



**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
2 avril 2024
Français
Original : anglais

Session annuelle de 2024

3-7 juin 2024, New York

Point 7 de l'ordre du jour provisoire

**Examen à mi-parcours du plan stratégique du PNUD
pour la période 2022-2025, y compris le rapport
annuel de l'Administrateur pour 2023**

**Examen à mi-parcours du plan stratégique pour la
période 2022-2025, y compris le rapport annuel du
Directeur exécutif pour 2023**

Résumé

Le plan stratégique pour la période 2022-2025 définit la façon dont un « PNUD intelligent face à l'avenir » peut élargir les choix qui s'offrent aux personnes pour un avenir plus juste et durable, et contribuer à remettre le monde sur la voie de la réalisation des objectifs de développement durable. Le présent examen à mi-parcours fait le point sur les progrès accomplis, sur les investissements réalisés pour moderniser les opérations et le contrôle, et sur les obstacles à surmonter. Il indique comment le PNUD peut mettre à profit ses acquis, se montrer encore plus efficace au cours des deux prochaines années et au-delà, et continuer à apprendre et à améliorer sa performance.



Table des matières

	<i>Page</i>
Un paysage du développement en évolution	3
I. Performance du PNUD : principales conclusions et observations	3
II. Performance en matière de développement	11
III. Performance en matière de développement	18
IV. Bilan et orientations futures	22

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

1. Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources, y compris ajustements à mi-parcours et fiche de résultats
2. Note méthodologique sur l'analyse des facteurs de performance
3. Rapport de mise en œuvre de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies
4. Rapport annuel du Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud

Un paysage du développement en évolution

1. Le plan stratégique pour la période 2022-2025 a été conçu pendant la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19), à un moment d'aggravation des troubles dus au fardeau de la dette, à l'accroissement des inégalités, à la pauvreté persistante et aux conflits de longue date. Une analyse de l'horizon de développement faite en 2020 a révélé que diverses tendances étaient étroitement liées et venaient s'ajouter à des problèmes systémiques exigeant des solutions systémiques.

2. Quatre ans plus tard, à mi-parcours de la période couverte par le plan stratégique, ces thèmes restent d'actualité, ou sont même devenus plus pressants. Depuis la Seconde Guerre mondiale, il n'y a jamais eu autant de conflits qu'aujourd'hui, avec le cortège de violations effroyables des droits humains fondamentaux et les reculs en matière de développement humain qui les accompagnent. La triple crise planétaire constituée par les changements climatiques, la perte de biodiversité et la pollution épuise les ressources naturelles mondiales. Le fardeau de la dette des pays en développement continue d'augmenter, comprimant les budgets consacrés à la santé et à l'éducation, alors même que le déficit de financement des objectifs de développement durable reste criant. La cohésion sociale et la confiance dans les institutions faiblissent ; l'espace civique rétrécit.

3. L'ampleur des transitions écologique et numérique et le rythme auquel elles se produisent changent. Les investissements dans les énergies renouvelables sont supérieurs aux investissements dans les combustibles fossiles. Les infrastructures publiques numériques favorisent le changement et le développement pour les personnes les plus défavorisées, tandis que les progrès stupéfiants de l'intelligence artificielle laissent entrevoir les possibilités à venir. Les températures mondiales continuent toutefois de grimper, et un tiers de la planète n'est toujours pas connecté.

4. Tout ce que fait le PNUD est utile pour appréhender la complexité de ces questions. Dans cet environnement instable et incertain, les trois axes de changement du plan stratégique restent l'essence même de la mission de l'organisation : transformer les sociétés, ne laisser personne de côté et renforcer la résilience. L'impératif d'aller de l'avant, malgré les difficultés, est inhérent à la promesse de développement, parce que les vies humaines et l'avenir de la terre en dépendent. Du fait de ses partenariats, de sa présence dans les pays et de sa portée mondiale, et parce qu'il opère au centre du système des Nations Unies pour le développement conformément aux normes de responsabilité les plus élevées, le PNUD est de plus en plus adapté à l'objectif qu'il poursuit, et maintient et renforce son importance alors que les dirigeantes et dirigeants se préparent au Sommet de l'avenir.

5. Le travail est cependant loin d'être achevé. Conscient de l'ampleur de la tâche qui reste à accomplir, le PNUD apprend et relève les nouveaux défis, en maintenant son attention sur les changements porteurs de transformations qui ne laissent personne de côté. Le présent examen à mi-parcours porte sur les deux premières années de la période couverte par le plan stratégique. Il envisage les deux prochaines années et les mesures nécessaires pour relancer et accélérer les progrès vers la réalisation des objectifs de développement durable.

I. Performance du PNUD : principales conclusions et observations

6. L'examen à mi-parcours montre que le PNUD obtient des résultats constants dans le cadre de tous ses objectifs, des trois axes de changement et des objectifs de développement durable. Les programmes intégrés qui tiennent compte des

complexités inhérentes au développement et aux crises ont des effets systémiques, favorisant de nouvelles approches de la réduction de la pauvreté, de la gouvernance et de l'égalité des genres, entre autres. Les trois catalyseurs figurant dans le plan stratégique, à savoir le financement, le numérique et l'innovation, inspirent de nouvelles solutions permettant d'accélérer les résultats. Grâce à des investissements institutionnels, notamment la modernisation des opérations et des systèmes de contrôle, le PNUD est une organisation plus performante et plus sensible aux risques, qui s'appuie sur ce qu'elle apprend. Toutefois, la diminution continue des ressources ordinaires (de base) et des autres ressources (pouvant être utilisées avec souplesse) risque de restreindre les possibilités, ce qui aurait des conséquences durables sur les vies humaines.

À mi-parcours du plan stratégique pour la période 2022-2025, le PNUD est bien parti pour atteindre ses objectifs.

7. En 2022 et 2023, pour ses six solutions types, le PNUD a atteint presque tous les objectifs fixés en matière de performance. Après avoir enregistré un retard initial, il a réalisé des progrès notables s'agissant de rendre les économies plus inclusives pour les femmes. Pour deux des produits du plan stratégique, les progrès étaient mitigés. Les programmes de protection sociale affichaient de bons résultats en matière d'inclusion, notamment en ce qui concerne les femmes et les personnes handicapées, mais de moins bons résultats en ce qui concerne l'accessibilité et la fourniture de services complets. Les résultats moins bons relatifs à l'appui aux systèmes de santé s'expliquent par un changement important survenu au niveau du financement à la fin de l'année 2022.

8. L'analyse des données du cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources au niveau national en 2022 et 2023 a montré que les rapprochements entre les programmes nationaux, les solutions types et le recours à l'innovation comme catalyseur du développement entraînaient de meilleurs résultats. L'augmentation des dépenses nationales consacrées à l'intégration des questions de genre s'est traduite par une meilleure performance globale.

L'action intégrée contre la pauvreté multidimensionnelle a un effet transformateur s'agissant de ne laisser personne de côté.

9. En intégrant des mesures portant sur l'ensemble des facteurs de pauvreté, des revenus limités aux problèmes de santé, le PNUD se rapproche progressivement de son objectif ambitieux d'aider 100 millions de personnes à sortir de la pauvreté multidimensionnelle avant 2025. Depuis le lancement du plan stratégique, par l'entremise des programmes du PNUD, près de 72 millions de personnes ont obtenu accès à des services essentiels et 39 millions à des services financiers et à des actifs non financiers.

10. La programmation intégrée a aidé le PNUD à dépasser ses objectifs dans deux domaines importants pour assurer un développement qui tienne compte des risques : les capacités de favoriser la cohésion sociale et de prévenir les conflits, et l'amélioration de la résilience des systèmes de santé, d'alimentation et d'approvisionnement en eau. Au Bangladesh, une approche stratégique des multiples déterminants de la résilience urbaine a permis d'adapter les réponses aux personnes pauvres et d'améliorer les conditions de vie de 3,8 millions de citoyens à faibles revenus dans 19 villes.

11. Le PNUD a dépassé de nombreux objectifs liés aux services aux groupes marginalisés, tels que l'amélioration de l'accès aux services financiers pour les femmes et les personnes handicapées, les personnes déplacées et les minorités ethniques. En 2023, 28 millions de femmes ont obtenu accès à des services financiers,

un nombre deux fois plus élevé qu'en 2021 ; grâce à ces services, elles peuvent notamment jouer un rôle plus important dans la prise de décision au sein du ménage et être moins vulnérables à la faim et à la pauvreté.

12. Afin de mieux comprendre les divergences et les microtendances entre les pays et d'ajuster les réponses stratégiques, le PNUD a transposé à plus grande échelle des innovations telles que les rapports « SDG Insight ». Élaborés avec 95 pays, les rapports indiquent qu'il faudrait relier plusieurs objectifs de développement durable et agir à leur égard, selon une approche systémique fondée sur l'analyse multidimensionnelle qui se trouve au cœur des rapports sur le développement humain.

L'adoption d'une approche globale de la gouvernance tenant compte des risques est devenue un point d'entrée pour améliorer l'inclusion et renforcer la justice.

