taux de pauvreté dans le monde.

Figure 5

Nombre de produits relatifs à la réduction de la pauvreté et aux OMD pour lesquels le PNUD a cherché à modifier les attitudes et les comportements



7. Le PNUD a amélioré les données factuelles qui alimentent les politiques relatives à la pauvreté et les objectifs du Millénaire pour le développement en renforçant les statistiques nationales et les systèmes d'information relatifs au marché du travail dans 41 pays en vue de produire des données fiables et ventilées, et en appuyant l'élaboration de 109 rapports sur le développement humain, de 147 rapports sur les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement et de centaines d'autres rapports analytiques. La disponibilité de ces nouvelles données a modifié les attitudes et les comportements des décideurs, des parlementaires, de la société civile et du grand public, les sensibilisant à l'expérience de communautés et de groupes souffrant d'exclusion, de

discrimination et de marginalisation, et galvanisant des interventions ciblées destinées à améliorer leur qualité de vie. En Europe et dans la Communauté d'États indépendants (CIE), de nouvelles données sur la vulnérabilité des Rom ont permis à 11 pays d'adopter des plans nationaux d'action pour l'inclusion des Rom. Dans les États arabes et dans les régions de l'Afrique, l'amélioration des données socioéconomiques et des données relatives à l'emploi a abouti à l'adoption de plans d'action pour l'emploi des jeunes et l'inclusion sociale dans 17 pays. Des partenariats avec des institutions panafricaines ont abouti à des douzaines de rapports portant sur toute la région et à des conférences sur des questions socioéconomiques, y compris les effets économiques et sectoriels du VIH/sida. Il y a actuellement 139 pays qui collectent des données pertinentes ventilées grâce à leurs systèmes statistiques, y compris sur le marché du travail.

8. Dans 164 pays, des campagnes de sensibilisation concernant des questions relatives aux objectifs du Millénaire pour le développement ont été remaniées en vue de créer une nouvelle prise de conscience quant à l'urgence de la situation. À l'échelle mondiale, face à la réduction des ressources internationales affectées au problème du VIH/sida, le PNUD a intensifié le plaidoyer en faveur d'une réforme des droits de propriété intellectuelle sensible aux exigences de la santé publique et de la souplesse en ce qui concerne les aspects des droits de propriété intellectuelle liés au commerce en vue de satisfaire les besoins en matière d'accès à un traitement abordable, accessible et efficace. Des consultations ont élargi l'accès des groupes défavorisés au débat public et à la prise de décisions. Des consultations dans les régions de l'Afrique et de l'Asie et du Pacifique ont renforcé l'engagement civique dans les activités relatives aux OMD, notamment en matière de sécurité alimentaire. Un forum social a réuni 30 ministres de 18 pays de l'Amérique latine pour un examen la protection sociale et l'inclusion des jeunes. Le PNUD a arrangé des partenariats qui ont créé ou relevé des planchers sociaux pour des groupes vulnérables dans 30 pays, et qui ont fait participer des organisations de la société civile à la planification et l'exécution d'interventions sanitaires ciblées.

Tableau 2

Dépenses afférentes aux programmes de pays concernant la réduction de la pauvreté et la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement, 2008

En 2012, sur 60 résultats de pays relatifs à la pauvreté et aux OMD pour lesquels le PNUD a cherché à élargir l'accès de groupes spécifiques aux processus politiques et à la prise de décisions...

<i>... ce groupe a été inclus avec succès dans [nombre] de résultats</i>	<i>Femmes</i>	<i>Jeunes</i>	<i>Groupes économiquement défavorisés</i>	<i>Séropositifs, personnes handicapées, autres groupes ayant des problèmes de santé</i>
	43	32	25	20
Taux de réussite	72 %	53 %	42 %	33 %

9. Le soutien apporté par le PNUD en matière de **politiques** a aidé les partenaires à élaborer des stratégies relatives à la pauvreté et aux objectifs du Millénaire pour le développement adaptées à leur contexte. Dans les pays à faible revenu, la priorité consistait à identifier des investissements dans différents secteurs susceptibles d'améliorer la situation de tous; dans les environnements à revenu intermédiaire, il

s'agissait d'encourager la réforme de politiques axées sur des droits profitant aux groupes et communautés défavorisés. L'évaluation concernant la réduction de la pauvreté conduite en 2013 a conclu que « le soutien apporté à la création d'un environnement susceptible de faciliter l'adoption de politiques favorables aux pauvres demeure un domaine où le PNUD jouit d'un avantage comparatif ».

10. Des diagnostics et des plans d'action ont atténué les goulots d'étranglement entravant la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement dans 146 pays. Dans 44 pays (dont 19 en Afrique), le PNUD a mis au point et introduit, en collaboration avec le système des Nations Unies pour le développement, un « cadre d'accélération de la réalisation des OMD », et l'a appliqué au niveau national et local pour créer des plans d'action, des partenariats et des activités de mobilisation de ressources pour les objectifs du Millénaire pour le développement en retard, notamment la santé maternelle, l'eau et l'assainissement et la sécurité alimentaire.

Figure 6
Quarante-quatre pays appuyés avec le cadre d'accélération de la réalisation des OMD



11. La montée du chômage et la détérioration des moyens de subsistance ont conduit le PNUD à aider 48 pays à renforcer leurs cadres juridiques et administratifs et leurs politiques aux fins de la création d'emplois, et à accorder la priorité à l'inclusion des groupes exclus, marginalisés et victimes de discrimination dans les mécanismes de protection et de sécurité sociales. Dans 49 pays, le PNUD a renforcé la planification et le financement des stratégies nationales multisectorielles destinées à renforcer une protection sociale sensible au VIH et à intégrer le VIH dans les mesures prises en faveur de l'égalité des sexes et de la réduction de la pauvreté. Il s'agissait, entre autres, de créer ou de relever des planchers sociaux pour les groupes vulnérables dans 30 pays, de promouvoir des échanges Sud-Sud par des mécanismes tels que les transferts de fonds conditionnels; de piloter des initiatives consistant à attribuer des cartes de sécurité sociale aux peuples autochtones; et d'aider des ménages démunis à accéder à des logements subventionnés par l'État. En Afrique, au moins 35 pays ont intégré la croissance favorable aux pauvres et les objectifs du Millénaire pour le développement dans les stratégies et plans nationaux de développement; 12 pays ont renforcé les politiques et plans d'action de création d'emplois pour les jeunes; et 6 pays ont adopté des mécanismes de budgétisation sensibles à l'égalité des sexes. Dans 12 pays de l'Asie et du Pacifique, le PNUD a renforcé l'aptitude à calculer le coût des objectifs du Millénaire pour le développement, ce qui s'est soldé par un accroissement de la proportion des dépenses publiques affectées aux secteurs sociaux et un meilleur ciblage des populations vulnérables.

Tableau 3

Domaine d'intervention pauvreté et OMD		Nombre de pays appuyés	Nombre total (2011-2012)				
			Diagnostics	Plans	Budgets	Politiques	Stratégies
Type	Pays à revenu faible	63	410	702	142	117	194
	Pays à revenu intermédiaire	59	229	222	88	167	194
	Pays contributeurs nets	14	87	18	1	30	26
	Pays moins avancés	44	230	514	100	71	156
Région	Afrique	45	309	357	127	74	135
	Asie-Pacifique	24	141	438	62	80	75
	États arabes	18	74	26	1	34	76
	Europe et CEI	24	93	56	17	72	67
	Amérique latine et Caraïbes	25	109	65	24	54	61

12. Le PNUD a appuyé l'exécution d'interventions à grande échelle en matière de subsistance dans 15 situations de crise, créant des emplois d'urgence et développant des entreprises grâce à des programmes travail contre rémunération et travail contre nourriture aux fins d'un relèvement rapide; en réhabilitant l'infrastructure de base; et en contribuant à la stabilisation socioéconomique: les moyens d'existence de 2 millions de personnes ont été améliorés pendant la période 2011-2012. Mettant l'accent sur l'objectif 6 du Millénaire pour le développement, le PNUD a aidé près d'une centaine de pays à améliorer les résultats en matière de santé. En partenariat avec le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme, le PNUD a renforcé l'aptitude de la société civile et des institutions nationales à fournir des services de santé essentiels dans 37 pays. À la fin de 2012, 1 million de

personnes bénéficiaient d'un traitement antirétroviral et 12 personnes recevaient un soutien psychosocial et des tests, 250 000 femmes bénéficiaient de services destinés à prévenir la transmission mère-enfant du VIH, et 40 millions de personnes recevaient un traitement antipaludique. Le PNUD a également transféré son rôle de principal destinataire du Fonds mondial à 14 sur les 41 pays appuyés.

13. En 2012, l'amplification et la reproduction d'initiatives liées aux objectifs du Millénaire pour le développement étaient en cours dans 80 pays. Un projet d'échanges de produits profitant en 2,4 millions d'agriculteurs en Éthiopie a été partagé avec 18 pays de l'Afrique et de l'Asie du Sud. Dans 12 pays, le PNUD a aidé à améliorer l'accès à l'eau et à l'énergie pour l'agriculture, renforçant les mécanismes de résilience pour protéger les cultures et le cheptel dans des zones vulnérables aux catastrophes. Dans cinq pays africains, le PNUD a renforcé l'aptitude des petits exploitants à accroître la production alimentaire. Des évaluations ont confirmé le succès de 2300 plates-formes polyvalentes d'énergie renouvelable qui donnent accès à l'énergie à plus de 3500 femmes rurales, augmentant les revenus en mécanisant la production et en réduisant le temps consacré à des tâches simples mais laborieuses, mettant les femmes à mêmes de se faire soigner et les filles de rester à l'école.

Tableau 4

<i>Indicateur de résultats 4 : dimension de produit « Durabilité des résultats » – Prise de mesures significatives pour développer des capacités en matière d'arrangements institutionnels, de gestion des connaissances, de leadership et de responsabilisation dans le domaine d'intervention pauvreté et OMD</i>	<i>Nombre et % de résultats qui incluent/n'incluent pas cette mesure</i>			<i>Objectif atteint ou changement positif</i>	<i>Différentiel de performance</i>
	Inclus				
Des statistiques et/ou indicateurs spécifiques sont collectés dans les systèmes nationaux	Inclus	150	47 %	76 %	9 %
	Non	172	53 %	67 %	
Les plates-formes de gestion des connaissances établis par les homologues dans ce domaine sont renforcées	Inclus	131	41 %	79 %	14 %
	Non	191	59 %	65 %	
Les cours de formation des fonctionnaires organisés périodiquement incluent cette question	Inclus	59	18 %	76 %	6 %
	Non	263	82 %	70 %	
Les procédures de notation des fonctionnaires incluent cette question	Inclus	21	7 %	86 %	16 %
	Non	301	93 %	70 %	
Des ressources sont régulièrement affectées à ce domaine	Inclus	79	25 %	82 %	15 %
	Non	243	75 %	67 %	
Les organes de contrôle ont pour mandat de suivre régulièrement cette question et/ou de présenter des rapports y relatifs	Inclus	89	28 %	76 %	7 %
	Non	233	72 %	69 %	
La société civile s'est organisée pour suivre les engagements pris dans ce domaine	Inclus	62	19 %	77 %	7 %
	Non	260	81 %	70 %	
Il existe un processus de formation de futurs dirigeants à cette question	Inclus	46	14 %	87 %	19 %
	Non	276	86 %	68 %	
L'accès et la participation au dialogue et à la prise de décisions ont été améliorés	Inclus	129	40 %	79 %	13 %
	Non	193	60 %	66 %	

Nombre de résultats de pays dans le domaine d'intervention pauvreté et OMD : 322.

14. Les interventions dans le domaine de la pauvreté et des objectifs du Millénaire pour le développement étaient conçues de manière à inclure des mesures de renforcement des capacités en vue d'augmenter la **durabilité** des résultats, l'accent étant mis sur *la collecte régulière de statistiques pertinentes*, la promotion de la *gestion des connaissances* grâce à des réseaux de praticiens et des échanges Sud-Sud, et *l'accroissement de la participation* [des groupes exclus] *dans la prise de décisions*. Toutefois, il faut faire plus pour *former de futurs dirigeants*, mesure qui figure dans seulement 14 % des résultats, mais qui y produit le plus grand impact.

15. L'expérience indique que le PNUD a le plus grand impact en ce qui concerne l'intégration des objectifs du Millénaire pour le développement dans les politiques, plans, budgets et initiatives locaux, l'amélioration de l'environnement politique en matière de subsistance et de protection sociale des groupes souffrant de discrimination, d'exclusion et de marginalisation, et l'intégration de mesures relatives au VIH dans les différents secteurs. Les interventions réussies incluent la fourniture de données et d'analyses plus solides pour alimenter l'élaboration des politiques; l'adoption de moyens d'accélération adaptés au contexte; le pilotage de mesures novatrices, et l'élargissement des approches couronnées de succès. Les informations concernant la gestion de l'aide et du commerce n'étaient pas concluantes faute de données et d'évaluations suffisantes pour saisir l'effet cumulé. Le défi le plus significatif résidait dans la participation du PNUD à des initiatives de réduction de la pauvreté à petite échelle, qui n'étaient pas développées suffisamment pour changer la situation.

