



**Conseil d'administration
du Programme des Nations Unies
pour le développement, du Fonds
des Nations Unies pour la population
et du Bureau des Nations Unies
pour les services d'appui aux projets**

Distr. générale
15 avril 2011
Français
Original : anglais

Session annuelle de 2011

New York, 6-17 juin 2011

Point 2 de l'ordre du jour provisoire

Rapport annuel de l'Administrateur

**Examen à mi-parcours du plan stratégique du PNUD
et du rapport annuel de l'Administrateur**

Résumé

Le présent examen est une étape importante dans le processus d'optimisation des contributions du PNUD au développement dans le monde entier. Il affirme que la principale contribution du PNUD dans la promotion du développement humain réside dans ses programmes d'appui à l'inclusion, à la résilience et à la viabilité dans des contextes internationaux et nationaux qui évoluent rapidement. Il souligne les tendances importantes en termes de demande et d'appui : planification et mise en œuvre des OMD; solutions favorables à une croissance inclusive et durable; approches encourageant l'inclusion économique, sociale et politique et renforçant le choix et la participation des individus; approches reconnaissant les corrélations entre pauvreté, environnement, prévention des crises et relèvement et gouvernance pour créer des sociétés durables et résilientes.

Pour préparer le présent examen, le PNUD a réalisé une analyse approfondie afin de tirer des enseignements des évaluations et sondages indépendants, des résultats rapportés par les parties intéressées et du profil de la demande/des dépenses. L'image qui en ressort est celle d'une organisation dont la diversité des typologies de pays est largement appréciée. Conformément à son mandat et aux priorités nationales, le PNUD contribue de manière importante à changer les résultats des réalisations.

Le présent examen décrit également une organisation confrontée à de nombreuses difficultés. Le PNUD doit poursuivre ses efforts afin d'améliorer ses résultats en matière de changement et travailler en interne ainsi qu'avec les partenaires nationaux afin de renforcer son attention et ses capacités autour des priorités stratégiques, et d'accroître ainsi son impact. Du point de vue opérationnel, l'organisation doit continuer à gagner en efficacité et à mieux aligner ses fonds en constante évolution avec les résultats homogènes des pays.



Concernant l'avenir, le PNUD propose de modifier les cadres de développement et de résultats institutionnels pour la seconde période du plan stratégique. Les futures orientations convenues avec le Conseil d'administration pour cet examen à mi-parcours, ainsi que l'initiative de réforme interne du PNUD, les étapes de transition vers un budget intégré en 2014, les arrangements en matière de programmation et la feuille de route vers le nouveau plan stratégique qui débutera en 2014, constitueront des priorités stratégiques de l'organisation pour les trois prochaines années.

Le Conseil d'administration est prié de prendre note du rapport, d'approuver les cadres de résultats révisés figurant dans les annexes et de décider d'une éventuelle révision du calendrier d'établissement des rapports pour la durée restante du plan stratégique.

Table des matières

	<i>Page</i>
Partie I	
1. Introduction – promotion du développement humain par le biais de l'inclusion, de la résilience et de la viabilité	3
2. Enseignements tirés des contributions aux résultats en matière de développement.	8
3. Résultats institutionnels	46
Partie II	
4. Activités spécifiques réalisées dans le cadre du plan stratégique en 2010	59
5. Résultats en matière de développement – 2010	59
Annexes	
(disponibles sur la page Web du Conseil d'administration)	

Partie I

1. Introduction – promotion du développement humain par le biais de l’inclusion, de la résilience et de la viabilité

1. Cet examen à mi-parcours du plan stratégique pour 2008-2013 analyse les performances du PNUD de 2008 à 2010. Il est documenté à l’aide de programmes indépendants et d’évaluations thématiques, de sondages des partenaires et de rapports de pays. Il complète le rapport annuel du PNUD sur les résultats en tirant des enseignements clés de la première période du plan stratégique et soumet des propositions d’adaptation des opérations du PNUD jusqu’en 2013 et au-delà.

2. Le développement humain consiste à élargir l’éventail des choix accessibles aux individus dans l’optique d’une vie conforme à leurs attentes. La croissance économique est importante mais ce n’est qu’un moyen d’élargir ce choix. Le renforcement des capacités humaines est essentiel à cet élargissement. Les individus sont au cœur du développement humain en tant que bénéficiaires et acteurs, en tant qu’individus et groupes. La viabilité environnementale fait partie du développement humain : elle repose sur le principe simple mais puissant que les valeurs humaines vont bien au-delà des considérations matérielles et que les marges de choix sont aussi importantes pour les générations futures qu’elles le sont pour la génération actuelle.

3. Les sociétés inclusives, résilientes et viables sont plus à même de promouvoir le développement humain. L’inclusion fait référence aux dimensions politiques, sociales et économiques dont les inégalités ralentissent le développement et empêchent certains groupes d’y participer et d’en bénéficier. La résilience désigne la capacité des sociétés, des communautés et des familles à résister à des chocs et à rebondir en minimisant les dommages à long terme. La viabilité confère au processus de croissance et de développement une durabilité à long terme en intégrant pleinement la dimension environnementale ainsi que les droits et les besoins des générations futures.

4. La contribution du PNUD au développement humain repose sur son mandat de développement intersectoriel et sur son rôle en tant que partenaire multilatéral impartial, présent dans le monde entier. Le PNUD intervient à l’échelle nationale, régionale et mondiale et exploite l’étendue et l’ampleur de sa présence et de ses connaissances pour proposer des politiques et des programmes adaptés aux besoins et aux priorités des partenaires.

Aujourd’hui à 2013 : accélération des progrès vers la réalisation des OMD

5. Les étapes clés de l’avancée du développement humain sont définies par l’agenda pour le développement fixé par la communauté internationale dans la Déclaration du Millénaire de 2000 et les objectifs du Millénaire pour le développement connexes. Ces derniers ont été complétés par d’autres engagements, y compris d’autres objectifs de développement convenus à l’échelle internationale, et ceux émanant des processus nationaux dont les objectifs sont souvent plus ambitieux. Pour honorer ces engagements, les pays partenaires prennent des mesures afin de préserver les gains acquis en matière de développement humain ces dernières décennies, de rattraper le retard et d’accélérer les progrès.

6. Avec ses partenaires, le PNUD a réalisé une analyse aux niveaux national, régional et mondial qui a mis en relief les progrès accomplis par les pays dans la réalisation des OMD durant la dernière décennie. Ces progrès prouvent que la réalisation des OMD est possible et qu'il reste encore beaucoup à faire.

7. Plusieurs évaluations récentes ont révélé que durant la dernière décennie, le PNUD a plaidé avec succès pour la Déclaration du Millénaire et l'agenda des OMD, renforcé les capacités institutionnelles nationales et locales concernant les stratégies de développement relatives aux OMD et contribué au suivi et à la communication des progrès accomplis. La participation de partenaires à tous les niveaux permet au PNUD, en tant que porte-parole universel et neutre du développement, de systématiser et de partager les expériences, de multiplier les succès par le biais de la formation, de l'adaptation et de l'application. Mais le PNUD est allé bien au-delà du rôle d'établissement de rapports et de plaider pour collaborer activement avec ses partenaires à la conception et à la mise en œuvre de politiques visant à accélérer la réalisation des OMD.

8. Le PNUD, avec le système des Nations Unies, continuera à travailler avec les pays partenaires, notamment sur les OMD qui ont le moins progressé, dans le cadre de sa Stratégie novatrice et de son Cadre d'accélération des OMD. Il se concentrera sur les interventions à fort effet multiplicateur afin de réaliser plusieurs OMD : investissements en faveur des femmes et des fillettes, interventions ciblées en matière de protection sociale et de création d'emplois, développement local et accès à l'énergie pour les pauvres. L'expérience révèle que la réalisation des OMD exige une forte prise en main du programme par les pays, une gouvernance démocratique et des approches favorisant une croissance économique équitable et sans exclusion. De plus, comme le soulignent plusieurs évaluations et les réponses connexes de la direction, l'intégration de l'agenda des OMD et des cadres macroéconomiques qui accélèrent la mobilisation de ressources domestiques et les investissements publics afin que les objectifs liés aux OMD soient des considérations de fond de la planification économique.

Veiller à la viabilité

9. La viabilité fait partie de la notion même du développement humain. Il est évident que l'activité humaine consomme les ressources environnementales au-delà de leur capacité de renouvellement. La pression écologique croissante se traduit par une perte de biodiversité, une dégradation des terres, une pénurie d'eau, une déforestation et une présence croissante de produits chimiques dangereux dans l'environnement, auxquels s'ajoutent les difficultés des citoyens vivant dans la pauvreté, dont beaucoup sont tributaires de façon disproportionnée de l'environnement pour leur subsistance.

10. Outre la dégradation généralisée de l'environnement, le change climatique est devenu une menace majeure pour la viabilité. Pour un grand nombre des populations les plus pauvres, les effets sont susceptibles de se manifester plus rapidement et plus intensément. Il est urgent de s'adapter aux changements inéluctables et d'atténuer les causes du changement climatique en faisant évoluer les économies vers un développement à faibles émissions de carbone. Cancun a démontré que les progrès intergouvernementaux peuvent mener à une action mondiale significative à long terme. Alors que le financement de la lutte contre le changement climatique va augmenter de 100 milliards de dollars par an d'ici 2020, le PNUD continuera à aider

les pays à créer l'environnement porteur requis pour accéder, combiner et répartir ces fonds de façon à inciter les investissements publics et privés à promouvoir le développement durable. À cet effet, le PNUD a l'intention d'aider les pays partenaires à élaborer des stratégies de développement à faibles émissions et capables de résister aux aléas climatiques. Le PNUD continuera également à plaider pour un accord de lutte contre le changement climatique équitable et à aider les pays partenaires à renforcer leurs capacités de participer aux négociations sur le climat et à garantir une utilisation efficace des fonds pour la lutte contre le changement climatique. Cela sera particulièrement important lorsque le Fonds de Copenhague pour le climat sera mis en place.

11. La perte de biodiversité et l'extinction des espèces, qui ont déjà des conséquences profondes et potentiellement irrévocables sur les moyens de subsistance, constituent une autre menace. Dans ce contexte, les progrès accomplis en matière de biodiversité à Nagoya sont encourageants. Les engagements d'étendre les zones protégées sont indispensables pour préserver la santé des écosystèmes et les services qu'ils fournissent. Le Protocole de Nagoya sur l'accès aux ressources génétiques et le partage juste et équitable des avantages donne un élan majeur à la préservation de la biodiversité tout en protégeant les droits des communautés locales et autochtones aux ressources naturelles.

12. Le PNUD aide les pays partenaires à agir sur les écosystèmes, la biodiversité, l'eau, les terres, les produits chimiques et le changement climatique depuis 20 ans et figure « au nombre des principales organisations qui travaillent dans ces domaines » dicit les évaluations. Le PNUD continuera également à jouer un rôle majeur dans l'intégration de l'égalité des sexes dans le dialogue mondial sur le changement climatique et autres questions environnementales, et notamment dans l'appui des mécanismes financiers et institutionnels afin que les femmes participent véritablement et équitablement aux résultats.

13. Le PNUD prête une attention accrue à la corrélation pauvreté-environnement et s'assure que les programmes environnementaux prennent pleinement en considération les implications du développement humain sur la pauvreté, l'environnement et l'énergie. Par exemple, le soutien du PNUD dans la lutte contre la pauvreté répondra aux besoins croissants en énergie, notamment pour les membres de la société déconnectés du réseau. Pour les pays tributaires de l'extraction de ressources non renouvelables, le PNUD poursuivra ses actions en faveur d'une utilisation durable afin de compenser l'amenuisement des ressources naturelles par une accumulation de capital physique, humain et social. Les actions du PNUD compléteront celles des partenaires afin de renforcer l'impact de la réforme macroéconomique et des finances publiques sur les résultats en matière de développement humain.

14. Enfin, le PNUD contribuera à mettre en œuvre les nouvelles directives du GNUD sur le changement climatique et l'environnement avec d'autres partenaires de développement, dont le PNUE et la Banque mondiale. Dans le cadre de sa mission de lutte contre la pauvreté, le PNUD a l'intention de répondre aux demandes nationales de création de mécanismes de protection sociale, tels que des transferts monétaires et des programmes d'emploi. Ces derniers peuvent réduire l'exposition aux risques et renforcer l'entraide et la résilience face aux chocs environnementaux. Les femmes et les jeunes seront au cœur de ces efforts, et une approche systémique des approches communautaires et locales du développement

mettra en avant la parole, l'indépendance, l'égalité des sexes et le développement du capital social.

Renforcer l'inclusion

15. Le renforcement de l'inclusion est crucial pour le développement humain. La croissance économique est un puissant moteur de réduction de la pauvreté mais uniquement lorsque les individus ne sont pas exclus de son processus de génération et de ses avantages. La croissance inclusive doit être complétée par l'inclusion politique. L'exclusion peut accentuer les divisions sociales. Les inégalités importantes et croissantes réduisent le rythme auquel la croissance diminue la pauvreté et peuvent même ralentir la croissance. La création d'emplois, notamment pour les femmes et un nombre croissant de jeunes dans de nombreux pays en voie de développement, est essentielle pour que la croissance profite à tous. Le développement agricole est indispensable à la croissance inclusive dans de nombreux pays où la plupart des citoyens vivent en milieu rural et connaissent des problèmes persistants d'insécurité alimentaire.

16. La protection sociale peut renforcer l'inclusion en promouvant l'équité et en réduisant la pauvreté extrême. Il apparaît de plus en plus clairement que des programmes de protection sociale bien conçus peuvent contribuer à accroître la productivité et la croissance, par exemple, en augmentant les ressources des pauvres ou en leur permettant d'investir en prenant des risques modérés. Une plus grande inclusion des processus de planification peut améliorer l'impact des investissements sur les infrastructures économiques, par exemple par le développement du réseau routier communal qui améliore l'accès aux marchés et aux services publics ou la mise en place d'un système d'approvisionnement en eau potable afin de diminuer les tâches familiales non rémunérées des femmes et des fillettes. Le PNUD a aidé les pays à concevoir des processus qui renforcent l'inclusion des politiques et des investissements publics pour y intégrer les intérêts des femmes, des jeunes et des groupes défavorisés.

17. La mise en place de systèmes renforcés de gouvernance démocratique et de l'État de droit à l'échelle locale, nationale et internationale peut être une force motrice majeure en défendant l'interaction et la participation de toutes les parties intéressées. Les récents événements de la région des États arabes réaffirment qu'en favorisant la stabilité sociale et le développement humain, la croissance économique et la réduction de la pauvreté doivent aller de pair avec la gouvernance participative. Le PNUD soutiendra davantage les demandes nationales d'élargissement des espaces de dialogue et les opportunités économiques et sociales qui encouragent la voix, la participation et la responsabilité des femmes, des jeunes, des groupes défavorisés et vulnérables figurent au cœur du développement humain.

18. Le PNUD continue de soutenir l'engagement civique à l'échelle nationale et sous-nationale comme un moyen d'améliorer les politiques et de renforcer les capacités de fournir des services publics de base. Les enseignements tirés révèlent qu'une telle participation directe peut promouvoir une transparence et une responsabilité accrues dans la planification et l'utilisation des fonds publics. L'appui du PNUD aux cycles électoraux et aux parlements reconnaît que la participation inclusive et l'engagement civique sont précieux et peuvent exiger une réactivité face aux besoins et aux aspirations des individus en matière de développement.

19. Alors que la participation inclusive répond à la demande, elle exige des institutions publiques et privées réactives et responsables qui disposent de systèmes juridiques pour gérer les conflits et dédommager les préjudices subis. Le PNUD soutiendra les institutions et processus, formels et informels, de justice et de sécurité efficaces, justes, réactifs et indépendants qui défendent l'État de droit et la démarginalisation par le droit, notamment pour les pauvres et les défavorisés. Le PNUD contribuera au renforcement des capacités des institutions publiques, y compris de leur capacité à interagir avec les organes de représentation, le secteur privé et la société civile.

20. Le PNUD reconnaît également que dans un contexte de globalisation, les acteurs nationaux doivent opérer à l'échelle mondiale, régionale et nationale. Tous les pays partenaires ont pris des engagements et ont assumé leurs obligations juridiques internationales pour lesquelles un suivi national est en cours. Au sommet mondial de 2005, les États Membres ont souligné la nécessité de « renforcer les liens entre les activités normatives et opérationnelles du système des Nations Unies ». Dans cette optique, le PNUD répondra aux demandes de partenaires nationaux relatives au renforcement des capacités institutionnelles aux fins d'exécution d'activités portant sur les droits de l'homme, l'égalité des sexes et la lutte contre la corruption, suivant des normes appropriées à chaque contexte. Le PNUD aidera également les pays partenaires à participer efficacement à l'échelle régionale et mondiale afin de promouvoir une croissance inclusive et durable et garantir une « entente équitable » pour tous.

Renforcer la résilience

21. Ces dernières années ont été dominées par une forte hausse du prix des produits de base et par la crise financière et économique mondiale qui a donné lieu à la première récession mondiale depuis plusieurs décennies. Les crises sont souvent considérées comme des événements ponctuels et les solutions ne remédient pas souvent aux vulnérabilités complexes et interdépendantes sous-jacentes auxquelles de nombreux pays sont confrontés.

22. Aider les pays à réaliser des progrès en matière de développement capables de résister à ces crises exige des mesures intégrées et coordonnées de la part de nombreux partenaires. Dans ce contexte, le PNUD continuera à jouer un rôle primordial en aidant les pays à élargir leurs options, à concevoir et à mettre en œuvre des politiques et des plans nationaux pour le développement visant à promouvoir le développement humain et à mobiliser des sources de financement supplémentaires, y compris à mobiliser des ressources domestiques.

23. Alors que les conflits violents entre pays sont en baisse, 40-60 pays connaissent encore des conflits et des tensions internes à des degrés divers, qui accentuent la vulnérabilité de ces pays et détournent les rares ressources des investissements en faveur des personnes, des infrastructures et des institutions. De plus, la fréquence et l'intensité croissantes des effets du changement climatique dans le monde entier aggravent encore davantage les problèmes de développement comme ce fut le cas en 2010 avec les situations d'urgence de grande ampleur en Haïti et au Pakistan.

24. Le PNUD vise à créer des sociétés et des institutions résilientes, capables de résister aux menaces qui pèsent sur la paix et le développement et de reprendre la voie du développement à long terme après une crise. Dans ce contexte, le rôle du

PNUD dans les situations de crise s'est avéré plus pertinent que jamais. Le renforcement des secteurs de la justice et de la sécurité est essentiel pour poser les fondations du développement humain dans des environnements difficiles. Dans les environnements postconflits, les processus de vision à long terme lancés par le PNUD ont permis de trouver un consensus entre opposants politiques et factions rivales sur l'avenir de leur pays et les aspirations de leur peuple. La réorientation des dépenses publiques vers des investissements dans les secteurs sociaux, avec l'accent mis sur les femmes, les jeunes et les enfants, est également essentielle pour restaurer la cohésion sociale et récolter les dividendes de la paix dans des environnements postconflits.

25. En collaboration avec le système des Nations Unies pour le développement et les partenaires, le PNUD s'emploie à soutenir les pays par des évaluations des besoins, des efforts de coordination et la mobilisation de fonds pour les interventions humanitaires et la période de transition. Les activités de reprise après sinistre du PNUD, comme les interventions du PNUD lors du tsunami dans l'Océan indien ou du séisme en Haïti, ont permis aux pays d'accélérer le passage de la phase humanitaire à la phase de relèvement et de développement.

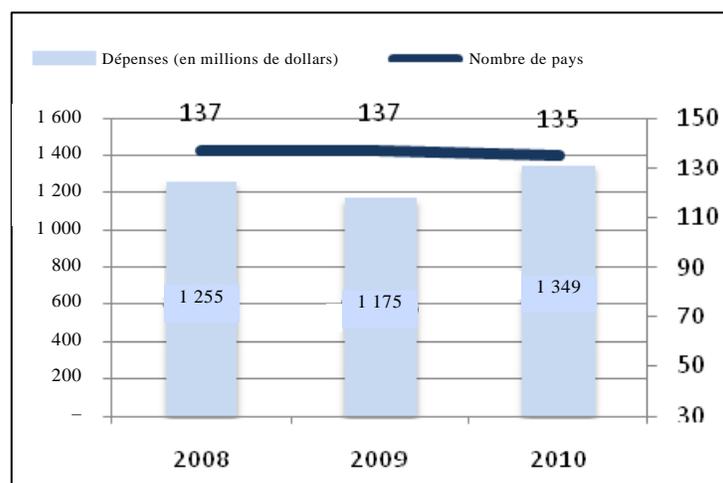
26. Le PNUD attache une grande importance à son rôle dans le relèvement rapide, la réduction des risques de catastrophe et la reconstruction d'après-crise. Le PNUD appuie le renforcement des capacités nationales d'identifier, de gérer et de réduire les risques dans le but de prévenir les crises, y compris les catastrophes à évolution lente comme le changement climatique. La dimension sociale des actions du PNUD appuiera le renforcement de la cohésion sociale comme un moyen de prévenir les conflits et de promouvoir le relèvement rapide en défendant le dialogue multipartite, en évaluant et en analysant les risques à des fins de détection précoce des tensions communautaires et en renforçant les capacités afin de traiter les causes profondes des tensions avant qu'elles n'engendrent la violence. La coopération inclura des stratégies explicites de renforcement des systèmes de protection sociale, de promotion de l'égalité des sexes et de renforcement de l'inclusion sociale des groupes défavorisés.

2. Enseignements tirés des contributions aux résultats en matière de développement

2.1 Réduction de la pauvreté et réalisation des OMD

27. En 2008, les crises internationales ont commencé à avoir un fort impact sur le développement humain dans le monde entier, créant ainsi des tensions disproportionnées pour les pauvres et les personnes vulnérables. En raison des inégalités sexuelles préexistantes, les femmes et les fillettes sont plus affectées. Le nombre de personnes sous-alimentées dans le monde en 2009 a augmenté pour atteindre environ 1,02 milliard d'habitants, contre 915 millions en 2008. La crise économique mondiale aurait conduit 73 millions de personnes supplémentaires à vivre avec moins de 1,25 dollar par jour d'ici fin 2010. De plus, en Afrique subsaharienne, en 2009, jusqu'à 50 000 enfants, des fillettes en grande majorité, pourraient avoir perdu la vie du fait de la crise financière.

Réduction de la pauvreté et réalisation des OMD



28. Ces incidences négatives sur le développement humain rappellent avec force que les pays partenaires du PNUD sont vulnérables face aux événements mondiaux et que la réalisation des OMD peut rapidement ralentir et même s'inverser. Toutefois, même lorsque les crises ont pris de l'ampleur, des données ont permis de révéler le rôle important des politiques et réformes préventives dans le renforcement de la résilience et de la viabilité des économies et ont mis en évidence une série de mesures efficaces pour atténuer les désavantages sociaux et poser les bases d'une relance solidaire.

2.1.1 Réponses du PNUD aux demandes des pays et enseignements tirés

29. Les pays partenaires ont eu recours aux services d'appui du PNUD pour concevoir des stratégies nationales de développement visant à minimiser l'impact des crises et accélérer la réalisation des OMD. Le PNUD a rapporté des actions dans le domaine la réduction de la pauvreté et de la réalisation des OMD dans 138 bureaux de pays entre 2008 et 2010. En 2010, 13 % des dépenses du PNUD ont été directement liées à l'appui de stratégies de développement relatives aux OMD ainsi qu'à la planification, au suivi et à l'évaluation des progrès accomplis dans la réalisation desdits objectifs. Des réalisations majeures ont également été rapportées concernant la planification et la gestion des ressources pour la lutte contre le VIH/sida, la croissance inclusive, le secteur privé et le développement local.

30. Le PNUD a collaboré avec les pays partenaires à l'évaluation des impacts, à l'amélioration des systèmes de suivi et d'alerte précoce et à l'identification d'options politiques pour mettre fin aux crises financière et économique ainsi qu'à la crise des prix alimentaires sur la base d'analyses dépassant largement les agrégats macroéconomiques pour inclure le niveau des ménages et les résultats du développement humain. Les capacités des bureaux de pays de produire des analyses de grande qualité dans des délais très courts et la traduction des résultats empiriques en messages d'action clairs pour les décideurs politiques se sont avérées indispensables pour minimiser les impacts négatifs à long terme.

31. Ces trois dernières années, et à une fréquence accrue jusqu'au Sommet du Millénaire de 2010, les gouvernements nationaux de toutes typologies ont demandé

au PNUD d'appuyer la préparation des Rapports sur l'état d'avancement des OMD. Ces rapports et les expériences nationales ont servi de base à l'évaluation internationale du PNUD qui a permis d'identifier les principaux moteurs d'accélération de la réalisation des OMD qui figurent dans le Document final du Sommet.

32. Dans le cadre d'un examen de 30 évaluations de la réalisation des OMD au niveau national, pour lesquelles le PNUD a fourni un appui technique et consultatif, il est apparu que 90 % des pays avaient intégré les OMD dans leurs plans et cadres nationaux avec le soutien du PNUD. De plus, ces pays ont adapté, ou personnalisé, un ou plusieurs objectifs, cibles ou indicateurs des OMD mondiaux au contexte national. C'est également ce qui ressort du sondage des partenaires du PNUD mené en 2009 : plus de 80 % des partenaires dans le monde entier ont déclaré que le PNUD occupe une place « très importante » ou « importante » dans la réalisation des objectifs internationaux en matière de développement, y compris des OMD.

33. Le Cadre d'accélération de la réalisation des OMD a été piloté dans 10 pays avant le Sommet et, plus récemment, dans quatre pays du Sahel (Burkina Faso, Tchad, Mali et Niger), à l'échelle nationale et sous-nationale. Cette action a démontré l'importance de traiter les goulets d'étranglement dans la mise en œuvre des interventions bien connues. L'un des enseignements clés tirés a été le rôle important que le PNUD peut jouer dans la mobilisation du système des Nations Unies dans une action multisectorielle et multipartenaire commune à tous les OMD et à différentes typologies de pays. Le PNUD a joué un rôle important dans le Cadre d'accélération de la réalisation des OMD en encourageant les ministères des finances et de la planification économique ainsi que les ministères de tutelle à travailler directement sur des questions telles que la santé maternelle, l'égalité des sexes et la viabilité environnementale.

34. Le PNUD reconnaît les différentes synergies qui existent entre l'égalité des sexes, la réduction de la pauvreté et la réalisation des OMD. En 2010, 45,1 % des dépenses dans ce domaine d'intervention ont été qualifiées de contributions « principales » ou « significatives » à l'égalité des sexes. Le PNUD a lancé l'Initiative mondiale pour le genre et la gestion des politiques économiques (GEPMI), qui a formé en 2010 70 planificateurs économiques en Afrique et 30 en Asie-Pacifique à l'intégration des dimensions sexospécifiques dans les stratégies de réduction de la pauvreté, les politiques économiques et les finances publiques nationales.

35. En défendant la croissance inclusive, les bureaux de pays ont rapporté d'importants résultats en matière de promotion de l'emploi, de la protection sociale et d'autonomisation économique des femmes. Ces types d'activité ont un effet immédiat sur la réduction de la pauvreté et contribuent à la résilience à plus long terme en permettant l'accumulation de capital physique et humain et en encourageant la prise de risques modérée. Concernant la croissance inclusive, les pays, notamment ceux qui enregistrent une augmentation des inégalités salariales, affirment que le processus de croissance doit être plus efficace pour améliorer les niveaux de vie. La demande croissante d'investissements dans les infrastructures physiques offre au PNUD un point d'entrée pour s'assurer que les préoccupations liées à la promotion de la croissance économique, de l'industrialisation et des exports au niveau national sont mis en balance avec les préoccupations liées aux efforts communautaires de développement des réseaux routiers communaux,

d'amélioration de l'accès aux sources d'énergie moderne dans des régions déconnectées du réseau et d'amélioration des systèmes d'assainissement et d'approvisionnement en eau. Le PNUD doit également collaborer avec les pays partenaires afin que les programmes de protection sociale ne servent pas simplement de filets de sécurité et permettent aux plus pauvres et aux plus vulnérables de participer au processus de croissance et d'en profiter.

2.1.2 Données d'évaluation de notre contribution

36. Dans 15 évaluations des résultats des activités de développement (ERAD) sur 42, les évaluateurs affirment que le PNUD a aidé avec succès les partenaires nationaux à adapter leurs efforts de planification axés sur les OMD au contexte national et à intégrer les OMD dans les plans nationaux et sous-nationaux de développement. En soutenant le renforcement des capacités et en fournissant des services consultatifs aux ministères de la planification, le PNUD a contribué à transformer les stratégies nationales de développement et les stratégies de réduction de la pauvreté en réalité avec des objectifs et des indicateurs clairs, d'identifier clairement des priorités, des stratégies sectorielles et des liens robustes avec les cadres macroéconomiques. Ces efforts ont permis de remédier à trois lacunes fréquentes dans le processus de planification : la coordination interministérielle, les liens entre enveloppes budgétaires et besoins en investissements sectoriels et le suivi des stratégies nationales de développement et de réduction de la pauvreté. La plupart des ERAD indiquent que le PNUD est un partenaire de développement majeur qui collabore avec les gouvernements centraux pour soutenir la formulation des stratégies et plans nationaux de développement. Dans plusieurs pays, le PNUD a fourni un appui continu pendant de longues périodes. Même dans les périodes de crise, la continuité a été une caractéristique majeure du rôle du PNUD en Éthiopie, au Rwanda et au Viet Nam [13]. (Ici et tout au long du présent document, les chiffres entre crochets font références aux évaluations citées dans les tableaux applicables.)