13. Les travaux du PNUD sur la gouvernance dans des contextes opérationnels plus difficiles donnent des résultats grâce à des relations et à une expérience de longue date, à une programmation globale et à un accent accru mis sur la réponse aux risques. Les résultats ont été supérieurs à presque tous les objectifs fixés, en particulier s'agissant de la lutte contre la corruption, des systèmes visant à élargir l'espace civique, et de l'appui apporté par l'administration publique en vue d'assurer la réactivité des services et la paix dans les communautés.

14. Le renforcement des capacités du secteur public a été l'un des points d'entrée pour une meilleure gestion des risques et une plus grande inclusion. Au Pérou, le PNUD a contribué à revitaliser le développement territorial et les secteurs productifs en Amazonie, renforçant ainsi la confiance entre les pouvoirs publics et les populations locales au moyen d'une prise de décision commune trouvant un équilibre entre la croissance économique, le bien-être social et la protection de l'environnement. Au niveau mondial, le PNUD travaille en partenariat avec le Département des affaires économiques et sociales pour codiriger l'initiative FutureGov. Cette initiative, qui vise à établir de nouvelles pratiques dans le secteur public, fait partie des 12 initiatives à fort impact du système des Nations Unies menées en vue d'atteindre les objectifs de développement durable.

15. En 2023, le PNUD a aidé 61 pays à respecter les obligations en matière de droits humains convenues au niveau international, ce qui témoigne d'une volonté de faire des garde-fous préservant les droits économiques, sociaux, civils et politiques l'un des fondements de la réalisation des objectifs de développement durable.

La Stratégie pour la promotion de l'égalité des sexes du PNUD a permis d'améliorer les résultats obtenus dans la lutte contre les obstacles structurels à la participation des femmes à l'économie.

16. Le PNUD est bien parti pour tenir les promesses de sa stratégie pour la promotion de l'égalité des sexes (2022-2025), notamment en ce qui concerne le renforcement des capacités de démantèlement des obstacles structurels qui entravent les progrès en faveur des femmes. L'initiative phare Equanomics met en place des outils de politique publique, tels que des réformes budgétaires et fiscales, visant à rendre les économies plus équitables du point de vue du genre. Dans ce cadre, 60 économistes du PNUD ont été déployés pour travailler avec les partenaires nationaux. Plus de 20 pays préparent actuellement des réformes pour lutter contre les préjugés liés au genre inhérents aux politiques et réduire certaines des causes profondes de l'écart de pauvreté entre les femmes et les hommes. Au début de l'année 2024, le PNUD a accueilli le premier dialogue mondial sur les politiques budgétaires et la fiscalité en faveur de l'égalité des genres, qui a intéressé des ministères des finances et des organismes fiscaux de plus de 40 pays.

17. Le PNUD a renforcé son soutien financier en faveur de l'égalité des genres, travaillant en partenariat avec 85 pays à l'élaboration de cadres de financement nationaux intégrés, dont plus de la moitié ont érigé l'égalité des genres en priorité. Cette initiative contribue à l'objectif du PNUD de soutenir l'allocation de 100 milliards de dollars de finances publiques à la réalisation des objectifs d'égalité des genres avant 2025.

Le PNUD progresse dans l'association d'interventions face aux crises à des actions en faveur du développement, et approfondit sa collaboration avec les partenaires humanitaires.

18. Depuis 2022, l'offre du PNUD pour faire face aux crises a contribué à démontrer que l'action en faveur du développement faisait partie intégrante de la prévention, de l'intervention et du relèvement en cas de crise. Le PNUD établit un lien entre les points d'entrée immédiats permettant d'améliorer le bien-être, tels que l'accès à l'emploi et à des moyens de subsistance pour 9,6 millions de personnes en 2023, et les mesures visant à réduire les risques et à jeter les bases de la résilience et du relèvement, telles que l'amélioration de l'efficacité des institutions locales et nationales.

19. Le PNUD a transposé une perspective abordant les crises sous l'angle du développement en une démarche d'ensemble entreprise en réponse à la crise en Ukraine, associant le relèvement et la reconstruction à la préservation des acquis en matière de développement. Cette approche a permis de maintenir l'approvisionnement en énergie, de faciliter l'enlèvement des débris et de mettre en place des services électroniques pour plus de 21 millions de personnes. Grâce à un partenariat de plus en plus important avec le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, des emplois ont pu être créés pour 500 000 réfugiés syriens et membres de communautés d'accueil. Parallèlement, s'appuyant sur un investissement de 1,6 milliard de dollars sur six ans, le Plan régional pour les réfugiés et la résilience, qui réunit 270 partenaires, a renforcé les organismes nationaux afin de faire face à la crise et à l'instabilité actuelles. Près de 40 000 fonctionnaires en Égypte, en Iraq, en Jordanie, au Liban et en Turquie ont acquis les capacités nécessaires pour répondre efficacement aux besoins des réfugiés et des communautés d'accueil.

20. Face à un nombre record de personnes en situation de déplacement, le PNUD a aidé à généraliser les mesures prises à cet égard en intégrant les réfugiés dans les plans nationaux de développement, sous la direction du Bureau de la coordination des activités de développement, du Bureau de coordination des affaires humanitaires et du Haut-Commissariat pour les réfugiés. Il s'est récemment associé à l'Organisation internationale pour les migrations, au Haut-Commissariat pour les réfugiés et au Fonds des Nations Unies pour l'enfance pour lancer le Programme d'action du Secrétaire général sur les déplacements internes. Au Sahel, la Déclaration phare de Bamako sur la sécurité climatique a marqué une étape importante vers la prise de mesures unifiées de plus grande envergure axées sur le développement pour faire face à l'escalade des pressions climatiques qui poussent les populations à quitter leur foyer et menacent la paix et la stabilité. Le PNUD a appelé l'attention sur ces questions au niveau mondial par l'intermédiaire du mécanisme de sécurité climatique, un partenariat avec le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix, le Département des opérations de paix et le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) étudiant les liens entre le climat et la paix dans quatre régions.

21. La participation effective des femmes et des groupes marginalisés au renforcement de la résilience est d'une importance capitale, et présente des difficultés. Le PNUD travaille directement et délibérément avec les personnes les plus délaissées

dans les contextes de crise, notamment pour promouvoir le rôle des femmes dans les interventions en cas de crise et la fourniture de services en Afghanistan, en Iraq, en Libye, en Somalie et en République arabe syrienne. Il a continué de mettre l'accent sur les moyens de réparation plus systémiques, tels que des cadres juridiques plus solides pour la poursuite des auteurs de violences sexuelles liées aux conflits.

Le Pôle Financement des objectifs de développement durable a stimulé l'innovation et façonné de nouveaux marchés.

22. Les travaux du PNUD sur le financement du développement durable se sont étendus à la fiscalité, à la budgétisation, à la dette, à l'assurance et au financement privé. Ils ont permis d'allouer environ 200 milliards de dollars à la réalisation des objectifs de développement durable, une étape vers l'objectif ambitieux de 1 000 milliards de dollars fixé pour 2025.

23. Les efforts visant à créer de nouveaux marchés pour les obligations bleues et vertes et les obligations liées aux objectifs de développement durable ont dégagé près de 15 milliards de dollars de nouveaux financements pour le Cabo Verde, les Fidji, le Gabon, la Jordanie, l'Indonésie, le Mexique, le Népal, le Nigéria, le Rwanda, l'Uruguay, l'Ouzbékistan et d'autres pays. Le PNUD a fait appel aux compétences du secteur privé pour renforcer les capacités d'émission d'obligations et d'analyse des options, notamment par l'intermédiaire de partenariats avec Citibank, S&P Global et Sustainalytics. Il évalue les titres de dette sur la base de considérations liées au risque et à la durabilité.

24. En reconnaissance du rôle croissant qu'il joue dans le financement du développement durable, le PNUD a été choisi pour accueillir le secrétariat du groupe de travail sur le financement durable du G20 et nommé partenaire de réalisation du groupe consultatif sur le financement durable de l'Union européenne, ce qui le place dans une position où il peut faire le lien entre les tendances et les priorités en matière de financement aux niveaux mondial et local.

25. Un nouveau domaine de travail aide les banques nationales de développement à accroître leurs capacités à réduire les risques au niveau des filières de projets. En Inde, la Banque nationale pour l'agriculture et le développement rural a récemment adopté une innovation du laboratoire d'accélération du PNUD appelée DiCRA (Data in Climate-Resilient Agriculture, les données au service de l'agriculture résiliente au changement climatique), qui fournit des données utilisées pour éclairer la prise de décision des banques, notamment pour qu'un fonds climatique de 150 millions de dollars bénéficie aux personnes vulnérables. En Chine, le PNUD a travaillé avec la Commission nationale pour le développement et la réforme et la Banque chinoise de développement dans cinq provinces afin d'introduire des innovations concernant le financement des objectifs de développement durable et de la transition vers une économie à faible intensité de carbone.

Les partenariats de plus en plus importants avec le secteur privé sont prometteurs.

26. En 2023, le PNUD a atteint ou dépassé les objectifs de partenariat avec des entreprises dans divers domaines, notamment en ce qui concerne la participation des femmes à la prise de décision, la riposte à la violence fondée sur le genre, la mobilité humaine et le recours aux technologies numériques pour améliorer la vie des gens.