B. Gouvernance démocratique

(34 % des dépenses au niveau des pays dans 149 pays pendant la période 2008-2012, ou 6,3 milliards de dollars)

Figure 7

Dépenses afférentes aux programmes de pays dans le domaine de la gouvernance démocratique, 2008

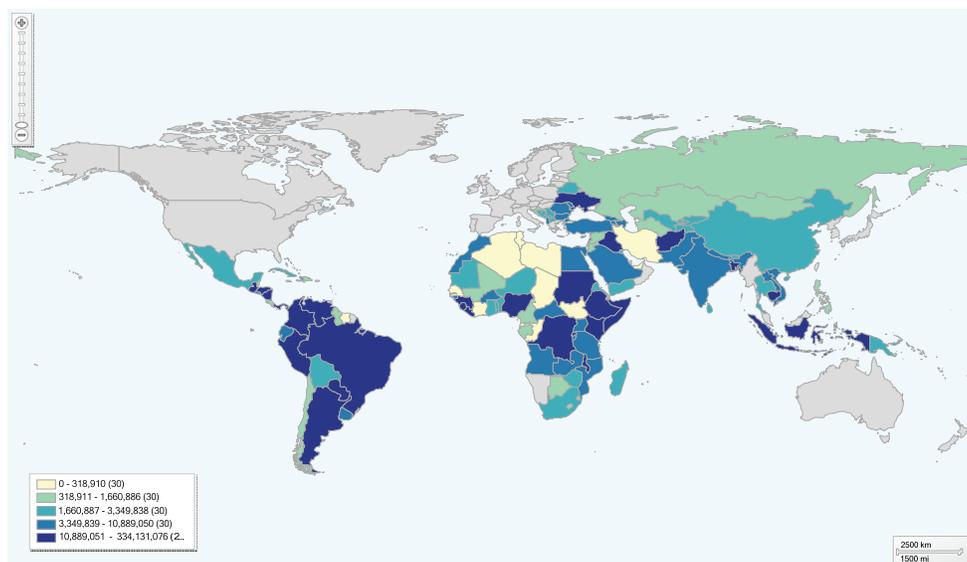


Figure 8
Dépenses afférentes aux programmes de pays dans le domaine
de la gouvernance démocratique, 2012

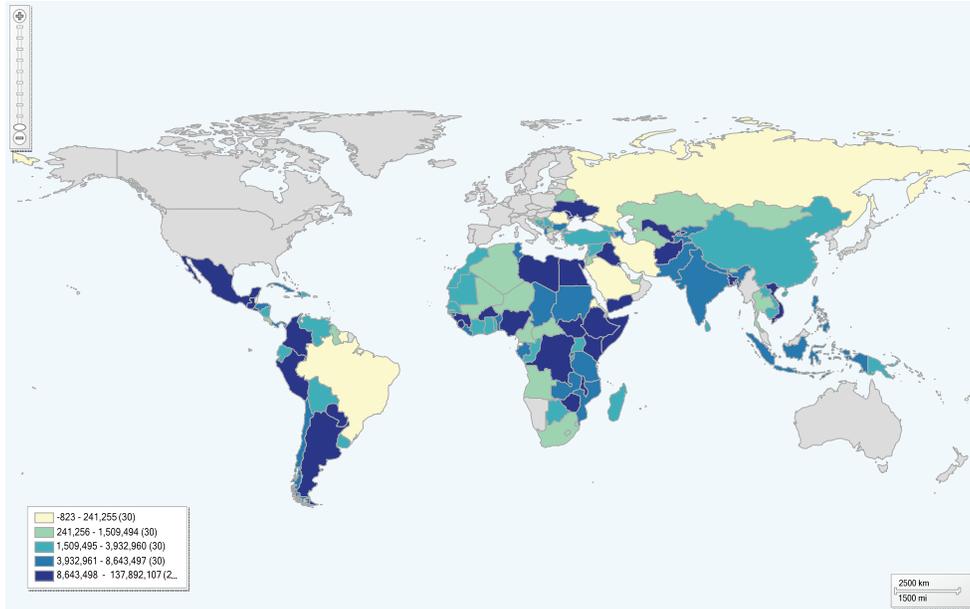
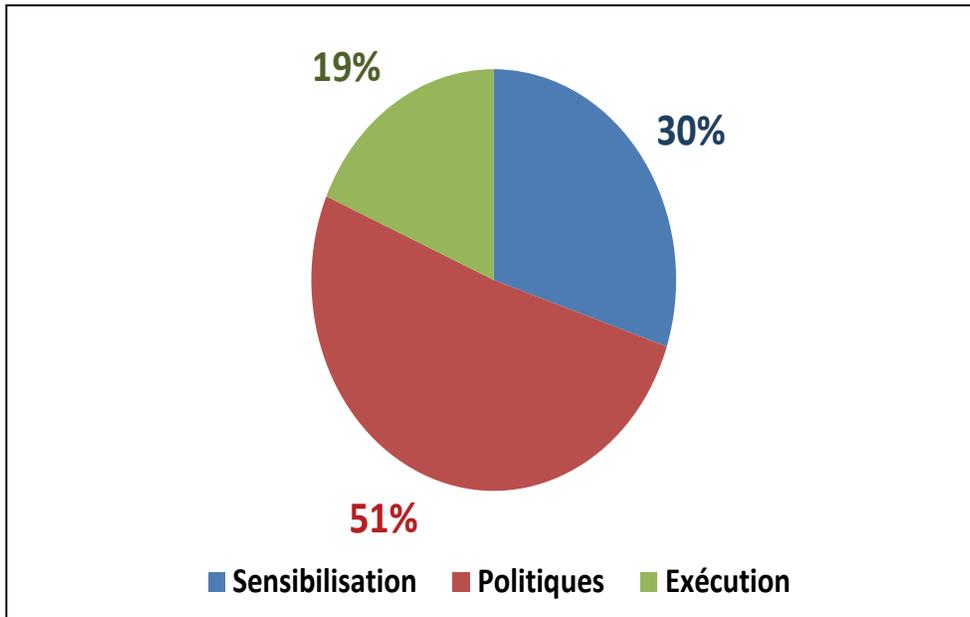


Figure 9
Pourcentage des résultats de pays, par principale dimension de la contribution,
domaine d'intervention gouvernance démocratique (2012)



16. Les données montrent que le PNUD a contribué à l'instauration de sociétés plus participatives et plus équitables en sensibilisant à l'importance de l'engagement civique et en encourageant la création d'un environnement politique axé sur les droits pour les groupes souffrant d'exclusion, de discrimination et de marginalisation; et en améliorant l'aptitude des administrations publiques nationales et locales à répondre aux besoins de manière équitable et efficace. Depuis 2011, le PNUD a renforcé 10 250 institutions (allant de ministères chargés des politiques aux organisations de base de la société civile) plaidant en faveur d'une inclusion accrue dans les parlements, la protection sociale, l'emploi et les moyens de subsistance et les mécanismes de sécurité alimentaire) et a exécuté des interventions qui, en plus d'accroître la participation aux élections, ont permis à plus de 17,3 millions de personnes de participer aux élections en qualité de candidats ou d'électeurs (y compris 2,7 millions dans 16 pays touchés par des conflits). Les efforts déployés par les partenaires, y compris le PNUD, se sont soldés par une augmentation du pourcentage de femmes représentées dans les parlements du monde, passant de 17,7 % en 2007 à 20,4 % en 2012.¹

17. Le PNUD a contribué principalement par des activités de **sensibilisation** conduites dans 76 pays de toutes les régions, en facilitant l'accès des groupes exclus à la justice et à d'autres services publics, en sensibilisant aux effets destructeurs de la corruption pour le développement et en encourageant la participation civique. En Amérique latine et dans les Caraïbes, il a encouragé l'adoption du principe de la « démocratie des citoyens », entre autres par des campagnes radio dans 11 pays, et a contribué à l'élaboration des politiques grâce à des rapports sous-régionaux sur le développement humain consacrés à la sécurité des citoyens. Il a aidé les pays, sur leur demande, à intégrer des notions de droits de l'homme dans leurs activités. Dans la région de l'Asie et du Pacifique, un dialogue régional appuyé par le PNUD a réuni des participants des appareils judiciaires, des milieux universitaires et de la société civile en vue de jeter les bases d'une commission des droits de l'homme pour l'Asie du Sud. En Afrique, en collaboration avec Trust Arica, l'Alliance mondiale pour la participation des citoyens et Afrobarometer, le PNUD a créé un réseau de praticiens pour des évaluations de la société civile et de la gouvernance. Une campagne conjointe avec l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime a atteint 375 millions de personnes avec des messages de lutte contre la corruption. Le PNUD a collaboré avec des États arabes aux fins de l'organisation des discussions régionales sur la lutte contre la corruption qui ont formulé des recommandations appliquées dans huit pays. En Europe et dans la CIE, 15 pays ont adopté des initiatives de lutte contre la corruption dans les services publics. Cinquante-trois pays ont amélioré leur système de statistiques et ont adopté des innovations en matière d'information et de communication en vue de contrôler la qualité des services publics et d'améliorer l'accès local. Dans 25 pays, le PNUD a appuyé l'indice de la société civile de l'Alliance mondiale pour la participation des citoyens, en vue de renforcer les compétences de la société civile en matière de recherche, de plaidoyer politique et de création de partenariats.

18. Le PNUD a aidé à réduire les contraintes comportementales, socioéconomiques et politiques qui empêchent la participation des femmes aux élections, à accroître leur participation en tant qu'électrices et candidates à l'occasion des premières élections organisées dans des États arabes après la

¹ Source: Union interparlementaire.

transition (en Tunisie, la proportion des femmes parlementaires est passée de 22,8 % avant le commencement du plan stratégique à 26,7 % en 2011; en Égypte, l'augmentation était négligeable), grâce à des campagnes encourageant les femmes à voter, et le développement de la capacité des femmes candidates; et dans les pays africains, grâce au plaidoyer auprès des partis politiques et l'éducation des électeurs. En Asie et dans le Pacifique, des dialogues sous-régionaux ont abouti à la création d'un réseau de praticiens concernant le commandement politique des femmes, et dans six pays les peuples autochtones et les minorités ethniques ont accru leur influence politique à la suite du plaidoyer en faveur de l'application de la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones.

Figure 10

Nombre de résultats de pays en matière de gouvernance démocratique pour lesquels le PNUD a cherché à modifier les attitudes et les comportements

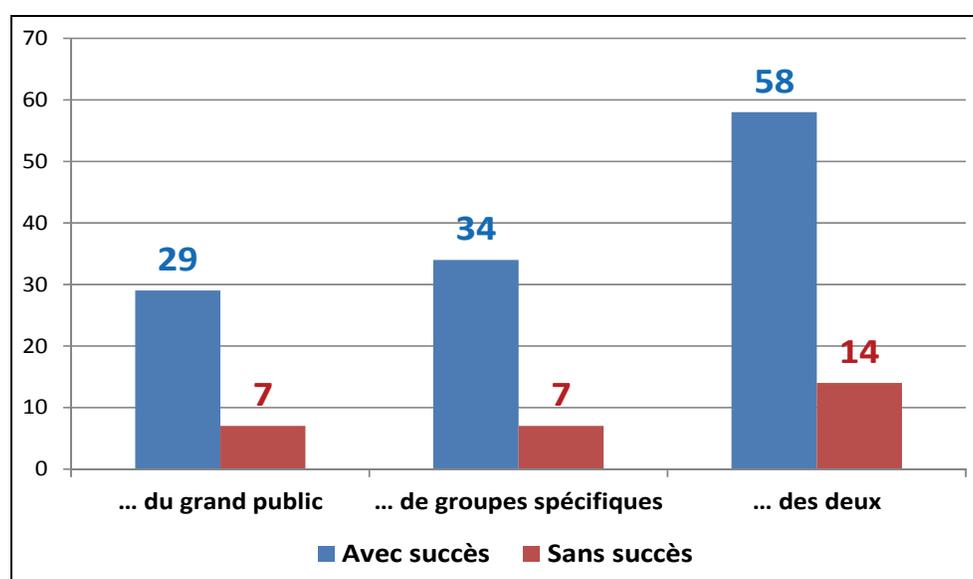


Tableau 5

En 2012, sur les 115 résultats de pays concernant la gouvernance démocratique pour lesquels le PNUD a cherché à élargir l'accès de groupes spécifiques aux processus politiques et à la prise de décisions...

... le groupe concerné a été inclus avec succès dans [nombre] résultats	Femmes	Jeunes	Minorités ethniques	Groupes économiquement défavorisés	Peuples autochtones
	79	60	29	28	19
Taux de réussite	69 %	52 %	25 %	24 %	17 %

19. Des interventions concernant les politiques ont renforcé l'administration publique, la lutte contre la corruption et amélioré l'accès aux services publics et à la justice. En Afrique, le PNUD a aidé des pays et des organisations régionales à développer et appliquer des normes régionales pour les services et l'administration

publics. Les crédits budgétaires affectés aux services publics ont été augmentés dans 21 pays. Dans les États arabes, le soutien apporté incluait l'élaboration participative de cadres de développement de district, de plans de travail annuels et de mécanismes budgétaires en vue d'aligner les priorités de développement sur les besoins locaux. La Commission mondiale sur le VIH et le droit a exercé une influence positive sur la réforme judiciaire concernant le VIH, aboutissant à la dépénalisation du VIH et à l'adoption de plans d'action concernant une réforme axée sur les droits.

Tableau 6

Domaine d'intervention gouvernance démocratique		Nombre de pays appuyés	Nombre total (2011-2012)				
			Diagnostics	Plans	Budgets	Politiques	Stratégies
Type	Pays à revenu faible	61	362	861	239	314	470
	Pays à revenu intermédiaire	56	549	678	356	274	235
	Pays contributeurs nets	12	45	33	6	40	11
	Pays moins avancés	43	165	712	461	140	253
Région	Afrique	44	209	627	260	116	274
	Asie-Pacifique	21	130	360	266	85	69
	États arabes	18	133	125	35	76	91
	Europe et CEI	21	229	221	19	181	251
	Amérique latine et Caraïbes	25	255	239	21	170	31

20. Le PNUD a contribué à l'**exécution** de programmes dans les domaines des services publics et du renforcement de la capacité du gouvernement dans 95 pays, renforçant la capacité de plus de 60 parlements et de 70 organismes de défense des droits de l'homme. La modernisation des systèmes budgétaires et le renforcement des institutions a permis à 11 pays africains de mobiliser et d'utiliser leurs ressources de manière efficace et équitable aux fins de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement. En Afghanistan, le PNUD a aidé le Ministère des finances à porter l'exécution de son budget de développement de moins de 50 % à près de 65 %. Dans 53 pays, les efforts ont mis l'accent sur la participation des citoyens à l'administration, à l'élaboration des politiques, à l'urbanisme et à la fourniture des services. En Amérique latine et dans les Caraïbes, et en Europe et dans la CIE, des pays ont tiré parti de portails électroniques pour atteindre des populations difficiles à contacter, et à accroître la portée des services électroniques de l'État.