Évaluations citées dans cette section

1.	ERAD Bénin	2010
2.	ERAD Bosnie-Herzégovine	2009
3.	ERAD Cambodge	2009
4.	ERAD Chili	2009
5.	ERAD Chine	2010
6.	ERAD Guyane	2010
7.	ERAD Indonésie	2010
8.	ERAD Maldives	2010
9.	ERAD Somalie	2010
10.	ERAD Tadjikistan	2009
11.	Document d'évaluation des résultats du programme de pays, Serbie	2010
12.	Évaluation de la contribution du PNUD à la gestion de l'environnement et à des fins de lutte contre la pauvreté : la corrélation pauvreté-environnement	2010
13.	Évaluation de la contribution du PNUD au renforcement des capacités nationales	2010

37. En Chine, « en matière de réduction de la pauvreté, les importantes contributions du PNUD ont consisté à intégrer les OMD à la vision chinoise d'une société Xiaokang et à renforcer les liens entre les réformes fiscales et la réduction de la pauvreté » [5]. L'ERAD du Bénin note que « le PNUD, par ses interventions, est parvenu à faire des stratégies de réduction de la pauvreté un exercice participatif national » [1]. En intégrant des stratégies en faveur de la croissance et des échanges commerciaux dans le processus de planification basé sur les OMD, l'ERAD du Cambodge note que « le PNUD tente d'établir un lien entre réduction de la pauvreté et croissance économique du secteur privé, ce qui est précisément la stratégie du [gouvernement]. Les activités du PNUD [...] sont donc très pertinentes pour les besoins du peuple cambodgien et pour la stratégie [que le gouvernement a] choisie pour répondre à ces besoins » [3]. En Bosnie-Herzégovine, les objectifs et indicateurs des OMD ont été alignés sur le programme d'inclusion sociale de l'UE, où « l'approche du PNUD a placé la barre plus haut en intégrant les critères des évaluations fondées sur les droits et l'inclusion » [2].

38. Plusieurs évaluations notent les contributions locales du PNUD au renforcement des capacités, à la prestation d'une assistance ou d'un appui technique ciblé et à l'élargissement de ces initiatives pour une transformation à plus grande échelle. L'ERAD du Tadjikistan observe que « le PNUD a pris la décision mûrement réfléchie d'intervenir au niveau des districts et sous-districts. L'approche participative mise en place par le PNUD répond aux besoins locaux et aux exigences de responsabilité communautaire pour contribuer à la prestation de services au sein des sous-districts » [10]. L'ERAD de la Chine rapporte que le PNUD a contribué, grâce à son savoir-faire en renforcement des capacités institutionnelles, à étendre une innovation institutionnelle locale de services de vulgarisation agricole à plus de 1 000 comtés dans les 31 provinces du pays, qui a profité à 9 millions d'agriculteurs [5].

39. Tout en reconnaissant la contribution importante du PNUD en faveur du développement local, les évaluations recommandent également au PNUD d'en faire davantage pour transposer les interventions locales à plus grande échelle et appliquer les initiatives couronnées de succès à d'autres pays. L'ERAD du Bénin craint qu'une importance excessive ne soit accordée aux projets pilotes et suggère au PNUD de « se concentrer sur l'expansion et la mise en réseau de ses interventions réussies en limitant le nombre des interventions à court terme à celles qui ont un impact sur les opérations en cours » [1]. De même, l'ERAD de la Guyane affirme que « concernant les projets pilotes en cours, il faudra chercher davantage à en tirer les leçons et à les partager afin d'améliorer leur efficacité et la possibilité de les reproduire sur le long terme » [6]. L'ERAD de la Somalie conclut que la principale contribution du PNUD devrait consister à « faciliter l'intégration des meilleures pratiques des projets locaux et à reproduire ses approches novatrices » [9].

40. Les évaluations notent que le PNUD est un chef de file de la promotion de la croissance inclusive et du développement inclusif. Le programme du PNUD se concentre sur l'emploi et la protection sociale, la promotion de l'inclusion, des femmes et des groupes vulnérables en particulier. Au Cambodge, avec le soutien du PNUD, une approche complète et des objectifs spécifiques de réduction de la pauvreté humaine et des revenus par la création d'emplois ont été intégrés dans la politique et le cadre de planification du pays. En Zambie, grâce à un fort plaidoyer du PNUD, à son appui au programme et à ses efforts coordonnés avec les autres institutions des Nations Unies, le plan national de développement (2006-2010) a

donné la priorité aux interventions intégrant une dimension sexospécifique et à l'autonomisation économique des femmes.

41. Toutefois, plusieurs évaluations rappellent également que le PNUD pourrait se concentrer davantage sur les pauvres et l'inclusion. L'ERAD du Cambodge suggère au PNUD de s'engager davantage dans le développement rural en coopération avec les autres institutions, car c'est là où se trouve la plus forte concentration de pauvreté [3]. Les ERAD de la Guyane et des Maldives soulignent la nécessité croissante pour le PNUD de renforcer son appui à l'emploi des femmes et des jeunes [6, 8].

42. La récente évaluation de la corrélation pauvreté-environnement révèle que dans de nombreux cas que « le PNUD a tiré parti des processus de coordination des donateurs et du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) afin d'appeler l'attention sur les liens entre pauvreté et environnement » et que « l'Initiative Pauvreté-Environnement joue un rôle de catalyseur unique dans l'intégration des objectifs environnementaux et de réduction de la pauvreté à l'échelle nationale » [12]. Toutefois, bien que des progrès aient été réalisés dans les activités de planification stratégique et de sensibilisation, tant au niveau consultatif que du programme, il ne « met pas encore systématiquement en pratique sa politique » [12]. L'évaluation recommande au PNUD de « résoudre la problématique de la tour d'ivoire qui empêche la coopération et l'intégration des fonctions entre les domaines d'intervention » [12]. Pour ce faire, l'évaluation cite des exemples positifs en matière d'environnement et d'énergie au Cambodge, qui est « très respecté pour ses compétences et son soutien en ce qui concerne les liens entre pauvreté et environnement » et le Centre régional de Bratislava qui « organise régulièrement des réunions de coordination des responsables des domaines d'intervention pour discuter des idées de projets et identifier les questions intersectorielles. Dans les deux cas, le facteur déterminant est le leadership, et non la politique institutionnelle ». [12]

43. Les résultats du PNUD dans l'appui à la réduction de la pauvreté et à la réalisation des OMD couvrent toutes les typologies de pays. Les évaluations des résultats du PNUD indiquent que ce dernier offre une valeur ajoutée, avec des programmes portant essentiellement sur la réduction de la pauvreté dans les pays les moins avancés et ceux à faible revenu ainsi que sur la réduction des inégalités dans les pays à revenu intermédiaire et les pays contributeurs nets.

44. Dans les pays les moins avancés et notamment dans les pays frappés par la crise, le PNUD a répondu aux besoins immédiats et a directement aidé les communautés à restaurer leurs moyens de subsistance en créant des emplois et des revenus pour les familles. Toutefois, l'ERAD de la Somalie suggère au PNUD de maintenir un bon équilibre entre les interventions d'aide au renforcement des capacités des institutions gouvernementales et les initiatives permettant de répondre, dans le court et moyen terme, aux besoins chroniques en matière de développement des groupes vulnérables de la population dans la perspective d'une progression vis-à-vis des OMD [9].

45. Dans son soutien aux pays à revenu intermédiaire et aux pays contributeurs nets, le PNUD a exercé son fort pouvoir de mobilisation pour promouvoir le développement participatif et inclusif à des fins de réduction de la pauvreté, y compris les partenariats secteur public-privé. L'évaluation de l'ERAD de la Serbie note que le PNUD est reconnu comme un chef de file de l'inclusion sociale/du développement inclusif en faveur des pauvres. L'autonomisation des groupes

vulnérables notamment et le renforcement des institutions chargées des questions sociales sont considérés comme le domaine d'intervention le plus important du PNUD, mais aussi un domaine auquel le PNUD doit continuer à contribuer à l'avenir [11].

46. Les initiatives locales de réduction de la pauvreté sont une autre approche célèbre du PNUD à l'appui des pays à revenu intermédiaire et des pays nets contributeurs. Comme l'indiquent les ERAD du Chili, de la Chine et de l'Indonésie et le document d'évaluation des résultats de la Serbie, le PNUD associe son concours au développement politique au niveau national à des initiatives locales qui remédient efficacement aux inégalités régionales en offrant directement des avantages aux personnes et en supprimant les contraintes structurelles qui entravent le développement régional. Considérant les énormes difficultés auxquelles plusieurs pays à revenu intermédiaire sont confrontés en matière de changement climatique, notamment de catastrophes naturelles dévastatrices et répétées, le PNUD a contribué de manière importante à la gestion des situations d'extrême urgence et au rétablissement des moyens de subsistance après une catastrophe. Parmi les exemples de réussite, citons le soutien du PNUD après le tsunami en Indonésie et les séismes en Chine.

2.1.3 Propositions d'améliorations pour l'avenir

47. Après plus de deux décennies, le développement humain est plus que jamais d'actualité. Il restera au cœur de l'action du PNUD et fournira à l'organisation et à ses partenaires un cadre d'orientation pour la formulation d'une nouvelle série d'objectifs mondiaux et nationaux après 2015.

La voie à suivre – réduction de la pauvreté et réalisation des OMD

Le programme évolue alors que la date butoir de réalisation des OMD de 2015 approche :

- Passage de la sensibilisation et de la planification à l'accélération des OMD;
- Accent sur la croissance inclusive qui traite également des inégalités sexuelles et autres et de la protection sociale;
- Hiérarchisation de la mise en œuvre des programmes thématiques intersectoriels sur la lutte contre le VIH/sida et la promotion de l'égalité sexuelle, de l'autonomisation économique et de l'accès à la justice.

48. Afin de rationaliser ses efforts durant les dernières années consacrées à la réalisation des OMD, le PNUD poursuivra la mise en œuvre de sa Stratégie novatrice sur les OMD afin d'accélérer et de consolider les progrès accomplis dans la réalisation des OMD. Notamment pendant la période du plan stratégique restante, il reste trois domaines importants dans lesquels le PNUD peut renforcer ses efforts en matière de réduction de la pauvreté et de réalisation des OMD.

49. Premièrement, compte tenu de ses contributions réussies à la planification fondée sur les OMD, le PNUD concentrera ses ressources et ses efforts sur les OMD

qui accusent un retard et soutiendra les plans d'action prioritaires dans le Cadre d'accélération de la réalisation des OMD, considéré par le GNUD comme un document évolutif.

50. Afin de soutenir la mise en œuvre des plans d'action du Cadre d'accélération de la réalisation des OMD, le PNUD aidera les pays à transposer leurs initiatives locales réussies afin d'en tirer des avantages à plus grande échelle et de renforcer l'impact des politiques. La Stratégie novatrice du PNUD sur les OMD définira une nouvelle initiative mondiale et un cadre de financement afin de reproduire les interventions locales relatives aux OMD en partenariat avec le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU). Parallèlement à la mobilisation de ressources supplémentaires, le PNUD et ses principaux partenaires appuieront le renforcement des capacités afin de transposer les initiatives locales réussies à plus grande échelle.

51. Deuxièmement, le document final du Sommet sur les objectifs du Millénaire pour le développement de 2010 a fourni les orientations et le rapport d'évaluation internationale du PNUD intitulé « Que faut-il faire pour atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement ? » a défini un programme d'action concret pour la promotion d'un processus de croissance plus favorable au développement humain et à la réalisation des OMD. Notamment, le PNUD renforcera sa promotion de l'autonomisation économique des femmes, de la création de revenus et d'emplois et de la protection sociale. Les activités contribueront ici à accélérer la croissance et à la rendre plus résistante aux chocs externes mais aussi à rendre le processus de croissance plus inclusif et équitable quant à ceux qui y participent et en profitent.

52. Troisièmement, le PNUD renforcera la corrélation pauvreté-environnement en soutenant les politiques et programmes des pays dans le cadre de sa Stratégie novatrice sur les OMD. À l'avenir, ces efforts viseront à aider les pays à intégrer des mesures d'atténuation et d'adaptation au changement climatique dans leurs plans nationaux de développement afin de poursuivre une voie plus écologique vers le développement et aboutir ainsi à une société à faibles émissions et capable de résister aux aléas climatiques. Le rôle primordial de l'accès à l'énergie pour les pauvres est abordé en détail à la section 2.5.

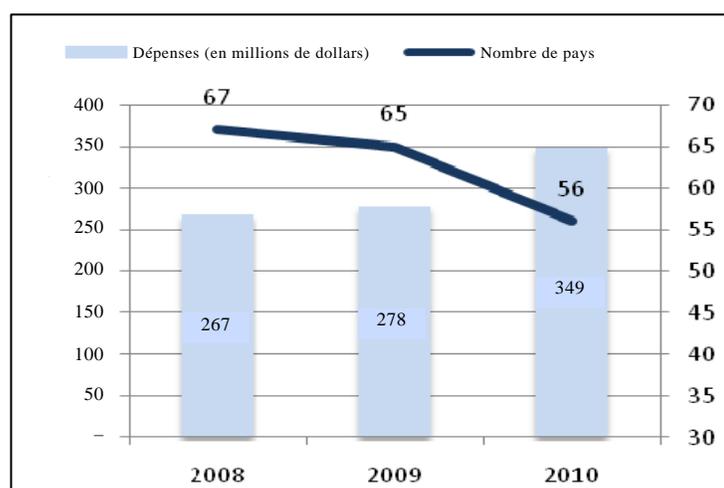
53. En renforçant son action dans les trois domaines thématiques ci-dessus, le PNUD continuera à personnaliser son soutien selon les contextes nationaux. Nos actions dans les pays les moins avancés et les pays à faible revenu resteront prioritaires. Nous appuierons le renforcement de leurs capacités concernant la réalisation des plans d'action relatifs aux OMD, le développement local et leur intégration à l'économie mondiale. Dans les pays à revenu intermédiaire, le PNUD continuera à résoudre les problèmes de développement émergents, tels que l'inclusion, les inégalités et le changement climatique. Son fort pouvoir de mobilisation auprès des divers secteurs et parties intéressées reste un avantage clair et précieux.

2.2 Atténuation de l'impact du sida

54. Le VIH et autres maladies pandémiques négligées affectent de façon disproportionnée les pauvres et les défavorisés, avec des conséquences dévastatrices sur les individus et leur familles, et sapent les efforts de développement d'une manière générale. De plus, les facteurs sociaux, économiques et environnementaux créent de nombreuses dynamiques de santé, la croissance inclusive, les droits de l'homme et l'autonomisation des femmes contribuant sensiblement à améliorer la

santé. L'inégalité des sexes est un moteur clé de l'épidémie du sida. Dans de nombreux pays, non seulement les femmes et les fillettes sont plus vulnérables mais elles ont également la charge cruciale de s'occuper des familles et des communautés affectées par le VIH et le sida, souvent au détriment de leurs opportunités économiques et de leur éducation.

Atténuation de l'impact du sida



55. Durant la dernière décennie, les engagements nationaux et mondiaux ont permis de ralentir sensiblement la propagation du VIH et de réduire le nombre de décès liés au sida. Les nouvelles infections ont chuté de 19 % depuis 2009 et le nombre de personnes suivant un traitement vital a été multiplié par sept depuis 2004 pour atteindre 5,2 millions. Toutefois, 10 autres millions de personnes auraient besoin d'un traitement et les nouvelles infections restent supérieures à la généralisation des traitements avec deux nouveaux cas d'infection pour une personne mise sous traitement. La moitié des personnes vivant avec le VIH dans le monde et 60 % des personnes infectées en Afrique subsaharienne sont des femmes et des fillettes, et le VIH est responsable de 20 % des décès maternels dans le monde.

Réponses du PNUD aux demandes des pays et enseignements tirés

56. Le PNUD reconnaît que le renforcement des liens entre les mesures de santé et de lutte contre le VIH et les efforts de développement est essentiel à la réalisation des OMD. De 2008 à 2010, 70 bureaux de pays du PNUD ont mis en place des programmes de lutte contre le VIH en réponse à la demande des pays, et on estime que 30 autres pays ont mis en œuvre des activités de lutte contre le VIH et d'appui dans le cadre d'autres programmes thématiques ou intersectoriels traitant souvent des causes socioéconomiques ou des dimensions de la gouvernance. Le PNUD consacre la majorité de ses investissements aux pays les moins avancés et à ceux confrontés à une situation spéciale en matière de développement en renforçant leurs capacités de répondre aux problèmes de développement résultant du VIH, de la tuberculose et du paludisme bien que plusieurs bureaux de pays se soient récemment

engagés dans la réalisation de l'OMD 5 également, en partenariat avec d'autres institutions des Nations Unies.

57. En Afrique subsaharienne, qui est confrontée à des épidémies généralisées du VIH, les programmes ont porté sur les liens entre VIH et pauvreté et renforcé les capacités pour une gouvernance et une coordination efficaces des programmes nationaux de lutte contre le VIH. Dans d'autres régions du monde, où les épidémies du VIH frappent surtout les groupes les plus exposés, l'accent a surtout été mis sur l'éradication de la stigmatisation et la discrimination qui entourent le VIH, la protection des droits des femmes et des hommes vivant avec le VIH et l'autonomisation des groupes défavorisés. La promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes a été un axe clair des programmes dans toutes les régions, avec 73 % des pays notant les importantes contributions sexospécifiques des programmes de lutte contre le VIH.

58. Alors que les efforts d'éradication de l'épidémie du VIH se développent, les pays sont souvent confrontés aux difficultés de coordination d'une action nationale complète qui encourage la participation des diverses parties prenantes, y compris de la société civile et des personnes vivant avec le VIH. L'approche du PNUD qui consiste à renforcer les capacités et la résilience des institutions locales et à promouvoir l'engagement multipartite a été un élément clé de l'aide apportée aux pays pour qu'ils renforcent la gouvernance et la coordination de leurs programmes nationaux de lutte contre le VIH. Des partenariats entre le gouvernement et la société civile ont permis d'impliquer les femmes et les hommes vivant avec le VIH dans les actions nationales et locales de riposte au VIH et de répondre aux besoins des populations les plus vulnérables et les plus affectées. Alors que la gouvernance inclusive et la coordination des programmes nationaux de lutte contre le VIH ont reçu une attention particulière dans les pays les moins avancés et les pays à faible revenu, cette réalisation a été moins représentée dans les programmes des pays contributeurs nets et les pays à revenu intermédiaire. Alors qu'elle fait clairement l'objet d'une forte demande, le caractère de plaidoyer et d'aide à la décision essentiellement des engagements du PNUD requiert moins de ressources que les autres recommandations.

59. La protection des droits des personnes vivant avec le VIH et la promotion de l'égalité des sexes se sont avérées indispensables à la viabilité et l'élargissement de la portée des ripostes au VIH. Toutefois, les lois et politiques répressives ainsi que la stigmatisation et la discrimination continuent d'entraver l'efficacité des mesures en éloignant les gens des services de prévention, de traitement et d'accompagnement. Le PNUD a joué un rôle important en aidant les pays à analyser leur législation et à adopter des lois et des politiques protégeant les droits des personnes affectées par le VIH. Des campagnes de sensibilisation et des partenariats avec les chefs religieux et communautaires ont également permis de lutter contre la stigmatisation et la discrimination et de répondre aux besoins des groupes les plus exposés au VIH tels que les travailleurs du sexe, les consommateurs de drogues, les homosexuels et les personnes transgenres. Alors que la promotion des droits de l'homme en rapport avec le VIH a été une priorité relative des programmes des pays à revenu faible et intermédiaire, cette réalisation a été moins mise en avant dans les pays en crise.

60. L'inégalité des sexes et les normes sexospécifiques néfastes sont associées non seulement à la propagation du VIH mais aussi à ses conséquences. L'initiative

interinstitutions « Universal Access for Women and Girls Now! » (Pour l'accès immédiat de toutes les femmes et les filles), placée sous l'égide du PNUD et mise en œuvre dans 10 pays, a souligné que l'autonomisation sociale, économique et juridique des femmes et des fillettes est un élément essentiel de la réussite des programmes nationaux de lutte contre le VIH. Cela nécessite d'intégrer des analyses et des programmes sexospécifiques dans les actions de lutte contre le VIH et d'aider les pays à traduire les engagements sexospécifiques des stratégies nationales de lutte contre le sida en programmes et budgets concrets. Les efforts d'intégration conjointe des priorités en matière de VIH et d'égalité des sexes dans les plans nationaux de développement et les documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté ont également permis de créer des synergies entre les politiques et plans nationaux de lutte contre le VIH et les politiques et plans relatifs à l'égalité des sexes.

61. Concernant le renforcement des capacités, le partenariat du PNUD et du Fonds mondial permet de renforcer les capacités des pays de mettre efficacement en œuvre des programmes de lutte contre le VIH, la tuberculose et le paludisme de grande ampleur dans 37 pays depuis 2003. Le PNUD a obtenu des résultats satisfaisants bien qu'il ait fait office de principal bénéficiaire dans les contextes nationaux difficiles. Lors du lancement du partenariat PNUD-Fonds mondial, les pressions à court terme concernant la mise en œuvre réussie des programmes et des services vitaux ont parfois éclipsé les efforts à plus long de renforcement des capacités des partenaires nationaux. Bien que le PNUD ait cédé son rôle de bénéficiaire principal aux entités nationales dans 12 pays, un examen des efforts de renforcement des capacités des entités du Fonds mondial met en évidence la nécessité d'accorder davantage d'attention au renforcement des capacités. L'an passé, le PNUD a sensiblement intensifié ses actions de renforcement des capacités : près de la moitié des pays où le PNUD fait actuellement office de bénéficiaire principal ont élaboré des plans officiels de renforcement des capacités en sus des efforts actuels. Depuis 2008, nous avons constaté une augmentation de la demande de services du PNUD dans ce domaine, de 6,2 % des dépenses mondiales du PNUD en matière de développement en 2008 à 7,3 % en 2010, et les premières indications des nouveaux descriptifs de programme de pays laissent à penser que la demande restera relativement élevée. Dix-huit des 29 pays pour lesquels le PNUD a géré les programmes du Fonds mondial en 2010 font partie des pays les moins avancés ou des pays se trouvant dans une situation spéciale en matière de développement.

2.2.1 Données d'évaluation de notre contribution

62. Les récentes évaluations dressent un bilan globalement positif des contributions du PNUD en matière de VIH. La principale valeur ajoutée du PNUD réside dans l'intégration du VIH dans la planification et la sensibilisation nationales, ce qui contribue à créer des environnements juridiques favorables, à protéger la parole des plus vulnérables, à améliorer la mise en œuvre locale et l'engagement de la société civile, à renforcer les capacités et à promouvoir l'égalité des sexes. Certaines évaluations soulignent la nécessité de promouvoir une intégration plus systématique du VIH en tant que question intersectorielle dans les programmes du PNUD, et d'autres notent que les initiatives de renforcement des capacités dans le domaine du VIH doivent s'intéresser davantage à la viabilité à long terme.

Évaluations citées – atténuation de l’impact du sida

1. ERAD Botswana	2009
2. ERAD Burkina Faso	2009
3. ERAD Chine	2010
4. ERAD République du Congo	2008
5. ERAD Géorgie.....	2010
6. ERAD Rwanda.....	2008
7. ERAD Somalie.....	2010
8. ERAD Zambie	2010

63. Les évaluations soulignent les contributions du PNUD en matière d’information et de renforcement des politiques et des plans nationaux de développement et ses actions de sensibilisation. Au Rwanda, l’un des 28 pays bénéficiant d’un appui dans le cadre d’un programme conjoint du PNUD et de la Banque mondiale sur l’intégration des priorités du VIH dans les documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté, l’ERAD constate que le PNUD a réalisé d’importantes contributions, et transformé notamment la question de santé du VIH en question de développement. L’évaluation note que « le PNUD est reconnu pour avoir contribué à la sensibilisation et à l’intégration de la riposte du pays à la pandémie dans le programme national de développement ». [6]. En Zambie, sa collaboration avec le réseau national des personnes vivant avec le VIH « s’est concentrée davantage sur le lien entre sida et pauvreté » et a défendu la mise en œuvre de mesures sexospécifiques [8]. L’intégration du VIH en tant que question intersectorielle dans les programmes du PNUD a néanmoins donné lieu à des résultats mitigés, comme en République du Congo, où le thème du VIH « [n’a] pas été pris compte lors de la phase de planification initiale mais a été réintroduit durant la mise en œuvre » [4].

64. Le PNUD a contribué avec succès à la lutte contre le VIH aux niveaux des districts et des communautés. Par exemple, l’ERAD du Botswana met en avant un programme impliquant les communautés dans la prise de décisions et la prestation de services qui « a contribué à un niveau inédit d’implication des communautés dans le développement. On rapporte que les niveaux de prise en main des programmes et de responsabilité des communautés sont très élevés » [1]. L’évaluation juge également que les actions de création d’OSC et de renforcement des réseaux d’ONG « ont fait partie des meilleurs résultats du PNUD en matière d’appui. Ces institutions sont désormais capables de fonctionner seules et de trouver de nouveaux partenaires de financement » [1]. En Zambie, « on progresse réellement vers la mise en place d’une réponse décentralisée, multisectorielle et communautaire, touchant toutes les régions » [8]. Dans certains cas, des évaluations ont attribué ces succès à la capacité du PNUD à promouvoir les engagements multipartites tout au long de la planification, de la mise en œuvre et du suivi des programmes.

65. Les actions de lutte contre le VIH ont souvent été évaluées afin de contribuer positivement à la promotion de l’égalité des sexes, y compris en Zambie où le programme a « une forte orientation sexospécifique » [8] et au Botswana où « les interventions stratégiques bénéficiant d’un appui du PNUD ont été indispensables

pour renforcer la lutte sexospécifique et multisectorielle contre le VIH » [1]. Au Burkina Faso, alors que « la plupart des interventions visent les femmes qui sont considérées comme les plus vulnérables », il importe de tenir compte du rôle des hommes et des rapports de force [2]. L'examen à mi-parcours de la Stratégie du PNUD pour l'égalité des sexes de 2010 constate que les actions du PNUD en matière de VIH ont permis d'élaborer des approches novatrices pour l'intégration de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes.

66. Le PNUD a contribué à protéger les droits des personnes affectées par le VIH et à s'intéresser davantage aux populations défavorisées et les populations les plus exposées. En Chine, « les interventions du PNUD ont contribué à la préparation des réglementations relatives à la prévention et au contrôle du sida » et ont « porté une attention spéciale aux groupes vulnérables et désavantagés » [3]. De la même façon, en Géorgie, le PNUD « a contribué à améliorer le cadre juridique » pour les personnes affectées par le VIH, conformément aux directives internationales [5]. En Somalie, le programme du PNUD « a correctement défini ses objectifs en ciblant les personnes les plus vulnérables de la société », y compris les femmes, les jeunes et les minorités [7]. Ces efforts de création de cadres juridiques positifs ont été jugés essentiels pour la viabilité des mesures de lutte contre le VIH.

67. Les évaluations de plusieurs pays reconnaissent le concours du PNUD dans le renforcement des capacités des institutions et partenaires nationaux de lutter contre le VIH. Au Burkina Faso, une « réalisation évidente » du PNUD a été le « renforcement des capacités du [Secrétariat de la Commission nationale de lutte contre le sida] à des fins de planification et de communication » et l'organisation « bénéficie du soutien du PNUD depuis sa création » [2]. En Chine, « le PNUD a contribué de manière importante au renforcement des capacités du gouvernement en matière de planification et de coordination et de promotion des activités de prévention et de contrôle du sida » [3]. En Zambie, la contribution du PNUD dans la lutte contre le VIH a été notable, « dans le cadre du Programme conjoint des Nations Unies, le PNUD a joué un rôle central dans le renforcement des capacités et la sensibilisation au VIH et au sida dans tout le pays » [8]. Et au Botswana, « le PNUD a joué un rôle essentiel » dans le renforcement des capacités institutionnelles [1].

2.2.2 Propositions d'améliorations pour l'avenir

68. S'appuyant sur les observations de l'examen à mi-parcours, le PNUD prévoit de modifier la stratégie de son programme de lutte contre le VIH afin de tirer profit des réussites et de résoudre les problèmes identifiés.

69. Premièrement, reconnaissant l'importance d'établir un lien entre les actions de lutte contre le VIH et les actions de développement, le PNUD hiérarchisera la mise en œuvre des programmes multithématiques qui traitent du VIH et des priorités essentielles comme la promotion de l'égalité des sexes, l'autonomisation économique et l'accès à la justice. Cela supposera d'élaborer des stratégies et des plans de travail intersectoriels et de suivre l'orientation pratique des programmes.

70. Deuxièmement, alors que des progrès satisfaisants sont accomplis en matière de renforcement des capacités des entités nationales de reprendre la mise en œuvre des subventions du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme, le PNUD accordera une attention bien plus importante au renforcement des capacités à long terme. À l'avenir, les évaluations et plans de renforcement des capacités, préparés en collaboration avec les acteurs locaux, feront partie intégrante

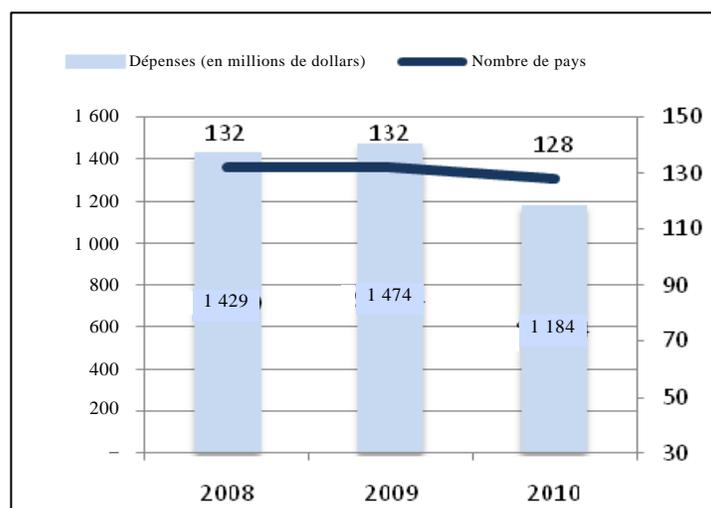
de tous les nouveaux programmes du Fonds mondial gérés par le PNUD. De plus, il importera de veiller à ce que les initiatives réussies de lutte contre le VIH soient transférées efficacement aux homologues nationaux si le PNUD met un terme à son soutien.

71. Troisièmement, le PNUD s'inspirera des leçons tirées jusqu'ici des activités de lutte contre le VIH afin de répondre aux synergies entre le VIH et le programme des OMD dans son ensemble et d'appuyer les actions sur les déterminants socioéconomiques. Avec le concours des autres fonds, institutions et programmes des Nations Unies chargés des questions et du secteur de la santé, le PNUD travaillera avec les pays à la mise en œuvre d'actions stratégiques qui ne concernent pas le secteur de la santé et peuvent améliorer les résultats dans ce domaine, et accordera l'attention qui convient à la gouvernance et au renforcement des capacités.