27. L'intelligence économique et le développement de la chaîne de valeur ouvrent de nouvelles voies de collaboration. En 2023, le PNUD a commencé à donner plus d'ampleur à des filières de projets prêts à être financés et à des outils de réduction du risque en tant que fondements de nouveaux partenariats avec des entreprises privées

de premier plan, notamment Deloitte, la Banque asiatique d'investissement dans les infrastructures, Price Waterhouse Coopers (PwC) et Producer's Trust. Il tire de plus en plus parti de subventions multilatérales par l'intermédiaire du Fonds pour l'environnement mondial (FEM), du Fonds vert pour le climat et du Fonds commun pour les objectifs de développement durable dans le cadre de la réduction du risque, notamment pour les initiatives « zéro déchet » et les initiatives d'économie circulaire dans 17 pays.

28. L'approche « en réseau » des partenariats adoptée par le PNUD met en contact diverses personnes et institutions publiques et privées en vue de maximiser les effets et de gérer les risques. Par l'intermédiaire du mécanisme de financement des assurances et des risques, le PNUD collabore avec le Forum pour le développement de l'assurance et 17 des plus grandes compagnies d'assurance du monde. Bénéficiant d'un financement du Gouvernement allemand, ce partenariat mobilise jusqu'à 5 milliards de dollars en lien avec la gestion des risques dans 22 pays. En 2023, sous l'égide du PNUD, le mécanisme a obtenu une couverture d'assurance essentielle pour sauver le pétrolier *Safer*, évitant ainsi une catastrophe environnementale de 20 milliards de dollars en mer Rouge.

29. Le PNUD a conscience qu'il est nécessaire d'entretenir des échanges encore plus systématiques et plus stratégiques avec le secteur privé, et notamment d'améliorer la gestion des relations et le devoir de précaution.

Le PNUD développe ses activités numériques pour répondre à une demande croissante.

30. L'année dernière, l'engagement du PNUD en faveur d'une transition numérique rapide pour un développement inclusif a pris de l'ampleur. Le PNUD a doublé la part prévue de produits de projets appliquant des solutions numériques, qui a atteint près de 40 %. Il a dépassé les objectifs concernant l'exploitation des technologies numériques par les institutions dans l'optique d'améliorer la vie des gens. En se concentrant sur la réduction des fractures numériques, le PNUD a dépassé dans une large mesure les objectifs fixés en matière d'accès aux outils numériques pour les femmes, les jeunes, les habitants des zones urbaines et rurales et les travailleurs du secteur informel.

31. Le PNUD joue un rôle de premier plan dans le développement numérique mondial. Le PNUD et l'Union internationale des télécommunications codirigent l'initiative à fort impact du Secrétaire général sur l'infrastructure publique numérique et ont mobilisé les pouvoirs publics, les organisations philanthropiques et les organisations multilatérales autour de la promesse de construire des infrastructures publiques numériques dans 100 pays avant 2030. L'initiative a suscité des engagements à hauteur de 400 millions de dollars.

32. En tant que partenaire officiel en matière d'infrastructure publique numérique pendant la présidence indienne du G20, le PNUD a contribué à faire émerger un consensus novateur visant à rendre les systèmes numériques sûrs, interopérables et accessibles à tous. Pour ce faire, il faut créer des ressources pratiques, les premières en leur genre, pour permettre aux pays de mettre au point une infrastructure publique numérique inclusive et fondée sur les droits. Le PNUD a aidé 25 pays à mettre en place une infrastructure et des biens numériques publics, comme un système d'identité numérique en Mauritanie. Au Brésil, la plateforme numérique Codex a réduit les délais de jugement et amélioré l'accès à la justice en mettant 158 sources de données et 144 millions d'affaires judiciaires à la disposition des fonctionnaires judiciaires.

33. Les travaux plus vastes sur la transition numérique s'appuient sur un investissement soutenu dans les capacités à l'échelle de l'organisation, notamment par l'intermédiaire du Programme d'aptitude numérique. Des réajustements et des réaménagements seront constamment nécessaires pour suivre l'évolution rapide de la technologie et répondre à la demande croissante de soutien.

L'innovation modifie la manière dont le PNUD travaille, collabore et obtient des résultats.

34. L'innovation a été un catalyseur stratégique d'un changement organisationnel qui permet au PNUD de découvrir de nouveaux partenariats, de nouvelles façons de résoudre les problèmes et de commencer un nouveau cycle d'apprentissage. Ce changement répond à une demande d'intensification des activités de « recherche-développement » et de mise à l'essai d'idées dans l'optique d'éclairer les choix politiques.

35. Actifs dans 115 pays, les laboratoires d'accélération sont une ressource mondiale libre d'accès en matière de recherche-développement en lien avec les objectifs de développement durable ; ils sont à l'origine de plus de 6 000 solutions de développement et de quelque 1 500 partenariats visant à apprendre ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas en matière de développement durable. Ils transposent à grande échelle les expériences menées au niveau local. Par exemple, le Centre pour les zones frontalières d'Afrique et des femmes, des jeunes et des commerçants transfrontaliers ont mené des activités de recherche-développement pour dématérialiser un système d'épargne traditionnel au Soudan du Sud. La collaboration avec M-GURUSH a permis de lancer le service à grande échelle, atteignant 1,6 million de personnes.

36. Plus de 50 bureaux de pays du PNUD appliquent des approches par dossiers de projets pour démontrer l'existence d'effets systémiques tout en réduisant les coûts de transaction. Au Ghana et au Nigéria, la Fondation MasterCard a investi près de 26 millions de dollars dans une approche par dossiers de projets en vue de diversifier les possibilités économiques pour les femmes entrepreneures et les entrepreneur(e)s ruraux(ales) et moins instruit(e)s. Les approches par dossiers de projets intègrent mieux les actifs internes et peuvent inciter les partenaires à réfléchir à des méthodes de travail plus dynamiques. Pour qu'elles portent leurs fruits, il faut un engagement à long terme, en particulier en ce qui concerne des questions complexes telles que les changements climatiques et le renforcement de la cohésion sociale.

La coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire continuent de prendre de l'importance en tant que modalités des programmes.

37. Près de 16 % des produits de projets intégraient la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire en 2023, contre 12,7 % en 2021, juste en deçà des objectifs. Le PNUD continuera d'intensifier ses efforts au moyen de nouveaux mécanismes permettant d'exploiter les ressources en matière de données et de connaissances. Il a créé le Digital Health for Development Hub (centre de santé numérique pour le développement), par exemple, un guichet unique pour la coopération Sud-Sud qui propose des solutions visant à renforcer les systèmes de santé sur la base de programmes de vaccination couronnés de succès en Inde et en Indonésie. Au Kazakhstan, le Centre de la fonction publique d'Astana fournit des services de recherche, de formation et de dialogue entre pairs à des pays d'Asie centrale, notamment en matière de transformation numérique. Le Data Futures Exchange, un centre de ressources libres d'accès pour l'innovation en matière de données ayant une incidence sur le développement, a suscité l'intérêt de plus de 55 000 personnes, principalement du Sud mondial.

38. Le Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud travaille avec 40 entités des Nations Unies sur des lignes directrices visant à intégrer la coopération dans leurs programmes, et a appuyé une intégration plus systématique de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire dans les examens nationaux volontaires.

L'investissement dans les compétences relationnelles et managériales se traduit par une amélioration mesurable de la performance.

39. La capacité du PNUD à faire face aux difficultés actuelles en matière de développement dépend de son personnel. La stratégie « People for 2030 » a été le fer de lance des innovations en matière de gestion et de transformation du personnel, comme le confirme la nouvelle enquête sur la motivation du personnel « UNDP Listens », menée en 2023. Cette dernière a révélé qu'il y avait une plus grande motivation dans les bureaux dirigés par des personnes participant au programme « Leaders for 2030 ». Les bureaux où la motivation du personnel est élevée ont signalé un taux de rotation plus faible et avaient deux fois plus de chances d'avoir des résultats d'audit satisfaisants.

40. Le PNUD a encore progressé dans l'intégration systématique des questions de genre, de la diversité, de l'équité et de l'inclusion dans les stratégies, les approches de programmation, la mobilisation des ressources et les partenariats. D'après les indicateurs clés de performance, les travaux sur le racisme et la discrimination ont pris de la vitesse : alors qu'ils en étaient à un stade embryonnaire en 2021, des objectifs ont été atteints en 2022 et 2023.

41. Les inégalités fondées sur le genre sont presque entièrement réduites, mais pas encore tout à fait, et la perception de l'égalité et de l'autonomisation sur le lieu de travail est légèrement plus faible chez les femmes que chez les hommes. L'intensification des efforts déployés pour continuer à améliorer la culture institutionnelle s'appuiera sur les expériences positives, au sein du personnel, de formations transformant les aspects relatifs au genre visant à rompre avec les normes sociales discriminatoires. Le PNUD étudie de nouveaux moyens de faire venir des femmes dans son personnel dans les contextes de crise, où la parité des genres laisse encore davantage à désirer.