21. Le PNUD a appuyé des mécanismes d'inclusion juridique dans plus de 50 pays. Des évaluations² montrent que le PNUD jouit d'un net avantage comparatif dans ce domaine. Dans les pays arabes, le PNUD a amélioré la présence du système judiciaire dans les zones rurales grâce à la création de tribunaux et de services d'aide judiciaire mobiles. Il a aidé 14 pays africains à améliorer l'accès des femmes à la justice, renforçant les politiques et les institutions concernées par la poursuite des crimes commis contre les femmes. En Afrique, l'élaboration de lois sur la

² Évaluation des résultats concernant l'état de droit au Soudan, 2009, et évaluation des résultats du développement en Somalie, 2010.

violence familiale et la formation de la police à la gestion des plaintes concernant la violence sexuelle et sexiste et aux mesures connexes, et l'amélioration du fonctionnement et de la couverture des tribunaux se sont soldées par une plus grande sensibilité et un nombre accru de dénonciations, d'enquêtes, de poursuites et de condamnations.

22. Dans les pays touchés par des crises, le PNUD s'est employé à mettre en place l'infrastructure cruciale pour la reprise des services essentiels. En Afghanistan, plus de 4 millions d'habitants des zones rurales ont bénéficié de la construction ou de la rénovation de 82 écoles, de 45 maternités, 262 systèmes d'irrigation, de plus de 1 200 km de routes et de douzaine de microcentrales hydroélectriques.

23. Le PNUD soutient chaque année la gestion du cycle électoral dans plus de 60 pays. Le soutien apporté en matière d'**exécution** a assuré la participation – souvent pour la première fois – de 17,3 millions de groupes sous-représentés et marginalisés aux élections et au processus constitutionnels. En Afrique, le PNUD a appuyé l'organisation de 50 référendums et élections (parlementaires, présidentielles et locales), dont 80 % étaient jugés réguliers et crédibles, facilitant la transition et la consolidation de la paix. En 2011-2012, 30 commissions électorales nationales ont été renforcées dans le monde.

Tableau 7

Indicateur de résultats 4 : dimension de produit « Durabilité des résultats » – Prise de mesures significatives pour développer des capacités en matière d'arrangements institutionnels, de gestion des connaissances, de leadership et de responsabilisation dans le domaine d'intervention gouvernance démocratique

	Nombre et % de résultats qui incluent/n'incluent pas cette mesure			Objectif atteint ou changement positif	Différentiel de performance
Des statistiques et/ou indicateurs spécifiques sont collectés dans les systèmes nationaux	Inclus	112	38 %	77 %	10 %
	Non	182	62 %	67 %	
Les plates-formes de gestion des connaissances établis par les homologues dans ce domaine sont renforcées	Inclus	151	51 %	80 %	19 %
	Non	143	49 %	61 %	
Les cours de formation des fonctionnaires organisés périodiquement incluent cette question	Inclus	81	28 %	83 %	17 %
	Non	213	72 %	66 %	
Il existe un organisme de l'État chargé de traiter de cette question	Inclus	159	54 %	75 %	9 %
	Non	135	46 %	66 %	
Les procédures de notation des fonctionnaires incluent cette question	Inclus	37	13 %	84 %	15 %
	Non	257	87 %	69 %	
Les organes de contrôle ont pour mandat de suivre régulièrement cette question et/ou de présenter des rapports y relatifs	Inclus	84	29 %	79 %	11 %
	Non	210	71 %	68 %	
La société civile s'est organisée pour suivre les engagements pris dans ce domaine	Inclus	93	32 %	79 %	12 %
	Non	201	68 %	67 %	
Il existe un processus de formation de futurs dirigeants à cette question	Inclus	62	21 %	77 %	8 %
	Non	232	79 %	69 %	
L'accès et la participation au dialogue et à la prise de décisions ont été améliorés	Inclus	143	49 %	76 %	10 %
	Non	151	51 %	66 %	

Nombre de résultats de pays dans le domaine d'intervention gouvernance démocratique : 294.

24. La *formation périodique des fonctionnaires et le renforcement des plateformes de connaissances*, comme les réseaux de praticiens et les portails électroniques, constituaient les principaux éléments parmi les mesures prises pour assurer la **durabilité** des résultats. En Europe et dans la CIE, le PNUD a tiré parti d'un réseau de conseillers du PNUD et d'experts croates pour former des équipes d'intégration européenne dans six pays. *La formation de dirigeants et le renforcement l'aptitude de la société civile* à suivre les engagements ont caractérisé la plupart des interventions en matière électorale et dans la lutte contre la corruption, et ils étaient cruciaux pour les succès obtenus. Il faut élargir l'application des *procédures de notation des fonctionnaires*: cette mesure produit des effets positifs sur la performance, mais n'a été incluse que dans 13 % des interventions.

25. L'impact du PNUD en matière de transformation était le plus fort dans les domaines des services publics, de l'accès à la justice, de la participation sociale et les processus de représentation. Une approche axée sur les droits et l'accent mis sur l'inclusion (en particulier des femmes et des jeunes), le renforcement de la capacité du gouvernement et de la société civile, et le soutien apporté aux partenaires aux fins de la reproduction de projets pilotes couronnées de succès, ont caractérisé les interventions réussies. Les données relatives à la lutte contre la corruption et à l'accès à l'information exigent des analyses plus approfondies, les rapports portant sur de multiples résultats. Par exemple, alors que seulement 21 pays comptaient des interventions séparées de lutte contre la corruption entre 2008 et 2012, 46 pays additionnels ont exécuté des initiatives de lutte contre la corruption dans d'autres domaines en l'absence d'indicateurs spécifiques permettant de mesurer les résultats. De même, alors que 17 pays ont appuyé l'accès à l'information, 93 pays additionnels ont accru la fourniture de services électroniques publics, mais les indicateurs ne montrent pas si ces services se sont soldés par une transparence et une responsabilisation accrues.

C. Prévention des crises et relèvement

(23 % des dépenses au niveau des pays dans 106 pays pendant la période 2008-2012, ou 4,2 milliards de dollars)

Figure 11

Dépenses afférentes aux programmes de pays dans les domaines de la prévention des crises et du relèvement, 2008

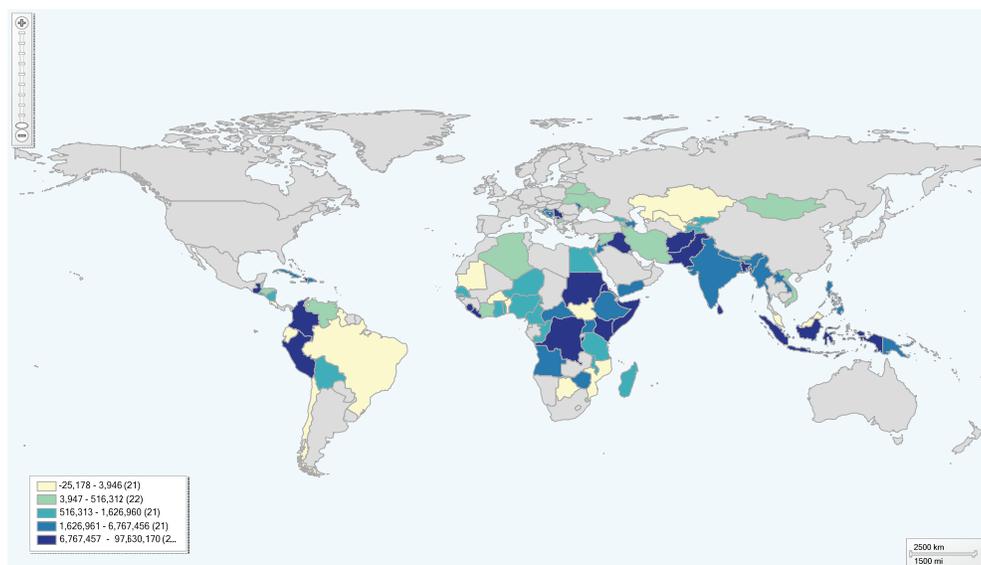


Figure 12

Dépenses afférentes aux programmes de pays dans les domaines de la prévention des crises et du relèvement, 2012

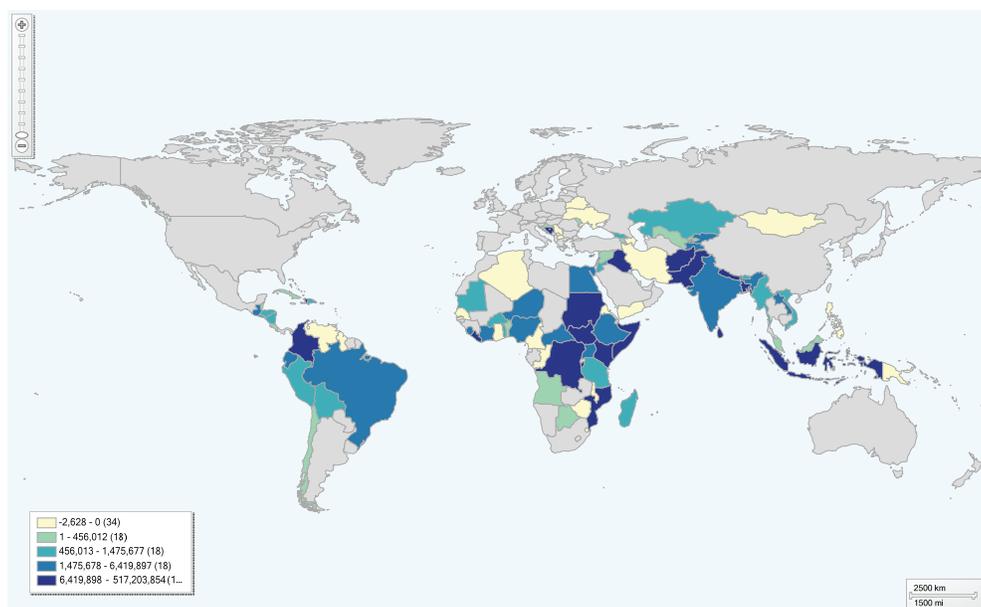
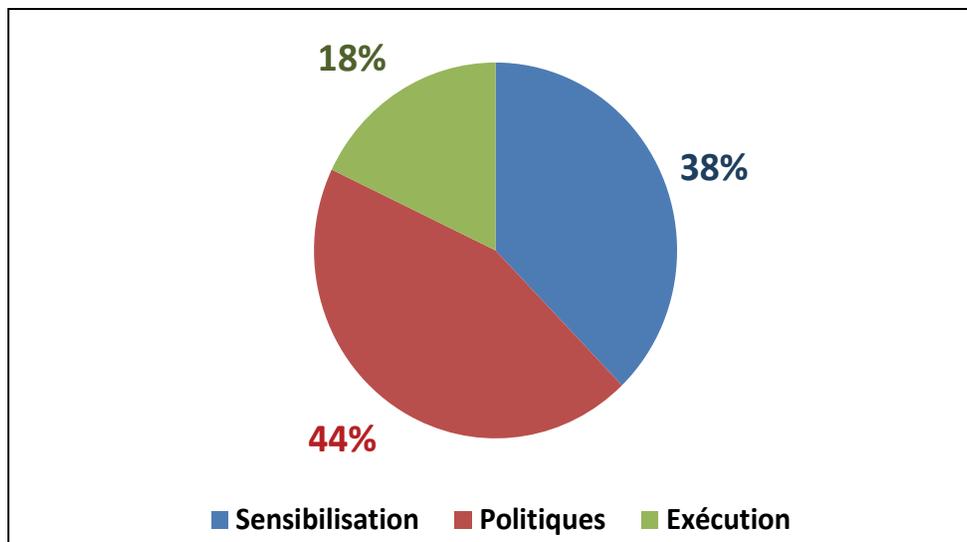
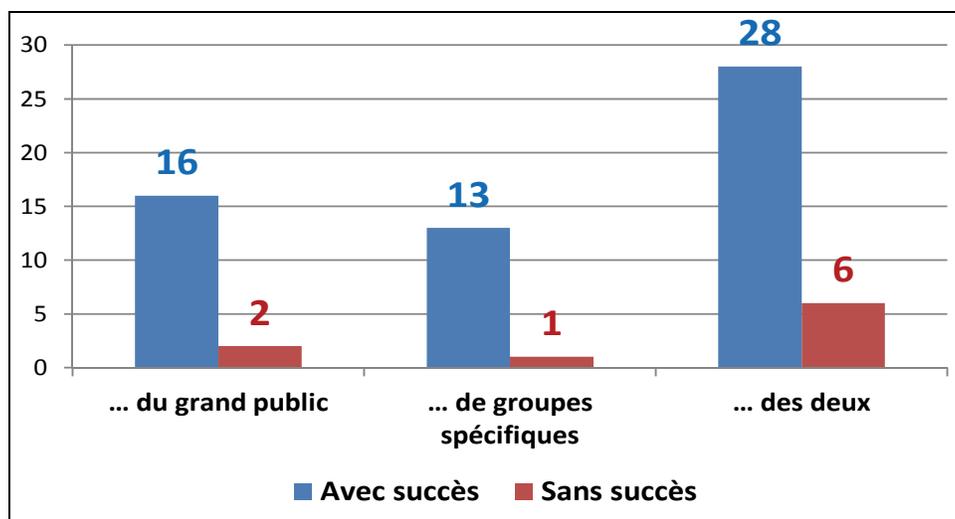


Figure 13
Pourcentage des résultats de pays, par principale dimension de la contribution, domaine d'intervention prévention des crises et relèvement (2012)



26. Des évaluations ont constaté que le PNUD était « un acteur indispensable dans la gestion des risques de catastrophe » (évaluation portant sur la réduction des risques de catastrophe et le relèvement) et qu'il « contribuait à la prévention des conflits, notamment en renforçant l'aptitude des pays ... à atténuer et à gérer les causes structurelles profondes de la violence » (évaluation du soutien apporté par le PNUD aux pays touchés par des conflits). Le PNUD a aidé des partenaires nationaux dans 50 pays à surmonter les effets des conflits, et dans 70 pays, à veiller à l'inclusion, dans la gestion des catastrophes, de mesures destinées à réduire les risques à l'avenir. L'Afghanistan représentait près de 42 % des dépenses au niveau des pays consacrées à la prévention des crises et au relèvement, et, avec les neuf pays suivants (Soudan du Sud et Soudan, Pakistan, Bangladesh, Haïti, Indonésie, Colombie, Irak et Somalie) plus de 70 %.