2.3 Gouvernance démocratique

72. Le PNUD est la seule institution des Nations Unies dotée d'un mandat spécifique à contribuer aux dimensions intersectorielles du développement humain. L'élargissement des choix et des opportunités, notamment pour les femmes et les autres groupes défavorisés afin qu'ils puissent participer activement aux processus de développement, figure au cœur du développement humain. De plus, la gouvernance démocratique offre un espace d'expression aux individus et permet aux sociétés et aux communautés de renforcer la résilience dont elles ont besoin pour résoudre leurs problèmes de développement. Le PNUD a continué à jouer un rôle majeur dans ce domaine durant la période considérée et a collaboré étroitement avec les gouvernements partenaires et les autres institutions des Nations Unies.

Gouvernance démocratique



73. La crise économique mondiale a renforcé l'importance de cadres réglementaires justes et transparents et d'institutions réactives pour les superviser. De la même façon, les crises dans la région des États arabes fin 2010 et début 2011 ont pointé les projecteurs sur la gouvernance. L'appel à la transformation émanait

des citoyens en quête de changement, de participation, de transparence et de respect de la demande d'espace démocratique de la population. Ces événements confirment également que l'État doit être le lien entre les aspirations du peuple et celles du pouvoir décisionnel.

74. L'approche du PNUD a consisté à synchroniser les démarches de création d'un État fort, réactif et compétent, de formulation de politiques économiques et sociales efficaces et de gestion des prestations de services qui promeuvent le développement humain avec des initiatives qui peuvent alimenter et améliorer les espaces démocratiques des hommes et des femmes. Des processus électoraux plus participatifs et tenant davantage compte de l'égalité des sexes, l'engagement plus fort de la société civile, le respect de l'État de droit – par le biais de systèmes juridiques formels et informels – des politiques robustes de lutte contre la corruption, des lois et politiques sur l'égalité des sexes et un meilleur accès à l'information sont les ingrédients essentiels de ces actions destinées à renforcer la gouvernance démocratique pour le bien des générations futures. Les pays d'Amérique latine notamment demandent de plus en plus au PNUD d'appuyer leurs actions de renforcement des capacités de l'État, de prévention et de respect de l'État de droit dans le but de résoudre les problèmes de sécurité des citoyens.

75. Durant les trois premières années du plan stratégique, la demande de services du PNUD en matière de gouvernance démocratique a été relativement stable (la baisse des dépenses est due à la requalification de la gouvernance démocratique en prévention des risques et relèvement dans le programme de pays de l'Afghanistan). Dans le rapport d'évaluation 2009 du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales, l'orientation stratégique particulièrement forte du PNUD concernant la gouvernance a obtenu la meilleure note parmi tous les indicateurs évalués.

2.3.1 Réponses du PNUD aux demandes des pays et enseignements tirés

76. En 2010, le PNUD a apporté son concours au cycle électoral dans 60 pays, dont un peu moins de la moitié ont organisé des élections avec l'appui du PNUD en 2010. Pour répondre à la demande, plus de 50 % des bureaux de pays intègrent le cycle électoral dans leurs programmes. Pour appuyer ces efforts, un Programme triennal mondial de 50 millions de dollars a été lancé en 2009 afin d'aider les pays à améliorer leurs lois, leurs procédures et leurs institutions électorales et de renforcer la participation des femmes aux processus électoraux. Le PNUD a continué à développer ses connaissances et ses bonnes pratiques en matière d'élections et de participation des femmes à la vie politique. Par exemple, en partenariat avec le National Democratic Institute (NDI), un guide des meilleures pratiques sur la promotion de la participation des femmes à la vie politiques à l'attention des partis politiques (Best Practices Guidebook for Political Parties to Promote Women's Political Participation) a été rédigé. Il s'agit du premier guide mondial sur la façon dont les partis politiques peuvent promouvoir la participation des femmes à la vie politique tout au long du cycle électoral.

77. Cinquante et un pour cent des dépenses du PNUD dans le domaine de la gouvernance démocratique ont été affectées au soutien des pays les moins avancés et aux pays se trouvant dans une situation spéciale en matière de développement. Les résultats sur l'appui du PNUD dans ce domaine révèlent également une demande très forte des pays de toutes typologies.

78. Pendant toute la durée du plan stratégique, un appui a été fourni sur la base de la demande afin de renforcer la participation des gouvernements nationaux et locaux et de la société civile aux politiques et plans nationaux. Le soutien du PNUD en la matière peut également être renforcé. À l'avenir, l'orientation portera sur la conception d'approches plus intégrées autour de l'engagement civique, comme celles en cours de pilotage dans la région Asie-Pacifique, afin que les organisations de la société civile ne soient pas uniquement considérées comme des prestataires de services mais aussi comme des partenaires du processus de développement.

79. Les actions du PNUD liées aux violences sexistes, en partenariat avec les autres institutions des Nations Unies et désormais avec ONU Femmes, sont parfaitement adaptées au dialogue politique en amont et au renforcement des capacités. Une cartographie de 2009 indique que près d'un tiers des pays de programme du PNUD ont des initiatives en cours dans ce domaine, y compris dans le cadre de programmes conjoints. Ces programmes incluent la formulation d'une législation sur les violences sexistes; la création d'institutions juridiques et judiciaires qui renforcent la sécurité des femmes et statuent en tenant compte de la problématique hommes-femmes; et une collaboration avec les hommes et les garçons dans le but de prévenir les violences sexistes. Il faut néanmoins en faire davantage pour intégrer les violences sexistes dans toutes les interventions du PNUD consacrées à la gouvernance.

80. Le concours du PNUD en matière de lutte contre la corruption est en plein essor. Cent trois bureaux de pays ont répondu à la demande de développement et de renforcement des politiques, des stratégies, des institutions nationales et de dialogue national sur la lutte contre la corruption. Dans de nombreux cas il a conduit à la mise en œuvre de la Convention des Nations Unies contre la corruption, qui a été ratifiée par 151 États membres. Le PNUD travaille également avec des partenaires à l'intégration de la lutte anti-corruption dans des secteurs tels que la santé, l'eau, l'éducation et le changement climatique, notamment dans le contexte de l'accélération de la réalisation des OMD.

2.3.2 Données d'évaluation de notre contribution

81. De nombreuses évaluations nationales et thématiques affirment que le PNUD a contribué à d'importants résultats dans des domaines tels que le soutien de la participation des femmes à la vie politique, la gouvernance locale, le renforcement des capacités des institutions de défense des droits de l'homme et l'accès à la justice, en particulier dans les pays où les autres institutions des Nations Unies et les partenaires de développement n'avaient peut-être pas une présence forte. Une récente évaluation de l'appui démocratique norvégien aux Nations Unies souligne l'impact positif des actions du PNUD dans ce domaine. Toutefois, ces mêmes évaluations mettent également en avant plusieurs difficultés et suggèrent des améliorations.

Évaluations citées – gouvernance démocratique

1. ERAD Afghanistan	2009
2. ERAD Bénin	2008
3. ERAD Bosnie-Herzégovine	2009

4.	ERAD Cambodge	2010
5.	ERAD Chili	2009
6.	ERAD République du Congo	2008
7.	ERAD Guatemala	2009
8.	ERAD Indonésie	2010
9.	ERAD Ouzbékistan	2009
10.	Évaluation du Fonds d'affectation spéciale thématique pour la gouvernance démocratique	2008
11.	Évaluation de la contribution du PNUD au renforcement de la gouvernance locale	2010

82. Plusieurs évaluations notent que les preuves de son influence sur les processus d'élaboration des politiques au niveau national sont insuffisantes. En Bosnie-Herzégovine, les interventions du PNUD « à l'échelle locale devraient à l'avenir être associées aux stratégies et à l'élaboration de politiques pertinentes au niveau macroéconomiques afin de contribuer à la création d'un cadre dans lequel les activités locales devront être menées » [3]. Il existe des cas de réussite, par exemple en République du Congo, où les programmes du PNUD associent avec succès des activités en amont et en aval. Les interventions en aval permettent au PNUD de jouir de la crédibilité et de l'accès nécessaires pour s'engager efficacement dans des actions de plaidoyer sur plusieurs questions politique sensibles. « Cette combinaison des deux niveaux était louable et productive. » [6] Au Chili, dans le cadre de différents projets de cohésion sociale, « le PNUD a contribué à ajouter de nouvelles questions, cruciales pour la gouvernance démocratique, au programme comme la participation des jeunes au processus politique, les audits démocratiques, la transparence et l'accès accrus aux informations et l'égalité des sexes dans la représentation politique. » [5] L'évaluation du Réseau international de connaissances sur les femmes en politique, un projet conjoint du PNUD, d'ONU Femmes, du NDI, de l'UIP et d'International IDEA, confirme que le Réseau a prouvé l'importance d'un site Web visant à promouvoir la participation des femmes à la vie politique de façon inédite et novatrice et à reproduire à grande échelle les autres stratégies de développement traditionnelles, telles que la mise en réseau, la sensibilisation et le mentorat.

83. Concernant la transposition à grande échelle des initiatives locales, certaines évaluations notent que « pour augmenter son efficacité et son impact, le PNUD doit tenter de traduire systématiquement les projets pilotes en activités de plus grande envergure et rechercher des partenaires grâce auxquels la mise à l'échelle peut se réaliser » [4]. L'évaluation des contributions du PNUD en matière de gouvernance locale note que « certaines initiatives ont eu un impact important à l'échelon national, tandis que d'autres sont restées ponctuelles et isolées au lieu d'être systématiques et stratégiques » [11]. Plus des deux tiers des projets financés par le Fonds d'affectation spéciale thématique pour la gouvernance démocratique ont été jugés innovants et la moitié des projets financés a permis de récolter des fonds pour leur reproduction à grande échelle [10]. Étant donné que le Fonds d'affectation a été conçu comme un fonds de capital-risque permettant au PNUD d'appuyer les projets pilotes de gouvernance qui n'auraient pas autrement vu le jour, le taux de réussite

des reproductions à grande échelle de 50 % est notable. En Mauritanie, le PNUD et d'autres ont lancé un débat national sur l'instauration de quotas de femmes en politique, compte tenu de la faible représentation (3,5 %) des femmes au Parlement et dans les mairies. Le PNUD a préparé une étude sur les questions juridiques relatives aux quotas; a aidé le Parlement à adopter la loi sur les quotas; a formé les femmes candidates; et a mené avec des organisations non gouvernementales une campagne publique de sensibilisation aux droits politiques des femmes. Suite à l'adoption d'un quota de 10 % de femmes aux scrutins électoraux par le Parlement mauritanien, les élections de 2006 ont été un coup de fouet pour les femmes, avec 30 % d'élues à des fonctions locales et 18 % au Parlement. Les autres succès dans ce domaine incluent l'amélioration du niveau de vie et les projets de développement régionaux en Ouzbékistan, où « les institutions créées dans le cadre de ces interventions ont facilité la reproduction des approches dans les communautés voisines » [9]. Les ERAD respectifs notent également que les financements initiaux des pays à revenu intermédiaire tels que l'Indonésie et le Pérou ont plus souvent été absorbés par les institutions et les partenaires nationaux que dans les pays les moins avancés ou frappés par la crise où les institutions ont tendance à être affaiblies et où les programmes sont fortement tributaires des financements des donateurs.

84. La coordination et la synergie des programmes et du partage des savoirs parmi les domaines d'intervention et les régions, constituent une difficulté relevée dans de nombreuses évaluations. Dans le domaine de la gouvernance locale, l'évaluation recommande au PNUD « d'intégrer plus explicitement et plus efficacement la gouvernance locale dans tous ses domaines d'intervention stratégique en élaborant un cadre cohérent fermement ancré dans la pratique du développement humain » [11]. Au niveau national, l'ERAD du Bénin recommande de « [décompartmenter] les divisions du BdP grâce à l'organisation systématique de séances d'information entre le personnel affecté aux sous-programmes et en encourageant l'intégration des secteurs transversaux dans les plans de travail des équipes de projet » [2]. Concernant les domaines intersectoriels, il existe une « dispersion d'efforts et de résultats mitigés dans les secteurs transversaux de l'égalité entre les sexes et des droits humains, qui ont été gérés sans orientations ou indicateurs suffisamment précis ou sans la souplesse nécessaire » [2]. De plus, l'évaluation de la gouvernance locale juge que « [d]ans plusieurs pays, le PNUD a réussi à promouvoir les questions relatives à l'égalité des sexes dans le domaine de la gouvernance locale, mais aucun effort stratégique n'a été fait pour les y intégrer systématiquement » [11].

85. La collecte et le partage efficaces des connaissances ont été jugés insuffisants dans de nombreux cas. Par exemple, l'évaluation du Fonds d'affectation spéciale pour la gouvernance démocratique indique que « le BdP devrait utiliser les leçons tirées des projets du Fonds d'affectation spéciale thématique pour la gouvernance afin d'identifier les types d'activités les plus efficaces pour résoudre les problèmes de gouvernance démocratique » et « une collecte, une analyse et une diffusion bien plus proactives des expériences du Fonds d'affectation spéciale pour la gouvernance démocratique sont très importantes » [10]. Cette recommandation est activement prise en compte et les enseignements tirés ont été ou sont mis à profit dans toutes les régions. Dans le domaine de la gouvernance locale, « le PNUD n'a pas su exploiter ses connaissances approfondies sur la gouvernance locale pour améliorer ses programmes » [11].

86. Le renforcement de l'efficacité des partenariats et de la coordination avec les OSC est cité dans plusieurs évaluations. Au Guatemala, les interventions du PNUD

ont « contribué à renforcer les associations de la société civile » mais « ces interventions ont manqué au début d'une stratégie pour la création d'un réseau d'organisations centrales et d'un cadre conceptuel pour promouvoir le dialogue avec l'État » [7]. L'ERAD du Cambodge note que le PNUD devrait « collaborer plus étroitement avec d'autres partenaires de développement (y compris les organisations non gouvernementales) pour donner davantage d'envergure aux projets pilotes lancés par cette initiative », et qu'il « est important pour le PNUD de renforcer ses partenariats dans le cadre de ses activités de développement avec le secteur privé ». [4]. Néanmoins, au Bénin, le PNUD « a fourni un exemple de bonne pratique en matière de création de partenariats forts » avec les organisations de la société civile, les donateurs et autres partenaires de développement [2], et en Indonésie, « le PNUD a aidé les organisations de la société civile à créer une quantité importante de groupes communautaires et de services d'aide dans chacune des régions où le programme est actif » [8].

2.3.3 Propositions d'amélioration pour l'avenir

87. Alors que le PNUD est reconnu pour avoir joué un rôle essentiel dans la promotion des innovations et dans la recherche de nouvelles approches à l'appui des interventions en matière de gouvernance démocratique dans de nombreux pays, les évaluations soulignent la nécessité de mettre davantage l'accent sur les actions politiques en amont. Dans ces pays, le PNUD a pu servir de catalyseur au changement dans la législation nationale et contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre de plans nationaux. Pour le faire de façon plus cohérente à l'avenir, le PNUD s'assurera que les bureaux de pays disposent d'outils efficaces d'analyse et de programmation et des compétences appropriées pour associer les actions de gouvernance en aval aux questions politiques en amont. Dans ce contexte, nous veillerons particulièrement à améliorer la collecte et la disponibilité des connaissances, en accordant une attention spéciale aux connaissances et aux expériences de la coopération Sud-Sud.

La voie à suivre – gouvernance démocratique

Le programme est stable avec un appui aux besoins des différentes typologies de pays :

- Poursuite des actions en rapport avec les réalisations existantes;
- Accent accru sur les actions intersectorielles de développement local et de gouvernance locale;
- Suivi de l'intégration de l'égalité des sexes à l'aide du marqueur politique égalité homme-femme.

88. L'impact de nos actions en matière de gouvernance démocratique a également été entravé par des occasions manquées de promouvoir une plus grande synergie entre les domaines et régions du programme, notamment entre la gouvernance locale et le développement local. Le PNUD utilise une « approche axée sur les problèmes » pour analyser les facteurs institutionnels, de gouvernance et politiques qui retardent la réalisation des OMD, et conçoit ses programmes en conséquence. De plus, le PNUD fait fond sur ses importantes contributions en matière de participation des

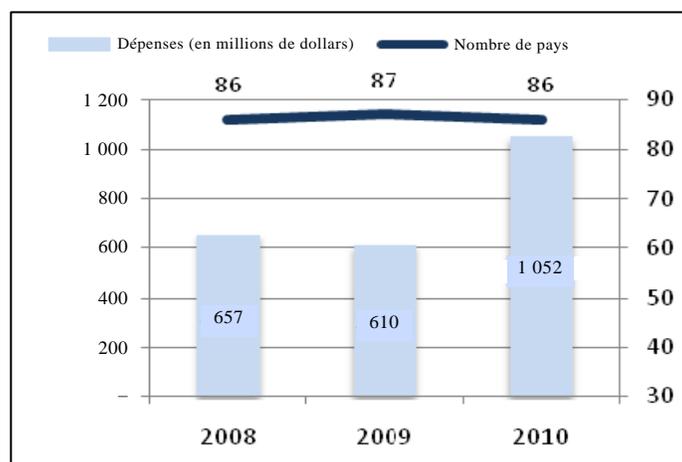
femmes à la vie politique pour intégrer plus systématiquement les questions d'égalité des sexes dans les domaines de l'administration publique, de la gouvernance locale, de la responsabilité et des droits de l'homme.

89. Pour répondre aux conclusions de l'évaluation selon lesquelles le PNUD traite les organisations de la société civile comme des prestataires de services et non comme des partenaires, le PNUD met actuellement en œuvre une stratégie interbureaux sur la société civile et l'engagement civique, en mettant l'accent sur la promotion de l'action citoyenne et de la responsabilité sociale.

2.4 Prévention des crises et relèvement

90. Les conflits violents et les catastrophes naturelles ont longtemps été considérés comme des entraves à la stabilité, au développement humain et à la réalisation des OMD. C'est le cas notamment dans les pays en voie de développement qui n'ont pas la résilience nécessaire pour résister à des chocs, même mineurs. Au lieu de se relever, des pays peuvent être poussés au-delà de leurs capacités et connaître une stagnation à long terme et un recul du développement humain dont il est extrêmement difficile de sortir.

Prévention des crises et relèvement



91. Face à cette faible résilience, les catastrophes naturelles sont devenues une menace de plus en plus fréquente pour la stabilité et le développement, notamment pour les populations les plus vulnérables au monde. Les près de 4 000 catastrophes répertoriées ces dix dernières années ont tué plus de 780 000 personnes et frappé plus de deux autres milliards de personnes. Les pertes économiques résultant de catastrophes naturelles sont passées d'environ 76 milliards de dollars dans les années 1960 à 660 milliards dans les années 1990 et 960 milliards en 2009. Quarante-cinq des personnes exposées à des catastrophes naturelles vivent dans des pays au niveau de développement humain faible et intermédiaire, aggravant ainsi la pauvreté et les inégalités.

92. En 2010, on comptabilisait 25 pays touchés par des conflits armés, d'intensité variable, dans le monde entier après une tendance à la baisse depuis les années 1990. Même si cette tendance est encourageante, en 2010 entre 40 et 60 pays

étaient toujours considérés comme « fragiles » et « victimes de conflits ». En général, les populations des pays touchés par un conflit représentent environ 9 % de la population mondiale mais elles comptabilisent 27 % des personnes vivant dans la pauvreté extrême, 25 % des séropositifs et 20 % des personnes ne disposant pas d'un accès de base à l'eau. Naturellement, les catégories les plus pauvres et les plus vulnérables de la société sont celles qui ont tendance à souffrir le plus.

93. Les pays fragiles et touchés par un conflit armé sont les plus en retard dans la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD). Selon une récente évaluation, à peine 1 de ces pays sur 10 réduira la pauvreté et la faim de moitié, contre la moitié des pays en voie de développement. Plus inquiétant, les pays fragiles et touchés par un conflit sont également ceux qui sont le plus susceptibles de replonger dans la guerre. L'appui aux pays touchés par la crise est donc essentiel à la réalisation des OMD. Plus important encore, le potentiel de relèvement de la communauté est maximisé si on s'intéresse aux besoins différents des femmes et des hommes.

2.4.1 Réponses du PNUD aux demandes des pays et enseignements tirés

94. Le nombre de pays rapportant les résultats du Bureau de la prévention des crises et du relèvement est resté stable entre 2008 et 2010. La hausse des dépenses rapportées en 2010 correspond à une hausse des dépenses totales du PNUD de 14,3 % à 21,9 %, essentiellement due à une requalification de la gouvernance démocratique en prévention des risques et relèvement dans le cadre du nouveau programme de pays de l'Afghanistan. On sait également que les pays frappés par la crise rapportent leurs résultats à la lumière des réalisations des autres domaines d'intervention, qui ne figurent pas dans ces totaux.

95. Les femmes et les fillettes sont touchées par les crises de façon disproportionnée, et les données du marqueur politique égalité homme-femme indiquent que deux-tiers des dépenses 2010 évaluées pour la prévention des crises et le relèvement ont été affectés à des projets qui ont eu un impact élevé ou significatif sur l'égalité des sexes. Il s'agit de l'activité du plan stratégique qui a été la mieux notée. L'intérêt accordé à l'égalité des sexes dans les programmes du PNUD pour la prévention des crises et le relèvement est notable et reflète le fait que les femmes sont bien plus vulnérables aux crises que les hommes. Le PNUD renforce également ses actions de prévention des violences sexuelles, y compris dans le cadre de la mise en œuvre conjointe avec le DOMP, du HCDH et d'ONU Femmes des dispositions clés de la résolution 1888 du Conseil de sécurité.

96. Durant la période considérée, la demande de services du PNUD la plus forte a concerné le domaine de la restauration des fondements du développement. La vision du PNUD qui considère le développement humain comme un processus à long terme est en adéquation avec la nécessité de renforcer les capacités nationales efficaces et résilientes grâce à un leadership national fort et à un engagement soutenu pendant de nombreuses années. Toutefois, il convient de clarifier davantage les angles d'attaque du PNUD aux différents stades d'une crise et ses interventions avant, pendant et après une crise. À cet égard, l'expérience prouve qu'il est nécessaire que le PNUD clarifie les notions de « catastrophe » et de « risque » pour accroître l'efficacité des programmes.

97. Il est entendu que dans les situations d'après-crise, les interventions de relèvement rapide durant la phase humanitaire et à l'issue de celle-ci peuvent être

essentielles au rétablissement des institutions, des communautés et des populations frappées par la crise et à leur participation au processus de relèvement. Cela suppose que le PNUD assigne des capacités d'intervention rapide lorsqu'une crise éclate tout en renforçant les capacités techniques et de leadership afin de capitaliser sur une opportunité de relèvement rapide et de reprise de la paix et sur la transition vers des approches à plus long terme. La capacité du PNUD à anticiper la mobilisation des bonnes ressources humaines au bon moment, ainsi que les niveaux de ressources requis, dans plusieurs pays à la fois, reste un problème et une priorité essentielle de l'organisation.

98. Entre 2008 et 2011, l'appui à la prévention des violences a mis en relief l'importance d'aider les partenaires locaux à mettre en œuvre leurs propres initiatives de gestion des conflits. Ces initiatives ont non seulement produit des résultats concrets mais elles ont également permis de résoudre les conflits à divers niveaux. Les accords de paix des principaux protagonistes restent souvent fragiles en raison de tensions récurrentes au sein des communautés et au sein des groupes civiques, religieux et politiques organisés. Dans plusieurs cas, le PNUD a aidé les partenaires locaux à dissiper ces tensions. Au Kenya, des comités locaux de la paix et la plate-forme Uwiano pour la prévention des violences ont permis d'éviter des incidents potentiellement violents durant le référendum constitutionnel pacifique en 2010. Les médiateurs locaux déployés avec l'appui du PNUD ont contribué à résoudre des conflits fonciers précipités par le retour de personnes déplacées au Timor-Leste, et à réinstaller ainsi 13 000 familles durant cette période. Le Conseil national pour la paix du Ghana, le premier organe statutaire autonome au monde, a permis aux élections nationales de 2008 de se dérouler pacifiquement avec l'appui du PNUD. Ces capacités contribuent à résoudre les conflits récurrents autour des questions du développement telles que les terres, les ressources naturelles et la réforme de la gouvernance, et devraient être considérées comme essentielles à la paix et au développement durables.

99. Plusieurs domaines exigent une meilleure orientation stratégique et une plus grande attention en termes de documentation des pratiques, d'évaluation des résultats et de développement de produits de la connaissance. Ces domaines incluent la prévention des crises et le relèvement, l'environnement et le changement climatique, les déplacements démographiques et la proportion des jeunes dans la population, les moyens de subsistance et la création d'emplois, la gouvernance d'après-crise et la restauration de l'État.

2.4.2 Données D'évaluation de notre contribution

100. Les données des évaluations indépendantes et décentralisées révèlent que le PNUD est jugé capable de produire des résultats dans les situations les plus complexes, au lendemain de catastrophes naturelles ou de conflits.

Évaluations citées – prévention des crises et relèvement

1. ERAD Afghanistan	2009
2. ERAD Bosnie-Herzégovine	2009
3. ERAD Géorgie	2010
4. ERAD Guatemala	2009

5. ERAD Somalie.....	2010
6. Évaluation de l'impact des interventions de réduction des risques de catastrophe du PNUD 2002-2009	2009
7. Évaluation de la contribution du PNUD à la prévention des catastrophes et aux efforts de relèvement	2010
8. Évaluation de la contribution du PNUD au renforcement des capacités nationales	2010

101. L'évaluation de l'impact des interventions de réduction des risques de catastrophe du PNUD de 2009 déclare que « les programmes du PNUD en matière de prévention des crises et de relèvement ont été jugés pertinents et appropriés, reflétant globalement sa compréhension des problèmes de réduction des risques de catastrophe au niveau national et sa réactivité à l'égard des gouvernements nationaux et des donateurs » [6]. Autre avantage clé relevé, « le rôle important de plaider du PNUD, sa réputation et sa crédibilité en font un acteur indispensable de la gestion des risques de catastrophe, d'autant plus que dans de nombreux pays, c'est une des institutions, voire la seule, à inclure la réduction des risques de catastrophe dans son mandat » [6]. Une évaluation de 2010 note que le PNUD a eu de grandes difficultés à promouvoir l'intégration de la réduction des risques de catastrophe dans les plans nationaux. Pour mieux y parvenir, le PNUD doit donner la priorité à l'intégration de la réduction des risques par rapport aux autres priorités du PNUD telles que la réduction de la pauvreté, la gouvernance et l'adaptation au changement climatique dans tous les programmes de pays [7].

102. Plusieurs évaluations notent que les résultats des programmes de subsistance ont été largement atteints, avec la création d'un nombre considérable de journées de travail, d'emplois temporaires et de cycles courts de formation, la réhabilitation des infrastructures, d'importantes injections de liquidités dans l'économie locale et la mise en place de programmes de réhabilitation. Rien qu'en 2010, des initiatives en faveur de l'emploi productif, parrainées par le PNUD, ont permis de créer environ 6 millions de journées de travail et d'offrir à plus de 170 000 hommes et femmes frappés par la crise dans 10 pays un revenu sûr, une sécurité alimentaire, des fonds pour créer des petites entreprises et un accès aux services sociaux de base.

103. Parallèlement, des évaluations signalent des cas où l'appui au relèvement manque d'orientation stratégique et n'a pas été efficacement utilisé pour renforcer les capacités nationales et la prise en main des programmes par le pays [7]. Certaines soulèvent également la question des résultats à court terme qui ne se traduisent pas toujours en un impact clairement mesurable.

104. Les ERAD citent des exemples de projets réussis et réactifs concernant l'appui aux pays touchés par un conflit. Par exemple, l'ERAD de Géorgie [3] souligne une intervention « conçue et mise en œuvre en quelques semaines après le conflit qui illustre non seulement un haut niveau de réactivité mais aussi un passage dans de très bonnes conditions d'une aide d'urgence à une aide au développement » [3]. Après des actions ponctuelles au début, les programmes de subsistance de Bosnie-Herzégovine ont fourni « un appui à l'entrepreneuriat sur la base d'une évaluation détaillée du potentiel local, des contraintes commerciales et des ressources disponibles au niveau local et au sein du PNUD pour remédier à ces contraintes », une chaîne de valeur qui a permis d'identifier les opportunités et d'obtenir des

avantages [2]. Il est suggéré d'améliorer les partenariats dans ce domaine, comme le note l'ERAD de l'Afghanistan, « l'organisation spécialisée des Nations Unies devrait être davantage exploitée dans le domaine des moyens de subsistance durables » [1].

105. L'examen des données d'évaluation des actions du PNUD destinées à intégrer la prévention des conflits dans les programmes de gouvernance révèle que le PNUD a eu une incidence évidente sur la vie des gens et la consolidation de la paix dans de nombreuses situations. Par exemple, le PNUD a été le principal appui international au processus électoral postconflictuel en Afghanistan et soutient le renforcement des capacités des institutions électorales nationales indépendantes qui sont confrontées à de grandes difficultés. En Somalie, le PNUD a dirigé le relèvement de l'administration locale et « a réussi à élaborer une approche complète basée sur un processus participatif au sein des communautés et intégrer les aspects de l'égalité des sexes » [5]. Au Guatemala, « le PNUD a joué un rôle de médiation crucial dans le processus de paix en instaurant des espaces de dialogue entre les groupes d'opposition, en mobilisant des capacités internationales et en reliant les processus » et « par son rôle spécial, le PNUD fait office de charnière entre le Gouvernement et les organisations internationales » [4].

106. D'après les évaluations, les bureaux de pays du PNUD ont renforcé avec succès les capacités en matière d'État de droit, de justice et de sécurité. Plus concrètement, la portée géographique des institutions garantes de l'État de droit a été étendue avec la création de tribunaux mobiles, l'appui aux infrastructures des tribunaux et le renforcement des compétences par le biais de formations ou d'un appui au système de gestion. Des évaluations notent cependant que le PNUD n'a pas toujours soutenu toutes les institutions et agences du système pénal (police, avocats, procureurs, tribunaux, ministères de tutelle), d'où des capacités inégales. De plus, les projets relatifs à l'État de droit étaient parfois des projets à court terme et d'ampleur limitée qui ne concernaient qu'un seul secteur. Ces observations réfutent le fait que le PNUD soit exhaustif et stratégique.

