



*Au service
des peuples
et des nations*



Évoluer avec le monde

PLAN STRATÉGIQUE DU PNUD POUR 2014-2017

*Aider les pays à assurer simultanément
l'élimination de la pauvreté et une réduction
sensible des inégalités et de l'exclusion*



**BOUSCULER LES RÔLES MASCULINS/
FÉMININS TRADITIONNELS**

Travaillant côte à côte, hommes et femmes
cousent des vêtements dans une usine textile
du parc industriel de Sonapi, en Haïti.

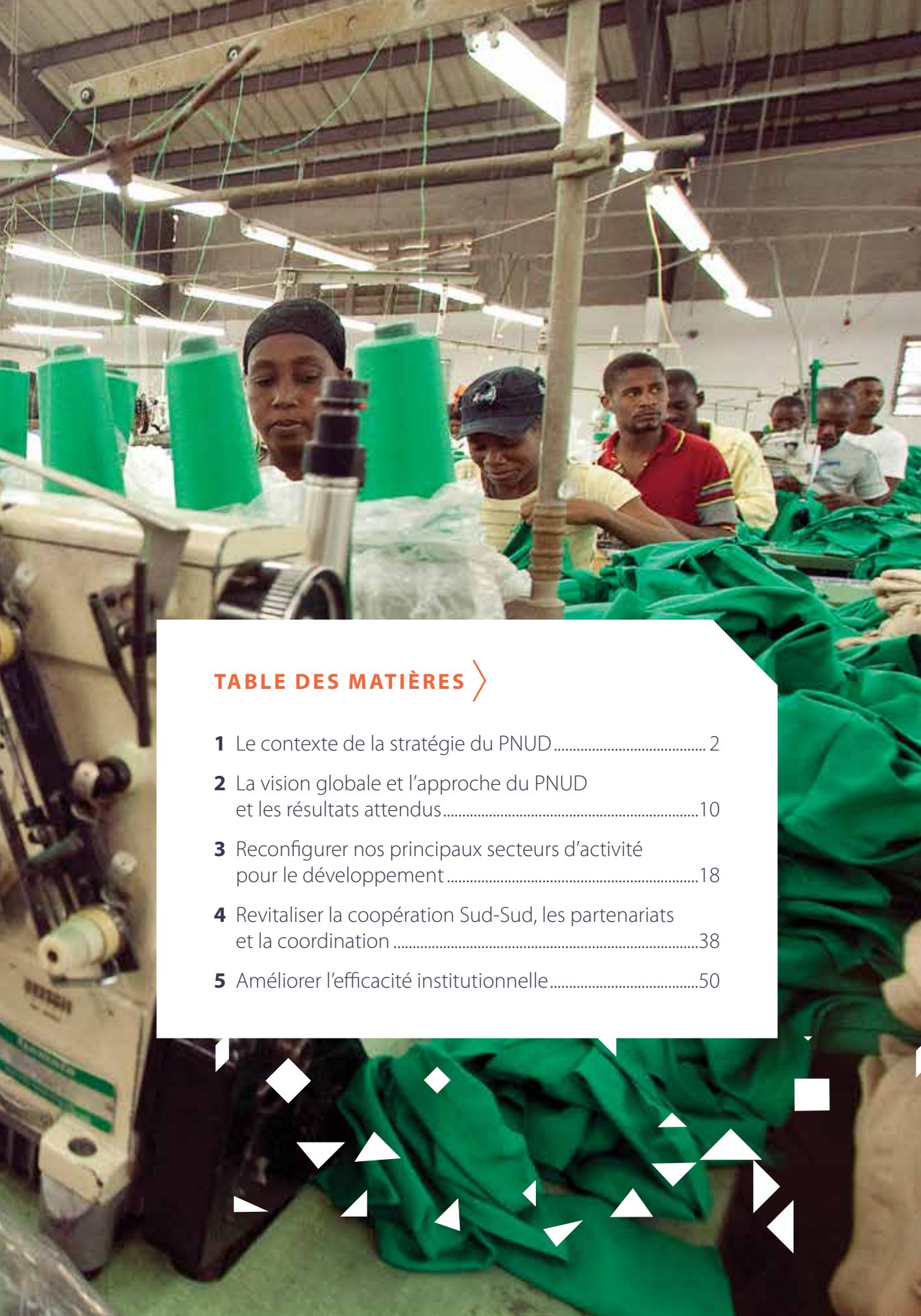


TABLE DES MATIÈRES >

1	Le contexte de la stratégie du PNUD	2
2	La vision globale et l'approche du PNUD et les résultats attendus.....	10
3	Reconfigurer nos principaux secteurs d'activité pour le développement	18
4	Revitaliser la coopération Sud-Sud, les partenariats et la coordination	38
5	Améliorer l'efficacité institutionnelle.....	50