Figure 14
Nombre de résultats de pays en matière prévention des crises et de relèvement pour lesquels le PNUD a cherché à modifier les attitudes et les comportements



27. S'agissant de la **sensibilisation**, le PNUD a joué un rôle de premier plan en définissant les approches et l'action de partenaires multiples, et en assurant une présence et une action cohérentes tout au long des crises et du relèvement; en donnant suite à la manifestation de haut niveau sur le « New Deal », entre autres grâce au dialogue international sur les indicateurs et les cinq évaluations nationales de la fragilité; en aidant le système des Nations Unies à élaborer des approches concernant les fonctions administratives publiques essentielles immédiatement après les conflits; et en forgeant des partenariats plus solides dans des domaines comme la prévention de la violence armée, la réforme du secteur de justice et de sécurité, et la transition. Les progrès en matière de prévention des conflits et de violence armée, et l'intégration de la réduction des risques de catastrophe dans la planification du développement, ont été facilités par des campagnes nationales de sensibilisation et de plaidoyer. Dans 15 pays touchés par des conflits, le PNUD a organisé un dialogue sur les différentes solutions pacifiques disponibles. Dans la région de l'Asie et du Pacifique, le PNUD a facilité le dialogue des parties prenantes sur la réforme des politiques et l'autonomisation des communautés aux fins de la gestion des crises. Sept pays de l'Europe du Sud-Est se sont mis d'accord sur des normes minimales en matière de droits des victimes.

Tableau 8

En 2012, sur les 31 résultats de pays concernant la prévention des crises et le relèvement pour lesquels le PNUD a cherché à élargir l'accès de groupes spécifiques aux processus politiques et à la prise de décisions...

... le groupe concerné a été inclus avec succès dans [nombre] résultats	Groupes économiquement défavorisés					
	Femmes	Jeunes	Minorités ethniques	Peuples autochtones	Personnes déplacées/ réfugiés	
	27	20	15	12	10	7
Taux de réussite	87 %	65 %	48 %	39 %	32 %	23 %

28. Le soutien apporté par le PNUD dans le domaine des **politiques** à 42 pays incluait l'amélioration de la capacité de diagnostic des partenaires en matière de risques et de vulnérabilité aux catastrophes, et la mise en place de cadres pour la gestion des risques de catastrophe. En Amérique latine et dans les Caraïbes, l'accent était mis en particulier sur l'intégration des politiques relatives à l'égalité des sexes dans les processus de réduction des risques de catastrophe. En Europe et dans la CIE, le soutien mettait l'accent sur le profilage des catastrophes et la cartographie des risques, le renforcement des connaissances et la coordination intersectorielle. En Afrique, le PNUD a appuyé la création et le renforcement de plates-formes nationales de réduction des risques de catastrophe, réunissant les acteurs nationaux et locaux dans un cadre politique national d'action concertée.

29. Pour améliorer la sécurité des citoyens, le PNUD a aidé 20 pays à mettre en place des cadres nationaux et des programmes locaux de contrôle des armes légères, et 23 pays à élaborer des plans et des normes en matière de lutte antimines. Il a également aidé 29 pays à conduire des évaluations de la sécurité des communautés locales, à se préparer aux crises et à analyser des conflits. En Europe et dans la CIE, le PNUD a appuyé des examens de la législation dans le contexte des conflits. Un partenariat réunissant le PNUD, la Banque mondiale, la Banque interaméricaine de développement, le Système d'intégration de l'Amérique centrale, l'Organisation des États américains et des pays membres a examiné les stratégies de sécurité et a développé une politique sous-régionale et sept politiques et programmes nationaux incorporant des mesures préventives.

Tableau 9

Domaine d'intervention prévention des crises et relèvement		Nombre de pays appuyés	Nombre total (2011-2012)				
			Diagnostics	Plans	Budgets	Politiques	Stratégies
Type	Pays à revenu faible	48	134	317	215	94	61
	Pays à revenu intermédiaire	34	274	299	171	45	6
	Pays contributeurs nets	7	8	27	3	52	0
	Pays moins avancés	32	58	79	13	38	22
Région	Afrique	30	51	246	188	35	24
	Asie-Pacifique	19	51	55	19	51	5
	États arabes	9	19	9	0	56	19
	Europe et CEI	12	41	54	11	27	19
	Amérique latine et Caraïbes	19	254	279	171	22	0

30. Conformément à son mandat mondial consistant à établir un lien entre les activités humanitaires et le développement en période de relèvement rapide, le PNUD a **exécuté** des initiatives multisectorielles dans 15 pays touchés par des conflits destinées à réhabiliter les moyens de subsistance de 2 millions de personnes et à atténuer les effets des conflits sur la pauvreté et la sécurité alimentaire, et à reconstruire l'infrastructure endommagée tout en l'améliorant aux fins de la reprise opportune des services publics. Dans 13 environnements d'après conflit, la réinsertion de 87 000 anciens combattants était cruciale pour le succès des processus de rétablissement de la paix et de relèvement. Dans 25 pays touchés par des conflits

et des catastrophes, la réhabilitation de l'infrastructure socioéconomique a profité à 3,1 million de personnes.

31. Dans la région de l'Asie et du Pacifique, le PNUD a renforcé la préparation des communautés aux catastrophes, a amélioré les systèmes d'alerte rapide et a renforcé la base de ressources humaines aux fins de la réduction des risques de catastrophe. Il a joué un rôle crucial dans la mise en place et le renforcement du système d'alerte aux tsunamis dans l'océan Indien, dont un essai a été conduit en avril 2012, quand un séisme d'une ampleur de 8,7 a frappé le Sumatra septentrional. Des centres d'alerte en Australie, en Inde et en Indonésie ont analysé les données sismiques et ont diffusé des bulletins d'alerte au tsunami en quelques minutes, déclenchant des évacuations à grande échelle. En 2004, en l'absence d'un mécanisme d'alerte, plus de 230 000 vies avaient été perdues.

32. Au Soudan du Sud, au Soudan et au Liban, les capacités nationales institutionnelles en matière de réconciliation, de règlement des conflits et de consolidation de la paix ont été renforcées grâce au soutien apporté aux processus de paix locaux. En Colombie, le PNUD a aidé à restituer des terres à près de 2 millions de personnes victimes du conflit. Dans la Corne de l'Afrique et dans le Sahel, en collaboration avec le Bureau de la coordination des affaires humanitaires et les équipes de pays des Nations Unies, le PNUD a renforcé les capacités nationales et locales en matière de réduction des risques de catastrophe et d'intervention, d'atténuation des effets d'une sécheresse prolongée sur la sécurité alimentaire et la cohésion sociale grâce à des cadres d'accélération de la réalisation des OMD. Le Bangladesh, l'Indonésie et le Mozambique sont devenus des sources de pratiques optimales régionales en partageant leur expérience dans le domaine des programmes globaux de gestion des catastrophes. Le PNUD a appuyé la transition de l'intervention humanitaire à la coordination du développement en Côte d'Ivoire et en Haïti, et a aidé d'autres entités des Nations Unies en Afghanistan, au Burkina Faso, au Kirghizistan, au Malawi, au Soudan du Sud, au Soudan, au Tchad et au Zimbabwe à mettre en place des cadres de transition appropriés.

Tableau 10

<i>Indicateur de résultats 4: dimension de produit « Durabilité des résultats » – Prise de mesures significatives pour développer des capacités en matière d'arrangements institutionnels, de gestion des connaissances, de leadership et de responsabilisation dans le domaine d'intervention prévention des crises et relèvement</i>		<i>Nombre et % de résultats qui incluent/n'incluent pas cette mesure</i>		<i>Objectif atteint ou changement positif</i>	<i>Différentiel de performance</i>
Des statistiques et/ou indicateurs spécifiques sont collectés dans les systèmes nationaux	Inclus	33	31 %	88 %	16 %
	Non	74	69 %	72 %	
Les plates-formes de gestion des connaissances établis par les homologues dans ce domaine sont renforcées	Inclus	56	52 %	84 %	15 %
	Non	51	48 %	69 %	
Les cours de formation des fonctionnaires organisés périodiquement incluent cette question	Inclus	34	32 %	85 %	12 %
	Non	73	68 %	73 %	
Il existe un organisme de l'État chargé de traiter de cette question	Inclus	70	65 %	81 %	13 %
	Non	37	35 %	68 %	
Les procédures de notation des fonctionnaires incluent cette question	Inclus	6	6 %	83 %	7 %
	Non	101	94 %	76 %	

<i>Indicateur de résultats 4: dimension de produit « Durabilité des résultats » – Prise de mesures significatives pour développer des capacités en matière d'arrangements institutionnels, de gestion des connaissances, de leadership et de responsabilisation dans le domaine d'intervention prévention des crises et relèvement</i>	<i>Nombre et % de résultats qui incluent/n'incluent pas cette mesure</i>			<i>Objectif atteint ou changement positif</i>	<i>Différentiel de performance</i>
Les organes de contrôle ont pour mandat de suivre régulièrement cette question et/ou de présenter des rapports y relatifs	Inclus	24	22 %	88 %	14 %
	Non	83	78 %	74 %	
La société civile s'est organisée pour suivre les engagements pris dans ce domaine	Inclus	29	27 %	86 %	13 %
	Non	78	73 %	73 %	
Il existe un processus de formation de futurs dirigeants à cette question	Inclus	23	21 %	87 %	13 %
	Non	84	79 %	74 %	
L'accès et la participation au dialogue et à la prise de décisions ont été améliorés	Inclus	55	51 %	82 %	11 %
	Non	52	49 %	71 %	

Nombre de résultats de pays dans le domaine d'intervention prévention des crises et relèvement : 107.

33. Des mesures destinées à assurer la **durabilité** des résultats dans les domaines de la prévention des crises et du relèvement incluaient des mesures visant à garantir *l'existence d'une institution de l'État chargée de traiter des questions pertinentes*, ce qui était particulièrement important dans les domaines de la justice et de la sécurité, des élections, des droits de l'homme et de la gestion des crises. *La collecte de statistiques et le renforcement des plates-formes de connaissances* étaient associés le plus étroitement à des changements positifs.

34. Les enseignements tirés de l'expérience montrent que le PNUD produit un impact majeur sur les changements survenus en ce qui concerne la gestion des risques de catastrophe, l'intégration de considérations relatives aux catastrophes dans les politiques nationales de développement et un niveau de préparation plus élevé des communautés vulnérables. Dans des environnements caractérisés par des conflits, le soutien apporté par le PNUD dans les domaines des élections, de la création d'emplois et de la réhabilitation des moyens de subsistance, ainsi que du rétablissement des services publics (y compris les services locaux, la justice et la sécurité) a contribué à des changements positifs. Il est plus difficile d'obtenir des données séparées concernant la prévention et l'atténuation des conflits et de la criminalité, domaine où les évaluations identifient des succès dans l'organisation de dialogues et l'intégration de la sensibilisation aux conflits dans les programmes publics, mais où les indicateurs n'indiquent pas des changements positifs au niveau des résultats. Un problème majeur à cet égard résiste dans le niveau élevé de la fragmentation des ressources entre des priorités multiples.