107. Plusieurs évaluations considèrent que le concours du PNUD en matière de gouvernance postconflictuelle est une stratégie insuffisante, tant au niveau national que local, et que la répartition des ressources entre les diverses priorités ne lui a pas permis d'avoir un réel impact. Dans les pays dont les capacités ont été gravement affectées par un conflit, le PNUD doit également « maintenir un bon équilibre entre les interventions d'aide au renforcement des capacités des institutions gouvernementales et les initiatives permettant de répondre, dans le court et moyen terme, aux besoins chroniques en matière de développement des groupes vulnérables. » [8].

2.4.3 Propositions d'améliorations pour l'avenir

108. Le Sondage des partenaires du PNUD de 2009 indique que 49 % des partenaires dans le monde estiment que la contribution du PNUD à la réalisation des objectifs de prévention des crises et de relèvement est « très importante » ou « importante ». De plus, 60 % des partenaires qualifient le PNUD de partenaire « très important » ou « important » dans la réalisation de ces mêmes objectifs.

La voie à suivre – prévention des crises et relèvement

La perspective du programme est la consolidation :

- Les réalisations établiront une distinction entre l'appui à la prévention en cas de catastrophe et de conflit;
- Les réalisations seront consolidées pour mieux refléter les angles d'attaque du programme concernant le redressement économique, y compris la création de moyens de subsistance et la formation de revenus, et la gouvernance d'après-crise, y compris les systèmes de sécurité et de justice et les capacités de prestations de services.

109. Un examen danois des engagements des Nations Unies dans les États fragiles et sortant d'un conflit indique que « concernant le PNUD, la conclusion générale est que l'organisation a un rôle clé à jouer dans les États fragiles et sortant d'un conflit, en particulier lorsqu'il s'agit de l'engagement de la communauté internationale en faveur de la gouvernance et de la restauration de l'État ». Concernant l'intégration intersectorielle et le partage du savoir, l'examen recommande au PNUD de « fournir à son personnel un plus grand éventail de connaissances » et d'informations afin d'encourager des « interventions plus novatrices » et compléter ainsi le profil de développement du PNUD avec des compétences de relèvement et de transition. Le rapport juge également que « outre ses actions en cours dans les conflits, le PNUD doit encore renforcer ses capacités de transition/relèvement ».

110. Un examen des données dresse la liste des points à améliorer dans le domaine de la prévention des crises et du relèvement : la nécessité d'un appui plus stratégique et plus ciblé à la gouvernance postconflictuelle; une meilleure intégration de la réduction des risques de catastrophe dans les programmes du PNUD; un meilleur équilibre stratégique entre la réponse aux besoins de relèvement à long terme et les appuis ponctuels; et une assistance du PNUD offrant non seulement à des avantages à court terme mais aussi des résultats à plus long terme en matière de développement.

111. Pour répondre à la récente évaluation du concours du PNUD à la réduction des risques de catastrophe et au relèvement rapide, le PNUD élaborera une approche plus stratégique et plus intégrée de planification et de mise en œuvre du développement, renforcera la prise en main des programmes par les pays et se préparera à d'éventuels mouvements démographiques mondiaux et au changement climatique qui créeront de nouveaux domaines d'intervention.

112. Le PNUD élabore actuellement un cadre d'orientation pour son appui à la gouvernance et à la restauration de l'État dans les situations de crise et d'après-crise. Cette action sera complétée par un examen plus vaste des enseignements tirés de l'appui des Nations Unies à la réforme des administrations publique après un conflit et de la contribution du PNUD à la consolidation de la paix. Sur la base de ces éléments, le PNUD parviendra à un équilibre entre son rôle de prestataire de services de « dernier ressort » auprès des partenaires dans des contextes politiques très tendus et la réalisation des objectifs de gouvernance. Ce cadre comprendra des stratégies claires aux niveaux national et local pour : mieux soutenir le renforcement efficace des capacités; définir un calendrier clair et des stratégies de sortie; et éviter

une trop grande dispersion de ses ressources entre les différentes priorités, ce qui pourrait déboucher sur des occasions manquées et un manque d'orientation.

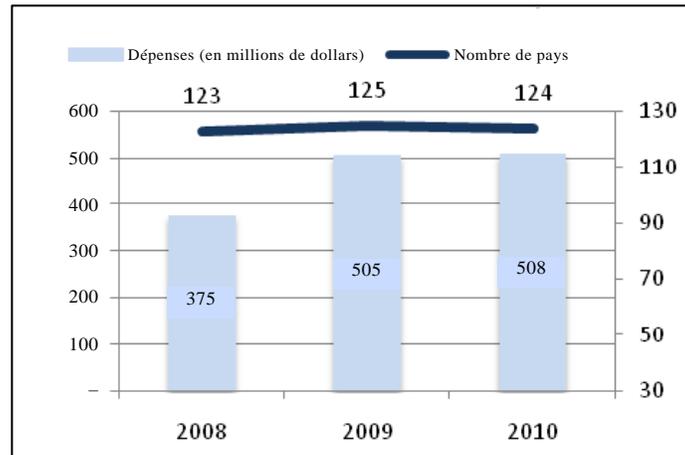
113. D'ici la fin de l'année 2011, le PNUD proposera des stratégies afin de renforcer sa contribution aux moyens de subsistance et à la création d'emplois/de revenus, notamment concernant son appui au relèvement rapide. Le PNUD reconnaît également la nécessité d'élaborer de tels programmes avec des résultats à plus long terme en matière de développement et de collaborer avec l'OIT à cet effet.

114. Le PNUD continuera à travailler en étroite collaboration avec d'autres institutions des Nations Unies comme le Département des opérations de maintien de la paix, le Département des affaires politiques et le Bureau d'appui à la consolidation de la paix, autour de la mise en œuvre conjointe d'activités, de cadres d'action stratégiques au niveau national pour les Nations Unies, de l'appui aux coordonnateurs résidents des Nations Unies et aux équipes de pays des Nations Unies confrontées à des situations de crise. Le PNUD a créé un partenariat avec la Commission de consolidation de la paix, le Bureau d'appui à la consolidation de la paix et le Fonds pour la consolidation de la paix. Sa relation avec la Banque mondiale a fait l'objet d'une attention particulière, notamment la signature d'un Cadre de partenariat sur la coopération, y compris d'un accord sur les principes fiduciaires concernant la gestion des Fonds d'affectation spéciale multidonateurs en octobre 2008. Une coopération accrue dans les activités conjointes a également été identifiée lors des évaluations sur la restauration de l'État, la Stratégie internationale de prévention des catastrophes/le Fonds pour l'environnement mondial et les besoins après un conflit ou une catastrophe. Cette action destinée à dresser une frontière claire entre les institutions des Nations Unies de l'architecture de paix sera grandement favorisée par les recommandations et les discussions émanant de l'examen des Nations Unies sur les capacités civiles.

2.5 Environnement et développement durable

115. Alors que les progrès accomplis en matière de développement sont menacés par le changement climatique, la perte des écosystèmes, l'accumulation des déchets dangereux et le manque d'accès aux services énergétiques, les pays recherchent avec angoisse de nouvelles approches de développement durable. Les forêts contribuent directement à la subsistance de 90 % du 1,2 milliard de personnes vivant dans une pauvreté extrême mais elles disparaissent au rythme de 12,5 millions d'hectares par an. Le World Energy Outlook de 2010 estime que 1,4 milliard de personnes, dont 85 % en milieu rural, n'a pas accès à l'électricité. L'OMS estime que 5,6 milliards de journées de travail sont perdus chaque année en raison d'un système d'approvisionnement en eau et d'assainissement insuffisant et 1,45 million de personnes meurt prématurément chaque année du fait de la pollution atmosphérique de leur foyer causée par une combustion inefficace de la biomasse. D'après la Banque mondiale, la variabilité climatique, vécue comme des chocs météorologiques, a déjà sensiblement affecté le bien-être moyen de nombreux foyers ruraux. Quelque 30 millions des habitants côtiers et îliens les plus vulnérables au monde trouvent leur nourriture, leurs revenus et leurs moyens de subsistance principalement dans les récifs coralliens mais ces derniers sont menacés par l'acidification des océans causée par le changement climatique. Tous ces impacts affectent les pauvres, notamment les femmes et les fillettes, de façon disproportionnée.

Environnement et développement durable



116. Le PNUD est un fervent défenseur de la viabilité environnementale depuis la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement qui s'est tenue à Rio de Janeiro en 1992. Avec l'appui du Fonds pour l'environnement mondial (FEM), créé pour soutenir les conventions environnementales conclues à l'époque, le PNUD est devenu un partisan et un maître d'œuvre majeur des programmes et projets environnementaux dans les pays en voie de développement.

117. Ces actions ont une importance croissante alors que les négociations en cours sur le climat s'efforcent de définir le cadre pour le changement climatique post-2012 et que le monde se prépare à la conférence Rio+20 de 2012. Cette conférence internationale et la prochaine de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, qui doit se dérouler en Afrique du sud en 2011, sont absolument indispensables pour s'assurer que les politiques sur l'environnement et le changement climatique reconnaissent et protègent les besoins des pauvres. À cet égard, le PNUD continue de jouer un rôle vital dans l'appui aux pays de programme

2.5.1 Réponses du PNUD aux demandes des pays et enseignements tirés

118. Durant les trois premières années du plan stratégique, la demande de services du PNUD en matière d'environnement et de développement durable a augmenté régulièrement. Les bureaux de pays du PNUD rendant compte dans ce domaine représentent 90 % de tous les pays du programme, leurs dépenses représentant 11 % de toutes les dépenses du programme en 2010.

119. Presque tous les rapports de résultats font référence au changement climatique ou aux activités connexes et les questions telles que la réduction des risques de catastrophe, la gestion des forêts, l'accès à l'eau et à l'énergie sont de plus en plus abordées en tenant compte des implications du changement climatique. Le PNUD est bien positionné dans ces domaines. Il a appuyé la mise en œuvre de projets sur le changement climatique dans 160 pays ces dernières années et a aidé 101 pays à développer leurs communications nationales dans le cadre de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques et 31 pays à développer leur programme national d'action pour l'adaptation aux changements climatiques.

120. Le PNUD est le principal maître d'œuvre des programmes du FEM, du Fonds d'affectation spéciale pour les pays les moins avancés, du Fonds spécial pour les changements climatiques et du Fonds pour l'adaptation. De plus, le PNUD est un acteur important des principales initiatives internationales en matière de sylviculture, de désertification et de gestion des terres, de protection de la biodiversité et de gestion des écosystèmes, de corrélation pauvreté-environnement, d'adaptation au changement climatique, de gestion des produits chimiques, de réduction des risques de catastrophe, de gestion des ressources en eau et d'accès à l'énergie pour les pauvres.

121. De 2006 à 2010, le PNUD aidé les gouvernements partenaires à obtenir un total de 1,146 milliard de dollars du FEM. Les réalisations rapportées en 2010 sont les suivantes : création de 112 nouvelles zones protégées couvrant une superficie de 8,6 millions d'hectares (soit 24,5 millions de tonnes d'émissions de CO₂ évitées), élimination de 1 295 tonnes de matières chimiques dangereuses et préservation de 220 autres tonnes métriques, élaboration d'approches sur l'adaptation au changement climatique dans 29 pays et promotion de la gouvernance et des réformes de gestion dans 93 pays.

122. Sur le terrain, le PNUD joue un rôle important dans le renforcement des capacités nationales en matière de gestion environnementale en général et de réponse à la menace du changement climatique en particulier. Dans le Sondage des partenaires du PNUD de 2009, 82 % des sondés de l'administration gouvernementale et 73 % de tous les sondés considèrent le PNUD comme un « partenaire d'une importance cruciale » pour la réalisation des objectifs relatifs à l'environnement et au développement durable.

123. Le PNUD est considéré comme un partenaire important dans le domaine de l'environnement et de l'énergie, toutes typologies de pays confondues. Dans la plupart des pays les moins avancés, le PNUD met l'accent sur la gestion durable des ressources naturelles dont les personnes les plus pauvres au monde sont tributaires pour leur subsistance. Il s'agit de pasteurs nomades victimes de la dégradation des terres arides, de fermiers confrontés à une pénurie croissante d'eau, de sylviculteurs en danger en raison de la déforestation et des pêcheurs les plus vulnérables à l'épuisement des stocks de poissons. Les petits États insulaires en développement notamment bénéficient du concours du PNUD dans le domaine de l'adaptation au changement climatique. Face à la menace de la montée du niveau de la mer, les petits États insulaires en développement et les autres régions côtières de faible altitude où vivent des centaines de millions de personnes pourraient être les plus touchées durant le siècle à venir. Les pays à revenu intermédiaire souffrent également car la hausse des revenus engendre une augmentation de la consommation et de la dégradation environnementale connexe. Les inégalités croissantes peuvent également être imputables à un accès inégal aux avantages issus des ressources environnementales et naturelles et à l'impact disproportionné de la dégradation environnementale sur les pauvres. Le rôle du PNUD dans ces pays consiste à opérer des transformations du marché en faveur de l'efficacité énergétique, d'une meilleure gestion des déchets solides, d'une manipulation plus sûre des substances chimiques et notamment des polluants organiques persistants et de programmes de gestion de l'eau plus coopératifs et plus rentables.

2.5.2 Données d'évaluation de notre contribution

124. L'évaluation des contributions du PNUD à l'environnement et à l'énergie de 2008 note que « l'environnement et l'énergie sont au cœur de la mission du PNUD » [4]. L'évaluation a également conclu que le PNUD a « beaucoup contribué aux efforts internationaux en la matière » et « figure au nombre des principales organisations qui travaillent dans ces domaines au niveau mondial »; a mis en place « au siège et dans les bureaux régionaux une équipe technique spécialisée dont il peut se féliciter de la compétence »; a produit « des analyses de haute qualité dont la valeur est reconnue dans les cercles de dialogue politique, de plaidoyer et de sensibilisation »; a élaboré et mis en œuvre des projets environnementaux de haute qualité « remarquables et novateurs en tant qu'initiatives autonomes »; fait preuve d'efficacité et de rentabilité dans l'exécution des projets du FEM et a « beaucoup contribué dans l'ensemble au succès du Fonds » [4].

Évaluations citées – environnement et développement durable

1.	ERAD Botswana	2009
2.	ERAD Indonésie	2010
3.	ERAD Pérou	2009
4.	Évaluation du rôle et de la contribution du Programme des Nations Unies pour le développement dans les domaines de l'environnement et de l'énergie.	2008
5.	Évaluation de la contribution du PNUD à la gestion de l'environnement et à des fins de lutte contre la pauvreté : la corrélation pauvreté-environnement	2010
6.	Évaluation conjointe du Programme de microfinancements du FEM	2008
7.	Évaluation des actions du PNUD réalisées avec les ressources du Fonds pour les pays les moins avancés et du Fonds spécial pour les changements climatiques	2009

125. L'évaluation de 2008 a également soulevé de nombreux points à améliorer. Elle a recommandé au PNUD de renforcer son propre engagement en matière d'environnement et d'énergie, d'intégrer les questions environnementales, de diversifier ses sources de financement pour être moins tributaire des ressources et des priorités du FEM et de renforcer les capacités des bureaux de pays. Ces deux dernières années, le PNUD a progressé dans tous ces domaines.

126. Une évaluation des résultats indique qu'il faut encore procéder à des améliorations pour que les programmes relatifs à l'environnement et au changement climatique englobent tous les domaines d'activité et tirent ainsi pleinement profit de l'expérience du PNUD en matière de réduction de la pauvreté, de gouvernance et de crise. Les bureaux de pays peuvent adopter une approche plus stratégique – et moins axée sur l'exécution des projets – consistant à réfléchir systématiquement à la façon dont les interventions liées à l'environnement et au changement climatique peuvent servir de catalyseur à la réalisation des principaux résultats en matière de développement. Pour ce faire, le PNUD doit faire fond sur ses relations avec les ministères des finances et de la planification économique pour s'assurer que les

questions liées à l'environnement et au changement climatique figurent davantage au cœur des programmes nationaux de développement.

127. Le Projet d'évaluation des ressources en énergie solaire et éolienne, qui bénéficie de l'appui du PNUD, est une bonne illustration de cette approche. Il a été cité dans le récent rapport du Groupe consultatif de haut niveau du Secrétaire général sur le financement de la lutte contre les changements climatiques (novembre 2010) comme « un exemple de l'importance de l'assistance technique en amont [du PNUD] destinée à mettre en place une combinaison optimale de mécanismes politiques et financiers adaptés au marché et aux conditions macroéconomiques uniques de chaque pays. Il en résulte un profil risque/rendement qui attire les développeurs et les investisseurs. »

128. Concernant l'intégration des questions environnementales, la récente évaluation de la corrélation pauvreté-environnement note que ce domaine du PNUD « constitue une bonne pratique, et [il] devrait être élargi[e] afin d'offrir un modèle de bon fonctionnement du PNUD au niveau des pays. [Il] devrait également servir de modèle aux fins de la coopération avec le PNUD et les autres organismes » [5]. Toutefois, l'évaluation note que « les stratégies et politiques du PNUD ne fournissent pas de cadre ou modèle conceptuel concernant l'intégration de la corrélation pauvreté-environnement dans les prescriptions politiques ou les programmes », et a recommandé de façon plus générale au PNUD de « résoudre le problème de la tour d'ivoire qui empêche la coopération et l'intégration des fonctions entre les domaines d'intervention. L'analyse des priorités en termes de pauvreté et d'environnement doit être intégrée aux activités liées à la gouvernance, à la prévention des crises et au relèvement et à la problématique hommes-femmes, et réciproquement » [5].

129. Pour soutenir les communautés locales, une évaluation du Programme de microfinancements (PMF) juge qu'il a réussi à intégrer et à transposer les projets à plus grande échelle afin d'opérer des changements politiques. L'évaluation « souligne la reproduction, l'accroissement graduel et l'intégration des activités communautaires locales » et conclut qu'il a « contribué à de nombreuses réformes institutionnelles et à des changements politiques dans les pays bénéficiaires pour s'adresser à des questions environnementales mondiales » [6]. Des changements politiques ont été opérés « en entretenant des relations avec des organisations de la société civile, des administrations locales, provinciales et nationales, des établissements d'enseignement, d'autres organisations mondiales et le secteur privé » [6]. Soixante pour cent des actions du PMF visaient directement ou indirectement les pauvres ou les plus pauvres.

130. Dans le domaine des solutions à faibles émissions et capables de résister aux aléas climatiques, le PNUD a été un pionnier et un innovateur. En Indonésie, pour renforcer les projets de microcentrales hydro-électriques et les opportunités commerciales, les actions du PNUD « ont favorisé la création d'un modèle évolutif et viable pour la génération d'énergie » et « l'importance de ses activités dans ce domaine et cette initiative bien ciblée suggèrent que le PNUD est en phase avec ses atouts comparatifs » [2]. En 2008, ces actions ont contribué à supprimer plus de 280 kilotonnes de gaz à effet de serre au niveau national. De plus, le PNUD Indonésie « a conçu des projets de viabilité en créant des éléments de marché qui génèrent des revenus et en faisant appel à des partenaires disposant d'importantes ressources », et ces projets « ont créé des processus qui ont recours aux autorités

locales et aux coopératives pour créer des services et des produits commercialisables » [2]. Pour les projets environnementaux novateurs, l'ERAD du Pérou recommande néanmoins au PNUD de « systématiser les leçons apprises et de les transmettre à ses partenaires » [3].

131. Dans le domaine du renforcement des capacités, le programme environnemental du PNUD Botswana a eu un rôle crucial dans le renforcement du Département des affaires environnementales, notamment en concevant des systèmes et des formations, en élaborant une stratégie de communication et en soutenant les thèmes environnementaux dans le plan national de développement. L'ERAD note que « le programme environnemental du PNUD a sensiblement contribué aux priorités et aux besoins sectoriels du Botswana. Le concours du PNUD a permis de laisser les questions environnementales en tête de l'ordre du jour du programme national de développement » [1]. « La force du programme réside dans son exhaustivité et son approche holistique, y compris dans son assistance technique et institutionnelle » [1]. L'évaluation des actions du PNUD réalisées avec les ressources du Fonds pour les pays les moins avancés et du Fonds spécial pour les changements climatiques juge que tandis que « le FEM et le PNUD sont des pionniers dans le domaine du changement climatique et de l'adaptation à ce dernier », les « besoins de renforcement des capacités en matière de changement climatique et d'adaptation au changement climatique à divers niveaux devraient être évalués et des mesures consécutives de renforcement devraient être prises » [7].

132. Dans le domaine de l'égalité des sexes, l'examen à mi-parcours de la Stratégie du PNUD pour la promotion de l'égalité des sexes de 2010 juge que le PNUD « a joué un rôle majeur dans la politique environnementale mondiale et renforcé la dimension de l'égalité des sexes afin d'améliorer la compréhension et la documentation » comme en témoignent les « partenariats étendus et les nouveaux accords prometteurs ». L'examen note que « sa réalisation environnementale la plus importante » a été son « rôle majeur dans l'intégration des principes d'égalité des sexes dans les négociations sur le changement climatique », y compris comme en témoignent les Accords de Cancún, dans la création de points d'entrée pour intégrer une dimension spécifique dans les mécanismes de financement liés au changement climatique, et dans ses actions à l'échelle communautaire dans le cadre des microfinancements du FEM. Toutefois, l'examen juge que l'engagement, les ressources humaines et les cadres opérationnels du PNUD sont insuffisants pour intégrer plus étroitement l'égalité des sexes dans son programme environnemental. À l'avenir, le PNUD continuera à s'assurer que les engagements mondiaux en matière d'égalité des sexes sont pris en compte de façon plus cohérente dans les programmes environnementaux.

2.5.3 Propositions d'améliorations pour l'avenir

133. Le PNUD a une responsabilité importante et un rôle clé à jouer en aidant les pays en voie de développement à renforcer leurs capacités d'élaborer de nouvelles pistes de développement dans un contexte de changement climatique et de contraintes environnementales. Relever les défis exigera d'importants changements dans la façon de traiter les questions d'environnement et de changement climatique au sein du PNUD.

La voie à suivre – environnement et développement durable

Le programme évolue pour répondre à l'évolution des besoins et des demandes :

- Transposer l'appui à grande échelle afin d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies de développement à faibles émissions et capables de résister aux aléas climatiques;
- S'assurer que le financement environnemental, notamment en matière de changement climatique et de biodiversité, est favorable aux pauvres et au développement en tenant compte des mécanismes et des goulets d'étranglement du marché;
- Favoriser la gestion des écosystèmes et l'accès à l'énergie afin de réduire la pauvreté et multiplier les possibilités de développement durable.

134. Pour intégrer pleinement les considérations relatives au changement climatique, le PNUD a lancé un programme de renforcement des capacités des administrations nationales et sous-nationales de formuler, financer et mettre en œuvre des stratégies de développement à faibles émissions et capables de résister aux aléas climatiques. Le PNUD partagera, saisira et communiquera les enseignements et le savoir-faire afin de renforcer les capacités des pays en voie de développement de se diriger vers un avenir moins pollué par le carbone. Ces enseignements et ce savoir-faire prendront la forme de méthodologies, d'approches et d'appui consultatif en matière de formulation, d'approvisionnement, de financement et de mise en œuvre de ces stratégies. Le PNUD coordonnera l'intégration des programmes d'adaptation et d'atténuation dans un programme plus vaste de réduction de la pauvreté et de développement ayant trait à l'égalité des sexes et aux questions connexes d'équité sociale et économique.

135. Le PNUD a rédigé des directives sur l'intégration de garanties environnementales et sociales dans les programmes du PNUD débutant en 2011. De plus, une équipe du Groupe des Nations Unies pour le développement, coprésidée par le PNUD et le PNUE, a défini des orientations sur l'intégration du changement climatique et la viabilité environnementale dans les bilans communs de pays et les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement.

136. À l'avenir, d'importants investissements internes seront nécessaires pour intégrer et renforcer les capacités de lutter contre le changement climatique et la corrélation pauvreté-environnement dans le cadre des outils de développement. Il importera également de continuer à créer une base de connaissances pour que le PNUD capitalise sur ses atouts comparatifs et aide plus efficacement les pays à lutter contre le changement climatique et à intégrer les questions environnementales dans leurs plans, politiques et programmes de développement.

137. Il est nécessaire d'avoir un organisme consultatif politique dédié et indépendant des projets. Les initiatives sur le terrain constituent une bonne occasion de constituer un noyau de compétences politiques sur le changement climatique et la corrélation pauvreté-environnement au sein de l'organisation.

138. Les enjeux et les opportunités liés à l'environnement et au changement climatique exigent une approche plus intégrée et plus stratégiques compte tenu des impacts intersectoriels et économiques sur l'égalité des sexes, le développement humain et la réalisation des OMD. Les questions environnementales et climatiques devront donc être intégrées dans les plans, les programmes et les projets. Le PNUD est très bien placé pour aider les pays à y parvenir.

2.6 Renforcement de l'efficacité du développement

139. La présente section décrit l'efficacité des contributions du PNUD en matière de développement. Elle identifie les principaux engagements répondant aux conclusions récurrentes des évaluations indépendantes et décentralisées. Le PNUD propose de mettre en place un ensemble de produits et d'indicateurs d'efficacité du développement afin d'orienter et de suivre les résultats de l'organisation dans ces domaines pour la durée restante du plan stratégique (voir annexes).

2.6.1 Amélioration des résultats et réponses aux conclusions récurrentes des évaluations

Amélioration du renforcement des capacités

140. Le PNUD apporte son concours au changement en aidant les partenaires nationaux à renforcer leurs capacités critiques et obtenir des changements positifs en matière de développement. Le PNUD est reconnu dans le monde entier comme étant l'un des chefs de file du renforcement des capacités et un partenaire précieux pour les gouvernements, les organisations régionales et les réseaux internationaux. Le plan stratégique considère le renforcement des capacités comme la principale contribution du PNUD, reconnaissant que les institutions et les individus disposant des capacités requises offrent la résilience dont les pays ont besoin pour obtenir des résultats, les consolider et les inscrire dans la durée.

141. L'évaluation des contributions du PNUD au renforcement des capacités nationales de 2010 affirme l'importance des investissements et de l'intérêt du PNUD dans ce domaine et lui recommande de mieux se positionner. Elle juge que le PNUD a été « très réactif » aux demandes des pays mais lui demande de collaborer plus stratégiquement avec les partenaires sur les priorités et les approches de renforcement des capacités et de renforcer ses formations et programmes internes. Dans la réponse de sa direction, le PNUD s'est engagé à traiter ces points dans le cadre d'un programme en trois volets.

142. Premièrement, le PNUD s'emploiera à améliorer l'intégration du renforcement des capacités dans les programmes et remédiera notamment au problème de la réalisation des objectifs de renforcement des capacités à long terme avec des outils qui ont tendance à être des outils à court terme et axés sur les projets.

143. Deuxièmement, le PNUD s'occupera de la formation et de l'appui aux réseaux de partage des enseignements et d'échange de solutions et d'approches réussies, y compris dans les sortant pays sortant d'une crise qui sont souvent confrontés à une grande pénurie de capacités à divers postes stratégiques de l'administration.

144. Troisièmement, le PNUD s'est engagé à trouver de meilleurs moyens de recueillir et de diffuser les résultats en matière de renforcement des capacités.

Intégration de l'égalité des sexes en tant que résultat intersectoriel du développement

145. L'égalité des sexes n'est pas seulement un objectif en soi, c'est aussi un moyen important de réaliser tous les autres objectifs du Millénaire pour le développement. Durant la première période du présent plan stratégique, le PNUD a joué un rôle actif et important à l'échelle mondiale, régionale et nationale dans le renforcement de l'égalité des sexes. Les données d'évaluation attestent qu'en dépit de l'efficacité des contributions du PNUD en la matière, il est possible de mieux intégrer l'égalité des sexes dans les programmes du PNUD.

146. L'action du PNUD est guidée par la Stratégie du PNUD pour la promotion de l'égalité du sexe, qui explique comment le PNUD aidera les pays à accélérer leur progression sur la voie de l'égalité des sexes en tant que partie intégrante du développement humain. Dans le cadre de cette stratégie, le PNUD aide les gouvernements à renforcer leurs capacités en faveur de l'égalité des sexes dans les trois domaines suivants, tous domaines d'intervention du PNUD confondus : (1) renforcer les systèmes d'orientation et de planification et les cadres financiers du gouvernement qui favorisent l'égalité des sexes, y compris ceux relatifs aux prestations de services sociaux; (2) permettre aux femmes de participer à toutes les branches de l'État, du secteur privé et de la société civile et d'influencer les décisions qui détermineront leur avenir; et (3) aider les institutions publiques et les organisations de femmes à collecter, analyser et utiliser efficacement les informations et les statistiques de meilleure qualité sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

147. Un examen à mi-parcours de la mise en œuvre de la Stratégie du PNUD pour la promotion de l'égalité du sexe juge que le PNUD est devenu une organisation plus soucieuse de l'égalité des sexes et contribue de façon importante aux résultats sur le terrain mais l'application de la stratégie reste inégale. Concernant la réduction de la pauvreté, plusieurs politiques et outils novateurs ont été conçus pour renforcer les services consultatifs du PNUD concernant l'élaboration de politiques économiques soucieuses de l'égalité des sexes et examiner les dimensions sexospécifiques du VIH et du sida. Il est néanmoins nécessaire de mieux mesurer l'application et l'impact de ces actions sur les résultats. Concernant la gouvernance démocratique, le PNUD est désormais un chef de file reconnu de la promotion de la participation des femmes à la vie politique. Des investissements supplémentaires sont néanmoins nécessaires pour intégrer plus systématiquement l'égalité des sexes dans les actions du PNUD relatives à l'administration publique, à la gouvernance locale, à la lutte contre la corruption et aux droits de l'homme. Dans le domaine de la prévention des crises et du relèvement, le programme en huit points du PNUD fournit un cadre complet mais la mise en œuvre reste inégale. Il convient de fournir des efforts supplémentaires afin de faire figurer l'égalité des sexes parmi les domaines clés, dont la réforme du secteur de la sécurité, la gestion et la réduction des risques de catastrophe. En matière d'environnement et d'énergie, le PNUD a beaucoup progressé pour intégrer des dimensions sexospécifiques dans les mécanismes relatifs au changement climatique et le débat sur la politique environnementale mondiale mais il reste encore beaucoup à faire à l'échelle nationale.