La capacité continue du PNUD à faire de la promesse de développement une réalité, à grande échelle, dépend des ressources ordinaires (de base).

42. La baisse continue des financements pouvant être utilisés avec souplesse et prévisibles coûte véritablement des possibilités au PNUD, en ce qu'elle limite les activités programmatiques et institutionnelles visant à accroître les investissements et à maintenir la stabilité institutionnelle dans un monde à la fois incertain et extrêmement exigeant.

43. Les contributions aux ressources ordinaires pour 2022 et 2023 ont été 21 % en deçà des objectifs, 1,2 milliard de dollars ayant été mobilisés au lieu des 1,5 milliard visés. Si les objectifs avaient été atteints, selon les estimations des modèles du PNUD, 14,4 millions de personnes supplémentaires auraient pu accéder à des services leur permettant de sortir de la pauvreté, 5,1 millions de personnes supplémentaires auraient pu avoir accès à de l'énergie propre, et 88 millions de personnes supplémentaires auraient pu participer à des élections.

44. Les ressources ordinaires sont essentielles pour permettre à l'organisation de maintenir des exigences élevées de responsabilité et de transparence, en finançant des fonctions de contrôle telles que la réalisation d'enquêtes et d'audits indépendants, l'évaluation, la déontologie et l'efficacité du développement. Les activités de défense

des droits humains, de l'espace civique et de l'état de droit menées par le PNUD dépendent des ressources ordinaires, qui sont essentielles pour permettre une intervention immédiate en cas de crise, financer les efforts de relèvement rapide et assurer la prévention. Ces ressources alimentent le réseau opérationnel mondial du PNUD dans plus de 170 pays et territoires, qui appuie à son tour l'ensemble du système des Nations Unies en assurant des services partagés.

45. Le présent rapport montre que le PNUD continue d'investir dans le développement intégré conçu pour faire face à la complexité des difficultés actuelles et cohérent avec la nature indivisible des objectifs de développement durable. Le PNUD défend l'initiative de transformation organisationnelle « ONU 2.0 » du Secrétaire général par l'intermédiaire de partenariats visant à faire progresser l'innovation et la transition numérique et à améliorer la prévoyance et les données. Ces solutions transcendent, par leur nature, les problèmes et les cloisonnements institutionnels. Toutefois, la concrétisation de la promesse de taille y afférente dépendra en partie des investissements s'appuyant sur des ressources ordinaires prévisibles et sur d'autres ressources partiellement préaffectées.

II. Performance en matière de développement

L'intégration en action

46. Le PNUD fournit un appui ciblé au titre de ses six solutions types et établit des liens entre les travaux effectués au titre de chacune d'elles pour accélérer le développement de l'ensemble de la société et gérer les risques complexes.

Solution type 1 : pauvreté et inégalité

47. Le PNUD appuie de nouveaux cadres stratégiques nationaux visant à lutter contre la pauvreté multidimensionnelle, comme celui adopté en République dominicaine pour réformer les systèmes de protection sociale, formuler un plan décennal de santé, étendre la couverture des soins à la petite enfance et établir une politique nationale de soins. Les réformes de la protection sociale au Cambodge ont aidé 3,7 millions de personnes, notamment grâce au recours à la transition numérique pour améliorer la gestion des services et les critères de ciblage des ménages vulnérables. En 2023, le Cambodge a étendu de nouvelles formes de couverture aux travailleurs indépendants du secteur informel ; 80 000 personnes supplémentaires ont pu bénéficier d'une assurance maladie.

48. Dans l'optique d'intégrer la résilience dans les programmes de lutte contre la pauvreté multidimensionnelle, le PNUD a amélioré les systèmes d'eau dans des régions d'Érythrée souffrant de sécheresse, réduisant ainsi le stress hydrique et améliorant la santé et les moyens de subsistance de plus de 7 000 personnes. Les mesures prises pour faire face aux crises de réfugiés en Arménie, qui tiennent compte des risques, ont permis d'accroître la résilience et de réduire la pauvreté rurale de 33 à 29 %, tout en protégeant les moyens de subsistance, les revenus et l'accès aux services de 100 000 personnes.

49. La pauvreté multidimensionnelle étant un problème systémique, le PNUD entend agir sur de multiples « points de pression ». Au Kenya, il a aidé le gouvernement à réduire les formalités administratives liées à la régularisation des petites entreprises, ce qui a mené à l'enregistrement de plus de 1,1 million de sociétés. Une cartographie de l'écosystème de l'innovation réalisée par le laboratoire d'accélération a entraîné une augmentation de 30 % de l'aide fournie par l'État aux innovateurs. Le PNUD a aidé la Mongolie à améliorer l'équilibre entre l'offre et la demande sur le marché du travail. Fin 2023, les outils de profilage visant à améliorer

l'adéquation entre les compétences et les emplois avaient aidé plus de 20 000 demandeurs d'emploi, ce qui représente une augmentation de 55 % par rapport à 2022.

50. La poursuite du partenariat avec le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme illustre clairement l'approche du développement inclusif adoptée par le PNUD, qui donne la priorité aux personnes laissées de côté. Grâce à ce partenariat, 1,68 million de personnes, dans 57 pays, ont pu bénéficier d'un traitement antirétroviral contre le VIH en 2023. Le Pakistan a récemment mis en circulation pour la première fois des kits de prophylaxie préexposition et d'autodépistage du VIH. Plus de 40 000 patients séropositifs pour le VIH ont pu bénéficier de soins antirétroviraux dans 78 centres de traitement.

Solution type 2 : gouvernance

51. En 2022-2023, le PNUD a facilité 36 élections, auxquelles ont pris part 439 millions d'électeurs, progressant ainsi vers son objectif ambitieux consistant à aider 800 millions d'électeurs inscrits à participer aux élections avant 2025. Les travaux menés avec des organisations locales, nationales et régionales dans 45 pays ont contribué à favoriser la cohésion sociale, prévenir les conflits et endiguer les discours de haine.

52. Dans le cadre d'une approche intégrée, l'amélioration de la gouvernance devient un point d'entrée pour prévenir les crises et stabiliser les sociétés. Au Nigéria, grâce à un partenariat avec la Commission électorale nationale et avec les organisations de la société civile, les élections de 2023 ont été plus transparentes, et plus de 9,5 millions d'électeurs supplémentaires y ont été inscrits, et protégés contre la désinformation par l'intermédiaire de la plateforme iVerify. Des programmes intégrés contribuent également à la prestation de services publics plus efficaces n'excluant personne, comme au Kenya, où 14 des comtés les plus marginalisés ont amélioré leur gestion des finances publiques. Ils ont dépassé les objectifs fixés en matière de collecte de recettes tout en améliorant la prestation de services et en répondant à certains problèmes rencontrés par les femmes, les jeunes et les personnes handicapées.

53. Le PNUD élabore de nouvelles approches en réponse à des questions complexes liées à la justice et à l'état de droit, explorant les solutions nouvelles par l'intermédiaire de l'initiative Justice Futures CoLab. En 2023, le Programme mondial sur le renforcement de l'état de droit et les droits de la personne a fourni un financement catalytique visant à renforcer l'état de droit, la justice, la sécurité et les droits humains dans plus de 50 pays. Dans le cadre de sa première stratégie mondiale pour la justice environnementale, le PNUD s'est engagé à aider les États Membres à faire du droit à un environnement propre, sain et durable une réalité dans 100 pays avant 2030.

54. Le soutien accru apporté à la transformation numérique fondée sur les droits a permis à celle-ci d'atteindre plus de 60 pays, contribuant à créer des infrastructures et des écosystèmes publics numériques inclusifs pour accélérer les progrès vers la réalisation des objectifs de développement durable, conformément à une évaluation ayant souligné qu'il fallait veiller à ce que la transformation numérique soit incluse dans tous les programmes de gouvernance, en particulier en ce qui concerne le soutien aux pouvoirs locaux. Le PNUD a aidé le Vanuatu à mettre en place un registre numérique qui donne aux citoyens des outils leur permettant d'accéder à des services tout en générant des données servant à améliorer les politiques publiques et les décisions relatives à la prestation de services. En Indonésie, une plateforme d'innovation sociale numérique utilise l'intelligence artificielle pour intégrer les points de vue de tous les secteurs de la société dans la planification du développement.

Il est prévu de l'étendre à l'échelle nationale à 75 000 villages qui gèrent collectivement chaque année 5 milliards de dollars de ressources nationales pour le développement.

Solution type 3 : résilience

55. Le PNUD a continué d'apporter un soutien vital aux personnes les plus vulnérables dans les situations de crise ou d'après-crise tout en maintenant des voies de développement ouvertes, participant à des interventions combinées favorisant l'inclusion socioéconomique et la cohésion sociale pour près de 6 millions de personnes touchées par une crise en 2023. Les données tirées de l'expérience acquises ces deux dernières années montrent les effets positifs que les mesures axées sur le lien entre l'action humanitaire, le développement et la paix dans son ensemble peuvent avoir sur les populations vulnérables. Dans la région du lac Tchad, le mécanisme du PNUD pour la stabilisation a permis à 435 000 personnes déplacées de rentrer chez elles. Les perspectives de subsistance se sont améliorées pour 400 000 personnes au Niger, tandis que le Tchad a renforcé les services de sécurité pour près de 80 000 personnes.