D. Environnement et développement durable

(11 % des dépenses au niveau des pays dans 153 pays pendant la période 2008-2012, ou 2,1 milliards de dollars)

Figure 15

Dépenses afférentes aux programmes de pays dans les domaines de l'environnement et de l'énergie, 2008

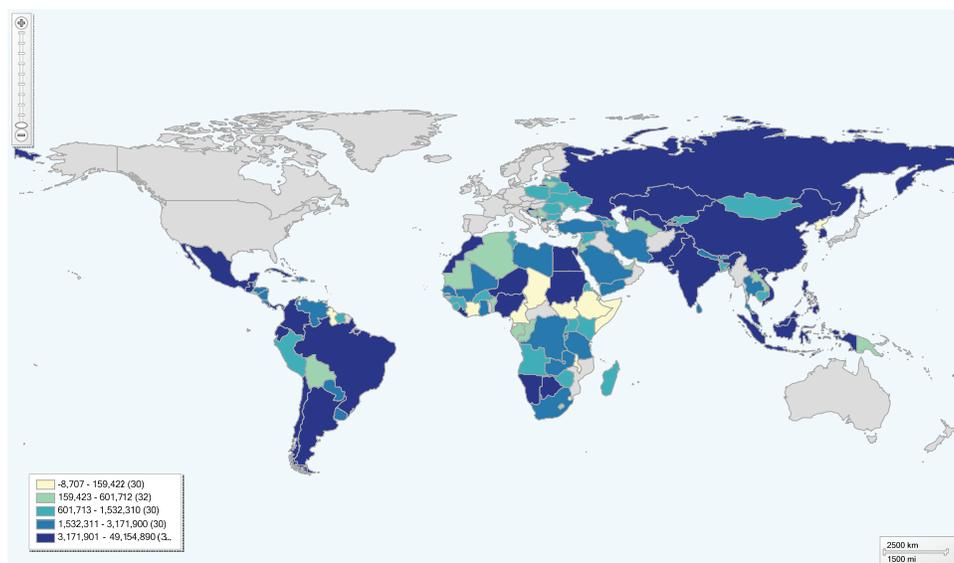


Figure 16

Dépenses afférentes aux programmes de pays dans les domaines de l'environnement et de l'énergie, 2012

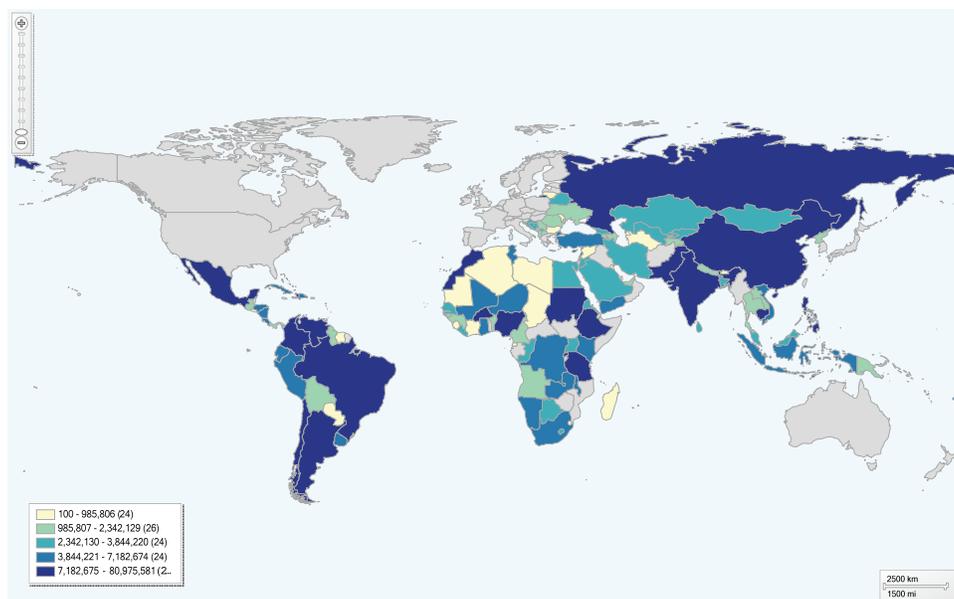
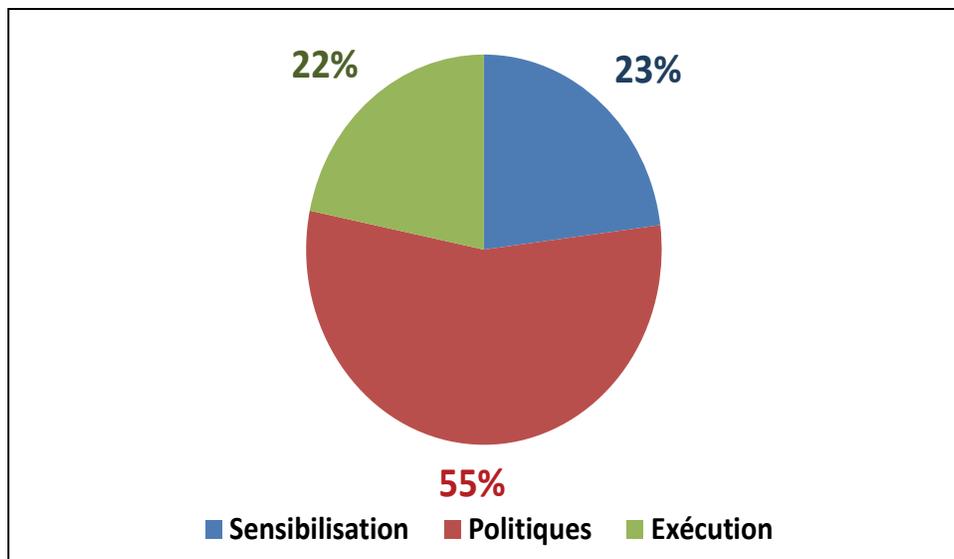


Figure 17
Pourcentage des résultats de pays, par principale dimension de la contribution, domaine d'intervention environnement et énergie (2012)



35. Le PNUD a aidé à améliorer l'accès à l'énergie et aux services environnementaux pour les 2,5 milliards de personnes vivant en pauvreté dont la vie et la subsistance dépendent des services d'écosystèmes et des ressources naturelles. Pendant la période 2008-2012, on a amélioré la gestion de 1 801 zones protégées couvrant 250 millions d'hectares, éliminé plus de 20 700 de substances appauvrissant la couche d'ozone et des émissions équivalent à 170 millions de tonnes dioxyde de carbone, et plus de 335 000 utilisateurs de terres ont employé des pratiques de gestion durables.

36. Le PNUD a aidé à **sensibiliser** le monde au lien existant entre la pauvreté et l'environnement, participant à des discussions mondiales sur les politiques et encourageant la création de cadres pour la prise en compte de ces interconnexions. En collaboration avec le Département des affaires économiques et sociales, le PNUD a appuyé l'organisation de dialogues nationaux avant la tenue de la Conférence Rio+20, donnant une voix à des pays et des communautés. Le PNUD a aidé à définir, à préparer et à exécuter l'initiative du Secrétaire général « Énergie durable pour tous », y compris en ce qui concerne les trois objectifs énergétiques mondiaux pour 2030 et son objectif consistant à donner à plus d'un milliard de personnes exclues accès à des formes modernes de l'énergie. Il a contribué au débat mondial grâce à des forums sur le climat tel que la Conférence des parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, le Groupe des 20 et le Groupe consultatifs de haut niveau sur le financement de la lutte contre les changements climatiques, et a été reconnu pour avoir fait avancer le principe de l'égalité des sexes dans les négociations sur les changements climatiques.

Figure 18
**Nombre de résultats de pays dans le domaine de l'environnement
 et de l'énergie pour lesquels le PNUD a cherché à organiser des ...**

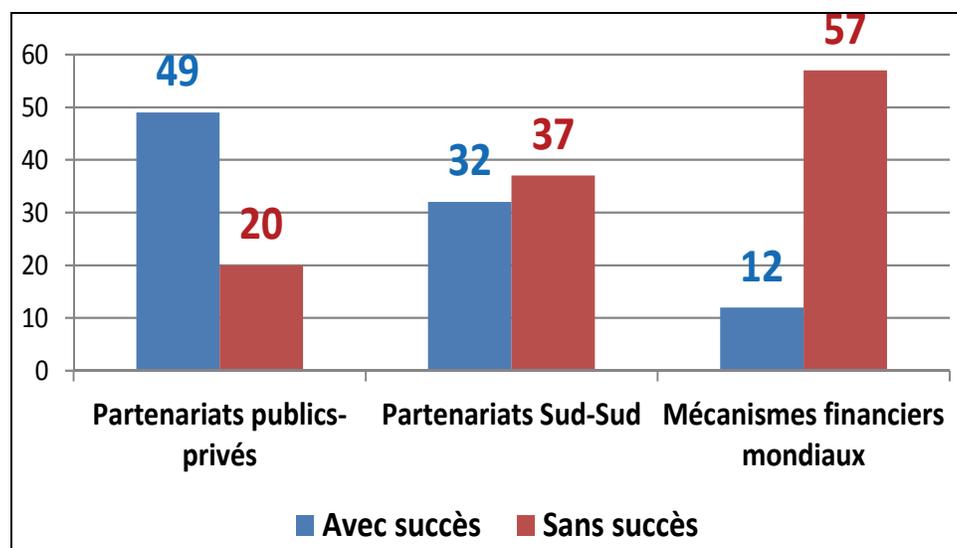


Tableau 11

En 2012, sur les 41 résultats de pays concernant l'environnement et l'énergie pour lesquels le PNUD a cherché à élargir l'accès de groupes spécifiques aux processus politiques et à la prise de décisions...

... le groupe concerné a été inclus avec succès dans [nombre] résultats	Groupes économiquement défavorisés			
	Femmes	Jeunes	Peuples autochtones	
	22	22	16	13
Taux de réussite	54 %	54 %	39 %	32 %

37. Le soutien apporté par le PNUD en matière de **politiques** était très répandu. Entre 2008 et 2012, le PNUD a aidé plus de 100 pays à renforcer la gouvernance dans bon nombre de systèmes maritimes et d'eau douce transfrontières parmi les plus importants: 45 pays riverains des écosystèmes maritimes du courant de Guinée, de la mer Jaune et de la mer Caraïbe ont pris des engagements en faveur de la réforme de la gouvernance et l'investissement dans la viabilité des écosystèmes; et 21 pays riverains du lac Tchad, du Niger, de l'Okavango et du système aquifère de la Nubie ont adopté des réformes juridiques, politiques et institutionnels en faveur de la gestion intégrée durable des eaux de surface et des eaux souterraines essentielles pour l'approvisionnement en eau et l'assainissement. Plus de 80 % des prises de la pêche du monde sont originaires de ces zones, fournissant un emploi, de la nourriture et un revenu à des dizaines de millions de personnes.

Tableau 12

Domaine d'intervention environnement et énergie		Nombre de pays appuyés	Nombre total (2011-2012)				
			Diagnostics	Plans	Budgets	Politiques	Stratégies
Type	Pays à revenu faible	53	264	413	19	118	124
	Pays à revenu intermédiaire	59	332	166	44	184	115
	Pays contributeurs nets	14	39	7	0	29	0
	Pays moins avancés	36	188	310	13	59	100
Région	Afrique	40	204	372	11	70	82
	Asie-Pacifique	22	131	70	35	63	115
	États arabes	15	7	13	0	16	8
	Europe et CEI	24	206	69	13	114	13
	Amérique latine et Caraïbes	25	87	62	4	68	21

38. Dans 116 pays, le PNUD s'est employé à soutenir des pauvres tributaires de la biodiversité et des services d'écosystèmes en incluant leur gestion dans la planification du développement et les activités de production sectorielles. Quinze pays ont intégré les priorités de développement des terres arides dans le cadre de leur planification et de leur budgétisation, ce qu'il s'est soldé, entre autres, par une meilleure commercialisation des produits des terres arides au Kenya, la restauration des écosystèmes des oasis au Maroc et la gestion des couloirs de migration du bétail en Ouganda. La coopération Sud-Sud constituait un trait saillant de cette activité; il incluait la création du réseau afro-asiatique d'adaptation à la sécheresse comptant 2 000 membres, et le mécanisme de soutien à la réforme agraire régionale de la Communauté de développement de l'Afrique australe destinée à soutenir l'amélioration des politiques agraires nationales.

39. Dans 46 pays, le PNUD a **exécuté** des activités destinées à intégrer la gestion de la biodiversité et des écosystèmes dans les secteurs productifs et les politiques et règlements connexes, y compris la foresterie, le tourisme et la pêche. En Europe et dans la CIE, la gestion de 395 zones protégées couvrant 87 millions d'hectares a été améliorée, et dans 60 pays, une formation axée sur les droits à la gestion des ressources en eau, de l'approvisionnement en eau et de l'assainissement a permis de maintenir la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement relatifs à l'eau sur la bonne voie.

40. Avec des ressources provenant du Fonds pour l'environnement mondial, le PNUD a aidé 74 pays à conduire des interventions en matière d'atténuation des effets des changements climatiques en vue d'améliorer l'accès à des sources d'énergie décentralisées pour des communautés pauvres non branchées sur le réseau et de rendre les pratiques à haut rendement énergétique, les technologies d'énergie renouvelable et les modalités de transport durables plus abordables. Le PNUD appuie le renforcement de la capacité des décideurs, du secteur financier et des autres parties prenantes en vue de permettre l'enregistrement auprès du mécanisme pour un développement propre pour des projets relatifs au carbone, examinant plus de 200 projets depuis 2007. En collaboration avec le Programme des Nations Unies pour l'environnement et l'Organisation pour l'alimentation et l'agriculture, le PNUD a aidé 42 pays à élaborer des stratégies Redd+, à créer des systèmes de suivi

et à engager les parties prenantes en vue de réduire les émissions causées par le déboisement et la dégradation des forêts.

41. Des initiatives destinées à accroître l'accès à de l'énergie propre et renouvelable pour les pauvres et des groupes vulnérables ont été adoptées dans 56 pays, dont 40 ont enregistré une amélioration de l'accès à l'énergie. En 2012, 3,5 millions de personnes au Burkina Faso, au Ghana, en Guinée, au Mali, en Ouganda et au Sénégal bénéficiaient d'un accès à plus de 2 300 plates-formes multifonctionnelles pour le pompage de l'eau, la transformation des produits agricoles et d'autres utilisations génératrices de revenus. Au niveau local, le PNUD a mis l'accent sur le pilotage d'approches du développement qui améliorent l'accès à l'énergie et aux services environnementaux pour les pauvres. « Chaque goutte compte », un partenariat entre le PNUD et la société Coca-Cola a amélioré l'accès à l'eau et à l'assainissement dans 20 pays de l'Asie centrale, de l'Asie du Sud, de l'Europe centrale, du Moyen-Orient et du bassin de la mer Noire. Une initiative du PNUD qui visait à promouvoir la sécurité de l'approvisionnement en eau pour des communautés locales par des modalités sans émissions de carbone et résilientes aux changements climatiques a apporté des services d'approvisionnement en eau et d'assainissement à plus de 600 000 personnes dans quatre pays.