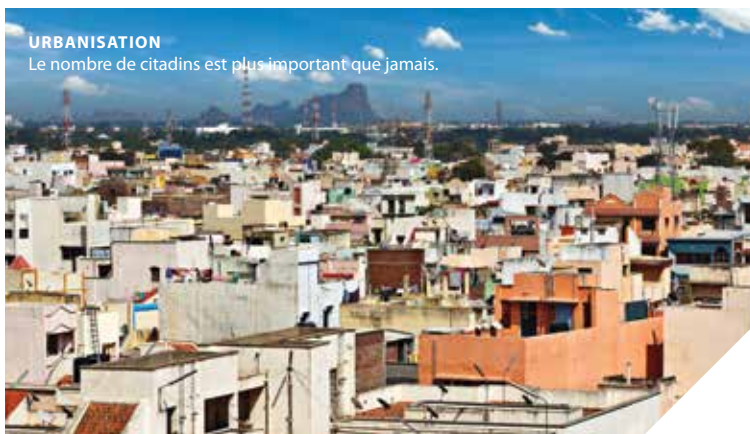


Le contexte de la stratégie

DU PNUD

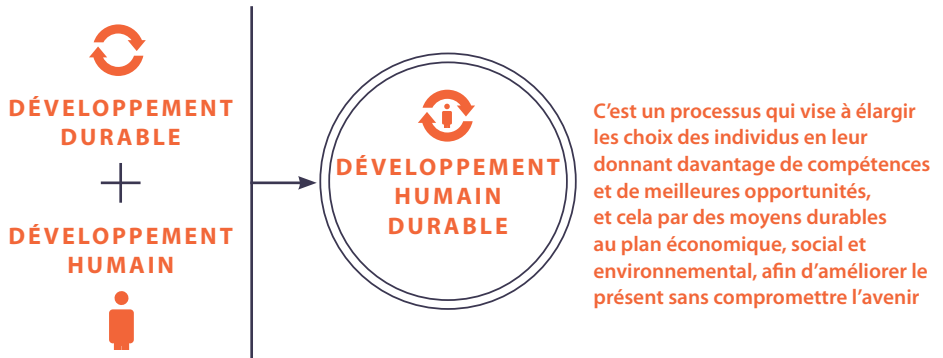


Le monde connaît aujourd'hui une période de transition sans précédent.



Le monde connaît aujourd'hui une période de transition sans précédent. L'équilibre global des pouvoirs se modifie radicalement, le taux d'extrême pauvreté n'a jamais été aussi bas dans toute l'histoire de notre planète, la population mondiale est de plus en plus urbanisée et les nouvelles technologies provoquent une véritable révolution des comportements sociaux, bouleversant des pans entiers de nos industries.

Les risques s'accroissent également. Les inégalités se creusent à l'intérieur même de chaque pays, de violentes tensions rendent certaines sociétés plus vulnérables face à une crise, voire à un effondrement, et les ressources naturelles rares font l'objet d'une concurrence de plus en plus vive. Nombre de pays s'emploient aussi à ce que les femmes et les jeunes reçoivent leur part de prospérité. Cependant, les écarts restent très marqués, en dépit des progrès vers la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD). Les femmes et les jeunes filles représentent encore un fort pourcentage des personnes disposant de revenus très faibles et privées d'éducation, de soins de santé, de liberté d'expression et d'autres attributs du bien-être. Bien que l'égalité des sexes se soit améliorée dans le domaine de l'éducation, les inégalités entre hommes et femmes subsistent sur le marché du travail. Dans de très nombreux endroits du monde, les mentalités tendant à exclure les femmes de la sphère publique sont encore dominantes et les violences sexistes demeurent un problème majeur. Dans ce contexte général, les changements climatiques peuvent avoir des conséquences catastrophiques, en particulier pour les pauvres.



Le développement doit être envisagé différemment.