56. Les approches par zone combinent des mesures prises pour faire face à de multiples déficits de développement et donnent aux communautés les moyens d'anticiper les chocs et de s'en relever. Au Myanmar, depuis 2022, dans le cadre de l'action globale du système des Nations Unies, le PNUD a pu aider 2 millions de personnes dans des communautés locales, agissant sur les moyens de subsistance, l'accès à l'eau potable, l'assistance juridique et l'aide aux entreprises. Grâce en partie à l'assistance du PNUD, le réseau Women in Action en République arabe syrienne a brisé les barrières géographiques locales en engageant des dialogues de paix dans sept communautés et a renforcé le soutien municipal local en faveur de la participation des femmes à des postes à responsabilité et de la prise en compte des priorités des femmes dans le cadre des mesures prises à la suite du tremblement de terre de 2023.

57. Les nouvelles solutions émergentes comprennent des offres de financement durable pour les pays en crise ; 50 des 89 pays fragiles et touchés par des conflits mettent actuellement en place des cadres de financement nationaux intégrés afin de canaliser les fonds là où ils sont le plus nécessaires. En Éthiopie, une évaluation du financement du développement étudie les moyens d'allouer toutes les sources de financement aux priorités relevant de l'articulation entre action humanitaire, développement et recherche de la paix.

58. Le Fonds de renforcement de la résilience du Zimbabwe, soutenu par le PNUD, a mis en place des capacités institutionnelles et communautaires permettant de protéger les progrès faits en matière de développement et de gérer les conflits locaux, ce qui a entraîné des gains notables au niveau de la sécurité alimentaire et de la génération de revenus tout en démontrant qu'investir un dollar dans la résilience permettait d'économiser sept dollars en intervention humanitaire. Djibouti a utilisé une subvention du Fonds mondial pour rendre son système de santé résistant aux chocs, en améliorant la gestion des données et de la chaîne d'approvisionnement et en atteignant un taux de traitement élevé pour le paludisme et la tuberculose.

59. Les approches proactives visant à anticiper les risques prévoient des dispositifs d'alerte rapide efficaces au Sahel incitant les communautés à cibler les « points névralgiques de la sécurité climatique » ; les perspectives de ces communautés informent les acteurs du développement, de l'aide humanitaire et de la consolidation de la paix. La Géorgie se sert d'indicateurs tenant compte des questions de genre pour déterminer quelles sont les personnes et les communautés les plus vulnérables aux risques naturels.

Solution type 4 : environnement

60. Par l'intermédiaire du PNUD, la Promesse climatique multipartenaires a rehaussé l'ambition climatique et accéléré le rythme de l'action. Grâce à l'appui du Programme, le Ghana est devenu un précurseur sur le marché volontaire de droits d'émission de carbone ; des initiatives similaires sont menées au Kenya, en Namibie et au Rwanda. Le Ghana a débloqué 850 millions de dollars d'investissements jusqu'en 2030 et espère créer 7 000 emplois verts, réduire de 6 millions de tonnes ses émissions de carbone et améliorer l'accès à la cuisson propre, aux énergies renouvelables et à la mobilité électrique.

61. Avec ses partenaires, le PNUD pose les jalons de cadres de développement intégrés visant à renforcer la résilience climatique dans l'ensemble des sociétés. Ces cadres associent des éléments allant de l'inclusion financière à l'énergie propre en passant par les moyens de subsistance des femmes et des jeunes grâce à des ressources combinées provenant de fonds verticaux, de donateurs bilatéraux et du secteur privé. Les Comores ont commencé à déployer de nouvelles stratégies pour protéger leur infrastructure, préserver leur approvisionnement en eau et rendre leur agriculture résistante aux changements climatiques. En Jordanie, de nouveaux modèles commerciaux d'économie circulaire pour la gestion des déchets ont ouvert des possibilités aux femmes dans des secteurs où elles ne travaillent traditionnellement pas, générant des revenus et faisant évoluer les normes de genre.

62. En mettant l'accent sur le lien entre les personnes et la planète, le PNUD a pu franchir des étapes de transition complexes et délicates. Avec le soutien du PNUD, l'Iraq s'est montré audacieux, s'engageant à éliminer progressivement le brûlage de gaz à la torche et à consacrer des investissements de plusieurs milliards de dollars aux énergies renouvelables et à l'urbanisation durable. Au Sri Lanka, près de 740 000 agriculteurs ont adopté des techniques agricoles résistantes aux changements climatiques, augmentant leurs revenus de 75 %. L'Équateur a préservé près de 800 000 acres de forêt tropicale et fait de l'élevage climato-compatible un modèle de durabilité en Amazonie.

63. La nouvelle initiative du PNUD en faveur de la nature appelée « Nature Pledge » s'appuie sur le succès de la Promesse climatique et sur les dossiers de projets environnementaux de l'organisation, dans le but d'aider plus de 140 pays à tenir leurs engagements en matière de biodiversité et d'objectifs de développement durable. La collaboration avec le PNUE aide les pays à mettre à jour leurs stratégies nationales pour la biodiversité et, en 2024, le PNUD a commencé à doubler le soutien qu'il apportait aux stratégies nationales de financement de la biodiversité, passant de 41 pays aidés à 91.

64. Le plan stratégique a galvanisé les innovations en matière de financement au profit de la nature. Les Fidji ont émis leur première obligation bleue en 2023, pour un montant de 10 millions de dollars, afin de faire avancer plus vite les solutions fondées sur la nature relatives à la protection des côtes, à la gestion des déchets et à l'aquaculture. L'obligation islamique verte souveraine indonésienne, les obligations bleues et les obligations liées aux objectifs de développement durable ont permis de lever près de 7 milliards de dollars depuis 2018. Au Rwanda, le PNUD a contribué à jeter les bases d'une obligation liée à la durabilité à hauteur de 24,8 millions de dollars, ainsi que de décaissements du Fonds fiduciaire pour la résilience et la durabilité du Fonds monétaire international à hauteur de 139 millions de dollars. L'Uruguay a obtenu le premier prêt approuvé par la Banque mondiale, d'une valeur de 350 millions de dollars, qui lie la réduction des paiements d'intérêts à la performance environnementale.

Solution type 5 : énergie

65. Le PNUD a institué son centre pour l'énergie durable en 2023 dans le but de favoriser une intégration plus étroite de l'énergie et du développement durable, en vue d'assurer à 500 millions de personnes un accès à l'énergie propre au titre de l'engagement ambitieux pris par ONU-Énergie.

66. Conformément aux conclusions de l'évaluation, le Centre incite à reproduire les meilleures pratiques et les solutions contextuelles, notamment celles relatives aux énergies renouvelables distribuées qui se sont révélées efficaces pour atteindre les personnes laissées de côté. En 2023, des systèmes d'énergie solaire ont amélioré l'approvisionnement de plus de 525 000 ménages dans les zones reculées et défavorisées des Philippines, par exemple. En Afghanistan, des installations locales d'énergie solaire alimentent des établissements de santé et d'enseignement, des entreprises et d'autres institutions pour plus d'un million de personnes. Au Népal, des minicentrales hydroélectriques ont fourni de l'électricité à plus de 125 000 personnes dans des districts reculés, développant l'emploi et augmentant les revenus. L'utilisation de systèmes numériques pour exploiter les centrales a stimulé la collecte de recettes et renforcé le principe de responsabilité.

67. La priorisation du changement au niveau des systèmes couplée à l'innovation et à de nouveaux modèles de fonctionnement facilite la gestion des risques liés à la transition énergétique. En Ouganda, les laboratoires d'accélération ont répondu aux inquiétudes relatives à la déforestation rapide en utilisant l'intelligence collective et en concevant un système de gestion numérique. Parallèlement, un audit énergétique étudiant la dépendance à l'égard du bois comme combustible a conduit les régulateurs nationaux à abaisser les droits de douane sur l'électricité pour encourager le passage à une énergie plus propre. La République de Moldova a réduit la pauvreté énergétique de 43 % grâce à un système numérique qui détecte la vulnérabilité et oriente l'aide vers les personnes qui ont du mal à payer leurs factures.

68. Le financement reste l'un des principaux obstacles au développement de l'énergie propre à un coût abordable. Pour commencer à le surmonter, le PNUD a conçu le Energy Pipeline Accelerator (mécanisme d'accélération de la filière énergétique), qui met au point des projets sur la base d'un cadre visant à réduire les risques liés aux investissements.

Solution type 6 : égalité des genres

69. Le PNUD continue d'aider les pouvoirs publics à lever les obstacles structurels à l'égalité des genres, notamment au sein de leurs propres institutions : 91 entités, dans 30 pays, se sont conformées au label égalité des genres pour les institutions publiques au cours des deux dernières années. Pour commencer à repenser l'économie des services à la personne, le PNUD s'est servi de l'innovation et de l'expertise numérique, par exemple en utilisant un outil de géoréférencement pour cartographier les déficits en la matière en Colombie, en République dominicaine, au Pérou et en Uruguay. Selon une évaluation récente, il faudrait intensifier l'appui dont bénéficient l'aide sociale et le secteur informel, les systèmes de protection sociale ne tenant toujours pas compte, dans une large mesure, des questions de genre.