42. Le soutien apporté par le PNUD à l'élimination progressive de la production et de la consommation de substances menaçant l'ozone a contribué à l'observation mondiale du Protocole de Montréal et a permis d'éviter l'émission de 160 millions de tonnes d'équivalent de dioxyde de carbone sur une base cumulative. Soixante et un pays ont été aidés à réduire l'exposition à des déchets et des substances chimiques dangereux tels que les polluants organiques persistants, le mercure et le bromure de méthyle. On a adopté 23 instruments nationaux de réglementation, 293 personnes ont été formées à la gestion des polluants ou à l'identification de solution de rechange; 3 014 tonnes de polluants ont été évacuées en toute sécurité, et 1 948 tonnes ont été sauvegardées.

Tableau 13

<i>Indicateur de résultats 4 : dimension de produit « Durabilité des résultats » – Prise de mesures significatives pour développer des capacités en matière d'arrangements institutionnels, de gestion des connaissances, de leadership et de responsabilisation dans le domaine d'intervention environnement et énergie</i>	<i>Nombre et % de résultats qui incluent/n'incluent pas cette mesure</i>		<i>Objectif atteint ou changement positif</i>	<i>Différentiel de performance</i>
Des statistiques et/ou indicateurs spécifiques sont collectés dans les systèmes nationaux	Inclus	75 43 %	83 %	12 %
	Non	99 57 %	71 %	
Les plates-formes de gestion des connaissances établis par les homologues dans ce domaine sont renforcées	Inclus	103 59 %	81 %	12 %
	Non	71 41 %	69 %	
Les cours de formation des fonctionnaires organisés périodiquement incluent cette question	Inclus	30 17 %	80 %	5 %
	Non	144 83 %	75 %	
Il existe un organisme de l'État chargé de traiter de cette question	Inclus	105 60 %	80 %	10 %
	Non	69 40 %	70 %	
Les procédures de notation des fonctionnaires incluent cette question	Inclus	12 7 %	83 %	8 %
	Non	162 93 %	75 %	
Des ressources sont régulièrement affectées à ce domaine	Inclus	52 30 %	83 %	10 %
	Non	122 70 %	73 %	

<i>Indicateur de résultats 4 : dimension de produit « Durabilité des résultats » – Prise de mesures significatives pour développer des capacités en matière d'arrangements institutionnels, de gestion des connaissances, de leadership et de responsabilisation dans le domaine d'intervention environnement et énergie</i>	<i>Nombre et % de résultats qui incluent/n'incluent pas cette mesure</i>			<i>Objectif atteint ou changement positif</i>	<i>Différentiel de performance</i>
Les organes de contrôle ont pour mandat de suivre régulièrement cette question et/ou de présenter des rapports y relatifs	Inclus	42	24 %	83 %	10 %
	Non	132	76 %	74 %	
Il existe un processus de formation de futurs dirigeants à cette question	Inclus	31	18 %	87 %	14 %
	Non	143	82 %	73 %	

Nombre de résultats de pays dans le domaine d'intervention environnement et énergie : 174.

43. La mesure la plus importante prise pour assurer la durabilité dans le domaine de la gouvernance de l'eau et de l'adaptation aux changements climatiques et du financement connexe consistait à *veiller à l'existence d'une institution de l'État chargé de traiter des questions pertinentes*; et, dans le domaine de l'accès à l'énergie, à *assurer la collecte de statistiques* qui permettent de suivre les améliorations en matière d'accès. Une bonne performance était associée à la *promotion de futurs dirigeants*, mesure incluse dans seulement 18 % des résultats et qui devrait être utilisée plus largement dans de futures interventions.

44. Les enseignements tirés de l'expérience montrent que le PNUD a le plus grand impact en ce qui concerne l'intégration de considérations environnementales dans les politiques et la planification nationales, l'amélioration de l'accès à l'eau et à l'énergie pour les communautés pauvres et l'adaptation locale aux changements climatiques grâce à la promotion du dialogue social et l'amplification des programmes concernant l'eau potable, l'énergie propre et l'atténuation des effets des changements climatiques. Les données concernant le financement environnemental provenant des 13 pays qui indiquent avoir bénéficié d'un soutien ne suffisaient pas pour déterminer les résultats.

E. Principaux enseignements tirés

Tableau 14

<i>Progrès accomplis au niveau des résultats mesurés par les indicateurs de résultats des pays (2008 = 0 %, 2013 = 100 %)</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>
Réalisation des OMD	62 %	77 %
Emploi et moyens de subsistance	61 %	89 %
Protection sociale	62 %	78 %
Services publics	59 %	83 %
Justice, état de droit et sécurité	69 %	83 %
Démocratie participative	61 %	77 %
Réduction des risques de catastrophe	60 %	73 %
Changements climatiques	68 %	88 %
Gestion des ressources naturelles	73 %	90 %
Énergie et services environnementaux	62 %	90 %

45. Le PNUD a accompli des progrès significatifs dans la réalisation des objectifs énoncés dans les cadres de programmes de pays, conclusion étayée par l'évaluation du plan stratégique 2008-2013. En 2012, l'organisation a signalé un taux de progrès de 83 % ou plus pour 6 sur les 10 domaines thématiques pour l'ensemble des 25 résultats. Les domaines reflétant de moindres progrès concernaient généralement des communautés ou des situations locales, ce qui confirme que des interventions isolées et fragmentées ont la moindre chance d'affecter les changements au niveau des résultats. Le meilleur moyen d'obtenir des résultats à grande échelle consiste à mener des interventions programmatiques intégrées, conçues à dessein pour alimenter les politiques.

46. Les résultats du développement ont été atteints avec le plus de succès en présence de données factuelles solides qui alimentaient les politiques et les programmes et permettaient de suivre l'impact. L'organisation a mis l'accent de plus en plus souvent sur le renforcement de la capacité interne et de la capacité des partenaires à collecter et à analyser les données, de manière à tirer des enseignements des interventions passées et de l'expérience d'autrui. À l'avenir, le PNUD entend accorder la priorité à l'élargissement de la base de connaissances collectives concernant les questions de développement.

47. Les évaluations ont montré qu'il fallait que le PNUD adopte des approches intersectorielles. Cette conclusion est étayée par les faits: le relèvement rapide d'après conflit permet de réduire les retards dans la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement résultant d'une crise; la préparation aux catastrophes renforce la gouvernance locale; les stratégies de lutte contre la corruption vont de pair avec la participation du public; la lutte contre la pauvreté et la gestion efficace des ressources naturelles sont interdépendantes; et la réussite des activités relatives au VIH exige des approches inter-thématiques qui font avancer l'égalité des sexes, l'autonomisation économique et l'accès à la justice. De même, les informations provenant de l'ensemble des domaines d'intervention indiquent clairement qu'en engageant les femmes dès le départ et tout au long du processus de développement, on améliore les résultats non seulement pour les femmes, mais pour tous les bénéficiaires.

48. Alors qu'il a été démontré à maintes reprises que la prise en main par les pays représente un élément crucial du succès, notamment en ce qui concerne la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement et l'adoption du cadre d'accélération, l'expérience indique également que l'insuffisance des capacités en matière de financement, de ressources humaines et d'infrastructures, combinés avec des intérêts des donateurs divergents ou peu coordonnés, aboutit souvent à des activités de développement fragmentés et des résultats plus faibles.

49. Les premières leçons tirées, entre autres, du cadre d'accélération de la réalisation des OMD et des activités relatives au VIH/sida indiquent que les organismes des Nations Unies produisent le plus grand impact quand l'action commune est structurée aux fins de la réalisation de résultats concrets, et non axée sur la coordination des processus. Dans le contexte de la préparation du nouveau cycle du plan stratégique, le PNUD a collaboré avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance, le Fonds des Nations Unies pour la population, ONU-Femmes et le Programme alimentaire mondial, entre autres, en vue de la réalisation d'un accord sur les mesures à prendre pour assurer la cohérence des résultats au niveau des pays.

50. Les enseignements tirés montrent que l'accent mis par le PNUD sur **l'efficacité de l'aide au développement** pour améliorer la performance et les résultats et sur les mesures prises en réponse aux évaluations a produit des résultats particulièrement favorables depuis l'examen à mi-parcours de 2011.

51. Dans le domaine des **programmes de pays**, les analyses indiquent des progrès considérables dans la réduction de la fragmentation et le ciblage des activités. Près de 7000 projets de produits de pays ont été réexaminés et arrêtés, et le nombre total de résultats de pays est tombé de 17 %. En 2012, 95 bureaux de pays ont signalé abandonner certains domaines de programme étant donné le renforcement de la capacité des homologues.

Figure 19

Nombre de résultats dans les programmes de pays du PNUD

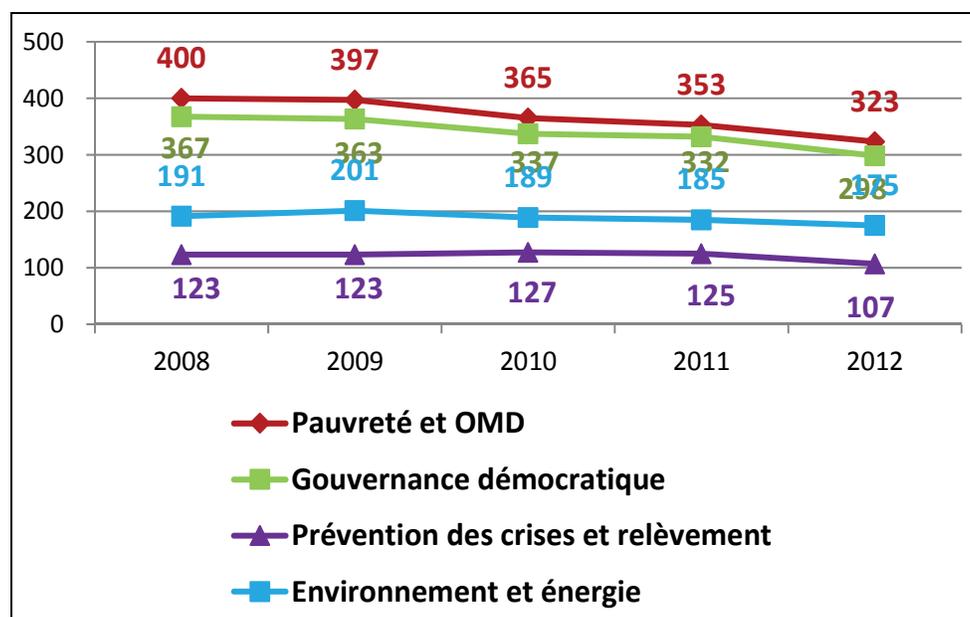
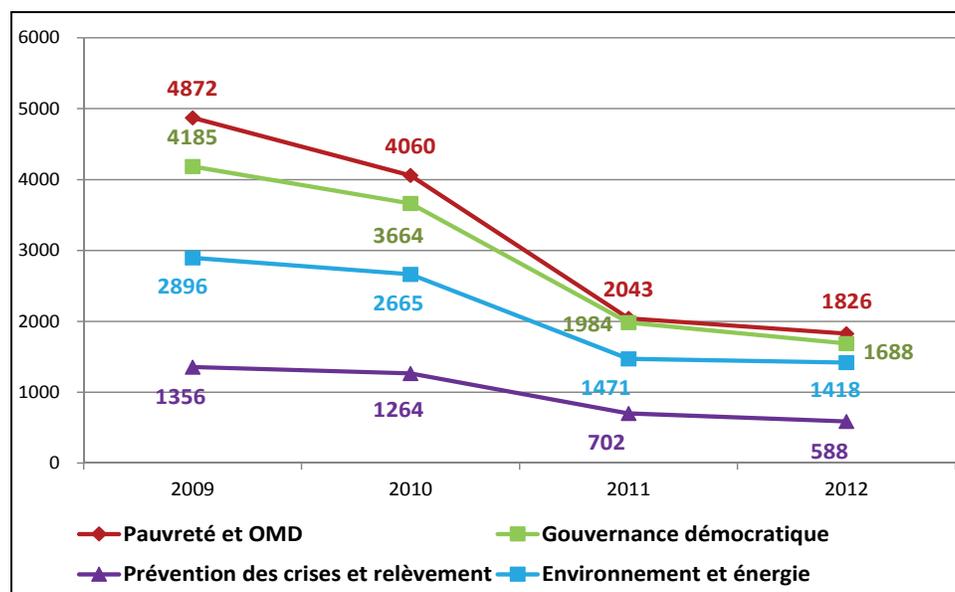


Figure 20
Nombre de projets de produits dans les programmes de pays du PNUD



52. Conformément aux rapports soumis par 130 bureaux de pays en 2012, le potentiel d'amplification ou de reproduction était un facteur clé dans le choix des programmes. Dans la région de l'Asie et du Pacifique, une initiative d'amplification en trois parties incluait l'établissement d'un fonds de 9,3 millions de dollars profitant à 15 pays pour commencer, la publication d'orientations pratiques et un suivi plus solide. Les premières leçons tirées de cette initiative sont en train d'être examinées par d'autres régions.

53. En 2011, pour améliorer l'efficacité des programmes et renforcer l'assurance de la qualité, le PNUD a introduit une procédure d'examen obligatoire de l'impact sur l'environnement et sur la protection sociale pour tous les projets d'un montant supérieur à 500 000 dollars. Conformément aux normes internationales, il faut prendre en considération l'impact sur l'environnement et la protection sociale, entre autres en ce qui concerne l'égalité des sexes, les peuples autochtones, les changements climatiques, les écosystèmes et la biodiversité, les moyens de subsistance et la santé. En 2012, 103 pays ont signalé utiliser ces orientations.