Mais il y a des raisons de rester optimiste. Des possibilités existent aujourd'hui d'éliminer l'extrême pauvreté, de stopper et d'inverser les inégalités grandissantes et d'offrir un accès universel aux services de base, afin de permettre à chacun de vivre au-dessus d'un seuil minimum de bien-être. Un nombre croissant de pays et de peuples évoluant vers un régime politique démocratique et les attentes du public trouvant de plus en plus d'écho, la liberté d'expression et de participation peut aujourd'hui prendre une ampleur sans précédent. En outre, les nouvelles connaissances et expériences permettent d'aspirer simultanément à la croissance économique, à un environnement durable et à la justice sociale. Au cours des prochaines décennies, un des principaux enjeux du développement consistera à tirer parti au maximum de ce potentiel, tout en prenant des mesures visant à atténuer les risques et à préserver les acquis en cas de crise. Tout dépendra des moyens qui seront trouvés pour combattre la pauvreté et les inégalités, renforcer l'intégration et réduire les conflits, sans porter atteinte de manière irréversible aux systèmes environnementaux, notamment le climat.

Le développement doit donc être envisagé différemment. Le développement durable constitue déjà un pas dans la bonne direction. Comme il est dit dans le document final de la Conférence des Nations Unies sur le développement durable (« Rio +20 »), « l'élimination de la pauvreté, l'abandon des modes de consommation et de production non viables en faveur de modes durables, ainsi que la protection et la gestion des ressources naturelles sur lesquelles repose le développement économique et social, sont à la fois les objectifs premiers et les préalables indispensables du développement durable » (résolution 66/288 de l'Assemblée générale, annexe, par. 4). Le développement durable est complété et renforcé par le concept de développement humain, qui met l'accent sur la nécessité d'élargir les choix des individus, en privilégiant le renforcement du capital humain et l'usage que chacun fait de ses nouvelles capacités¹.

¹ Rapport sur le développement humain, 1990.

Le système des Nations Unies pour le développement, qui dispose des moyens nécessaires pour aider les pays de programme à faire face aux nouvelles réalités, peut apporter sa contribution dans cette optique.

Les précieux atouts de ce système dont il faut tirer parti sont son universalité, un fondement normatif solide et une présence mondiale sans égale. Le PNUD a également ses propres points forts, dont une perspective conceptuelle toujours actualisée, une aptitude avérée à influencer sur les politiques à mener et à renforcer les capacités et, de longue date, un rôle de partenaire fiable, travaillant dans différents secteurs et avec de multiples parties prenantes, souvent sur des questions particulièrement sensibles. Un réseau de pays très important et une fonction de coordination fondamentale au sein du système des Nations Unies pour le développement renforcent encore ces atouts. Ces dernières années, la capacité du PNUD de répondre à l'évolution des besoins a été quelque peu entamée par des déficits en matière de compétences, une moins grande rapidité d'action, le renchérissement des coûts et un recul des financements de base. Pour pouvoir rester utile et efficace dans un monde très dynamique, le PNUD doit reconstituer ses capacités et ses ressources financières. Des changements plus profonds devront être apportés à l'organisation pour aider les pays de programme à améliorer leurs résultats, soit par le biais d'une action spécifique du PNUD soit au moyen de partenariats, allant du niveau mondial au niveau local. Le PNUD doit recentrer son action pour tenir compte des aspirations des pays de programme comme des donateurs. Ce processus de réforme permanente doit déboucher sur des conseils de meilleure qualité, des interventions plus concrètes et plus efficaces et une organisation davantage fondée sur le savoir, plus innovante et plus ouverte. Pour réussir ce type de réforme, le PNUD doit s'appuyer sur les mandats qui lui ont été confiés par les organes délibérants.



DÉVELOPPEMENT LOCAL
Promotion du développement local par l'énergie solaire au Niger.



DES OPPORTUNITÉS EN MATIÈRE DE LEADERSHIP DOIVENT S'OUVRIR AUX FEMMES

En Inde, suite à une formation intensive spécialement conçue pour elle et d'autres élues, Somwati Bai peut à présent diriger des réunions avec compétence et répondre à une série de questions allant des droits que donnent divers projets gouvernementaux à l'accès aux infrastructures de base.

TENIR D'AVANTAGE COMPTE DES JEUNES EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT

Afin de faire pièce à l'opinion bien ancrée selon laquelle ils ne sont ni prêts ni en âge d'accepter des responsabilités sociales, des émissions de radio et télévision et des plates-formes en ligne encouragent les jeunes Cambodgiens à apprendre, débattre et échanger leurs expériences sur la participation civique. Cette initiative est financée par le PNUD et produite par BBC Media Action.