70. Les femmes éliminent des obstacles dans les sphères politiques grâce au soutien du PNUD, notamment en République démocratique du Congo, un pays qui s'efforce d'atteindre la parité femmes-hommes aux plus hauts niveaux de l'administration. Dans la région des États arabes, où la faible participation politique des femmes aux parlements a à peine évolué, le PNUD a aidé à lancer la branche régionale de l'Arab Leadership Academy for Women (académie arabe de formation de dirigeantes) et la campagne régionale #HerParticipationOurFuture. Huit pays se sont engagés à créer

des académies nationales de formation de dirigeantes en 2024, et six à lancer des campagnes de sensibilisation.

71. Plus de 700 partenariats du PNUD avec la société civile et les organisations de femmes en 2022-2023 ont soutenu la participation des femmes à des postes à responsabilité dans 50 pays. En Albanie, les municipalités et les organisations de la société civile ont conçu un modèle intégré de services à la personne qui a amélioré les dispositions prises face à la violence fondée sur le genre.

72. Le PNUD a atteint son objectif d'aider 100 pays à intégrer les questions d'égalité des genres dans les plans d'action climatique nationaux. Cinquante-trois pays ont mis en œuvre des solutions de relèvement tenant compte des risques et des questions de genre. Au Mozambique, les activités de rétablissement des moyens de subsistance et de relèvement économique ont amélioré les débouchés et les revenus pour les femmes et, ce faisant, contribué à prévenir la violence fondée sur le genre.

73. Le PNUD prépare de nouveaux domaines d'intégration des questions de genre, tels que des plans énergétiques nationaux. L'Éthiopie a adopté une nouvelle politique nationale visant à intégrer l'égalité des genres dans les cadres énergétiques, notamment en renforçant le rôle des femmes dans la prise de décision en matière d'énergie. Le PNUD et le PNUE ont soutenu l'approbation par la Conférence internationale sur la gestion des produits chimiques d'un nouveau partenariat multipartite sur le genre et les produits chimiques afin de promouvoir la collecte de données ventilée par genre et l'échange de connaissances.

Partenariats

74. En approfondissant la collaboration avec les partenaires publics et privés, le PNUD renforce les effets et la portée des solutions de développement intégrées.

75. Le PNUD a renforcé les liens qu'il entretenait avec les fonds verticaux par l'intermédiaire d'une plateforme consacrée auxdits fonds. Le Conseil du FEM a pris acte de l'adhésion du PNUD aux normes en levant des mesures spéciales, et a alloué plus de 500 millions de dollars à des initiatives dirigées par le PNUD en 2023. Le PNUD a approfondi ses relations avec le Fonds vert pour le climat, a été réaccrédité auprès du Fonds pour l'adaptation et a adapté le rôle qu'il joue dans le secteur de la santé, intensifiant les efforts déployés en matière de santé numérique avec l'Organisation mondiale de la Santé, le Fonds mondial et Gavi, l'Alliance du Vaccin.

76. En 2023, le PNUD a déployé 357 millions de dollars de financement provenant de 13 institutions financières internationales dans 41 pays, soit une augmentation de 18 % par rapport à 2022, 67 % de cette somme ayant été consacrés à des régions fragiles et touchées par des conflits. Le PNUD a collaboré avec la Banque européenne d'investissement pour créer la plateforme « Dette verte et résilience » qui devrait lever 2 à 3 milliards de dollars et débloquer plus de 20 milliards de dollars d'investissements dans le secteur privé. L'un des partenariats avec le secteur privé a consisté en une collaboration avec GitHub, dont l'objectif était de créer le Digital Development Compass (la « boussole du développement humain »), tandis que des cartes d'investissement dans les objectifs de développement durable ont permis de cerner les possibilités d'investissement assurant l'adéquation avec les objectifs de développement durable dans 40 pays.

77. Les collaborations avec la société civile ont été essentielles, le PNUD travaillant avec 75 partenaires régionaux en Afrique pour lutter contre le rétrécissement de l'espace de la société civile et trouver des solutions aux problèmes auxquels se heurtent les défenseurs et défenseuses des droits des femmes. Le PNUD est devenu le secrétariat de la Coalition d'action pour la justice, conjointement avec Pathfinders ;

il promeut une justice axée sur l'être humain aux côtés de 18 États Membres et de 11 organisations de la société civile.

78. Des organismes de la même famille ont amélioré les résultats dans l'ensemble du système des Nations Unies. Le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU) a fourni plus de 100 millions de dollars pour la troisième année consécutive, tout en établissant de nouveaux partenariats et en recevant 26 millions de dollars de la part de fonds de financement commun et d'autres entités. Le Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud a supervisé 70 projets et ajouté 300 solutions à sa plateforme Galaxie Sud-Sud, en amenant le nombre total à 950. Le programme des Volontaires des Nations Unies a déployé un nombre record de près de 13 000 volontaires auprès de 56 entités des Nations Unies.

79. Dépassant les objectifs fixés dans le programme commun, le PNUD a travaillé en collaboration avec le Haut-Commissariat pour les réfugiés et l'Organisation internationale du Travail sur les droits humains et la protection sociale, coopéré avec neuf entités dans le cadre du Partenariat des Nations Unies pour les droits des personnes handicapées pour soutenir l'inclusion dans 30 pays, et collaboré avec l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) dans 19 pays par l'intermédiaire de la Plateforme pour la justice de genre. Avec le Programme des Nations Unies pour les établissements humains, le PNUD a établi des liens entre des initiatives de reconstruction, de résilience et de planification urbaine, principalement dans les États arabes, tandis qu'avec le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix, il a déployé 133 conseillers en prévention des conflits dans plus de 70 pays.

80. Se concentrant sur le numérique, les données et le financement pour les objectifs de développement durable, le PNUD a établi un partenariat avec le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et l'UNICEF en Érythrée concernant les systèmes statistiques pour les indicateurs socioéconomiques et a mis en place un système numérique de suivi de la violence fondée sur le genre avec le FNUAP en Gambie ; l'approche innovante du risque climatique et du financement qu'il a adoptée conjointement avec le FENU a été saluée lors des négociations mondiales sur le climat qui se sont tenues en 2023 au Bangladesh.

Gestion des risques

81. Les environnements à haut risque dans lesquels le PNUD opère sont devenus plus complexes. Le plan stratégique vise à gérer les risques de manière proactive, avec des cadres renforcés pour une prévention, une détection et une atténuation robustes, complétés par de nouveaux instruments de programmation tels que la politique par dossiers de projets, afin de cerner rapidement les risques et les options pour y faire face.

82. Afin de gérer les risques financiers liés à la mise en œuvre du plan stratégique et de s'adapter à un paysage financier semé d'obstacles, le PNUD met pleinement en œuvre sa stratégie de mobilisation des ressources. En capitalisant sur le financement gouvernemental et en renforçant les partenariats stratégiques, le PNUD vise à stabiliser le financement au titre des ressources ordinaires, à renforcer les relations et à explorer de nouvelles voies de financement.

83. Considérant l'importance que revêt toujours un financement de qualité, la stratégie de mobilisation des ressources met l'accent sur la visibilité pour les fournisseurs de ressources pouvant être utilisées avec souplesse et sur les effets connexes. Il est essentiel de diversifier les sources de financement en faisant appel à de nouveaux donateurs et en explorant des mécanismes de financement innovants, tels que des partenariats avec le secteur privé et des sources philanthropiques.

84. Le PNUD a mis à jour sa politique de gestion globale des risques, créé une déclaration d'appétit pour le risque, révisé les catégories de risques, défini le rôle du Responsable du contrôle des risques et renforcé le Comité du contrôle des risques. Ce remaniement inclut une mise à jour des orientations en matière d'évaluation des risques au niveau des projets, des formations et des tableaux de bord de suivi et de gestion des risques. En 2023, la politique a été renforcée, clarifiant les rôles et les responsabilités au sein du PNUD. Un module de gestion des risques a été lancé sur les nouvelles plateformes numériques (Quantum et Quantum+), facilitant la remontée d'informations sur les risques et la gestion des risques à tous les niveaux. Une définition des projets à haut risque est notamment en cours d'élaboration, pour améliorer la gestion des résultats. Une politique de tolérance zéro à l'égard de la fraude et de la corruption est régulièrement communiquée au personnel et aux fournisseurs, aux partenaires de mise en œuvre et aux parties responsables, qui l'appliquent.

85. En 2023, alors que les crises s'intensifiaient, le PNUD a fourni des tableaux de bord des risques de crise à 50 équipes de pays des Nations Unies. Ceux-ci ont facilité l'analyse de la situation, amélioré l'utilisation des systèmes d'alerte précoce et guidé l'élaboration de programmes tenant compte des risques. Ils ont contribué à la mise en place d'un cadre régional unifié de surveillance des risques en Asie et dans le Pacifique, en collaboration avec le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix, le Bureau de la coordination des activités de développement et le Haut-Commissariat pour les réfugiés. Au sein du système des Nations Unies, le PNUD a fait œuvre de pionnier en matière d'analyse prédictive pilotée par l'intelligence artificielle anticipant les crises et les risques, notamment dans le cadre du projet d'alerte INFORM, en partenariat avec le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, les membres du Comité permanent interorganisations et l'Union européenne.