148. Le marqueur politique égalité homme-femme fournit actuellement des données et une analyse sur la contribution des investissements financiers du PNUD à

l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes par projet, pays, région et domaine d'intervention. Il permet à l'organisation d'évaluer plus précisément l'impact des ressources allouées et des dépenses sur l'égalité des sexes. En 2010, le PNUD a concentré ses actions sur le renforcement des capacités de chaque membre de l'équipe d'utiliser le marqueur politique égalité homme-femme en tant qu'outil de planification et d'établissement de rapports. Le PNUD continue de fournir un appui consultatif et technique aux autres institutions des Nations Unies et supervise le sous-groupe du Groupe de travail sur la violence à l'égard des femmes chargé de l'harmonisation du suivi des investissements sexospécifiques.

149. À l'avenir, le PNUD s'assurera que le marqueur politique égalité homme-femme est intégré à son cadre de responsabilisation générale. Un nouveau produit est proposé afin de transformer ce marqueur en un tel outil et de faciliter son intégration dans les examens réguliers des résultats des bureaux de pays par la direction.

Exploitation des résultats des initiatives pilotes ou locales à des fins de changement

150. L'obtention de résultats à long terme en matière de développement est plus facile lorsque le PNUD se concentre sur l'exploitation des projets réussis pour appuyer des changements à un niveau supérieur. Le PNUD s'est engagé par le biais des réponses de sa direction aux diverses évaluations à mieux associer les initiatives pilotes et à court terme aux actions susceptibles de contribuer au changement. Cela pourrait déboucher sur la mise en place plus prévisible de mesures de viabilité et de renforcement des capacités; la documentation des politiques; la transposition des initiatives pilotes à plus grande échelle; et/ou une reproduction des stratégies réussies dans d'autres pays grâce à un échange des connaissances et des enseignements tirés. Les initiatives pilotes présentent l'avantage d'offrir aux acteurs et partenaires nationaux un espace d'apprentissage et d'adaptation.

151. L'appui du PNUD aux initiatives des projets qui illustrent une approche du développement dans un contexte particulier doit explicitement inclure un dialogue et un apprentissage appliqué. Le PNUD présente de nombreux exemples de cette approche, notamment sa Stratégie novatrice sur les OMD. Le défi consiste à concevoir des approches plus systématiques afin que la finalisation d'un projet ne mette pas fin à une initiative potentiellement instructive. Le PNUD mettra en œuvre une série de mesures incitatives dans le but d'identifier et de suivre des initiatives pilotes ou d'ampleur limitée pour suivre et évaluer leur potentiel en matière d'apprentissage et d'impact.

Amélioration du partage et de la gestion des savoirs Sud-Sud pour l'élaboration de solutions

152. La coopération Sud-Sud est une priorité de longue date des pays en voie de développement. Alors que ces derniers ont expérimenté et mis en œuvre avec succès des solutions locales à des problèmes tels que la réduction de la pauvreté, le renforcement de la sécurité alimentaire et la prévention du VIH/sida, ils sont nombreux à vouloir apprendre des expériences des autres pays en matière de développement afin de trouver des idées de solutions qui, une fois évaluées et adaptées avec soin, peuvent leur permettre de concevoir leur propre processus de développement. Le rôle du PNUD, en tant qu'organisation et cadre institutionnel de

l'unité chargée de la coopération Sud-Sud, consiste à mobiliser et à faciliter l'appui aux activités de coopération Sud-Sud.

153. Alors que le PNUD a soutenu de nombreuses initiatives novatrices, il reste confronté à la difficulté de concevoir une « stratégie institutionnelle robuste et proactive pour la promotion de la coopération Sud-Sud ». L'évaluation des contributions du PNUD aux partenariats Sud-Sud juge que du point de vue institutionnel, il manque au PNUD une compréhension commune, un ensemble de mesures incitatives et la culture de la codification des expériences Sud-Sud. De plus, l'absence de stratégie institutionnelle restreint le renforcement des capacités et des ressources nécessaires pour optimiser les contributions considérables que ce domaine peut apporter à l'efficacité du développement.

154. Les actions du PNUD incluent une collaboration avec les partenaires méridionaux concernant le partage des expériences et des savoirs en matière de développement; et un processus interne pour encourager les bureaux de pays du PNUD à soutenir davantage la coopération Sud-Sud. Cela implique d'aider les pays partenaires à préserver et à élargir les espaces fiscaux et politiques nécessaires pour offrir des possibilités de développement conséquentes. La diversification des partenariats et des sources de financement, avec un plus grand rôle accordé aux acteurs méridionaux, sont des aspects importants de cette approche.

155. En tant qu'organisation de partage des savoirs, la collecte, la codification et le partage d'informations sur le développement figurent au cœur du mode de fonctionnement du PNUD. Ce dernier a sensiblement progressé dans le partage d'expériences dans le monde entier depuis la mise en place des réseaux de pratiques, et les Centres de services régionaux ont particulièrement contribué à promouvoir la codification et la diffusion des savoirs, notamment dans les régions qu'ils servent. Néanmoins, de nombreuses évaluations citent la collecte des savoirs et l'apprentissage institutionnel comme une difficulté pour le PNUD. Par exemple, l'évaluation sur la gouvernance locale de 2010 note que « le PNUD n'a pas réussi à se poser comme étant un organisme de partage des savoirs, où les données tirées de l'expérience des cadres supérieurs sont systématiquement saisies, analysées, organisées, distillées en savoir collectif et partagées au sein de l'organisation et avec des entités de l'extérieur ».

156. Les nouveaux systèmes et la nouvelle stratégie institutionnelle de partage des savoirs fournissent au PNUD une plate-forme renforcée qui lui permet d'établir un lien entre les individus et les expériences et informations pertinentes du monde entier. Il s'engage également à impliquer une communauté plus grande dans les initiatives nationales, y compris celles bénéficiant d'un appui du PNUD. La nouvelle plate-forme du PNUD (Teamworks) a été lancée en 2010 et peut devenir une solide base de partage des savoirs au sein du système de développement des Nations Unies et avec les partenaires. La plate-forme intranet a été améliorée afin de renforcer les processus internes, les flux de travail normalisés et la gestion des documents. Le site Web externe remanié, disponible au début de l'année 2011, fournira au public des informations de meilleure qualité, disponibles plus rapidement et plus facilement sur les actions du PNUD. Ce renforcement des capacités contribuera à mettre à profit tous les domaines du programme. Le PNUD reconnaît également que les systèmes sont nécessaires mais ne sont pas suffisants pour maximiser les changements culturels requis pour une collecte et un partage

efficace des savoirs. Le leadership et les mesures incitatives doivent également être alignés, y compris celles relatives aux attentes et aux résultats du personnel.

Renforcement des liens intersectoriels

157. La vaste couverture thématique et géographique du PNUD et la richesse de ses programmes à l'échelle nationale et locale constituent de grands avantages alors que les problèmes liés au développement sont de plus en plus complexes. Une évaluation suédoise de 2008 note que « la vaste présence du PNUD dans le pays, associée à la richesse de son mandat, constitue le principal avantage comparatif de l'organisation ». Le PNUD doit néanmoins veiller à ce que les instruments de ses politiques et programmes reflètent l'étendue de son mandat afin que les liens connus en matière de développement entre les quatre domaines d'invention soient systématiquement opérationnels.

158. Alors que d'importantes initiatives nationales et régionales ont apporté la preuve des effets multiplicateurs des programmes présentant une approche intersectorielle (initiative pauvreté-environnement, par exemple), la normalisation accrue de ces approches nécessitera un appui intégré dans le cadre de l'architecture des pratiques du PNUD, au niveau du Siège ainsi qu'à l'échelle régionale et nationale. Comme de nombreuses évaluations le reconnaissent, le PNUD a toujours des difficultés à « sectorialiser » son mandat intersectoriel. L'impact de l'architecture des pratiques fait actuellement l'objet d'un suivi, notamment pour s'assurer que son influence sur le contenu des actions du PNUD à l'échelle nationale contribue globalement aux résultats nationaux en matière de développement. Le PNUD reconnaît que les approches doivent être sans cesse améliorées pour que l'approche du PNUD en matière de développement dépasse les silos sectoriels, tout comme les enjeux nationaux de développement.

159. L'architecture des pratiques a considérablement évolué durant la première période du plan stratégique pour devenir une structure importante dans l'organisation des services et des savoirs, des ressources et des capacités. Le Programme mondial du PNUD aide un puissant réseau de conseillers politiques à ancrer l'architecture des pratiques, permettant ainsi au PNUD de rapprocher les services des conseillers politiques non résidents des pays de programme par le biais des centres de services régionaux. De récentes évaluations reconnaissent les contributions réelles et le futur potentiel des centres de services régionaux concernant les approches intersectorielles et le partage des savoirs. Le PNUD s'est engagé à renforcer ces liens à tous les niveaux afin que ses programmes, conseillers et professionnels travaillent dans une plus grande cohésion à l'avenir. L'expérience des centres de services régionaux démontre qu'avec le leadership et les incitations appropriés, il est possible d'améliorer sensiblement le fond et l'efficacité. Le PNUD renforcera également les systèmes de suivi et d'établissement de rapports afin de suivre les résultats de ces actions.

Amélioration de la gestion axée sur les résultats

160. Le PNUD est conscient de la nécessité de ne pas simplement contribuer à des changements efficaces à l'échelle nationale, mais aussi de prendre des mesures concrètes visant à améliorer la façon dont nous recueillons et communiquons nos contributions de façon systématique et compréhensible par un grand nombre.

161. Le PNUD continue de s'investir massivement dans le renforcement de la gestion axée sur les résultats au sein de l'organisation. La préparation du dernier cycle des descriptifs de programmes de pays soumis à l'approbation du Conseil d'administration lors de la session de juin prochain constitue un pilier important de cette action. Les descriptifs ont été soumis à un processus d'examen et de contrôle rigoureux afin de mettre l'accent sur : a) l'harmonisation avec les réalisations du PNUAD négociées au niveau national; b) la clarté des contributions du PNUD en termes de réalisations; c) les indicateurs spécifiques, mesurables réalisables, pertinents et limités dans le temps relatifs aux réalisations et aux produits à améliorer au niveau du Plan d'action pour la mise en œuvre des programmes de pays (CPAP); et d) des plans d'évaluation améliorés conformes à la nouvelle Politique d'évaluation approuvée par le Conseil en janvier 2011. Cet exercice a renforcé la culture de résultats au sein des unités des pays, des régions et du Siège à l'appui du processus, et a renforcé le contrôle de qualité des plans axés sur les résultats par les bureaux régionaux. De la même façon, le Bureau de l'évaluation dans son rapport annuel au Conseil reconnaît que l'année 2010 a été témoin d'un « intérêt accru de l'organisation pour le[s] résultat[s] », conformément aux engagements du PNUD dans la réponse de sa direction à l'évaluation 2007 consacrée à la gestion axée sur les résultats. La responsabilité et le changement culturel de l'organisation en matière de gestion axée sur les résultats sont actuellement encouragés, notamment dans le cadre des évaluations des bureaux de pays par région réalisées par la direction; de l'ajout d'indicateurs connexes dans le tableau de bord prospectif; d'un contrôle approfondi de l'assurance qualité, du compte rendu, de la communication et de l'évaluation des résultats par la direction.

162. Le PNUD continue de s'investir dans le renforcement des indicateurs de nos actions de développement, de nos pratiques de suivi et de la qualité des évaluations et des réponses à celles-ci. Le processus d'examen à mi-parcours a servi de catalyseur à une analyse approfondie des enseignements tirés des évaluations. Deux enjeux particuliers ont été identifiés durant cet examen : a) capitalisation sur les conclusions des évaluations nationales (ERAD et évaluations axées sur les résultats, par exemple) afin de former l'organisation; et b) utilisation des évaluations pour mieux s'informer de l'efficacité de solutions spécifiques en matière de développement (« l'objet »), et pas seulement des approches de l'organisation (« le mode »). La direction prêtera une plus grande attention à ces deux points pendant la durée restante du plan stratégique.

Transformation de la gestion du programme et des projets

163. Ces dernières années, le PNUD a apporté de nombreuses modifications aux outils de gestion de son programme et de ses projets dans un souci d'harmonisation avec le système des Nations Unies et dans le but d'améliorer l'efficacité des évaluations et des programmes sur la base des priorités nationales. Le PNUD reconnaît que les mécanismes de programmation sont devenus trop lourds. Deux années de planification sont effet nécessaires entre le lancement du plan et la première activité, ce qui soulève des objections de la part des partenaires nationaux en raison de la charge qui pèse sur eux et sur le personnel du PNUD. Les évaluations et les sondages notent que le personnel du PNUD à l'échelle nationale doit être exempté de procédures bureaucratiques lourdes qui « de facto empêchent le personnel des programmes du PNUD de contribuer de façon importante aux débats politiques portant sur son domaine thématique ou d'élaborer des cadres politiques

de fond qui impliquent toutes les parties intéressées ». Les outils de programmation peuvent également ne pas convenir aux contextes nationaux fragiles qui peuvent exiger des modifications à mi-cycle, notamment en raison de crises non planifiées.

164. Un examen interne des bureaux de pays ayant fait l'objet d'un repositionnement ou d'un reprofilage démontre que la charge administrative peut considérablement entraver l'efficacité du PNUD à l'échelle nationale. Le temps nécessaire pour franchir les diverses étapes de la programmation – évaluation, PNUAD, descriptif de programme, Plan d'action pour la mise en œuvre des programmes de pays, Programme de travail annuel – peut éroder les liens entre les niveaux et décourager les réajustements en raison du temps et du travail requis. De plus, les robustes systèmes de gestion de projets conçus pour les interventions de grande ampleur s'appliquent tout aussi bien aux petits projets, créant ainsi la même charge quelle que soit la taille du projet.

165. Le PNUD présente une série de mesures concrètes afin de relever ces défis d'ici la fin de l'année 2011. Un ensemble d'outils de programmation plus flexibles et moins lourds conviendra mieux aux programmes nationaux de développement et allégera la charge administrative des bureaux du PNUD qui pourront se consacrer davantage aux questions de fond. La rationalisation des arrangements actuels est une priorité de l'organisation en matière d'efficacité.

166. Le programme de réforme de l'organisation a également permis d'identifier des solutions pour réduire la charge opérationnelle et optimiser la gestion des ressources humaines. Ces mesures sont décrites en détail à la section 3.2.

3. Résultats institutionnels

3.1 Coordination des Nations Unies

167. L'examen à mi-terme des engagements du PNUD en matière de coordination atteste d'importants enseignements et résultats, parmi lesquels le rôle joué par le PNUD dans la modélisation et la promotion de l'évolution comportementale et culturelle en faveur de l'initiative « Unité d'action » des Nations Unies au niveau national et régional. Superviser les équipes nationales et régionales des Nations Unies, tout en faisant preuve de capacités de leadership qui englobent la pleine participation du système des Nations Unies et l'accès à son savoir-faire, a été l'un des plus grands succès et l'un des plus grands défis de ces trois dernières années.

L'examen triennal complet invite les coordinateurs résidents des Nations Unies à améliorer l'efficacité des réponses des Nations Unies aux priorités nationales de développement des pays de programme en aidant les gouvernements à accéder au savoir-faire du système des Nations Unies, notamment à celui des agences non résidentes. De 2007 à 2010, le PNUD a renforcé sa participation en mettant les connaissances techniques et les ressources des agences non résidentes à la disposition des équipes de pays, des PNUAD et des pays de programme. De 2008 à 2010, le PNUD a affecté, pour un total de 1 689 000 \$, des experts des agences non résidentes dans 14 bureaux de coordinateurs résidents afin que les pays de programme profitent pleinement de leur savoir-faire.

168. Le cloisonnement des fonctions a permis au Coordonnateur résident d'être le chef reconnu de l'équipe des Nations Unies et l'interlocuteur clé de tous les partenaires pour le compte du système des Nations Unies. Le PNUD a chargé des directeurs de pays dans plus de 50 pays, lorsque la taille des programmes du PNUD le justifiait, de gérer les affaires du PNUD et de le représenter au sein de l'équipe de pays des Nations Unies, laissant ainsi le Coordonnateur résident se concentrer sur les actions du système des Nations Unies. En tant que président régional du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD), le PNUD a coordonné les actions régionales avec les partenaires des Nations Unies, y compris l'assurance qualité des PNUAD et des évaluations des équipes de pays des Nations Unies.

169. Pour mesurer son engagement en faveur du changement, le GNUD a mis en place un système de responsabilité mutuelle visant à engager la responsabilité de toutes les institutions en tant que membres du GNUD et garantir ainsi une coordination réussie des Nations Unies. Pour suivre les progrès du PNUD, un examen interne de 2010 juge que le PNUD atteint ou dépasse les engagements du système de responsabilité mutuelle : 62 % des Coordonnateurs résidents/Représentants résidents interrogés ont entamé un débat sur le système de responsabilité mutuelle avec leur équipe de pays et 40 % de ceux qui ne l'ont pas fait ont indiqué que leur prédécesseur avait organisé un débat avec leur équipe en 2009 et/ou 2010. Tandis que les Coordonnateurs résidents/Représentants résidents continuent de rendre compte de l'accès limité aux ressources techniques des autres institutions, le PNUD espère des améliorations avec les partenaires durant les prochaines années au regard de l'évaluation du système de responsabilité mutuelle réalisée par le GNUD en 2011.

170. Le GNUD a formulé un plan d'action visant à renforcer la gestion des talents des Coordonnateurs résidents, dont une série d'objectifs à court, moyen et long terme tels que la lancement de RC Online, et des changements d'ordre procédural du Groupe consultatif interinstitutions qui nomme, évalue et recommande des candidats au poste de Coordonnateur résident dans différents contextes. Le GNUD a défini des critères d'éligibilité, le rôle du Centre d'évaluation des coordonnateurs résidents, le mode de fonctionnement des coordonnateurs résidents et la procédure de candidature, de recrutement et de nomination. Le PNUD a dûment procédé à ces changements et continue de démontrer les atouts et la diversité des coordonnateurs résidents comme en témoignent le recrutement et la nomination des coordonnateurs résidents.

171. Comme le tableau l'indique, des progrès réguliers ont été accomplis en termes d'égalité des sexes, de parité Nord-Sud et de proportion des coordonnateurs résidents non-PNUD qui apportent leurs connaissances du système des Nations Unies aux pays de programme.

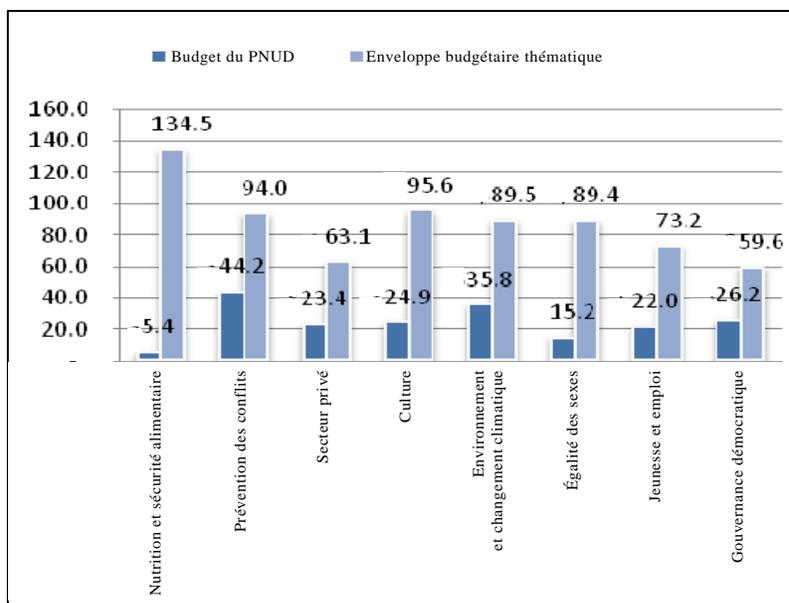
<i>Tendances démographiques des coordonnateurs résidents</i>	2008	2009	2010
Coordonnateurs résidents de sexe féminin	28 %	32 %	35 %
Coordonnateurs résidents du Sud	46 %	49 %	51 %
Coordonnateurs résidents du système des Nations Unies (autre que le PNUD)	29 %	33 %	33 %

172. Le rôle du PNUD en tant que coordonnateur résident dans le cadre des huit initiatives pilotes « Unis dans l'action » a consisté à tirer des enseignements du programme conjoint et à harmoniser les modes opératoires. Les progrès accomplis dans le renforcement du leadership des coordonnateurs résidents en matière de coordination nationale sont les suivants : PNUAD améliorés, cohérents et dirigés au plan national, soumission du premier programme de pays commun « Unité d'action des Nations Unies », rapport annuel commun des équipes de pays des Nations Unies adressé aux partenaires nationaux, et mise en œuvre de programmes conjoints et gestion financière associée. Les enseignements tirés des initiatives Unis dans l'action indiquent qu'un coordonnateur résident fort, bien préparé et bénéficiant d'un appui donne lieu à une équipe des Nations Unies plus performante et à une programmation du développement plus importante et plus cohérente au niveau national.

173. Le PNUD a joué un rôle clé dans la gestion des fonds d'affectation spéciale pour le compte du système des Nations Unies. En 2010, le PNUD a géré un portefeuille de 4,8 milliards de dollars dans le cadre du Bureau des fonds d'affectation spéciale multidonateurs, composé de 36 fonds d'affectation spéciale multidonateurs et de programmes conjoints et d'un financement par intermédiation dans 83 pays. Le Bureau des fonds d'affectation spéciale multidonateurs a également fait office d'agent fiscal pour le Guichet de financement élargi Unis dans l'action. En 2010, le Fonds pour la réalisation des OMD, financé par l'Espagne et géré par le PNUD, a appuyé 128 programmes conjoints exécutés dans 49 pays répartis sur cinq régions. Ces programmes, correspondant à huit domaines programmatiques liés aux OMD, ont rassemblé en moyenne six institutions des Nations Unies dans un effort collectif pour agir de manière plus cohérente et efficace à l'appui des priorités nationales. Ce fonds d'affectation spéciale a été créé en réponse directe aux dispositions de l'Examen triennal complet relatives à l'accès renforcé des gouvernements nationaux au savoir-faire des Nations Unies au niveau national. Ces trois dernières années, ce rôle s'est considérablement développé comme en témoignent les résultats du développement rapportés par les équipes de pays et les institutions des Nations Unies.

Fonds pour la réalisation des OMD Budget du PNUD vs Enveloppe budgétaire thématique

(En millions de dollars)



174. Les coordonnateurs résidents ont mobilisé des ressources pour le PNUAD et supervisé la création et la coordination de stratégies de mobilisation de ressources conjointes et de cadres budgétaires communs pour les équipes de pays. Le PNUD a également facilité la politique du Comité de haut niveau sur la gestion et conseillé le GNUD concernant l'harmonisation des modes opératoires. Le rôle des bureaux du PNUD a joué un rôle clé auprès des équipes de gestion des opérations interinstitutions et dans le lancement de nouvelles initiatives, notamment en matière de technologies de l'information, d'achats, de finances et de budget. Les services fournis par les bureaux de pays du PNUD facilitent la présence des institutions des Nations Unies en leur permettant de proposer leur savoir-faire aux gouvernements nationaux sur le terrain. Avec d'autres partenaires des Nations Unies, notamment l'UNICEF et le PAM, le PNUD a fourni son concours à la mise en œuvre efficace de pratiques harmonisées. Les modes opératoires du GNUD constituent le domaine le plus difficile à harmoniser, et les coordonnateurs résidents ont pu tirer profit des ressources du PNUD pour améliorer les modes opératoires. L'harmonisation des technologies de l'information, grâce à laquelle plusieurs institutions des Nations Unies partagent un même réseau informatique, en est une illustration.

175. Les plates-formes et réseaux de savoirs du PNUD peuvent apporter de grandes contributions. L'utilisation de Teamworks est précieuse pour le PNUD et les autres institutions des Nations Unies qui s'y abonnent. Le PNUD est bien placé pour continuer à superviser les actions de gestion des savoirs du système des Nations Unies visant à garantir l'accès et la participation audit partage.

En juin 2010, la troisième Conférence tripartite intergouvernementale sur l'initiative « Unis dans l'action » qui s'est tenue à Hanoi a dressé le bilan des progrès accomplis et évalué les leçons tirées des évaluations nationales de l'initiative « Unis dans l'action ». Les gouvernements participants ont affirmé qu'il était nécessaire de renforcer la cohérence en matière de planification, de hiérarchisation et de programmation. Ils ont également indiqué que l'approche a débouché sur un meilleur leadership et une plus grande prise en main des programmes par les pays. Les difficultés à remédier aux goulets d'étranglement relatifs à l'harmonisation des modes opératoires subsistent, et en 2010, les présidents du GNUD et du Comité de haut niveau sur la gestion ont lancé une série de missions conjointes de haut niveau, puis adopté un plan de mise en œuvre. Ce dernier traite d'une intégration plus étroite entre le programme et les opérations, de l'harmonisation des achats et des technologies de l'information et des progrès accomplis dans l'harmonisation des procédures et politiques des ressources humaines.

176. Les conseils sur la coordination se sont multipliés, notamment dans le cadre du PNUAD approuvé début 2010. Une plus grande collaboration avec les institutions des Nations Unies améliore également les résultats des Nations Unies, et des partenariats ont été conclus, en particulier dans le domaine du changement climatique. Le PNUD collabore également avec divers partenaires des Nations Unies à l'amélioration du compte-rendu des résultats, y compris dans le but d'alimenter les débats lors des prochaines discussions de l'OCDE à Busan.

3.2 Résultats en matière de gestion

177. Conformément aux priorités du plan stratégique, le PNUD s'est concentré sur quatre domaines intersectoriels et a abouti à des résultats stratégiques en matière de gestion qui renforcent l'efficacité de l'organisation. Ils sont abordés ci-après.

Cadre de responsabilisation

178. En septembre 2008, le Conseil d'administration a approuvé le Cadre général des responsabilisations et la politique de contrôle du PNUD, qui souligne l'engagement de ce dernier en termes de gestion des performances axées sur les résultats et les risques et en termes de valeurs de la responsabilité et de la transparence. Dans le cadre de la mise en œuvre de cette politique, un calendrier clair a été défini concernant la communication des résultats des rapports d'audit internes et externes, des évaluations indépendantes et des réponses de la direction du PNUD. Le cadre de contrôle interne a été révisé et la fonction de déontologie a été considérablement renforcée. De plus, le système de communication et de suivi des résultats a été remanié afin de faciliter et d'améliorer les examens annuels des résultats du plan stratégique.

179. Le PNUD a également renforcé sa gestion des résultats sur internet en intégrant la planification, le suivi, la gestion des risques et la communication des résultats des actions au niveau des unités. L'accent reste mis sur les résultats en matière de développement, la prise en compte des enseignements tirés,

l'harmonisation du fond, l'identification des risques clés et les besoins en ressources pédagogiques, humaines, financières et technologiques connexes.

180. Le PNUD poursuit son approche proactive de la communication des informations dans un souci de transparence accrue, dans les limites de la confidentialité. La Politique en matière de divulgation de l'information promulguée en 2008 et le lancement de l'initiative de transparence des sites Internet des bureaux de pays reflètent l'engagement de l'organisation. Environ 75 % des bureaux de pays sont désormais en conformité avec les normes de transparence du Web. Pour une conformité totale, le PNUD a commencé à migrer vers un système mondial de gestion des contenus qui devrait réduire la charge administrative et améliorer la qualité des informations fournies, notamment dans les bureaux de pays confrontés à des problèmes de capacités.

181. À l'appui du contrôle du Conseil d'administration relatif à la communication des rapports d'audit internes et conformément à la décision 2008/37, ces rapports sont désormais à la disposition des États membres sur demande et engagement de confidentialité par écrit. D'autres consultations avec le Conseil d'administration à propos des États tiers devraient avoir lieu très prochainement.

182. Un portail a été créé pour fournir des informations financières en temps réel sur les projets financés dans le cadre du Fonds d'affectation spéciale multidonateurs administré par le PNUD. Il s'agit du premier portail de ce genre aux Nations Unies. De plus, le PNUD est actuellement la seule institution des Nations Unies, avec 18 pays de programme, à être signataire de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide, qui vise à établir une norme commune de divulgation des données et documents financiers afin d'aider les pays en voie de développement à mieux planifier, budgétiser, suivre et rendre compte de l'aide au développement. Sa mise en œuvre se déroulera en plusieurs phases entre 2012 et 2013.

Gestion des risques internes

183. Le PNUD s'est engagé à identifier et à gérer proactivement et systématiquement les risques susceptibles d'entraver la réalisation des résultats. Un cadre renforcé de référence de la gestion des risques a été approuvé en 2008 et mis en œuvre. Il a été régulièrement actualisé et amélioré depuis avec l'aide précieuse du Comité consultatif pour les questions d'audit et sur la base des enseignements tirés du Bureau de l'audit et des investigations. Un portail en ligne intégré à la planification des actions a été lancé en 2010 afin d'identifier les risques des unités. Ces derniers sont suivis et pris en compte avec les risques internes des plus anciens organes de gestion du PNUD. Un examen indépendant de la gestion des risques internes du système des Nations Unies mené par le Corps commun d'inspection, sur la base de 10 paramètres de meilleures pratiques, considère que le PNUD est « relativement en avance par rapport aux autres organisations ». De plus, le rapport souligne que le PNUD est un chef de file en termes de procédure de remontée des risques, d'engagement et de participation de la direction, et d'efficacité des communications et des formations.

184. Le PNUD considère toujours la sûreté et la sécurité du personnel comme une priorité. La multiplication et l'ampleur croissante des menaces et des risques au niveau international et national sur les opérations des Nations Unies, associées à l'attention croissante que le PNUD accorde aux situations d'après-conflit et au

relèvement rapide, ont créé des environnements opérationnels complexes nécessitant une vigilance accrue.

185. Selon les auto-évaluations volontaires des normes minimales de sécurité opérationnelle, 62 % des bureaux de pays du PNUD étaient en totale conformité et 32 % l'étaient partiellement. L'accent est désormais mis sur l'élaboration, l'actualisation et le test de plans de continuité des opérations chaque année. Tous les bureaux de pays ont préparé des plans de continuité des opérations mais seuls 65 % d'entre eux les ont testés. Un appui ciblé est en cours afin d'aboutir à une conformité totale et veiller à la pleine connaissance et à la mise en œuvre du nouveau système de sécurité des Nations Unies présenté en 2011.

Gestion des ressources

186. Le PNUD continue d'améliorer ses méthodes de gestion des ressources, notamment en instaurant de solides contrôles internes, un contrôle efficace des résultats financiers et en suivant une approche axée sur les risques et centrée sur la responsabilité pour la gestion des questions émanant des audits internes et externes.