54. Pour être un partenaire de développement et un maître à penser efficaces, il faut mettre l'accent nettement sur l'apprentissage, les enquêtes et le **partage des connaissances**. Depuis l'introduction de la plate-forme de gestion des connaissances du PNUD « Travail d'équipe », ses utilisateurs ont lancé plus de 3 800 groupes de discussions, et le nombre d'utilisateurs a atteint 48 000, dont 29 000 extérieurs au PNUD. En 2012, le PNUD a aidé le Brésil à accueillir des dialogues en ligne Rio+20, établissant un lien entre des dizaines de milliers de personnes appartenant à des milieux universitaires, des organisations non gouvernementales, le secteur privé et des organismes de développement de plus de 100 pays. Ce modèle a été reproduit dans des consultations mondiales, régionales et nationales consacrées à l'après 2015, mobilisant plus de 7 000 utilisateurs en ligne.

Le PNUD a également collaboré avec le secrétariat civil de la Russie du Groupe des 20 dans la création d'un mécanisme qui permet à des citoyens du monde entier d'exercer une influence sur les recommandations soumises à la réunion au sommet du G-20 en septembre 2013.

Tableau 15

<i>Domaine thématique</i>	<i>Nombre de produits de connaissances développés (2008-2012)</i>
Pauvreté et OMD	302
VIH et sida	63
Gouvernance démocratique	150
Renforcement des capacités	60
Environnement et énergie	205
Égalité des sexes et autonomisations des femmes	50

55. Alors que le PNUD continue à fournir des produits cruciaux en matière de connaissances, l'expérience montre qu'il faut une approche stratégique et mieux intégrée pour intégrer la gestion des connaissances dans les activités et l'apprentissage de l'organisation. Le prochain plan stratégique abordera cette question, en même temps que le renforcement de l'approche de la coopération Sud-Sud et triangulaire.

56. Tous les bureaux de pays du PNUD signalent des contributions de la **coopération Sud-Sud** aux résultats des programmes de pays pendant la période 2008-2012. En 2012, cette coopération s'est manifestée dans 128 pays par des échanges d'expériences et de connaissances (57 % des produits de pays), la promotion de modèles de pratiques (30 %) et le transfert de connaissances (43 %). Par exemple, en collaboration avec des centres de réflexion de pointe, le Centre international des politiques pour une croissance inclusive du PNUD a créé une base de données en ligne de centres de recherche de 106 pays en développement disposant de connaissances pertinentes sur des questions relatives à la pauvreté.

57. S'agissant de la répartition géographique, 64 % des échanges Sud-Sud ont eu lieu dans la même région. Le Mexique, par exemple, a partagé son système de suivi des objectifs du Millénaire pour le développement élaboré par l'Institut national de statistique avec huit pays de la région, avec le soutien du Système d'intégration de l'Amérique centrale et le PNUD. En ce qui concerne les échanges entre régions, en 2011, le PNUD a encouragé un échange entre des États de l'Amérique latine et les États arabes qui passent par des réformes et une transition démocratique. Le PNUD et le Brésil ont réuni plus de 40 ministres de l'Amérique latine, des Caraïbes et de l'Afrique aux fins d'un échange d'expériences sur les politiques sociales. Cinquante-quatre pour cent des échanges d'expérience et de compétences ont eu lieu entre des pays de différentes catégories, dont 25 % entre pays à faible revenu d'une part et pays à revenu intermédiaire ou contributeurs nets de l'autre. Par exemple, le PNUD a appuyé des échanges de coopération Sud-Sud entre l'Agence colombienne de coopération internationale et l'Indonésie, les Philippines et le Vietnam dans les domaines des changements climatiques, de la réduction des risques de catastrophe et de la protection sociale. En développant des partenariats stratégiques, le PNUD a

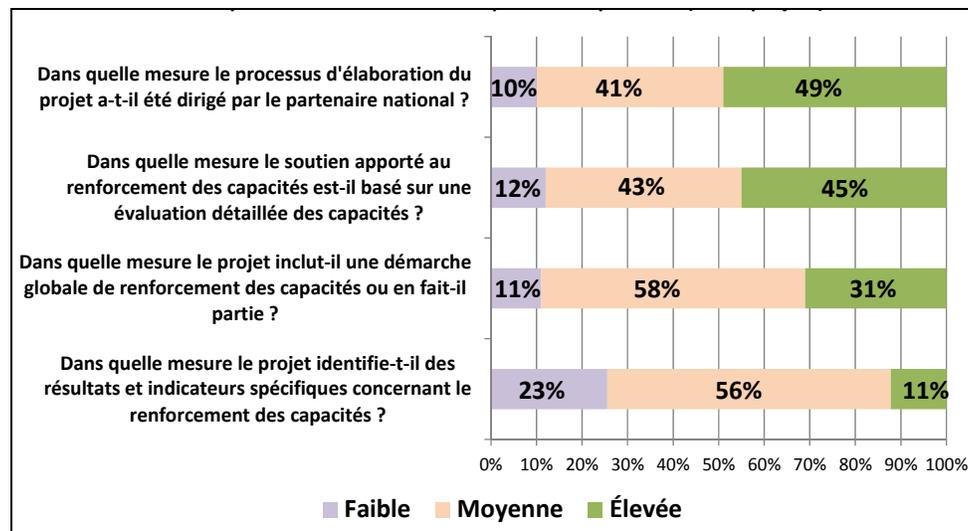
signé des accords-cadres de partenariat avec la Chine, l'Inde et l'Indonésie en vue d'élargir les perspectives de la coopération internationale pour le développement, de partager l'expérience acquise en matière de développement avec d'autres pays en développement, et de soutenir l'engagement stratégique dans des instances multilatérales.

58. Les évaluations notent que le PNUD occupe au sein du système des Nations Unies une position unique en ce qui concerne la promotion de la coopération Sud-Sud et triangulaire, mais qu'il pourrait faire plus avec une stratégie institutionnelle plus claire. Le PNUD prendra les mesures qu'il faut dans le cadre du prochain plan stratégique et, en 2014, en coopération avec le Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud, élaborera une stratégie Sud-Sud qui précisera les rôles et les responsabilités.

59. Conformément au plan stratégique, le **renforcement des capacités** représente la principale contribution du PNUD aux pays de programme. Répondant aux conclusions de l'évaluation et à la décision 2011/5 du Conseil d'administration qui engage instamment le PNUD « à veiller à ce que le renforcement des capacités soit intégré efficacement dans ses activités opérationnelles », depuis 2008, l'organisation a élaboré et appliqué des directives concernant l'intégration du renforcement des capacités dans la programmation; a créé un cadre d'évaluation des capacités; a introduit un mécanisme de suivi du renforcement des capacités; et a ajouté une dimension de durabilité à la présentation des résultats.

Figure 21

Mécanisme de suivi du renforcement des capacités, 2012



60. En 2012, les bureaux de pays ont signalé que la durabilité des résultats était incorporée dans la planification de 91 % des résultats grâce au renforcement des compétences, des institutions et des systèmes, et plus de 90 % ont signalé des améliorations manifestes de la capacité nationale. Il existe une corrélation entre une plus grande intégration du renforcement des capacités dans le dossier du projet et les résultats et progrès obtenus, et la probabilité que les résultats seraient durables a

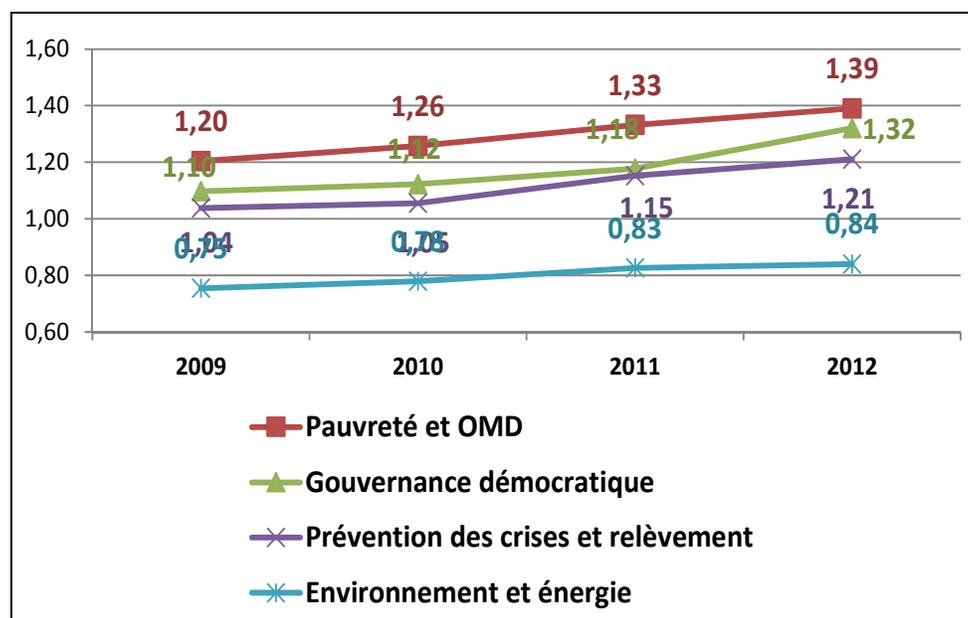
augmenté de 26 % quand des mesures relatives à la durabilité étaient prises en compte explicitement lors de la planification.

61. Par exemple, une évaluation thématique a constaté que le soutien apporté par le PNUD au renforcement des commissions électorales renforçait la prise en main par le pays et contribuait à la durabilité des résultats. Alors que l'évaluation du renforcement des capacités nationales conduite en 2010 avait conclu que « les stratégies de sortie n'étaient pas un facteur majeur dans le dialogue entre les bureaux de pays et les partenaires gouvernementaux », les bureaux de pays signalaient, dans leurs rapports soumis en 2012 que 82 % des interventions incluaient des mesures destinées à faciliter la sortie, et que la présence de telles stratégies n'était pas sans rapport avec les progrès accomplis.

62. D'après des informations présentées par les pays concernés, le PNUD a renforcé la capacité des institutions de l'État dans 118 pays et les systèmes nationaux dans 33 pays. Alors que les données doivent être analysées plus avant, d'après les enquêtes menées par les partenaires, la contribution au renforcement des capacités est passée de 65 % en 2009 à 82 % en 2010.

Figure 22

Taux moyen du repère indiquant qu'une activité contribue à l'égalité des sexes, par domaine d'intervention (2008-2012)



63. Pendant la période couverte par le plan stratégique, le PNUD a contribué à la promotion de **l'égalité des sexes** et de **l'autonomisation des femmes** dans tous les 164 pays dans lesquels il conduit des activités, et sa contribution est passée de 30 % des résultats des pays en 2008 à 71 % en 2012. L'inclusion de dimensions relatives à l'égalité des sexes au stade de la planification, reflétée par le repère indiquant qu'une activité contribue à l'égalité des sexes, avait une incidence notable sur les résultats atteints. Le taux moyen du repère s'est accru dans tous les quatre domaines d'intervention. En 2012, les résultats pour lesquels des progrès en matière d'égalité

des sexes étaient constatés enregistraient une augmentation de 11 % en moyenne, ce qui indique que l'égalité des sexes joue un rôle positif et catalytique dans la réalisation des objectifs du développement.

64. Répondant à une évaluation thématique conduite en 2010, qui avait constaté que les projets du Fonds pour l'environnement mondial ne tenaient pas compte systématiquement des questions sociales et des questions relatives à l'égalité des sexes, le PNUD a intégré les préoccupations relatives à l'égalité des sexes dans les directives et cadres de présentation de rapports du Fonds. Dans le domaine de la prévention des crises et du relèvement, le PNUD était l'un des organismes chef de file pour trois sur les sept domaines prioritaires identifiés dans le rapport du Secrétaire général sur la participation des femmes à la consolidation de la paix.

65. L'examen à mi-parcours de la Stratégie pour la promotion de l'égalité des sexes du PNUD a constaté que celui-ci avait répondu activement à l'évaluation de 2005 sur l'intégration d'une démarche soucieuse de l'égalité des sexes et qu'il constituait désormais une organisation sensible à la question de l'égalité des sexes, contribuant à la réalisation de résultats à cet égard sur le terrain. Diverses évaluations extérieures ont abouti à des conclusions tout aussi positives; l'examen de l'aide multilatérale de 2010, par exemple, a qualifié de « solides » les activités du PNUD en matière d'intégration de la question de l'égalité des sexes. Dans le même temps, d'après plusieurs examens, le PNUD devrait renforcer l'impact en matière d'égalité des sexes dans tous les domaines thématiques. L'évaluation indépendante de la réduction de la pauvreté a noté que l'on mettait souvent l'accent davantage sur les taux de participation de femmes plutôt que sur la contribution des initiatives à l'égalité des sexes. Le PNUD veillera à ce que l'égalité des sexes demeure un élément central de sa mission tout au long de l'exécution du prochain plan stratégique.

III. Résultats des résultats institutionnels

A. Coordination au sein du système des Nations Unies

66. Le plan stratégique souligne l'engagement du PNUD en faveur du renforcement du système des coordonnateurs résidents. En 2008, le PNUD et le Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUM) ont entériné le système de gestion et de responsabilisation du système des Nations Unies pour le développement du système des coordonnateurs résidents, y compris le cloisonnement des fonctions. Un examen interne des exigences a constaté que le PNUD s'était acquitté de ses obligations en 2009, ce qui a été confirmé par l'examen indépendant du système conduit en 2011. Conformément à cet examen, 53 sur 137 pays avaient à la fois un coordonnateur résident et un directeur de pays du PNUD, et les descriptions de postes du coordonnateur résident, du représentant résident et du directeur de pays avaient été révisées en conséquence. Toutefois, en décembre 2012, seulement huit organisations ont indiqué avoir introduit le système intégralement, 11 ont signalé des progrès partiels, et une organisation n'a indiqué aucun progrès.