86. Le PNUD continue d'anticiper des risques de durabilité « lourds de conséquences » en matière de financement et de réputation, susceptibles d'entraver la mise en œuvre du plan stratégique. Il peut s'agir, par exemple, de cas très médiatisés d'exploitation ou d'atteintes sexuelles, de dommages importants causés à l'environnement ou aux droits des personnes vulnérables, ou encore de l'échec d'un programme de grande envergure. Le PNUD réagit de manière proactive en adoptant des politiques et des procédures visant à déterminer et à prévenir ces risques. Tout signe de ces problèmes déclenche un contrôle et une surveillance stricts, sous la direction de l'encadrement supérieur, afin de résoudre le problème, de limiter autant que possible les dommages, d'assurer l'apprentissage à partir des erreurs et de prendre des mesures correctives. Les mesures de protection sociale et environnementale du PNUD sont un bon exemple de la manière dont le Programme traite les risques importants pour les personnes et l'environnement.

87. Le travail dans des environnements complexes a suscité un plus grand intérêt du fait de sa visibilité accrue dans les médias. Pour atténuer les risques de réputation, le PNUD a engagé des échanges proactifs avec les médias, entrepris de renforcer la transparence et d'obtenir des informations concernant les répercussions sur ses partenaires, et lancé une formation spécialisée portant sur la communication des risques de réputation.

III. Performance institutionnelle

88. À mi-parcours du plan stratégique, la performance institutionnelle est solide : sur les 21 produits, 15 ont dépassé 90 % de leur objectif, 4 ont atteint entre 60 et 90 %, et 1 est passé sous la barre des 60 %. Le PNUD a équilibré son budget pour la

septième année consécutive et obtenu une opinion sans réserve à l'issue de l'audit pour la dix-huitième fois consécutive.

Efficacité et inclusivité des programmes

89. Le PNUD a amélioré le suivi et le ciblage de l'assistance pour qu'elle aille à ceux qui en ont le plus besoin. Ne laisser personne de côté est désormais une priorité dans les évaluations de la qualité des descriptifs de programmes de pays. Les opérations en cours visant à renforcer l'intégration des questions de genre dans la gestion de la performance comprennent l'intégration de la dimension de genre en tant qu'indicateur clé de performance pour le Centre pour l'énergie durable. En 2023, la proportion de bureaux du PNUD où les normes fixées dans le dispositif d'application du principe de responsabilité du système des Nations Unies en matière de handicap ont été dépassées a augmenté de 50 %.

90. Le PNUD continue d'améliorer la classification et le suivi des projets afin de renforcer l'assurance de la qualité des programmes, notamment grâce à un nouveau tableau de bord des dépenses et des produits du travail de gouvernance introduit récemment. Cela répond également à une recommandation du Comité des commissaires aux comptes sur l'objectif de développement durable n° 16. Le déploiement rapide de la plateforme UNITY a permis d'améliorer la gestion des filières de projets et offre de nouvelles perspectives sur les possibilités de partenariats et de diversification des financements.

91. Dans un contexte de rejet mondial des interventions linéaires et cloisonnées, le PNUD a défini une nouvelle modalité de participation active aux dossiers de projets et un cadre de compétences correspondant en matière de ressources humaines. Plus de 250 organisations prennent part à la définition de nouveaux moyens de mesurer les changements systémiques dans le cadre d'un « dispositif d'expérimentation » de suivi et d'évaluation mis au point avec la Fondation Bill & Melinda Gates. Le PNUD et l'Union européenne collaborent à l'élaboration d'une filière d'initiatives à grande échelle en vue d'obtenir un investissement de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement. En 2023, le PNUD a adopté une nouvelle politique par dossiers de projets fondée sur l'expérience des pays.

Amélioration de l'efficacité et du rendement des investissements stratégiques

92. Les activités du PNUD affichent un meilleur rapport coût/efficacité : pour chaque dollar américain dépensé, 92 centimes vont à la programmation du développement et aux services de développement, contre 88 cents avant 2018.

93. Quantum, le nouveau progiciel de gestion intégré lancé en 2023 au PNUD et dans sept autres entités des Nations Unies, améliorera l'efficacité, la planification des résultats et des ressources, le suivi et la mesure de l'efficacité. Le système a automatisé près de 3 000 processus opérationnels, promu le travail numérique, renforcé les contrôles et amélioré la qualité des données. Au cours de la première année, 1,12 million de paiements (pour une valeur de 4 milliards de dollars) ont été traités avec un taux de réussite de 99 %.

94. Le PNUD est régulièrement classé parmi les quatre plus grands fournisseurs du système des Nations Unies et achète la gamme la plus diversifiée de produits de base issus de 3 000 catégories. En 2023, il a fourni des biens et services et réalisé des travaux d'une valeur d'environ 3,5 milliards de dollars à l'appui de programmes essentiels, notamment dans les domaines de la santé, de la gouvernance démocratique et de l'intervention en cas de crise. Une plateforme d'achat mise en place en 2023 a permis de réaliser des gains d'efficacité, et d'autres organisations des Nations Unies cherchent à l'adopter.

95. Pour donner suite aux recommandations des auditeurs sur le recouvrement des coûts, le PNUD a mis en place un portail de services fournis aux organisations destiné aux organisations n'utilisant pas Quantum, qui cible particulièrement les pays dont le volume des transactions est élevé. La création d'une base de données des fournisseurs destinée à améliorer la gestion des risques fait partie des mesures visant à assurer un recouvrement total et à prévenir les pertes. Les projets d'énergie verte et d'efficacité énergétique financés par le dispositif « Greening Moonshot » du PNUD devraient permettre de réduire de 13,3 % l'empreinte carbone de l'électricité de l'organisation, contribuant ainsi à l'engagement climatique institutionnel consistant à réduire l'empreinte carbone du PNUD de 50 % avant 2030 et à réaliser des économies globales de coûts énergétiques de plus de 17 millions de dollars.

96. Les investissements dans les capacités organisationnelles visant à maintenir la souplesse et la réactivité du PNUD ont donné de très bons résultats. La Crisis Academy (académie de formation aux crises) a formé près de 1 600 membres du personnel à la prévention des crises et aux interventions en cas de crise ; ces membres du personnel sont devenus une ressource vitale dans les activités visant à resserrer le lien entre l'action humanitaire, le développement et la paix. En 2023, le PNUD a dépassé son objectif concernant les bureaux de pays bénéficiant de plans SURGE et des services du SURGE Delivery Lab. La Nexus Academy, qui comptait 600 participants fin 2023, renforce cet apprentissage auprès de multiples parties prenantes dans des contextes de crise.

97. Disposant d'un investissement de départ de 10,3 millions de dollars en 2022-2023, le Pôle Financement des objectifs de développement durable a levé près de 30 millions de dollars pour des travaux qui ont mobilisé près de 15 milliards de dollars d'investissements publics et privés en faveur des objectifs de développement durable. En 2023, la SDG Finance Academy du PNUD (académie de formation au financement des objectifs de développement durable) a renforcé les compétences de près de 1 100 membres du personnel du Programme, de 34 organismes gouvernementaux et de partenaires du secteur privé et de la société civile. La nouvelle Sustainable Energy Academy (académie de formation aux énergies renouvelables) offrira également un renforcement des capacités sur mesure à une communauté mondiale équipée pour intégrer pleinement l'énergie et le développement.

Contrôle et principe de responsabilité

98. Le PNUD dépasse toujours les objectifs de clôture des recommandations du Comité des commissaires aux comptes, parvenant à 94 % en 2022 et à 90 % en 2023. La majorité des recommandations issues des évaluations indépendantes des programmes de pays ont été appliquées, et le nombre d'évaluations décentralisées jugées « satisfaisantes » a doublé en quatre ans. En tant qu'organisation apprenante, le PNUD examine régulièrement les résultats des évaluations afin d'en améliorer l'incidence.

99. En 2023, le Bureau de la déontologie indépendant a mis en œuvre sa première stratégie de sensibilisation et de communication en matière de déontologie. Le taux de participation aux sessions non obligatoires relatives à la déontologie a augmenté d'environ 75 % par rapport au niveau élevé atteint en 2022. Les demandes de conseils et d'orientation confidentiels ont augmenté de 25 % en 2023, un autre record.

Engagement continu en faveur de la réforme du système des Nations Unies

100. Dans le système des Nations Unies pour le développement, le PNUD reste le principal contributeur au partage des coûts du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents ; il a doublé sa contribution depuis 2019, pour atteindre 10,6 millions de dollars en 2023. Il adhère au cadre d'application du principe de la

responsabilité à la gestion et à l'approche de communication des données et appliquera la liste de contrôle de la réforme dans ses rapports au Conseil d'administration. Le PNUD assure un suivi proactif de la mise en œuvre de la réforme au moyen d'enquêtes annuelles auprès des représentant(e)s résident(e)s et d'autres évaluations globales.