187. Le PNUD fait partie des neuf organisations des Nations Unies, sur les seize, à avoir reçu une opinion sans réserve du Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies à l'issue de l'audit de ses états financiers de 2008-2009. Elle fait suite à l'opinion sans réserve sur ses états financiers de 2006-2007 et elle est en grande partie due à la rapidité avec laquelle la direction du PNUD tient compte des recommandations des audits externes et internes ainsi qu'à la création et à la mise en œuvre d'un cadre efficace de responsabilisation et de contrôle.

188. Le Groupe de gestion, présidé par l'Administratrice, continue à hiérarchiser la gestion des ressources, en partie en classant par priorité les recommandations des audits et en suivant étroitement les progrès accomplis dans la résolution des questions sous-jacentes. Cette action est complétée par le Groupe des opérations, présidé par l'Administrateur associé, qui gère les questions d'opérations et d'audit clés. La pratique du PNUD qui consiste à définir des priorités et à se concentrer sur un ensemble gérable de priorités d'audit est considérée par le Comité des commissaires aux comptes comme une pratique exemplaire des organisations des Nations Unies. La liste actuelle des 10 priorités d'audit reflète les améliorations notées par le Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies et le Bureau de l'audit et des investigations et qui sont désormais abordées dans les discussions du Comité de gestion des risques de l'organisation du PNUD.

189. Une plus grande attention a été accordée aux recommandations d'audit irrésolues depuis plus de dix-huit mois. Au total, 41 recommandations d'audit étaient en suspens à la fin de l'année 2010, contre 55 fin 2009. Les risques d'audit associés aux projets nationaux subsistent, principalement en raison des insuffisances fiduciaires des partenaires nationaux de réalisation liées à des problèmes de capacités récurrents et/ou à la non-adoption des modalités de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds qui visent à évaluer, identifier et atténuer les risques de capacité des partenaires de réalisation

190. La stratégie d'intervention rapide du PNUD a été approuvée fin 2009. Elle représente un repositionnement majeur de la façon dont le PNUD envisage les risques et les possibilités qui surviennent dans des pays en situation de développement particulière. Elle a pour principes centraux la responsabilité des

dirigeants locaux, auxquels est déléguée l'autorité de décider, en connaissant les risques en jeu, associés au besoin de flexibilité, de rapidité et d'efficacité accrues pour intervenir sur le plan opérationnel dans les moments de crise.

191. Le PNUD est sur la bonne voie pour adopter les normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) d'ici janvier 2012. Des mesures importantes sont en cours pour accélérer la préparation du personnel, des parties intéressées, des politiques et des systèmes. Des actions sont également en cours pour créer d'ici fin 2011 un centre mondial de services partagés qui fournira des services transactionnels et consultatifs sur les normes IPSAS aux bureaux de pays et aux services du Siège. La présence d'experts en normes IPSAS au sein du centre mondial de services partagés devrait engendrer des économies d'échelle et contribuer à la formulation de pratiques exemplaires et au partage des savoirs.

Intégration de la planification, de la budgétisation, de la gestion des résultats et des ressources humaines

192. La planification, le suivi et la budgétisation continuent de tirer profit des initiatives en cours décrites ci-dessus. L'accent a été mis sur le contrôle, la formation, l'actualisation des politiques et l'harmonisation de la classification des activités et des coûts associés au sein du modèle des activités du PNUD.

193. L'harmonisation des processus internes de planification du PNUD a été renforcée, la planification des résultats du développement servant de moteur principal à la planification des résultats en matière de gestion et des ressources. Cela a permis de renforcer les liens entre les résultats de gestion et les résultats de développement et d'aligner l'allocation des ressources sur les priorités de l'organisation. La mise en place d'un tableau de bord prospectif qui répercute les informations aux bureaux de pays et de tableaux de bord prospectifs propres au Siège est une réalisation majeure. Les enseignements tirés soulignent la nécessité d'améliorer en permanence les tableaux de bord prospectifs des bureaux de pays selon les profils des pays, d'actualiser régulièrement les indicateurs de résultats et de renforcer la responsabilité mutuelle entre l'organisation et les bureaux de pays.

194. Le PNUD s'est engagé à définir un budget intégré à compter de 2014, conjointement avec le FNUAP et l'UNICEF et conformément à la feuille de route vers ledit budget. Plus spécialement, les actions relatives à la budgétisation axée sur les résultats et à la classification des coûts continuent de se concentrer sur l'harmonisation et la corrélation avec le plan stratégique et sur la simplification et l'harmonisation avec le FNUAP et l'UNICEF. Il en résulte que le Conseil d'administration a récemment approuvé une classification plus transparente et plus harmonisée des activités et des coûts associés ainsi qu'un cadre simplifié, harmonisé et stratégiquement aligné des résultats institutionnels, avec une corrélation plus claire entre les ressources et les résultats. a été créé pour l'exercice biennal 2012-2013.

195. Le personnel du PNUD est le principal atout et l'épine dorsale de l'organisation. Le plan stratégique recommande en particulier que la gestion stratégique des ressources humaines soit renforcée pour faire une large place à la gestion des aptitudes, à la planification de la relève, à l'organisation des carrières et à la reconversion du personnel de façon à ce que l'éventail des qualifications et les capacités du personnel répondent aux besoins institutionnels. Dans son récent Rapport sur la gestion des ressources humaines au PNUD : gestion des

compétences, perfectionnement du personnel et accroissement des gains d'efficacité, le PNUD commente les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de gestion des ressources humaines définis dans le plan stratégique. Plus important encore, il aborde les difficultés que pose la gestion stratégique des ressources humaine.

196. Pour être une organisation de premier plan qui propose des services de développement et de coordination stratégiques et à forte valeur ajoutée aux pays de programme, le PNUD a besoin d'avoir un personnel compétent, motivé et diversifié qui possède les plus hautes qualités de travail, de compétence et d'intégrité. Cette question reste une priorité et un enjeu. Le nouveau référentiel de compétences des ressources humaines inclut, entre autres, les compétences, la définition des tâches, la gestion des performances et des vacances de poste. Associé à la liste de réserve de candidats récemment approuvée, il devrait permettre de mieux aligner les capacités de l'organisation tout en réduisant les délais de recrutement. Fin 2010, les femmes représentaient 45 % du personnel international, soit une progression constante vers l'objectif de parité des sexes de 2015.

197. Dans le contexte des quatre domaines intersectoriels traités ci-dessus, le PNUD a révisé son cadre de résultats institutionnels comme en témoignent les annexes.

3.2.1 Révision du cadre intégré d'allocation des ressources

198. Le cadre intégré d'allocation des ressources adopté par le Conseil d'administration en 2007 a présenté les objectifs de financement approuvés pour le plan stratégique 2008-2011. Le présent cadre révisé passe en revue les contributions financières reçues jusqu'ici et les ressources annuelles prévisionnelles jusqu'en 2013.

199. En 2007, les ressources du PNUD devaient s'élever au total à 20,6 milliards de dollars pour la période 2008-2011, durée initiale du plan stratégique. La projection des ressources globales met en évidence l'intention de maintenir les niveaux de revenu atteints en 2005 et 2006, avec certaines modifications dans la composition des ressources totales. Compte tenu du rapport du Conseil économique et social sur l'application du Consensus de Monterrey (E/2004/50), des résolutions 56/201, 59/250 et 62/208 de l'Assemblée générale et des décisions du Conseil d'administration, les prévisions traduisent la priorité accordée à l'augmentation des ressources ordinaires nécessaires pour assurer le caractère multilatéral de l'organisation. Dans ce contexte, pour les années 2008 à 2011 :

- a) Les contributions ordinaires devaient atteindre 5,3 milliards de dollars;
- b) Le cofinancement, sous la forme d'une participation aux coûts et de contributions à des fonds d'affectation spéciale, devait atteindre 5 milliards de dollars;
- c) Les contributions émanant de partenaires multilatéraux devaient atteindre 5,5 milliards de dollars;
- d) Les contributions de cofinancement versées par les pays de programme devaient s'élever à 4,8 milliards de dollars. Ce portefeuille devait subir une transformation, du fait (a) d'une harmonisation plus poussée avec les domaines

d'activité du PNUD; et (b) de la diversification géographique des portefeuilles de projets cofinancés par des pays de programme.

200. Toutefois, depuis fin 2008, les effets de la crise financière et économique mondiale ont commencé à saper l'ambition du plan stratégique d'augmenter progressivement les contributions ordinaires. Alors que le PNUD a atteint l'objectif de ressources ordinaires du plan stratégique pour 2008, le volume desdites ressources a chuté en 2009 et 2010, de 7,5 et 4,6 % respectivement en valeur nominale, restant ainsi sous les prévisions à la hausse du plan stratégique pour les deux années. Les prévisions pour 2011 annoncent une hausse modérée des ressources ordinaires, due en grande partie aux taux de change favorables. Les processus budgétaires du PNUD ont été en permanence adaptés au niveau des ressources de base réellement à la disposition de l'organisation.

201. Les contributions aux ressources du PNUD sur la période 2008-2010 s'élevaient au total à 14,4 milliards de dollars, restant ainsi sous les prévisions de 15,3 milliards de dollars du plan stratégique pour la période de trois ans. Les contributions annuelles sont restées relativement stables : elles ont affiché une légère augmentation sur la période de trois ans mais n'ont pas pu atteindre les prévisions annuelles du plan stratégique. Les contributions aux autres ressources du PNUD sur la période 2008-2010 ont atteint 11,32 milliards de dollars, soit légèrement en dessous des prévisions de 11,54 milliards de dollars du plan stratégique pour la période de trois ans. Les autres ressources, les contributions affectées provenant des donateurs bilatéraux et les ressources confiées au PNUD par les partenaires multilatéraux, affichent une croissance régulière qui excède la plupart des années leurs prévisions annuelles respectives dans le plan stratégique. Par ailleurs, les contributions de cofinancement versées par les pays de programme ont chuté bien que prévu dans le plan stratégique pour la période de trois ans.

Tableau 1
Comparaison des contributions prévisionnelles et réelles par source de financement en valeur nominale, 2008-2010

(En milliards de dollars)

Source de financement	Contributions					
	2008		2009		2010	
	Prévisionnelles	Réelles	Prévisionnelles	Réelles	Prévisionnelles	Réelles*
Contributions ordinaires	1,10	1,097	1,25	1,015	1,40	0,967
Cofinancement des donateurs bilatéraux	1,30	1,365	1,25	1,411	1,25	1,620
Contributions multilatérales	1,35	1,236	1,37	1,455	1,37	1,640
Contributions de cofinancement versées par les pays de programme	1,25	1,031	1,20	0,781	1,20	0,781
Total	5,00	4,729	5,07	4,662	5,22	5,010

* Les chiffres de 2010 sont provisionnels.

202. Sur la période 2008-2010, le PNUD a reçu au total 2,6 milliards de dollars comme contributions aux ressources des Nations Unies. Ces ressources, qui ne constituent pas les revenus du PNUD, sont gérées par celui-ci avec l'appui du système des Nations Unies dans les situations humanitaires, postconflituelles et de développement à long terme. Les contributions de 0,87 milliard de dollars par an en moyenne sont restées 30 % en dessous des prévisions du plan stratégique.

Utilisation des ressources

203. Les dépenses sont présentées conformément à la classification des activités et des coûts associés pour l'exercice biennal 2010-2011 approuvé dans la décision n° 2009/22 du Conseil d'administration. Les dépenses provisionnelles totales pour les activités de développement de 2010 s'élèvent à 4,8 milliards de dollars, dont 0,63 milliard de dollars financé par les ressources ordinaires, 3,36 milliards de dollars par les autres donateurs et 0,81 milliard de dollars par les ressources locales. Le ratio dépenses des activités de gestion/dépenses totales est de 7,5 %. Il est supérieur au ratio de 7,23 % de 2008-2011 émanant des estimations du plan stratégique, ajustées conformément à la classification des activités et des coûts associés et à la décision 2009/22 du Conseil d'administration. Ce réajustement est en grande partie dû à la réduction de l'enveloppe des contributions disponible en 2010 (5,01 milliards de dollars) par rapport à l'estimation initiale du plan stratégique de 5,2 milliards de dollars.

Tableau 2
Dépenses par catégorie de la classification des coûts

(En milliards de dollars)

<i>Catégorie de la classification des coûts</i>	<i>Objectifs du plan</i>	<i>Dépenses</i>	<i>Dépenses</i>
	<i>stratégique</i> <i>2008-2011</i> <i>(a)</i>	<i>2008-2009</i> <i>(b)</i>	<i>2010</i> <i>(c)</i>
Activités de développement	18,50	8,45	4,77
Activités de coordination du développement des Nations Unies	0,37	0,29	0,16
Activités de gestion	1,50	0,76	0,40
Activités à des fins spéciales	0,39	0,18	0,09
Total	20,76	9,68	5,42

Tableau 3
Part des dépenses de gestion

(En milliards de dollars)

<i>Catégorie</i>	<i>Plan stratégique</i> <i>2008-2011</i>	<i>Dépenses</i> <i>2008-2009</i>	<i>Dépenses</i> <i>2010</i>
Dépenses de gestion (a)	1,50	0,76	0,40
Dépenses totales (b)	20,76	9,68	5,42
Part des dépenses de gestion (a/b)	7,23 %	7,85 %	7,38 %

Ressources prévisionnelles

204. Sous réserve que le manque de prévisibilité et de fiabilité des contributions volontaires ainsi que la forte instabilité des taux de change en vigueur perdurent, les ressources prévisionnelles du PNUD pour les trois dernières années du plan stratégique (2011-2013) s'élèvent à 14,4 milliards de dollars, répartis comme suit :

a) Ressources ordinaires : le PNUD souhaite que les contributions ordinaires atteignent progressivement la somme totale de 3,15 milliards de dollars pour la période 2011-2013, soit 1 milliard en 2011, 1,05 milliard en 2012 et 1,1 milliard en 2013. Pour calculer ces objectifs, on a attentivement examiné les besoins prospectifs en ressources ordinaires figurant dans les descriptifs de programme de pays, ainsi que les prévisions concernant le budget d'appui biennal indispensable;

b) Autres ressources : contributions des donateurs bilatéraux. Le cofinancement sous la forme d'une participation aux coûts et de contributions à des fonds d'affectation spéciale devrait atteindre 4,5 milliards de dollars pour la période 2011-2013, soit 1,55 milliard en 2011, 1,5 milliard en 2012 et 1,45 milliard en 2013. La légère baisse de cette catégorie traduit l'ambition constante d'une affectation visible des autres ressources bilatérales à la catégorie des ressources ordinaires;

c) Autres ressources : contributions multilatérales. Sur la base des tendances des années passées, les contributions confiées au PNUD par les partenaires multilatéraux devraient atteindre en moyenne 1,5 milliard de dollars par an pendant la période 2011-2013, soit 4,5 milliards au total;

d) Autres ressources : contributions versées par les gouvernements des pays de programme. Compte tenu de l'harmonisation et de la diversification géographique de ce portefeuille des deux dernières années, les contributions de cofinancement versées par les pays de programme devraient s'élever en moyenne à 0,75 milliard de dollars par an, soit 2,25 milliards de dollars de contributions sur la période 2011-2013.

205. Pour la période 2011-2013, le PNUD estime recevoir 2 autres milliards de dollars en contributions à gérer pour le compte du système des Nations Unies mais le niveau réel des contributions sera supérieur selon l'utilisation qui sera faite de cet outil de financement stratégique par les Nations Unies lors des prochaines années.

206. Les orientations suivantes concernant les ressources du PNUD sont envisagées :

a) Concernant l'examen du cadre de programmation, seront présentées des propositions portant sur : (i) une éventuelle révision des critères utilisés dans la méthode de calcul des MCARB-1; (ii) un appui renforcé aux pays les moins avancés et aux pays à faible revenu au titre de l'enveloppe des ressources affectées à la programmation; et (iii) une stratégie d'appui renforcé aux pays à revenu intermédiaire et la nécessité de mieux équilibrer les principes d'universalité et de progressivité;

b) La préparation du budget d'appui biennal 2012-2013 devrait : (i) continuer à faciliter la mise en œuvre du plan stratégique prorogé et garantir une harmonisation complète avec le cadre de résultats; (ii) soutenir une harmonisation totale avec l'UNICEF et le FNUAP; et (iii) garantir la viabilité de l'organisation en mettant l'accent sur le renforcement de la valeur stratégique des ressources

humaines et sur l'appui renforcé aux bureaux de pays conformément à la réalisation des résultats planifiés en matière de développement.

207. Les dispositions suivantes sont proposées pour déterminer l'utilisation des ressources :

a) Pendant les deux dernières années du plan stratégique (2012-2013), les ressources disponibles sont estimées à 12,9 milliards de dollars, dont 9,6 milliards au titre des contributions 2012-2013 et un solde de ressources début 2012 d'environ 3,3 milliards. Dans le cadre de cette enveloppe de ressources, le PNUD devrait utiliser les ressources ordinaires et autres à hauteur de 12 milliards de dollars (en valeur nominale). Environ 10,7 milliards de dollars (89,5 %) seront alloués aux activités de développement, 260 millions (2,2 %) aux activités de coordination du développement des Nations Unies, 0,9 milliard (7,4 %) aux activités de gestion et environ 110 millions de dollars (0,9 %) aux activités à des fins spéciales. En rythme annuel, l'estimation pour la coordination du système des Nations Unies (130 millions de dollars) représente moins de 1 % environ du financement total pour les activités opérationnelles du système des Nations Unies;

b) La croissance des ressources sera répartie de telle sorte qu'un montant maximum soit alloué aux arrangements en matière de programmation et que les crédits nécessaires minimums soient affectés à l'exécution des fonctions de gestion. On part ici du principe que les contributions des donateurs et les arrangements conclus entre les institutions, les fonds et les programmes en vue de partager les charges seront suffisants;60

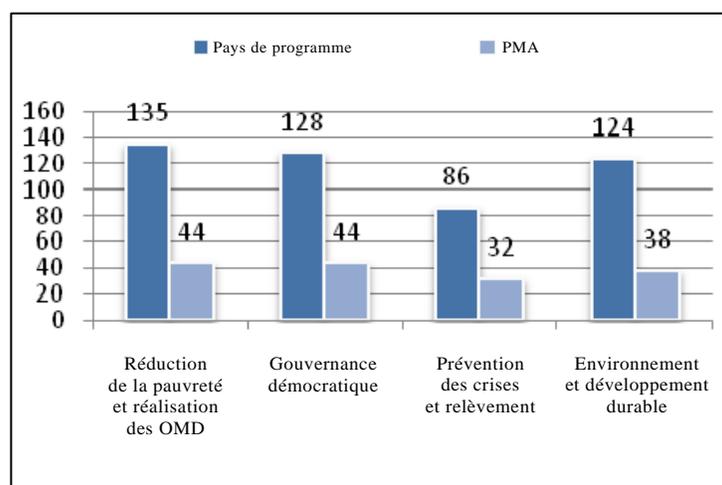
c) Pour couvrir les coûts des fonctions associées à la gestion des ressources issues des contributions bilatérales et multilatérales et des pays de programme, le PNUD appliquera sa politique en matière de recouvrement des coûts, conformément la décision 2007/18 du Conseil d'administration relative à cette question.

Partie II

4. Activités spécifiques réalisées dans le cadre du plan stratégique en 2010

208. Durant la troisième année d'exécution du Plan stratégique 2008-2013, la demande des pays et la réponse du PNUD ont engendré une augmentation des dépenses du programme de 10,5 % entre 2008 et 2010. Les contributions du PNUD affichent également une répartition relativement homogène de la demande entre les quatre domaines d'intervention, après prise en compte de la requalification de la Gouvernance démocratique en Prévention des risques et relèvement dans le cadre du nouveau programme de pays de l'Afghanistan.

Nombre de pays ayant demandé et bénéficié d'un appui du PNUD en 2010, par domaine d'intervention



5. Résultats en matière de développement – 2010

209. Les contributions du PNUD sont présentées ici sous la forme de huit réalisations et sur la base de la méthodologie décrite dans le rapport annuel de l'an passé et validée par le Conseil. Les huit contributions du PNUD ont trait à la promotion et à l'élargissement de la gouvernance à des fins de création d'approches inclusives pour la réduction de la pauvreté, y compris dans les situations de crise et d'après-crise, et au renforcement des capacités dans le cadre de la planification nationale du développement et de la prestation de services publics. La participation et l'engagement plus inclusifs de la société civile sont des thèmes communs aux huit réalisations, tout comme l'aide que le PNUD apporte aux institutions et aux mécanismes de coordination renforcés et plus résilients, tant au niveau national qu'au local. Le caractère multidimensionnel de nos actions s'illustre également par les contributions du PNUD suite au séisme en Haïti. Associé à celui de l'année dernière, le présent rapport porte le nombre total de réalisations analysées en détail à quatorze. Le PNUD s'est engagé à passer toutes les réalisations en détail d'ici la fin du plan stratégique.

Sélection de huit réalisations à des fins d'analyse approfondie en 2010

Total des dépenses en 2010	1,7 milliard
Part des dépenses totales	35,9 %
Part des dépenses totales dans les PMA	41,5 %

Les réalisations 3.6, 1.1 et 2.4 sont les trois plus importantes en 2010

Réalisation 1.1	Les stratégies nationales de développement fondées sur les OMD favorisent la croissance et l'emploi et contribuent à la réduction des inégalités économiques, sociales et entre les sexes
Réalisation 1.7	Renforcement des capacités d'intégration à l'économie mondiale et de compétition à l'échelle internationale, dans le cadre de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement et des autres objectifs de développement convenus au plan international
Réalisation 1.9	Intégration des actions de lutte contre le sida dans les stratégies de réduction de la pauvreté, les plans nationaux de développement fondés sur les objectifs du Millénaire pour le développement et les plans macroéconomiques
Réalisation 2.1	La société civile, représentée par ses organisations et les associations de bénévoles, et le secteur privé contribuent à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement à l'appui des stratégies et des politiques nationales de planification
Réalisation 2.4	La gouvernance aux niveaux national, régional et local, élargit sa capacité de réduire les conflits et d'assurer des services publics équitables
Réalisation 2.9	Renforcement des capacités nationales, régionales et locales de mise en œuvre d'initiatives de lutte contre la corruption
Réalisation 3.5	Catastrophes : renforcement des capacités de gouvernance à la suite d'une catastrophe, notamment adoption de mesures permettant d'atténuer la vulnérabilité à l'avenir
Réalisation 3.6	Conflits : renforcement des capacités de gouvernance à la suite d'un conflit, notamment par des mesures visant à prévenir la reprise du conflit

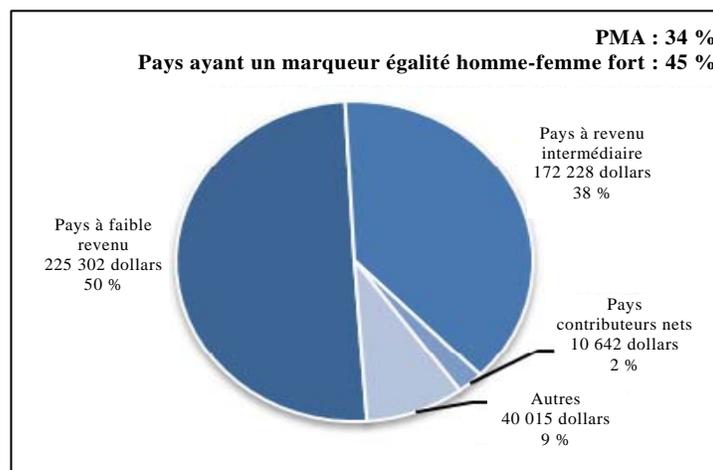
5.1 Réduction de la pauvreté et réalisation des OMD

210. Dans le cadre de la réalisation 1.1, en 2010, 34 bureaux de pays du PNUD ont aidé les pays partenaires à réaliser leur rapport national sur les OMD, qui inclut une analyse approfondie des interventions réussies et des enseignements tirés. Six d'entre eux étaient touchés par conflit. Quinze pays africains ont soumis un additif sur l'impact des crises financière, économique et celle des prix des denrées alimentaires mondiales sur la réalisation des OMD. Les conclusions de ces rapports sur les OMD

ont fourni de précieuses indications pour la prise de décisions politiques dans chaque pays, et sont résumées dans le Rapport de synthèse des OMD.

Réalisation 1.1

(Dépenses 2010 en millions de dollars)



211. En 2010, le PNUD a aidé plusieurs pays à préparer leurs plans et stratégies de développement et de réduction de la pauvreté fondés sur les OMD. Par exemple, le PNUD a aidé l'Indonésie à évaluer ses besoins en renforcement des capacités et à mettre en place une planification axée sur les OMD et une budgétisation afin de remédier aux importantes inégalités entre les provinces, ce qui a conduit à l'adoption officielle de méthodologies de planification et de budgétisation en faveur des pauvres à l'échelle nationale. Au Cameroun, les principales conclusions du Rapport national sur le développement humain de 2009 ont été directement intégrées à la stratégie nationale de développement du pays, d'où une augmentation du budget alloué en 2010 et 2011 à l'agriculture, à la santé et à l'éducation. En Éthiopie, le PNUD a renforcé les capacités des autorités des régions et des districts de créer des plates-formes et des mécanismes multipartites pour l'évaluation du potentiel et des contraintes du développement économique local dans quatre régions et sept localités. Ces actions ont abouti à la préparation et à l'appui de stratégies économiques locales, désormais intégrées dans les plans de développement des régions et des districts. Les autorités des régions et des districts financent à présent plus efficacement le développement du secteur privé et la création d'emplois, notamment pour les femmes et les jeunes pauvres; remédient aux contraintes locales de la croissance économique et créent des profils d'investissement et d'incitations afin d'attirer des fonds internes et externes et stimuler ainsi la croissance économique. Au Viet Nam, pour la première fois et avec le concours du PNUD, un projet de stratégie nationale complète sur la protection sociale, mettant l'accent sur la pauvreté chronique des minorités ethniques, a été formulé. En Syrie, les efforts du PNUD visant à promouvoir et à soutenir plusieurs études politiques ont permis de faire figurer les questions de développement parmi les priorités du plan quinquennal du pays, qui se concentre sur les questions de développement humain, en particulier

la réduction de la pauvreté, la création d'emplois et les problèmes liés au changement climatique.

<i>Réduction de la pauvreté en 2010</i>	
Pays	135
PMA	44
Dépenses	1,349 m
Réalisation 1.1	
Pays	78
PMA	27
Dépenses	448 m
Réalisation 1.7	
Pays	15
PMA	3
Dépenses	38 m

212. Pour aider les pays dans leurs efforts de planification et de hiérarchisation visant à accélérer la réalisation des OMD qui ont pris du retard, le PNUD a formulé une Stratégie novatrice sur les OMD. Le Cadre d'accélération de la réalisation des OMD, approuvé par le GNUM en 2010, figure au cœur de cette stratégie. Concernant les OMD qui ont pris du retard dans certains pays, le Cadre d'accélération fournit un moyen systématique d'identifier les obstacles à la réalisation des OMD et des solutions hiérarchisées pour y remédier. Ce cadre est un outil catalyseur permettant de créer ou d'améliorer un plan d'action national en faveur de la réalisation des OMD, ancré dans les processus nationaux de développement et l'engagement des partenaires dans l'objectif commun d'accélérer la réalisation des OMD.

213. Le Cadre d'accélération a été piloté dans 10 pays. Des plans d'action nationaux et sous-nationaux ont été identifiés pour les différents OMD, dont plusieurs portent sur l'égalité des sexes dans l'éducation et la sécurité alimentaire. Les leçons tirées des initiatives pilotes ont été mentionnées dans un rapport consolidé et une synthèse des conclusions préliminaires des pays pilotes a été présentée lors du Sommet des OMD de 2010. En Colombie, le Cadre d'accélération a été appliqué à l'échelle locale : les gouvernements locaux se sont engagés à donner la priorité aux OMD qui ont pris du retard. Des plans d'action ont été identifiés pour remédier aux goulets d'étranglement en matière de sécurité alimentaire, de réduction de la pauvreté, d'égalité des sexes et d'amélioration de la santé maternelle. En République démocratique populaire du Laos, le PNUD a aidé le gouvernement à appliquer le Cadre d'accélération et à élaborer un plan d'action pour la planification, le financement et l'exécution des interventions visant à dispenser un enseignement soucieux de l'égalité des sexes dans les districts les plus pauvres. Au Niger, le gouvernement a reçu près de 30 millions de dollars sur cinq ans au titre des plans d'action prioritaires du Cadre d'accélération relatifs à la sécurité alimentaire. Au Malawi, le PNUD a contribué à donner la priorité à la sécurité alimentaire dans les stratégies et les cadres nationaux de développement, aidant ainsi le gouvernement à identifier la sécurité alimentaire comme une priorité

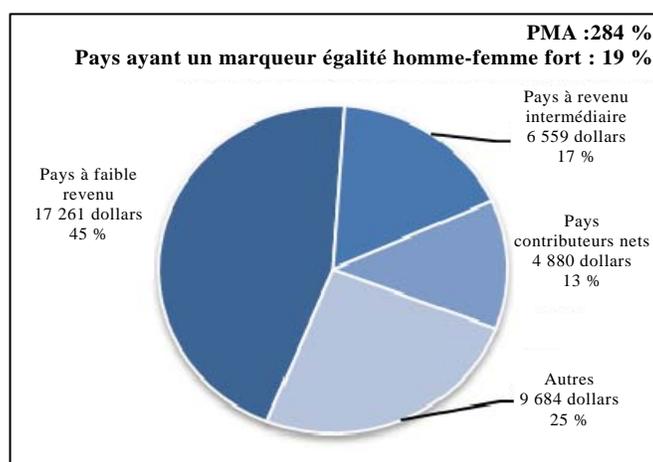
majeure et à instituer des mesures ambitieuses qui ont débouché sur une augmentation soutenue de la production de maïs et des bénéfices de 1,7 million de familles d'agriculteurs.