Tableau 16

<i>Répartition des coordonnateurs résidents, par sexe et origine (%)</i>	<i>2005</i>	<i>2007</i>	<i>2009</i>	<i>2012</i>
Femmes	25 %	29 %	36 %	39 %
Du Sud	44 %	49 %	51 %	45 %
Non PNUD	27 %	28 %	33 %	39 %

67. À la fin de 2012, 39 % des coordonnateurs résidents étaient des femmes, 45 % étaient du Sud et 39 % extérieurs au PNUD. Les pourcentages concernant l'observation du principe de l'égalité des sexes dans le système de représentation des Nations Unies étaient les plus élevés jamais atteints. Conformément aux recommandations de l'examen quadriennal complet, le PNUD s'emploiera, avec ses partenaires du GN UD, à renforcer la sélection, l'évaluation et la formation des coordonnateurs résidents pour tous les pays, y compris ceux qui font face à des crises humanitaires et autres.

68. Le plan stratégique décrit l'exécution réussie de projets pilotes «Unis dans l'action» comme une priorité pour le PNUD et ses partenaires. Une évaluation indépendante a montré que les pays pilotes avaient réalisé des progrès notables dans plusieurs domaines, y compris une plus grande cohérence des programmes, une coopération renforcée avec les gouvernements, la réduction des transactions pour les gouvernements, une transparence accrue des besoins de ressources grâce à des cadres de budget communs et une prise en main croissante par les pays du processus d'aide au développement des Nations Unies.

69. Le PNUD et ses partenaires du GN UD ont approuvé une série de procédures opérationnelles permanentes pour les pays souhaitant appliquer «Unis dans l'action» pour accroître l'efficacité et améliorer la cohérence, ainsi que pour harmoniser et simplifier les procédures programmatiques et administratives.

70. Le PNUD s'est employé à améliorer le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement aux fins d'une programmation et d'un suivi cohérents et intégrés des opérations du système des Nations Unies pour le développement. Une nouvelle directive sur la coordination de la programmation a été élaborée en 2010. Le PNUD a réaligné ses structures de programmation sur les nouveaux instruments volontaires tels que le plan d'action et le cadre budgétaire commun de manière à assurer une projection globale axée sur les résultats des besoins de ressources et des déficits pour la période couverte par le programme. Ces outils ont aidé les pays de programme à planifier et à coordonner l'aide fournie par le système des Nations Unies et à améliorer la responsabilisation en matière de résultats entre les partenaires.

71. Le PNUD fournit des services d'appui opérationnels à de nombreux organismes des Nations Unies, y compris des services de gestion et des services opérationnels en matière de paiement et d'administration, de ressources humaines et de services et locaux communs. Le PNUD joue également un rôle clé dans la gestion des fonds d'affectation spéciale pour le compte du système des Nations Unies et, par le biais du Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires, il a géré un portefeuille de 4,8 milliards de dollars, composé de 36 fonds d'affectation spéciale multidonateurs et de programmes conjoints et d'un

financement par intermédiation dans 83 pays, garantissant des coûts de transaction réduites et un maximum de transparence dans l'utilisation des ressources.

B. Gestion

72. En avril 2011, l'Administratrice a lancé le programme de changement institutionnel destiné à mettre le PNUD à même de fournir des résultats visibles et cohérents en améliorant l'efficacité et la réactivité. Le PNUD a pris des mesures destinées à améliorer la performance et à répondre aux problèmes posés par le développement au XXI^e siècle.

73. Le plan d'activité annuel, introduit en 2012, renforce l'alignement des activités et des ressources en établissant des priorités institutionnelles annuelles liées au plan stratégique, et descendant jusqu'aux plans de travail des groupes. Le plan est intégré avec un système de suivi qui permet aux cadres de modifier les priorités, et l'allocation des ressources en conséquence. Les risques sont identifiés et gérés au niveau des groupes grâce à un portail en ligne lié à une plate-forme de planification, alors que les risques institutionnels sont identifiés et suivis par un comité créé à l'échelle de l'organisation.

74. Des modèles d'affaires actualisés des bureaux de pays, introduits à titre pilote en 2012, seront appliqués de manière à garantir que le PNUD demeure pertinent, qu'il obtient de meilleurs résultats et qu'il s'adapte à toute la gamme des situations de pays. Les approches incluent le regroupement des services d'appui opérationnels dans des pôles mondiaux ou régionaux, le renforcement de la fonction de suivi et d'évaluation, et une meilleure imputation des dépenses de projets aux fins de l'amélioration de la durabilité et de la qualité.

75. Le PNUD est reconnu comme l'un des principaux animateurs de la politique des données publiques et de la transparence de l'aide, et son nouveau portail de données publiques (open.undp.org) présente des informations détaillées sur plus de 6 000 projets dans quelque 150 pays. Le PNUD figure dans le peloton de tête de 10 organisations sur les 72 organisations visées dans l'indice de la transparence de l'aide (publié par PublishWhat You Fund), et, depuis l'adoption de la décision 2008/37 du Conseil d'administration, il rend publics tous les rapports d'audit.

76. Le développement d'un corps solide de dirigeants et de cadres représentait une priorité particulière. Plus de 600 fonctionnaires ont bénéficié de programmes de développement de l'aptitude au commandement et des compétences en matière de gestion. Les « viviers » de candidats et les mesures de simplification introduits dans le cadre de la stratégie de renforcement de la capacité des personnes ont accéléré l'identification et le déploiement du personnel grâce à un recrutement et une planification des successions plus efficaces. Le délai moyen pour remplir une vacance a été réduit d'environ six semaines. Le système de gestion de la performance et de perfectionnement remanié vise à renforcer la responsabilité des fonctionnaires individuels pour les résultats et met l'organisation à même de mieux gérer les situations où les prestations laissent à désirer. Les efforts en faveur de la diversification du personnel ont abouti à la quasi-parité entre les sexes (49,5 % hommes et 50,50 % de femmes en décembre 2012).

77. La sécurité et la sûreté du personnel et des installations continuent à occuper un rang de priorité des plus élevés. Les investissements continus en matière de

restrictions d'accès et de réinstallation des bureaux ont permis de respecter les normes de sécurité dans près de 80 % des cas. Le cadre permettant de déterminer l'importance relative des programmes met les dirigeants à mêmes de prendre des décisions plus avisées concernant l'exécution des programmes et des projets dans des environnements difficiles et aide le personnel à éviter les risques inutiles.

78. Depuis 2012, le PNUD observe les normes comptables internationales pour le secteur public, ce qui contribue à l'établissement de rapports financiers plus précis et plus transparents. La création d'une base commune de données des flux financiers du système des Nations Unies est en cours d'achèvement. Un contrôle rigoureux de la gestion financière, le dispositif de contrôle interne et la suite donnée régulièrement aux audits internes et extérieurs ont permis aux PNUD d'obtenir régulièrement de bonnes notes en matière de responsabilité financière dans des évaluations extérieures. Une évaluation conduite par l'Agence norvégienne de coopération pour le développement a confirmé que « le PNUD bénéficie d'une gestion financière solide s'appuyant sur des contrôles efficaces ». Le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales a attribué au PNUD « le score le plus élevé en matière de responsabilité financière, étant donné ses pratiques d'audit interne et extérieur, sa politique de lutte contre la corruption et ses systèmes de prévention des irrégularités financières ». Le PNUD était l'un des rares organismes des Nations Unies à faire l'objet d'opinions d'audit sans réserve de la part du Comité des commissaires aux comptes de l'ONU pour trois exercices biennaux consécutifs. Le PNUD conduit une politique d'investissement prudente qui a sauvé les ressources pendant la crise financière de 2008 et la récession économique qui a suivi. Le cadre intégré de gestion des ressources a permis au PNUD de gérer des sources multiples de fonds et d'aligner les coûts de manière plus appropriée.

79. Le PNUD figura la deuxième place dans le système des Nations Unies en ce qui concerne le volume de la passation des marchés, achetant chaque année des biens et des services d'un montant de plus de 3 milliards de dollars. À la fin de 2013, il aura achevé l'exécution d'une stratégie pluriannuelle de renforcement de sa fonction d'achat en rationalisant la gestion de la chaîne d'approvisionnement et en améliorant son aptitude à obtenir le meilleur rapport qualité-prix. Les réformes et les modifications des politiques et des procédures ont amélioré la souplesse, réduit les délais pour les achats (d'un mois pour les opérations d'un montant inférieur à 1 million de dollars et de six semaines pour des opérations d'un montant supérieur à 1 million de dollars), permis des économies de temps et de ressources (des vacataires peuvent désormais être engagés en un jour, une procédure de signature électronique pour les bons de commande devrait permettre des économies de 1,3 millions de dollars sur cinq ans, et l'utilisation de contrats à long terme dégagera des économies allant jusqu'à 60 %) et rendu les pratiques d'achat plus durables. Le PNUD a adopté un système de gestion du risque dans la délégation des pouvoirs en matière d'achat et a optimisé le contrôle des achats au niveau des pays, des régions et du siège. Des investissements majeurs ont été effectués dans la professionnalisation de la fonction d'achat. Le programme de certification des achats et de formation connexe du PNUD et de l'Institut agréé des achats et des approvisionnements a obtenu l'European Supply Chain Excellence Award for Training and Professional Development en 2012.

80. Le PNUD surveille son empreinte carbone. La réduction des déplacements, les communications virtuelles et des pratiques « vertes » de gestion des activités et des

installations, y compris l'utilisation de panneaux solaires, permettent à de nombreux bureaux de signaler de moindres émissions de gaz de serre.

C. Résultats financiers

Recettes

81. L'examen à mi-parcours du plan stratégique contient le cadre intégré révisé d'allocation des ressources. En 2012, les contributions aux ressources ordinaires et aux autres ressources s'élevaient à 4,64 milliards de dollars, montant inférieur aux prévisions de 4,8 milliards de dollars. Les contributions aux ressources ordinaires sont tombées de 974 millions de dollars en 2011 à 846 millions de dollars en 2012, inférieures à l'objectif de 1,05 milliard de dollars.

82. Les contributions aux autres ressources ont atteint 3,79 milliards de dollars en 2012, alors que le plan stratégique envisageait un montant de 3,75 milliards de dollars et que ces contributions s'étaient élevées à 3,86 milliards de dollars en 2011. Les contributions affectées des donateurs bilatéraux sont tombées de 1,47 milliard de dollars en 2011 à 1,33 milliards de dollars en 2012. Les contributions affectées des partenaires multilatéraux et de la Commission européenne sont montées de 1,52 milliard de dollars en 2011 à 1,53 milliard de dollars en 2012. Les ressources apportées par les pays de programme sont passées de 880 millions de dollars en 2011 à 930 millions de dollars en 2012.

Dépenses

83. Les dépenses sont présentées conformément à la classification des activités et des coûts associés pour l'exercice biennal 2010-2011 approuvée par la décision 2009/22 du Conseil d'administration. Pour 2012, les dépenses sont présentées conformément à la classification des coûts, comme cela a été demandé dans la décision 2010/32. Le montant provisoire total des dépenses afférentes aux activités de développement en 2012 s'élevait à 4,53 milliards de dollars, dont 600 millions de dollars provenant des ressources ordinaires, 2,95 milliards de dollars des ressources fournies par des donateurs et 930 millions de dollars de ressources locales. Le montant total des dépenses engagées pour les activités relatives à la coordination des initiatives de développement des Nations Unies, afférentes à la gestion ou entreprises à des fins spéciales atteignait 120 millions de dollars, 440 millions de dollars et 80 millions de dollars respectivement. Le ratio dépenses afférentes à la gestion/dépenses totales était de 8,44 %. Ce pourcentage est inférieur aux 8,66 % prévus dans le plan stratégique 2012-2013, reclassé conformément aux catégories de la classification harmonisée des coûts adoptée par la décision 2010/32.

Tableau 17
Dépenses par catégorie

(En milliards de dollars)

Catégorie de dépenses	Prévisions	Dépenses	Introduction de la classification harmonisée des catégories de coûts*	Prévisions	Dépenses*
	du plan stratégique 2008-2011	cumulatives 2008-2011		du plan stratégique*	2012-2013
	a)	b)		c)	d)
Développement	18,50	17,83		10,33	4,53
Coordination des activités de développement des Nations Unies	0,37	0,60		0,26	0,12
Gestion	1,50	1,55		1,02	0,44
Fins spéciales	0,39	0,37		0,12	0,08

* Les prévisions pour 2012-2013 et les dépenses pour 2012 sont classées conformément à la classification des coûts demandée par la décision 2010/32, telle que présentée dans le plan de ressources figurant au document DP/2011/31.

Tableau 18
Ratio dépenses afférentes à la gestion/dépenses totales

(En milliards de dollars)

Catégorie de dépenses	Prévisions	Dépenses	Introduction de la classification harmonisée des catégories de coûts*	Prévisions	Dépenses*
	du plan stratégique 2008-2011	cumulatives 2008-2011		du plan stratégique*	2012-2013
Dépenses afférentes à la gestion (a)	1,50	1,55		1,02	0,44
Dépenses totales (b)	20,76	20,36		11,73	5,16
Ratio dépenses afférentes à la gestion/dépenses totales (a, b)	7,23 %	7,61 %		8,66 %	8,44 %

* Les prévisions pour 2012-2013 et les dépenses pour 2012 sont classées conformément à la classification des coûts demandée par la décision 2010/32, telle que présentée dans le plan de ressources figurant au document DP/2011/31.