101. Les efforts visant à mettre les descriptifs de programmes de pays en conformité avec les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable ont progressé, 35 nouveaux descriptifs ayant été rendus conformes en 2022. Le PNUD a réalisé des gains d'efficacité de 24,4 millions de dollars en 2022, somme qu'il a réinvestie dans une programmation efficace. En 2023, il a perçu 8,4 millions de dollars au titre du prélèvement aux fins de la coordination de 1 %, apportant de ce fait une contribution totale de 19 millions de dollars au fonds d'affectation spéciale à des fins déterminées.

102. Les fonds de financement commun interagences restent la modalité que le système des Nations Unies privilégie pour soutenir l'action commune relative à la réalisation des objectifs de développement durable conformément aux priorités en matière de cohérence et d'efficacité. En 2023, le Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires a déboursé plus de 1,05 milliard de dollars, versés à 47 organisations des Nations Unies participantes, un accent de plus en plus prononcé étant mis sur les fonds pour le climat, le développement et la transition. Il a continué à soutenir le leadership du PNUD et les normes de qualité pour les instruments de financement commun en apportant son appui au Groupe des Nations Unies pour le développement durable, au Groupe du contrôle de la gestion fiduciaire et au Bureau de la coordination des activités de développement sur les questions liées aux données et aux politiques, ainsi que par l'intermédiaire de la nouvelle plateforme Gateway, pour améliorer la transparence et la visibilité des données sur les fonds de financement commun.

Personnel et culture

103. En 2023, le PNUD a lancé sa première stratégie de promotion de la diversité, de l'équité et de l'inclusion, ainsi qu'une nouvelle stratégie en matière de parité femmes-hommes. L'organisation a dépassé 94 % des indicateurs du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes, contre une moyenne de 83 %. De nouvelles initiatives telles que l'initiative antiraciste Speak Up et l'application Vault Safe Space confirment son engagement en faveur d'un lieu de travail inclusif.

104. L'élargissement des perspectives d'emploi pour les groupes sous-représentés s'est poursuivi. Le Graduate Programme a attiré plus de 37 000 candidatures pour 32 places en 2023, tandis que la troisième promotion du programme de bourses pour les jeunes dirigeantes africaines a attiré plus de 12 000 candidates pour 40 bourses. L'augmentation de l'activité sur les médias sociaux a contribué à accroître le nombre de dossiers de candidatures de 35 % entre juin 2022 et juin 2023.

105. Le PNUD continue d'intensifier les efforts qu'il déploie pour prévenir toutes les formes d'inconduite sexuelle, telles que le harcèlement sexuel et l'exploitation et les atteintes sexuelles, et pour lutter contre elles, ainsi que pour protéger et soutenir les victimes ou personnes rescapées conformément à sa stratégie d'entreprise et à son plan d'action 2023-2024. Une enquête annuelle réalisée en 2023 a révélé un niveau élevé de sensibilisation dans l'ensemble de l'organisation. Tous les bureaux de pays disposaient de plans d'action et de points focaux, deux éléments essentiels pour favoriser le changement et garantir la responsabilité. Près de 250 personnes collaborent au sein d'une communauté de pratique pour prévenir l'exploitation, les atteintes et le harcèlement sexuels dans le monde entier.

106. Depuis 2019 et le lancement du groupe de travail sur la prévention de l'exploitation, des atteintes et du harcèlement sexuels, le PNUD a reçu 141 signalements d'inconduite sexuelle, dont 25 en 2023. Vingt et un anciens membres du personnel figurent dans la base de données ClearCheck, contre 15 en 2022. Il est essentiel de continuer à renforcer la confiance dans les systèmes de signalement et de réponse du PNUD afin d'encourager les victimes ou personnes rescapées à se manifester. En se fondant sur des enquêtes annuelles, le PNUD mettra davantage l'accent sur le soutien aux victimes ou personnes rescapées, le renforcement de l'obligation de rendre compte pour les auteurs, la collaboration avec les partenaires de mise en œuvre pour prévenir l'inconduite sexuelle, et la poursuite de l'intégration de mesures d'atténuation des risques dans tous les projets et programmes.

IV. Bilan et orientations futures

107. Malgré les progrès réalisés dans l'intégration des solutions types et de catalyseurs et l'amélioration de la performance liée au resserrement des liens entre les programmes de pays et les solutions types, le PNUD continue de se heurter à des problèmes de cloisonnement institutionnel et sectoriel. Il faudra expérimenter davantage et soutenir durablement les approches par dossiers de projets et les autres approches intégrées pour favoriser le changement au niveau des systèmes.

108. Si le PNUD a franchi des étapes importantes s'agissant de desservir les groupes marginalisés, il doit encore mieux comprendre et traiter les formes de discrimination croisée qui sont particulièrement susceptibles de pousser certaines personnes de côté. Il est capital qu'il s'engage fermement en faveur de l'égalité des genres, notamment au moyen de ressources adéquates, compte tenu de la complexité de la transformation des normes discriminatoires. La constatation selon laquelle l'augmentation des dépenses nationales consacrées à des projets portant sur l'égalité des genres entraîne une amélioration de la performance organisationnelle globale devrait venir renforcer cet engagement.

109. L'accent de plus en plus important mis sur la transition numérique est opportun et répond à la demande croissante des pays en développement. Le PNUD doit tirer parti des premiers succès rencontrés, en élaborant de nouvelles offres adaptées aux besoins précis des pays les moins avancés et touchés par des crises et en donnant de plus en plus de place aux solutions numériques dans les interventions de lutte contre la pauvreté et les inégalités dans leur ensemble. Resserrer les liens entre la gouvernance et le travail numérique devrait permettre d'étendre l'assistance fournie pour que la transformation numérique reste sûre, inclusive et respectueuse des droits humains. Grâce au rôle directeur qu'il a endossé au sein de la nouvelle communauté numérique du système des Nations Unies dans le cadre de l'ONU 2.0 – Cinq axes de changement, le PNUD a l'occasion de s'associer à diverses organisations des Nations Unies pour faire progresser la transformation numérique.

110. L'innovation doit devenir un processus continu, dès lors qu'elle permet d'obtenir de meilleurs résultats. Conscient des possibilités et des risques émergents liés aux transitions complexes dans le domaine du développement, le PNUD s'appuiera sur le réseau des laboratoires d'accélération pour ce qui est des activités de recherche-développement relatives aux objectifs de développement durable et se servira de ce réseau pour concrétiser le potentiel de croissance non négligeable de la coopération Sud-Sud.

111. Par le rôle qu'il joue dans le renforcement de la confiance des marchés et la réduction des risques d'investissement ainsi que dans le renforcement des capacités des secteurs public et privé, le PNUD peut apporter un soutien capital à la réalisation des objectifs de développement durable. Le renforcement des liens avec les

institutions financières internationales et l'accent mis sur les initiatives vertes, l'énergie durable et le développement des entreprises sont également essentiels pour progresser. Les nouveaux modèles de financement tels que les obligations vertes et les obligations liées aux objectifs de développement durable peuvent continuer de contribuer à la mobilisation de ressources du secteur privé, mais il faut soigneusement veiller à trouver un équilibre entre ceux-ci et les mesures de soutenabilité de la dette.

112. Fondée sur des enseignements, la Stratégie de partenariats et de développement du secteur privé pour 2023-2025 contribuera à lever les contraintes opérationnelles qui pèsent sur les partenariats avec les entreprises privées, notamment les conditions obsolètes. Le PNUD a l'intention de continuer à développer le suivi de sa politique en matière de diligence raisonnable du secteur privé, d'actualiser les orientations destinées au personnel et de poursuivre la promotion d'une culture institutionnelle tenant compte des risques.

113. L'intégration systématique et intersectorielle des écosystèmes et de la biodiversité dans les plans de développement bénéficiant d'un financement reste toujours difficile. S'appuyant sur le succès de sa promesse climatique et sur le potentiel de son engagement en faveur de la nature, le PNUD prévoit d'aider les pays à faire coïncider leurs engagements en faveur de la nature et du climat au moyen de plans d'action nationaux, d'encourager les solutions climatiques fondées sur la nature et de favoriser des approches intégrées à l'échelle de l'ensemble de l'administration.

114. À l'avenir, les contributions au titre des ressources ordinaires détermineront la réalisation des objectifs globaux du plan stratégique. Le retard de versement des contributions est une préoccupation constante et imposera des contraintes qui ne feront que croître au cours des deux prochaines années. Le PNUD travaillera selon les plus hautes normes d'efficacité, d'efficience et de responsabilité. Le risque de passer à côté de l'ambition du plan stratégique et de la possibilité de tirer pleinement parti des progrès accomplis grâce à la prise de mesures intégrées face aux crises et en matière de développement est cependant réel. Avec le soutien des États Membres et d'autres partenaires, le PNUD cherche à obtenir des ressources ordinaires approuvées pour le reste de la période et encouragera fortement le versement d'autres formes de financement de qualité, telles que des ressources partiellement préaffectées. Tous les efforts seront consacrés à l'accélération des progrès vers la réalisation des objectifs de développement durable et à la concrétisation de la promesse de développement.