214. Un appui politique a été fourni à de nombreux gouvernements afin qu'ils puissent veiller à l'équité et à l'égalité des sexes à tous les niveaux de la planification nationale, régionale et locale. Au Lesotho, le PNUD a fourni un appui technique au Conseil municipal de Maseru pour qu'il intègre l'égalité des sexes dans ses programmes de travail et donne des responsabilités aux femmes vacataires. En Syrie, le PNUD a collaboré avec les autorités locales afin d'autoriser les hommes de la famille à accorder des droits successoraux aux femmes, et de les encourager à le faire, par l'intermédiaire des institutions locales, permettant ainsi aux femmes de jouir de droits de propriété et d'accéder à des microprêts. Le programme, qui prévoyait également des formations commerciales pour les emprunteurs, a été cité par la Ligue des États arabes comme un exemple à reproduire dans toute la région.

215. Dans le cadre de la réalisation 1.7, le PNUD soutient les politiques et les programmes domestiques des pays en voie de développement ayant trait à la réalisation des OMD et s'assure qu'ils tirent profit des opportunités économiques mondiales. Le PNUD a soutenu les interventions de renforcement des capacités commerciales de 40 PMA au titre du Cadre intégré renforcé pour les pays les moins avancés, un fonds de 250 millions de dollars dont l'objectif est de remédier aux contraintes commerciales qui entravent le cadre de viabilité des OMD et la croissance inclusive en plein essor. Un diagnostic a été réalisé avec le concours du PNUD et 25 PMA ont obtenu des informations et élaboré des propositions pour bénéficier de l'appui politique et financier de cette initiative. La coordination de l'aide au développement des Nations Unies dans les domaines du commerce et de la capacité de production a été renforcée en intégrant les recommandations du diagnostic commercial aux processus du PNUAD dans des pays tels que le Lesotho, le Rwanda et la Tanzanie.

Réalisation 1.7

(Dépenses 2010 en millions de dollars)



216. Au Cambodge, le PNUD a contribué à une étude diagnostique sur l'intégration du commerce portant sur 19 produits d'exportation susceptibles d'améliorer les moyens de subsistance de 2,5 millions d'agriculteurs. Le PNUD a aidé le gouvernement à diversifier son programme politique sur la croissance économique afin de le rendre plus inclusif et favorable aux pauvres par le biais de services de recherche et de conseil en compétitivité nationale et suivi des OMD. Une conférence sur les secteurs pétrolier, minier et gazier, organisée avec l'appui du PNUD, a conduit le gouvernement à élaborer des politiques pour créer un secteur des industries d'extraction responsable et accélérer ainsi le développement du capital institutionnel et humain.

217. Les Comores sont vulnérables aux chocs économiques externes du fait de leur faible assise économique, qui se caractérise par un fort assujettissement à trois principaux produits d'exportation et aux envois de fonds. Pour améliorer ses perspectives économiques, le pays diversifie activement sa base traditionnelle de donateurs et prend des mesures pour promouvoir le commerce et les investissements directs étrangers dans le cadre de partenariats économiques renforcés. Le PNUD a donné son concours à l'élaboration d'une politique commerciale nationale afin de faciliter le commerce multilatéral. Cette politique a été soutenue par une stratégie de mobilisation de ressources et le renforcement des capacités des effectifs clés. De plus, le PNUD a plaidé en faveur de la création de l'Agence nationale pour la promotion de l'investissement. Une fois créée, l'agence a reçu l'appui du PNUD qui lui a fourni des outils de promotion des investissements, élaboré des guides sur la question et réalisé des publiereportages.

218. Le PNUD a permis aux administrations municipales et régionales de stimuler la compétitivité de quatre villes à industrie unique de Russie en préparant des plans d'investissement et de renforcement des capacités visant à restructurer et à réhabiliter l'industrie. Ces plans incluent des mesures de promotion de l'investissement, de création d'emplois, de diversification économique et de protection sociale. Le PNUD cesse progressivement ses interventions Russie et applique les enseignements tirés au Monténégro et au Belarus, où ces actions ont été reproduites afin de lutter contre la pauvreté à l'échelle locale. Au Monténégro, dans les régions frappées par le déclin industriel, le PNUD a donné son concours à la formulation d'une vision détaillée du développement de l'économie urbaine agricole et de l'économie rurale non agricole. Au Belarus, le PNUD a aidé le Ministère du travail et de la protection sociale à élaborer un ensemble de recommandations pratiques afin que les administrations des villes de petite taille et particulièrement vulnérables identifient des initiatives novatrices permettant de lutter contre les conséquences sociales de la crise économique mondiale, dont la promotion de l'entrepreneuriat, l'emploi indépendant, l'initiation à la finance et les opportunités de microfinancement.

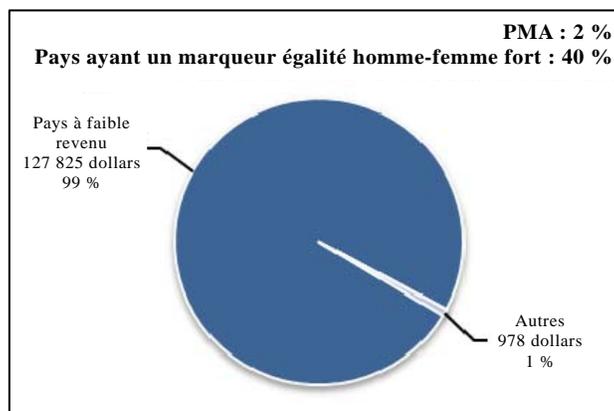
5.2 VIH, tuberculose et paludisme

219. Dans le cadre de la réalisation 1.9, les ripostes nationales au VIH se sont avérées plus efficaces lorsqu'elles dépassaient le cadre de la lutte contre le VIH en tant que simple problème de santé et impliquaient divers secteurs pour traiter les causes et les conséquences socioéconomiques du VIH. Le renforcement des capacités des pays d'exécuter avec succès des programmes de lutte contre le VIH et d'action sanitaire à grande échelle est essentiel à la réalisation des OMD. Le PNUD a donné son concours à des programmes qui créent des synergies entre le VIH et les

actions fondées sur les OMD, avec des résultats portant sur : i) le renforcement de la planification et du financement des actions multisectorielles axées sur le VIH et les OMD; ii) le renforcement de la protection sociale attentive au VIH; et iii) la promotion d'actions synergiques relatives à l'égalité des sexes, la réduction de la pauvreté et la lutte contre le VIH.

Réalisation 1.9

(Dépenses 2010 en millions de dollars)



220. L'intégration des priorités relatives au VIH dans les plans nationaux de développement est essentielle à la complémentarité et à la coordination entre les secteurs de santé et les autres secteurs ainsi qu'à la promotion d'une utilisation efficace des ressources pour lutter contre le VIH. Le PNUD collabore donc avec les pays partenaires afin d'intégrer les priorités du VIH dans leurs stratégies de réduction de la pauvreté, leurs plans nationaux de développement, les processus des OMD et les allocations des ressources domestiques.

221. Par exemple, dans le cadre d'un programme conjoint avec la Banque mondiale, le PNUD a aidé 28 pays à intégrer la lutte contre le VIH dans leurs plans nationaux de développement et leurs stratégies de réduction de la pauvreté. Entre autres résultats, le programme a contribué à intégrer la lutte contre le VIH dans plusieurs documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté, à créer des lignes budgétaires consacrées au VIH dans les cadres de dépenses à moyen terme et les budgets sectoriels et à renforcer la participation des personnes vivant avec le VIH et des groupes vulnérables dans les processus de planification du développement.

222. Au Rwanda, le PNUD a travaillé avec le gouvernement et permis à plusieurs organisations de la société civile de participer au processus de planification et de validation des documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté. Le document de stratégie rwandais a ainsi intégré avec succès la lutte contre le VIH dans les 12 secteurs de la stratégie, dont l'éducation, la protection sociale, la justice et l'ordre public. Le VIH a également été intégré dans les plans de développement des districts et le cadre utilisé pour le VIH a également servi à intégrer d'autres priorités, dont l'égalité des sexes.

223. Au Swaziland, l'appui consultatif et technique du PNUD a permis à 11 ministères d'intégrer la lutte contre le VIH dans leurs plans sectoriels. Les

ministères ont également élaboré des programmes de travail qui seront soumis lors du prochain cycle budgétaire national. L'intégration de la lutte contre le VIH dans les instruments de financement constitue une étape cruciale pour la viabilité des programmes à plus long terme. Aux Fidji, une base des évaluations des dépenses nationales consacrées à la lutte contre le sida a été créée avec l'appui technique du PNUD. Elle a permis au gouvernement d'obtenir des financements externes et de mieux hiérarchiser les domaines d'intervention à l'appui du plan national de lutte contre le sida. Cette base de données et l'amélioration des politiques, dont une meilleure hiérarchisation des ressources pour combler les lacunes, ont encouragé le Kiribati et le Vanuatu à adopter le principe des évaluations des dépenses nationales consacrées à la lutte contre le sida.

224. Les personnes touchées par le VIH sont susceptibles d'être souvent exclues des programmes de protection sociale destinés aux plus vulnérables ou défavorisés. Le PNUD soutient donc l'intégration de la lutte contre le VIH dans les programmes de protection sociale afin de créer et de faire perdurer des initiatives de prévention, de traitement, de soin et d'accompagnement en la matière. En Inde, le PNUD a appuyé la mise en œuvre de plusieurs programmes de protection sociale attentifs au VIH dans plusieurs États, dont plus de 77 000 personnes ont bénéficié en 2010. Selon une étude des impacts socioéconomiques de 2006 qui a attesté des conséquences négatives considérables du VIH sur l'emploi, les revenus, l'épargne et la scolarisation des enfants dans les foyers affectés, le PNUD a lancé une stratégie d'appui consultatif et technique à plusieurs volets impliquant l'Organisation nationale de lutte contre le sida, les services publics et des organisations de la société civile, dont des réseaux de personnes vivant avec le sida. Ainsi, au Rajasthan, le régime de réversion des retraites a été réformé afin que les femmes veuves du sida aient droit à une pension, quel que soit leur âge. Dans tous les États ayant réformé le régime des retraites, environ 23 000 femmes ont pu percevoir une pension en 2010. Les autres réformes notables incluent l'accès dans certains États à des denrées alimentaires subventionnées, au logement, aux transports et aux soins de santé pour les personnes vivant avec le VIH, des services jusqu'ici accessibles uniquement à ceux qui vivent sous le seuil de pauvreté. Le ministère du travail a également supprimé des régimes d'assurance-maladie spéciaux pour les travailleurs informels une clause d'exclusion du VIH.

225. Au Cameroun, au Rwanda et en Zambie, les actions en matière de protection sociale ont consisté à soutenir la mise en place de microprêts pour les personnes touchées par le VIH, et plus particulièrement les femmes. En Haïti, le PNUD a appuyé un projet visant les femmes de 20-29 ans les plus exposées au risque d'infection du VIH du fait de rapports sexuels non protégés ou de leur situation économique. Ses principaux résultats incluaient la réduction de la vulnérabilité au VIH grâce à la formation professionnelle; le soutien économique des femmes séropositives grâce à la formation de revenus destinés à la création ou au développement de petites entreprises; la réalisation de recherches opérationnelles sur les facteurs de participation aux programmes d'enseignement destinés aux jeunes femmes; et la mise en place de stratégies afin que les jeunes femmes traditionnellement exclues aient accès à l'éducation et à d'autres services tels que le dépistage du VIH, le traitement des maladies sexuellement transmissibles et la formation professionnelle.

226. À Myanmar, un projet visant à améliorer la qualité de vie et l'accès aux services a considérablement aidé les familles affectées à atténuer l'impact social et

économique du VIH. Depuis 2005, le PNUD aide l'ONG Myanmar Positive Group à renforcer les capacités et la coordination des réseaux nationaux de personnes vivant le VIH. Ce soutien a débouché sur la création de plus de 166 groupes d'entraide, y compris des groupes de femmes, avec près de 15 000 membres mobilisés pour aider les personnes séropositives et leur famille. Les foyers vulnérables ont accès à une assistance médicale, à des denrées alimentaires, à la scolarisation des orphelins, à une prise en charge par des centres de soins et à un moyen de subsistance sous la forme de subventions pour la création de fonds renouvelables visant à générer des revenus.

227. Les inégalités des sexes et de revenus sont deux des facteurs socioéconomiques les plus puissants et les plus répandus dans l'épidémie du VIH. Parallèlement, il est manifeste que la lutte simultanée contre les inégalités entre les sexes, l'insécurité économique des femmes et le VIH peut être dans certains cas plus efficace et moins coûteuse que des actions individuelles. Par conséquent, le PNUD travaille avec ses partenaires dans le but d'examiner les liens entre les inégalités des sexes, la pauvreté et le VIH dans le cadre de politiques et de plans de développement, et de promouvoir les synergies entre les actions de lutte contre le VIH et celles relatives à la santé maternelle.

228. Par exemple, le PNUD a mis en œuvre l'initiative « Universal Access for Women and Girls Now! » (Pour l'accès immédiat de toutes les femmes et les filles) dans 10 pays afin que les programmes nationaux de lutte contre le VIH répondent aux besoins des femmes et des filles et facilitent l'autonomisation juridique et économique des femmes. En Zambie, l'un des pays participants, le Conseil national du sida a travaillé avec les diverses parties afin de mieux soutenir l'intégration de l'égalité des sexes dans le Cadre stratégique national de lutte contre le VIH/sida. Le plan appelle à un programme ciblé vers les femmes et les filles et inclut un volet égalité des sexes ainsi qu'un engagement à lutter contre les violences sexistes. Le Conseil national du sida a créé un nouveau poste de conseiller pour l'égalité des sexes chargé de veiller à la hiérarchisation des considérations sexospécifiques dans la lutte contre le VIH et le Réseau national zambien de lutte contre le sida a créé un comité directeur pour l'égalité des sexes, composé de représentants du gouvernement et de la société civile, qui est chargé de suivre la mise en œuvre du volet égalité des sexes du cadre stratégique.

229. En Équateur, le PNUD a aidé le Programme national de lutte contre le sida à renforcer ses capacités techniques en matière de coordination, de planification, de suivi et d'évaluation multisectoriels. Cet appui a permis d'identifier 10 secteurs prioritaires dans le plan national multisectoriel de lutte contre le sida. L'égalité des sexes est l'un des domaines prioritaires du plan, et plus particulièrement la corrélation entre violences sexistes et VIH. Les femmes ont participé au développement et à la validation du plan national de lutte contre le sida, qui identifie également les différents besoins sanitaires et autres des femmes vivant avec le VIH.

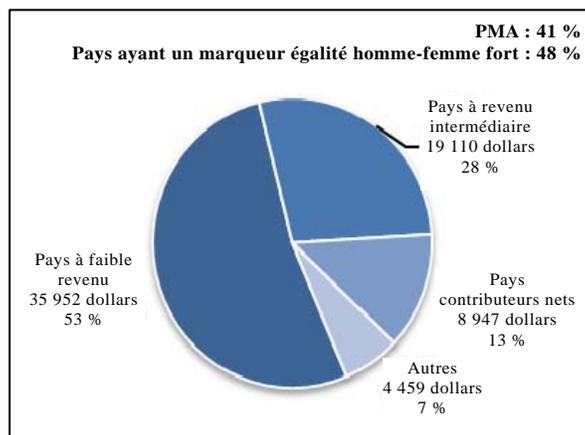
5.3 Gouvernance démocratique

230. Dans le cadre de la réalisation 2.1, en 2010, le PNUD a soutenu la participation de la société civile aux stratégies et politiques nationales de planification dans toutes les régions. Pour répondre à la demande, le PNUD a fait appel à la bonne volonté de ses partenaires pour impliquer les organisations de la

société civile et créer un espace de dialogue soutenant notamment les actions de gouvernance et de réforme des institutions en cours.

Réalisation 2.1

(Dépenses 2010 en millions de dollars)



231. En 2010, un appui a été fourni aux organisations de la société civile ainsi qu’aux gouvernements nationaux et locaux afin de faire participer la société civile à la planification et à la politique nationale relatives à plusieurs domaines thématiques. Dans le cadre de l’initiative mondiale « Plate-forme DH 2010 », les projets de plusieurs pays ont porté sur le renforcement de l’engagement civique dans la réalisation des OMD. En Éthiopie, la Plate-forme DH 2010 a collaboré avec le réseau Lutte contre la pauvreté et gestion économique afin de favoriser la participation des organisations locales et celles de la société civile représentant les besoins des populations vulnérables à la réalisation et au suivi des OMD. Au Népal, des consultations ont été menées dans tout le pays afin de réunir les représentants de la société civile et leur gouvernement local. Aux Philippines, es élections présidentielles de mai 2010 ont servi de tremplin au renforcement des capacités des organisations civiles de promouvoir la mise en œuvre de politiques visant à accélérer la réalisation des OMD.

Dépenses	1,184 m
Réalisation 2.1	
Pays	23
PMA	9
Dépenses	68 M
Réalisation 2.4	
Pays	81
PMA	32
Dépenses	419 m
Réalisation 2.9	
Pays	26
PMA	14
Dépenses	61 m

232. Au Kenya, Amkeni Wakenya, un fonds à donateurs multiples créé par le PNUD et d'autres partenaires de développement, a renforcé avec succès la capacité des OSC à participer à la réforme constitutionnelle kényane grâce à des subventions, au renforcement des capacités, à la gestion des savoirs, y compris la formation des journalistes, à des débats et des forums publics dans les communautés, et à la réalisation de publicités. Cet appui a conféré une plus grande légitimité à la réforme constitutionnelle et a contribué à son succès. Au Zimbabwe, par le biais de son mécanisme de dialogue, le PNUD a aidé l'Association nationale des ONG (NANGO) à dialoguer et à collaborer avec les décideurs politiques sur diverses questions de développement. Cet appui a permis à NANGO de sensibiliser les décideurs politiques et de relayer la position des OSC sur des questions cruciales telles que la réconciliation nationale et le processus d'élaboration de la constitution. Concernant le processus d'élaboration de la constitution, la collaboration avec la Commission parlementaire a permis à NANGO de suivre le processus d'information sur la réforme constitutionnelle et la création d'une plate-forme permettant aux OSC de rencontrer régulièrement la Commission parlementaire afin de rapporter les cas de violence et d'intimidation durant le processus de sensibilisation, de partager des informations et de résoudre conjointement les problèmes.

233. Les dialogues multipartites prévoyant une forte implication de la société civile et des partis politiques sur diverses questions sociales et politiques ont également bénéficié d'un appui dans toute l'Amérique latine dans le cadre de l'innovant Projet d'analyse politique et d'étude des perspectives (PAPEP). En Bolivie, les rapports rédigés et rendus publics par le PAPEP ont contribué à dépoliariser la crise politique dans le pays et à trouver un programme commun pour la réforme constitutionnelle. Dans le cas du Salvador, l'analyse réalisée par le PAPEP a facilité la transition électorale vers un nouveau gouvernement pour la première fois depuis la signature des accords de paix et soutenu la création d'un forum de dialogue, le Conseil économique et social, qui en 2010 a bénéficié d'un appui dans le cadre d'un programme financé par le Fonds espagnol d'affectation spéciale. Cette approche est désormais partagée avec d'autres régions.

234. En 2010, le PNUD a continué à faire une large place à la création de sociétés civiles fortes, capables de participer efficacement à la planification et à la politique nationales. Dans certains cas, cela impliquait de contribuer à la création d'un environnement favorable à la société civile, y compris de soutenir les réformes juridiques et réglementaires. Suite aux réformes ayant bénéficié d'un appui du PNUD, les lois promulguées en Irak et en Macédoine en 2010 ont été parmi les plus progressistes des États arabes et des Balkans, respectivement. D'autres initiatives ont également cherché à accorder à une plus grande place à l'engagement civique. En Chine, dans le cadre d'une association avec l'Union européenne, le PNUD a soutenu les actions destinées à aider les acteurs étatiques à reconnaître les contributions de la société civile en matière de développement et à comprendre le mode de fonctionnement des OSC. Le PNUD a joué un rôle essentiel dans le dialogue avec le gouvernement chinois sur la création du Forum chinois sur la contribution des OSC au développement, qui promeut un dialogue direct entre les OSC et entre ces dernières et le gouvernement. En République populaire démocratique du Laos, dans le cadre de son appui à la gouvernance et à l'administration publique, le PNUD a joué un rôle déterminant dans l'élaboration d'un décret sur les associations non caritatives, ouvrant ainsi la voie à une participation accrue de la société civile au processus national de développement.

235. Le PNUD a contribué à renforcer la capacité de la société civile à s'engager de différentes façons. Un moment fort de 2010 a été la création par le PNUD, l'OIT et le HCDH du Partenariat des Nations Unies pour les peuples autochtones en tant que fonds d'affectation spéciale multidonateurs. Ce partenariat soutient les initiatives de défense des droits des peuples autochtones à l'échelle nationale, y compris de renforcement des institutions autochtones afin qu'elles puissent participer plus efficacement aux processus de politique et de gouvernance. Au Mexique, au Chili et en Mongolie, des organisations de la société civile, y compris des groupes de réflexion et des organismes de recherche, ont bénéficié d'un appui dans le cadre de ce fonds pour mener des évaluations participatives de la gouvernance, renforçant ainsi la responsabilisation des gouvernements vis-à-vis de leurs citoyens. Par exemple, le PNUD aide les peuples autochtones et afrodescendants à s'engager activement dans le processus national de développement du Nicaragua dans le cadre du Conseil consultatif créé officiellement.

236. À Maurice, l'appui aux OSC a été abordé sous l'angle du volontariat. Une aide a été fournie au Gouvernement pour la création d'un Plan national du volontariat visant à développer le volontariat en tant qu'instrument du développement économique et social inclusif. Les bénévoles formés contribuent aux activités des OSC, en particulier dans le domaine de l'égalité d'accès à une éducation de qualité pour les groupes vulnérables.

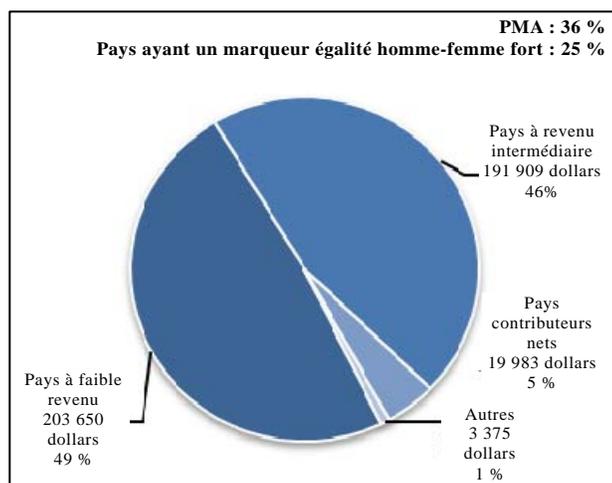
237. Ces trois dernières années, plus de 120 nouveaux partenariats portant sur des marchandises, des produits ou des secteurs spécifiques ont été conclus entre les gouvernements et le secteur privé afin d'améliorer la productivité, la production et les exportations et potentiellement la qualité de vie des pauvres. Rien qu'en Afrique, cette chaîne de valeurs est utilisée dans 10 pays afin de diversifier les produits, améliorer l'environnement politique et cibler les investissements du gouvernement. Elle a conduit à la création de l'AFIM (Africa Inclusive Markets Facility) qui transpose les activités à l'échelle régionale. Le PNUD est l'agent local initiant les chapitres du Pacte mondial dans les pays de programme. À ce jour, 40 pays, soit 3 000 entreprises au total, en sont membres. L'importance de faire participer le secteur privé au processus politique avec le gouvernement et la société civile a conduit le PNUD à s'impliquer directement en tant que facilitateur, partenaire technique et intermédiaire de confiance. La domestication efficace du Fonds social européen en Lituanie a été possible grâce aux actions de renforcement des capacités visant le secteur privé et les organisations de la société civile. Concernant les questions de responsabilité sociale et d'inclusion sociale, le PNUD a contribué à une meilleure prestation de services, notamment pour les groupes socialement exclus, et à une collaboration renforcée entre les organisations de la société civile et le secteur privé, y compris sur la formation en cours d'emploi.

238. Dans le cadre de la réalisation 2.4, concernant ses actions de renforcement des institutions dirigeantes, le PNUD aide les administrations publiques nationales et locales, en mettant l'accent sur l'efficacité, l'efficacé et la responsabilité publique, à répondre aux inquiétudes et aux intérêts des pauvres, des femmes et autres groupes vulnérables ou exclus. Avec des dépenses d'environ 420 millions de dollars en 2010, cette réalisation représente plus de 35 % des dépenses du domaine d'intervention Gouvernance démocratique et près de 9 % des dépenses totales du PNUD en 2010. Elle repose essentiellement sur quatre domaines : 1) transitions économiques et démocratiques; 2) prestations de services et réalisation des OMD; 3) restauration de l'État et consolidation de la paix dans les pays sortant d'un conflit; et

4) renforcement des capacités des institutions centrales et locales, y compris des solutions d'administration en ligne. Les interventions du PNUD dans le cadre de cette réalisation sont considérables dans les pays à revenu intermédiaire, leurs dépenses étant presque équivalentes à celles des pays les moins avancés, à faible revenu et confrontés à une situation spéciale en matière de développement réunis. Ce contraste est principalement dû aux inégalités territoriales et générationnelles auxquelles les pays à revenu intermédiaire sont confrontés et à leurs conséquences sur les prestations de services publics. Des efforts considérables dans les pays sortant d'un conflit sont également rapportés dans le cadre de cette réalisation.

Réalisation 2.4

(Dépenses 2010 en millions de dollars)



239. Le PNUD aide les pays à créer des services publics légitimes, transparents et responsables permettant aux transitions politiques et économiques de tenir leurs promesses et de créer ainsi une passerelle entre l'État et le peuple. Aux Maldives, le PNUD soutient les actions nationales d'administration publique et de gouvernance locale, afin non seulement de renforcer le système de contrôle et de contre-poids mais aussi de changer progressivement la culture bureaucratique de l'administration pour se concentrer davantage sur les valeurs professionnelles et l'État de droit dans la gestion publique. Ce processus implique des campagnes de sensibilisation sur le nouveau rôle du service public auprès des fonctionnaires et du grand public. De même, avec l'appui du PNUD, le Viet Nam a créé un indice des performances de l'administration publique qui vise à étendre la participation généralement limitée des citoyens et de la société civile à l'élaboration et à la mise en œuvre de politiques et à demander des comptes au gouvernement.

240. En Zambie, un code de déontologie a été mis en place au Bureau du Cabinet et au Ministère de l'administration locale et du logement et une formation sur le leadership a été dispensée afin de renforcer les capacités des Conseils de district d'améliorer les prestations de services du secteur public. De plus, une budgétisation tenant compte de la problématique hommes-femmes a été initiée dans le cadre des formations et des services consultatifs dispensés aux commissions budgétaires des institutions gouvernementales, ce qui a conduit à la publication d'une circulaire

instituant une ligne budgétaire dédiée dans les programmes nationaux et locaux pour l'égalité des sexes. Il convient de noter que le système de gestion des informations du Ministère des ressources foncières, qui permet désormais de ventiler les allocations des terres par sexe, a été modifié afin de renforcer la politique d'allocation de 30 % des terres aux femmes.

241. En 2010, dans plusieurs pays, le PNUD a soutenu des stratégies permettant aux gouvernements régionaux et locaux de contribuer de façon plus ciblée à l'accélération des OMD. À cet égard, il est reconnu que les actions destinées à accélérer la réalisation des OMD produisent les meilleurs résultats lorsqu'elles concernent les prestations de services à l'échelle sous-nationale. Cela a été démontré en République démocratique populaire du Laos, où avec l'appui du PNUD, du Fonds d'équipement des Nations Unies et d'autres partenaires de développement, le renforcement significatif des capacités institutionnelles et humaines a contribué à l'efficacité, à la transparence et à la responsabilisation des services publics destinés aux pauvres. À titre d'exemple, le gouvernement laotien a créé des centres de services uniques dans les capitales de province et de district afin d'aider les pauvres à remplir les documents pour l'enregistrement de terres, les mariages et les naissances et à les informer sur d'autres services juridiques. Des actions sont en cours pour associer étroitement ces réformes au Cadre d'accélération de la réalisation des OMD.

242. L'engagement de la société civile à l'échelle locale a permis d'améliorer nettement les services publics en Colombie, en République dominicaine et au Salvador, où le PNUD a soutenu d'innovants mécanismes de participation et de renforcement des capacités portant sur les femmes et les jeunes (PROLOGO). L'initiative PROLOGO en Amérique latine plaide pour la participation accrue des populations vulnérables et un nouveau leadership politique au niveau communautaire grâce au renforcement des capacités de dialogue, au débat, au perfectionnement des cadres, à l'établissement de réseaux et à l'élaboration de propositions concrètes en matière de développement.

243. S'appuyant sur un appui de longue date aux processus de décentralisation au Cambodge, le PNUD concentre son assistance sur l'amélioration des services sociaux et la participation accrue des femmes, des jeunes et des pauvres à la prise de décisions. Des conseils communaux de femmes et d'enfants ont été créés dans 1 200 villes du pays afin de conseiller les conseils locaux sur leurs préoccupations et de promouvoir la participation des femmes au développement et à la politique locale. D'après les sondages de satisfaction des citoyens, 80 % jugent que les communes répondent à leurs besoins locaux en mettant davantage l'accent sur les OMD. L'évaluation du programme d'assistance du PNUD de 2010 conclut que « tout au long de l'évolution de la politique du gouvernement, depuis le milieu des années 1990 jusqu'à aujourd'hui, le PNUD a été le chef de file de la coordination des nombreux partenaires de développement qui ont aidé le Gouvernement royal du Cambodge à formuler et à mettre en œuvre des politiques de développement démocratique et de décentralisation du gouvernement ».

244. Sans identité juridique, les personnes marginalisées ne peuvent pas souvent se faire entendre ni accéder aux avantages et nombreuses sont celles qui sont confrontées à des violations des droits de l'homme. Au Burundi, l'appui du PNUD à la réhabilitation des services de l'état civil a contribué de façon cruciale à augmenter la participation des citoyens à des initiatives nationales et communales

de renforcement des capacités, à doter les bureaux d'état civil de 129 communes d'équipements bureautiques et informatiques et à la délivrance de cartes d'identité à plus d'un million de pauvres. En Géorgie, le service de l'état civil s'est de plus en plus posé en champion des réformes réussies et en prestataire efficace de services publics. Le système d'état civil modernisé, qui a bénéficié d'un appui massif du PNUD pour la création de systèmes de gestion, la numérisation des archives, la définition des processus métier et la modernisation de l'infrastructure, est fréquemment cité comme une réussite exceptionnelle dans tout le pays.

245. Les contraintes budgétaires ont poussé les gouvernements à prendre des mesures d'économie et à chercher des solutions novatrices pour proposer des services plus rentables grâce aux nouvelles économies d'échelle. En Macédoine, une solution novatrice de prestation de services répond à certains des besoins en capacités des petites municipalités. Outre les prestations de services, le mécanisme de coopération intercommunale sert à améliorer le dialogue interethnique des administrations locales autonomes. Cinquante pour cent des municipalités ont reçu l'appui du PNUD pour une coopération dans des domaines tels que l'aménagement urbain, l'administration fiscale et le développement local, ce qui a permis d'améliorer l'accès aux services de base de plus de 700 000 personnes.

246. Au Sri Lanka, la numérisation des registres a réduit la délivrance des documents civiques de base de huit semaines à quelques minutes, transformant ainsi l'accès des communautés issues de régions affectées par un conflit et de secteurs immobiliers marginalisés aux services de base tels que l'éducation, la santé et la justice. Des secrétariats divisionnaires peuvent désormais régler les litiges fonciers tandis que 15 bureaux mobiles délivrent des documents juridiques à plus de 14 800 personnes. Avec l'appui consultatif pratique et technique du PNUD, le Bangladesh a déployé des dizaines de services électroniques, auxquels accèdent des millions de personnes jusqu'ici mal desservies, dans le cadre du programme « Digital Bangladesh ». Le règlement de plus de 5 millions de factures du gouvernement par téléphone mobile a contribué à améliorer l'efficacité et à limiter les risques de corruption. Des centres d'information, gérés pour moitié par des femmes, ont été créés dans les 4 501 gouvernements locaux du pays. Ils permettent d'accéder à des services tels que la délivrance de permis agricoles, le paiement des impôts et les admissions à l'université.

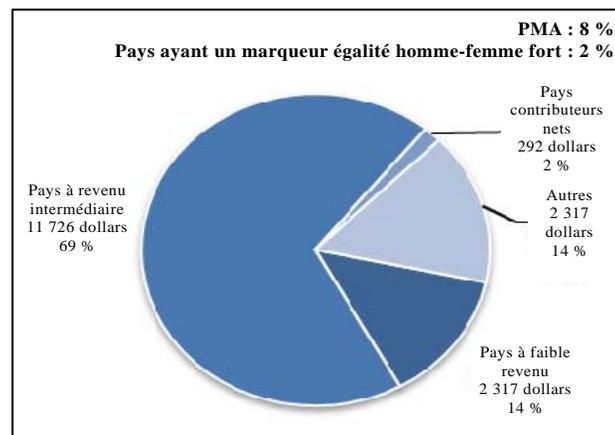
247. Compte tenu de la complexité des réformes dans le cadre de cette réalisation, le PNUD joue un rôle important en facilitant la création de partenariats stratégiques pour les réformes de gouvernance. L'initiative mondiale ART (Articulation de réseaux territoriaux et thématiques pour le développement) du PNUD, lancée en 2005 avec plusieurs autres institutions des Nations Unies, a évolué en une initiative stratégique qui instaure une coopération décentralisée et promeut des approches novatrices en faveur du développement territorial. Le programme a établi de solides partenariats avec plusieurs réseaux européens de coopération décentralisée, soit 600 partenaires gouvernementaux et non gouvernementaux. La mise en œuvre de l'initiative ART en Équateur, par exemple, a conduit à la création d'espaces et d'outils facilitant l'articulation entre les acteurs locaux et nationaux, de mécanismes de gestion et de coopération territoriale, et d'instruments visant à renforcer la planification nationale et la gestion des terres.

248. Dans le cadre de la réalisation 2.9, en 2010, le PNUD a soutenu des initiatives de renforcement des capacités nationales, régionales et locales afin de lutter contre

la corruption dans toutes les régions. Le PNUD a directement aidé 12 organismes de lutte contre la corruption dans le monde à suivre les services des institutions gouvernementales, à analyser les lacunes de la lutte contre la corruption, à enquêter sur des cas de corruption et à renforcer la coordination avec les institutions gouvernementales, les médias et la société civile dans la lutte contre la corruption. En 2010, les dépenses totales rapportées par 55 bureaux de pays dans le cadre de cette réalisation atteignaient 17 millions de dollars alors que les dépenses totales estimées pour la lutte contre la corruption étaient d'environ 75 millions de dollars en Afghanistan, en République démocratique du Congo, en Irak et en Ukraine, soit un total de plus de 30 millions de dollars, en 2010. L'appui du PNUD en la matière vise à renforcer l'efficacité, la transparence et l'intégrité des institutions publiques au niveau national et local, à impliquer les médias et la société civile dans la lutte contre la corruption, à soutenir la législation et les cadres politiques nationaux et à intégrer la lutte contre la corruption en tant que question intersectorielle, y compris dans le cadre du renforcement des institutions publiques. De plus, le PNUD a dépensé au titre de cinq programmes mondiaux et régionaux plus de 5 millions de dollars en services consultatifs afin de promouvoir la coordination et l'harmonisation régionales et nationales de la lutte contre la corruption et de renforcer les activités d'information, de plaidoyer et de sensibilisation sur la question.

Réalisation 2.9

(Dépenses 2010 en millions de dollars)



249. En raison de la ratification de la Convention des Nations Unies contre la corruption par 151 pays à ce jour et d'une recrudescence mondiale de la corruption et de la fraude, l'appui du PNUD aux initiatives de lutte contre la corruption a été renforcé. En 2010, plus de 32 pays, sélectionnés pour la révision de la Convention des Nations Unies contre la corruption (CNUCC), ont bénéficié d'une formation du PNUD et de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime sur les auto-évaluations de l'application de la CNUCC, ce qui a permis d'améliorer la qualité des rapports, d'élargir le dialogue national sur la lutte contre la corruption et de multiplier les opportunités de réforme de la gouvernance. Afin de favoriser un engagement multipartite, le PNUD a créé une méthodologie pour les auto-évaluations de l'application de la CNUCC sur la base des expériences passées de pays tels que le Bangladesh, l'Indonésie et le Kenya. La méthodologie participative

« Going beyond the Minimum » a été pilotée au Bhoutan, en Mongolie, au Viet Nam et aux Maldives, contribuant ainsi à l'adoption de réformes législatives et institutionnelles et à l'intégration de la lutte contre la corruption dans d'autres initiatives en matière de développement.

250. Au Bhoutan, ces auto-évaluations bénéficiant d'un appui du PNUD ont conduit à la révision des stratégies de lutte contre la corruption dans le but de rationaliser les mesures et d'élaborer des plans de travail pour combattre la corruption tandis qu'aux Maldives et au Viet Nam, les évaluations réalisées en 2010 ont abouti à des processus de révision obligatoires de la CNUCC. En Mongolie, l'évaluation a été menée par l'Agence indépendante de lutte contre la corruption, créée en 2007, dont les capacités professionnelles et institutionnelles de l'agence ont été renforcées avec le concours du PNUD.

251. L'appui du PNUD au mécanisme d'examen de la CNUCC et aux formations régionales a été particulièrement important dans le renforcement des capacités des institutions de lutte contre la corruption, notamment en Jordanie et en Irak. Par exemple, le PNUD a renforcé la capacité de la Commission jordanienne de lutte contre la corruption à mettre en œuvre sa stratégie nationale de lutte contre la corruption, fournissant ainsi de bons exemples pour les autres pays de la région. En Irak, le PNUD a soutenu l'élaboration de la première stratégie nationale de lutte contre la corruption et contribué à l'analyse des lacunes dans le respect de la CNUCC qui a permis d'améliorer les relations de travail entre le Conseil supérieur de l'audit et le Conseil irakien des représentants. De la même façon, l'appui du PNUD a débouché sur l'élaboration d'une stratégie nationale de lutte contre la corruption en Arménie et d'un plan national de lutte contre la corruption aux Philippines.

252. Au Nigeria, le PNUD a contribué à renforcer les capacités de la Commission indépendante contre la corruption en créant une équipe d'experts chargée de contrôler la vulnérabilité et les abus des ministères, des départements et des institutions gouvernementales. En Namibie, l'appui du PNUD visant à rendre l'Unité d'éducation publique et de prévention de la corruption de la Commission de lutte contre la corruption totalement opérationnelle a permis d'améliorer le signalement des cas de corruption. En Malaisie, l'appui du PNUD a contribué à la viabilité à long terme du renforcement des capacités des institutions de lutte contre la corruption et les enseignements tirés ont été repris par les 57 États membres de l'Organisation des États islamiques. Le PNUD fournit à l'Académie malaise de lutte contre la corruption un appui technique afin de renforcer le savoir-faire et les compétences techniques en matière de prévention de la corruption, de détection des infractions, d'enquête et de poursuites de ces pays.

253. En 2010, le PNUD a conçu des outils et des méthodologies afin d'intégrer la lutte contre la corruption dans les secteurs de la santé, de l'éducation et de l'approvisionnement en eau. Dix-huit pays les utilisent actuellement pour recueillir et partager des bonnes pratiques sur la réduction des goulets d'étranglement en matière de corruption. Le PNUD a appuyé quatre projets pilotes sur le suivi des prestations de services par la société civile et rendu l'engagement des secteurs public, privé et non caritatif plus constructif. Par exemple, en Inde, un projet du PNUD sur le paiement transparent des salaires et l'efficacité de l'administration par la mise en place de technologies novatrices telles que des cartes à puce, des lecteurs biométriques et des DAB et la numérisation des informations a permis d'empêcher

l'utilisation frauduleuse des ressources publiques et d'appliquer correctement la loi indienne sur la garantie de l'emploi dans les zones rurales.

254. Le PNUD a étudié la dynamique entre la corruption et les situations postconflituelles ainsi que l'efficacité des programmes de lutte contre la corruption sur la base d'études empiriques de cinq pays. Cette action a considérablement contribué aux programmes de lutte contre la corruption dans des pays sortant d'un conflit, en particulier l'Afghanistan, la République démocratique du Congo, l'Irak, le Népal et le Timor-Leste. En Afghanistan, où la corruption est considérée comme un problème de sécurité majeur, le PNUD a collaboré avec la société civile, des organisations communautaires et des institutions gouvernementales afin de rationaliser les systèmes de permis et limiter ainsi les cas d'extorsion. S'appuyant sur son étude détaillée de la lutte contre la corruption dans les contextes d'après-conflit et de relèvement, le PNUD réaligne également son appui à la lutte contre la corruption en l'intégrant à ses programmes de réforme de la gouvernance.

255. En 2010, le PNUD a continué à fournir un espace de dialogue régional dans les États arabes dans le cadre de son programme concernant la gouvernance dans la région arabe et plus récemment, en lançant le projet « Lutte contre la corruption et intégrité dans les pays arabes ». En conséquence, le PNUD a contribué à encourager le dialogue politique entre les acteurs étatiques et non étatiques. En Égypte, un plaidoyer en faveur de la transparence de la fonction publique et de la CNUCC, bénéficiant de l'appui du PNUD et mené par le Ministère d'État au développement administratif, a débouché sur un renforcement du dialogue multipartite sur la lutte contre la corruption et du partenariat avec les institutions est-asiatiques de lutte contre la corruption. Au Yémen, huit OSC ont été formées au journalisme d'investigation et au signalement de cas de corruption, contribuant ainsi à une augmentation du nombre de cas signalés d'abus des ressources publiques et d'atteintes à l'environnement.

5.4 Prévention des crises et relèvement

256. Dans le cadre de la réalisation 3.5, l'appui du PNUD à une préparation efficace aux catastrophes est un élément indispensable de sa contribution à la création d'institutions et de systèmes nationaux capables de résister aux chocs externes. Dans un contexte où la pratique consiste dans une large mesure à répondre aux catastrophes naturelles après coup, l'appui du PNUD tend davantage à aider les autorités nationales, les gouvernements locaux et les communautés locales à renforcer leurs capacités d'identifier et d'analyser les risques de catastrophe, de planifier et de mener des actions de relèvement à l'aide d'outils et de directives permettant de mettre en place des plans de relèvement crédibles.

257. En 2010, la préparation avancée aux catastrophes a permis de réduire les souffrances humaines liées aux inondations au Bénin. Suite à une inondation massive l'an passé, le tout premier plan national d'urgence en cas de catastrophe naturelle, adopté en juillet 2010, a été activé en octobre 2010 dans le but de mettre en place des interventions efficaces après l'inondation de 2010. Durant l'exécution du plan, 15 missions d'évaluation des catastrophes ont été déployées, des groupes ont été créés pour coordonner les interventions de secours sectorielles et 210 unités de coordination décentralisée des interventions ont été créées. Après les inondations de 2009, le PNUD a fourni des ressources techniques et financières pour la mise en œuvre d'une politique d'aménagement urbain par les Ministères de la

décentralisation, de l'aménagement urbain, de l'intérieur de la sécurité publique. Dans le cadre d'une réforme institutionnelle, le PNUD a passé en revue les plans techniques et logistiques des organismes nationaux et locaux de secours. Une assistance a été fournie pour le renforcement des capacités et la préparation d'évaluations rapides de la catastrophe et d'une stratégie nationale d'action cohérente pour les secteurs sensibles au danger. Ces mesures ont contribué au renforcement des capacités du gouvernement constaté lors des secours qui ont suivi les inondations de 2010.

<i>Prévention des risques et relèvement en 2010</i>	
Pays	86
PMA	32
Dépenses	1 052 m
Réalisation 3.5	
Pays	4
PMA	0
Dépenses	20 m
Réalisation 3.6	
Pays	13
PMA	8
Dépenses	584 m

258. Une meilleure préparation a également permis au gouvernement du Tadjikistan de mettre en place des interventions d'urgence plus rapides et plus efficaces après le séisme de Vanj de janvier 2010 et l'inondation soudaine de Kulyab en mai. Cette amélioration continue traduit l'évolution du système national de gestion des risques liés aux catastrophes qui était axé sur une intervention immédiate vers une préparation à la reprise après sinistre immédiate et à plus long terme. Le soutien du PNUD a été un moteur dans la promotion de cette évolution. Le système d'alerte et de suivi des risques conçu par le PNUD a été remis au Ministère du développement économique et du commerce et intégré à l'Observatoire ministériel des risques créé récemment. Le projet de politique de relèvement rapide du PNUD a permis d'apaiser des conflits interethniques et liés aux ressources naturelles dans le cadre de 37 initiatives locales, venant ainsi en aide à 140 000 personnes (52 % de femmes). Tout au long de l'année, ces interventions ont permis de sortir de situations d'urgence dont plus de 50 % des districts du pays ont été victimes.

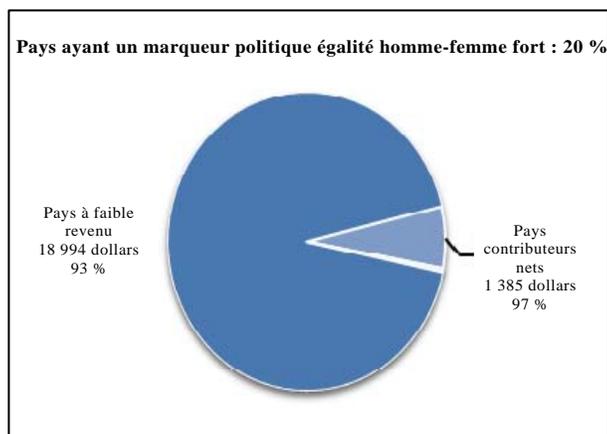
259. En République dominicaine, en 2010, les gouvernements locaux ont pris l'initiative, pour la première fois, de mettre en œuvre des programmes de relèvement élaborés en consultation avec les communautés suite aux inondations de 2009. Les évaluations menées avec le soutien du PNUD ont conduit à l'élaboration de 21 plans locaux de relèvement, qui ont permis aux autorités locales de mobiliser des ressources des donateurs bilatéraux pour les priorités de relèvement identifiées au niveau local.

260. Au Mexique, suite aux inondations de 2009 et à d'autres catastrophes de moindre ampleur, les autorités locales de 99 municipalités, avec le concours du PNUD, ont reçu un financement du gouvernement central pour mettre en œuvre des

plans de subsistance, de logement et de réhabilitation des petites infrastructures. S'appuyant sur le réseau du Programme de microfinancements du Bureau des politiques de développement/du Groupe de l'environnement et de l'énergie, le PNUD a soutenu la mise en œuvre de ces plans en 2010 en partenariat avec des organisations communautaires.

Réalisation 3.5

(Dépenses 2010 en millions de dollars)



261. Suite à une inondation massive au Pakistan en 2010, le gouvernement a créé un Groupe spécial d'appui auprès du Premier ministre et une Autorité provinciale de secours, de relèvement et d'établissement afin de coordonner toutes les aides d'urgence. Les donateurs ont versé à cette autorité plus de 100 millions de dollars d'aide après la catastrophe. À la demande du gouvernement, le PNUD a contribué à la création du Groupe spécial d'appui et de l'Autorité provinciale de secours, de relèvement et d'établissement et a aidé le gouvernement à évaluer les besoins de relèvement sur le plan humain suite à l'impact de l'inondation sur la réalisation des OMD dans le cadre d'une évaluation des besoins après la catastrophe.

262. En Moldavie, après les inondations d'août 2010, le gouvernement a réalisé une évaluation des besoins et obtenu ainsi un corpus de données sur l'impact des catastrophes qui a servi de base à l'organisation et au financement du relèvement. Le gouvernement moldave a publiquement reconnu l'appui très efficace du PNUD à ce sujet. Le PNUD supervise la mise en œuvre des évaluations des besoins après la catastrophe pour le compte du système des Nations Unies dans le cadre d'une entreprise conjointe des Nations Unies, de la Commission européenne et de la Banque mondiale.

263. Des pays ont commencé à élaborer des méthodologies nationales d'évaluation des besoins post-catastrophe avec le soutien PNUD. En Indonésie, après le séisme qui a frappé le Sumatra occidental en septembre 2009, une évaluation de ces besoins a été réalisée à l'aide d'une version de la méthodologie adaptée à la situation locale dans six districts de Padang. Sur la base de cette évaluation, un plan d'action pour la réhabilitation et la reconstruction du Sumatra occidental a été mis en œuvre en 2010 par le Gouvernement avec l'appui du PNUD et d'autres institutions internationales.

Contribution du PNUD en Haïti

Le PNUD a contribué à deux objectifs clés en Haïti pendant les 12 premiers mois qui ont suivi le séisme :

1. Aider la population à se relever en travaillant avec les communautés locales

Depuis le début de la crise, les programmes « travail contre rémunération » et « vivres contre travail » du PNUD, en partenariat avec le PMA, ont employé plus de 240 000 Haïtiens, dont 40 % de femmes. Ces emplois ont non seulement fourni du travail à ceux qui avaient perdu leur moyen de subsistance en raison du séisme mais ils ont aussi permis d'enlever les décombres, de nettoyer les évacuations d'eau et de collecter les ordures des quartiers frappés par le séisme. Dans le cadre de ces programmes, le PNUD a injecté dans l'économie locale des liquidités saluaires qui ont bénéficié à environ 1,2 million de personnes. À Léogâne, l'épicentre du séisme, une autre initiative nécessitant une main d'œuvre importante a commencé à aider la municipalité à retirer 2,5 millions de mètres cubes de débris produits par l'effondrement de 35 000 maisons. À ce jour, un processus durable a été créé. Il prévoit :

- a) une procédure juridique pour la démolition des maisons;
- b) des brigades organisées par des ONG et des organisations communautaires employant plus de 2 000 ouvriers payés par téléphone mobile;
- c) des partenariats avec des organisations privées et des ONG débouchant sur l'enlèvement de 85 000 mètres cubes de débris;
- d) un site de recyclage;
- et e) la reconstruction de maisons dans les quartiers. Les liquidités injectées dans l'économie locale ont profité à environ 1,2 million de personnes.

2. Aider le gouvernement à fournir des services de base à ses citoyens, notamment à ceux qui ont été les plus frappés par le séisme

Le Gouvernement haïtien a obtenu 10 milliards de dollars USD de promesses de redressement et de reconstruction sur la base de l'évaluation complète des besoins post-catastrophe qui incluait la création d'un cadre de relèvement. Le PNUD renforce actuellement les capacités des fonctionnaires de proposer des services de base dans plusieurs domaines :

Réduction des risques de catastrophe : La Direction haïtienne de la protection civile (DPC) a créé des systèmes d'alerte rapide, de planification de mesures d'urgence, de logistique et de communications au niveau national et départemental, renforçant ainsi considérablement sa capacité d'intervention à l'approche de la saison des ouragans de 2010. Ces systèmes ont été créés avec l'appui du PNUD et ont permis au Centre national pour les opérations d'urgence de la DPC de Port-au-Prince, aux 10 centres locaux ainsi qu'à leur personnel formé de tenir la population informée des risques émergents lorsque l'ouragan Tomas a frappé le pays. Ces centres ont également pu rassembler des informations sur l'évolution de la situation de chaque région d'Haïti et fournir une aide immédiate si nécessaire.

Élections : Malgré de très importantes perturbations, le gouvernement d'Haïti a pu poursuivre les préparatifs des élections de 2010. La contribution du PNUD incluait l'acquisition et la distribution de 24 000 kits composés d'isoloirs, d'urnes, de bulletins, de tableaux de résultats et d'encre indélébile. Le PNUD a également contribué à créer un Centre de recensement des suffrages, un élément clé du processus électoral, et fourni une formation ainsi qu'un appui au Conseil électoral provisoire pour le paiement des salaires du personnel des bureaux de vote responsable des opérations électorales de base.

Coordination de l'aide : La Commission intérimaire pour la reconstruction d'Haïti a pu exercer efficacement ses fonctions de direction et de coordination grâce à l'extension significative du système de gestion des aides existant réalisée par le PNUD. Le portail Web de la Commission suit désormais les promesses de contributions, les dépenses et les résultats. En 2010, le système comptabilisait quelque 145 notes conceptuelles et 120 projets approuvés et en cours, dont plus de 1 400 actions humanitaires, soit un total de 3,5 milliards de dollars de promesses et 1,6 milliard de dollars de dépenses.

Justice et sécurité : Haïti a pu éviter les troubles civils et l'effondrement général de l'ordre public malgré un environnement politique instable lors du séisme et la cessation quasiment totale des services sociaux qui s'en est suivie. La contribution du PNUD à cet égard incluait la création de 1 200 m² de bureaux temporaires entièrement équipés pour le Ministère de la justice et la police nationale d'Haïti dans le but de rétablir l'administration de la justice. Le PNUD a également parrainé des sessions de formation destinées à 160 procureurs, magistrats et officiers de police, 16 membres du Ministère de la justice et 16 magistrats, qui ont reçu une formation spécialisée en France.

264. Dans le cadre de la réalisation 3.6, des évaluations réalisées en 2009 et 2010 ont jugé que le PNUD a considérablement contribué aux capacités de gouvernance postconflituelles de pays sortant d'une impasse politique, d'une instabilité, d'une transition turbulente et d'un conflit violent en les aidant à se reconstruire et à réformer les institutions de gouvernance postconflituelle. Traduisant ses mandats de prévention des conflits et de gouvernance d'après-crise, l'appui du PNUD aux pays de programme incluait un appui électoral lors des transitions qui font suite à un conflit, une aide à la construction d'infrastructures locales pour la paix et le renforcement des capacités de consolidation de la paix et de prévention des conflits.

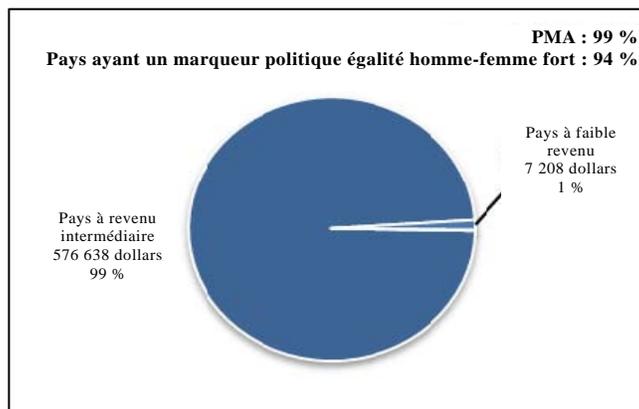
265. Trois pays, le Togo, les îles Salomon et le Kenya, où les précédentes élections ont été extrêmement violentes, ont organisé des élections pacifiques en 2010 avec le concours indispensable du PNUD. Dans ces trois pays, la violence des précédentes élections avait été déclenchée non seulement par les élections en soi mais également par des conflits sur le partage des pouvoirs sur les ressources naturelles. Le PNUD a concentré son aide sur le développement de leurs moyens de prévention de la violence, de résolution des conflits et d'obtention d'un consensus politique.

266. Au Togo, le PNUD a facilité le dialogue national entre les partis, qui ont trouvé un accord avant les élections sur les principales réformes de gouvernance

postélectorale et sur une architecture nationale de gestion des conflits, conçue sur le modèle du Conseil national pour la paix du Ghana qui bénéficie d'un appui du PNUD. Un « code de conduite » des partis politiques a également été conçu et appliqué.

Réalisation 3.6

(Dépenses 2010 en millions de dollars)



267. Au Kenya, un référendum pacifique sur l'adoption d'une nouvelle constitution a été organisé en 2010, essentiellement grâce à l'assistance technique du PNUD au Comité parlementaire compétent et aux partis politiques, lui permettant ainsi d'atteindre un large consensus sur le projet de constitution avant le référendum. L'appui du PNUD a contribué à créer et à mettre en œuvre des comités pour la paix et de susciter la confiance de la population dans quelques-unes des régions confrontées à des tensions politiques. Il a également permis de créer la plate-forme Uwiano qui crée un réseau communautaire de médiateurs intervenant en temps utile dans les régions à haut risque. Rien que dans la province instable de la Vallée du Rift, environ 150 incidents potentiellement violents ont été gérés avec succès dans le cadre de réseau. Il convient de noter que les actions de prévention de la violence avant le référendum du Kenya ont coûté environ 5 millions de dollars, contre des pertes économiques estimées à 3,6 milliards de dollars résultant des élections violentes de 2007.

268. Aux Iles Salomon, la Commission nationale de la vérité a réalisé des auditions publiques entre 2009 et 2010 sur les cycles répétés de violence. L'appui du PNUD à ces auditions, associé à une aide en faveur d'un suivi plus complet des élections, a permis de diminuer la méfiance et les tensions avant les élections de 2010.

269. Au Kirghizistan, les comités consultatifs d'Oblast ont permis d'apaiser les tensions politiques lors des élections nationales grâce au soutien du PNUD. Lors d'une action similaire en Guinée, une plate-forme de dialogue bénéficiant de l'appui du PNUD, associée à des initiatives locales pour la paix, a limité l'ampleur de la violence lorsqu'elle est survenue. Les transitions politiques réussies qui ont suivi ont permis à ces deux pays de sortir d'une impasse et d'un bouleversement politiques majeurs et de s'engager dans un relèvement durable. Pour leur permettre d'atteindre cet objectif, le PNUD a renforcé les capacités de leurs institutions de gouvernance et des organisations de la société civile de gérer les conflits et de promouvoir la paix

270. Au Sud-Soudan, les capacités des institutions de consolidation de la paix et de gestion des conflits ont été renforcées et les fonctions de gouvernance de base restaurées en tenant compte des séquelles du conflit et en capitalisant sur les talents des communautés locales, des jeunes et des femmes qui sont essentiels au relèvement. Le PNUD a contribué à cette réalisation en collaborant avec le Gouvernement soudanais à la réalisation d'une évaluation des fonctions de base de l'État requises en vue du référendum. Cette évaluation a permis au Plan soudanais de développement 2011-2015 : i) de donner sa juste place aux rôles des communautés en assurant leur sécurité; ii) d'intégrer les capacités de prévention des conflits et des violences dans les fonctions de gouvernance en cours de restauration aux niveaux national, étatique et local; et iii) de s'attaquer de front au problème des conflits récurrents liés aux terres et aux ressources naturelles. Ces capacités aideront le Sud-Soudan à effectuer une transition stable vers l'indépendance.

271. Le Liberia a entrepris en 2010 une évaluation complète des capacités et défini un ordre des priorités afin de soutenir la transition vers un rétablissement complet, soutenue par le PNUD. Cette action a permis à la Présidente Ellen Johnson Sirleaf de lancer une stratégie nationale de renforcement des capacités. Le PNUD appuie actuellement la coordination des contributions des partenaires de développement afin de rendre ce plan opérationnel.

272. En 2010, l'Afghanistan a conçu un programme de paix et de réintégration, un Secrétariat de programme et un Fonds d'affectation spéciale pour la paix et la réintégration. Le PNUD a fourni une assistance technique complète à l'ensemble du programme de paix et de réintégration, renforçant ainsi considérablement la capacité des communautés à assurer plus activement leur subsistance et leur sécurité et à réinsérer avec succès les combattants démobilisés.

273. Le gouvernement des Philippines a mené une initiative novatrice qui aide les anciens combattants à participer à la consolidation de la paix. Entre 2009 et 2010, 22 ligues et alliances d'anciens combattants sont devenues des défenseurs de la paix et du développement, contribuant ainsi à l'instauration d'une paix durable. Cette action a été couronnée de succès grâce à l'appui du PNUD à l'identification et au renforcement des activités de consolidation de la paix de ces combattants.

274. Au Costa Rica, au Honduras, au Salvador et au Guatemala, les jeunes ont participé à des initiatives de prévention de la violence; les capacités locales d'assurer la sécurité des citoyens et de réduire les violences sexistes ont été renforcées; la conception et la mise en œuvre de politiques et de programmes sociaux nationaux ont été accélérées. L'appui du PNUD à ces initiatives s'est concentré sur les actions communautaires et visait à les harmoniser avec les approches conçues en Amérique latine, et bénéficiant d'un appui du PNUD, dans le but de combattre l'insécurité croissante des citoyens.

275. Les représentants du Gouvernement, des partis politiques et de la société civile de quatorze pays africains ont adopté en 2010, avec le soutien et le parrainage du PNUD, le principe d'« infrastructures pour la paix » pour leurs objectifs nationaux de consolidation de la paix. Ils ont défini ces infrastructures comme « des réseaux dynamiques de structures, de mécanismes, de ressources, de valeurs et de compétences interdépendants qui, par le biais du dialogue et de la consultation, contribuent à la prévention des conflits et à la consolidation de la paix d'une société ». Le PNUD les aide actuellement à respecter leur engagement à concevoir et à mettre des plans nationaux concrets en la matière.