L'Examen quadriennal complet² dessine des orientations précises pour le système des Nations Unies pour le développement. Il identifie cinq enjeux majeurs en matière de développement : l'élimination de la pauvreté, qui est le défi majeur à relever sur le plan mondial, le développement durable, l'égalité des sexes et l'émancipation des femmes, le passage des opérations de secours aux actions de développement et la résilience, ces deux derniers éléments étant particulièrement pertinents dans les situations de catastrophe naturelle et d'après-conflit. L'Examen quadriennal complet met également l'accent sur plusieurs autres problèmes : le développement des capacités, en tant que mission fondamentale du système des Nations Unies pour le développement ; la nécessité d'intégrer aux processus courants la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire; les avantages à tirer d'améliorations continues de l'initiative Unis dans l'action, pour les pays qui y ont adhéré; et le renforcement de la coopération sur les questions régionales. La résolution pertinente de l'Assemblée générale souligne également que « tout en étant géré par le Programme des Nations Unies pour le développement, le système des coordonnateurs résidents appartient à l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement, que son fonctionnement devrait être participatif et collégial, et que les entités concernées devraient se rendre des comptes mutuellement » (résolution 67/226, par. 122). En matière de financement, l'Examen quadriennal complet rappelle l'importance des ressources de base, sans minimiser pour autant le rôle des autres ressources. En outre, il appelle à une définition, d'ici à 2013, de la « masse critique de ressources », ainsi que la mise en œuvre, en 2014, du processus de recouvrement intégral des coûts. Le présent Plan stratégique montre comment le PNUD envisage de contribuer aux priorités fixées par l'Examen quadriennal, dans le contexte plus général du système des Nations Unies pour le développement.



ATOUTS DU PNUD

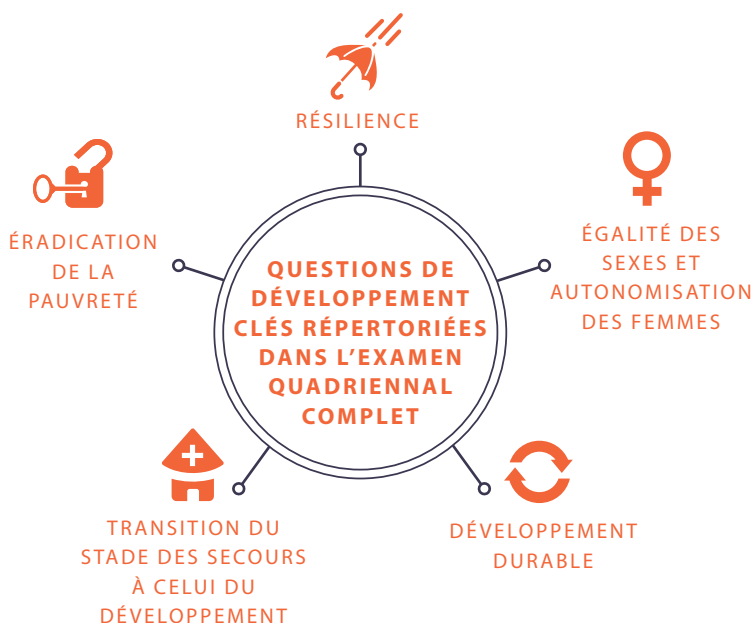
- **Approche conceptuelle de pointe**
- **Aptitude à influencer sur les politiques d'orientation et à renforcer les capacités**
- **Partenaire fiable et de longue date, travaillant dans différents secteurs et avec de multiples parties prenantes**
- **Réseau de pays très développé et fonction de coordination fondamentale au sein du système des Nations Unies pour le développement**



DÉFIS DU PNUD

- **Déficits en matière de compétences**
- **Moins grande rapidité d'action**
- **Renchérissement des coûts**
- **Recul des financements de base**

² Résolution 67/226 de l'Assemblée générale, 2013.



Le système des Nations Unies pour le développement, qui dispose des moyens nécessaires pour aider les pays de programme à faire face aux nouvelles réalités, peut apporter sa contribution dans cette optique.

Outre l'Examen quadriennal complet, d'importantes orientations sont données par le document final de « Rio +20 », dans lequel les Chefs d'État et de gouvernement ont précisé les objectifs et les exigences en matière de développement durable et établi un ensemble de principes directeurs pour les politiques en faveur d'une économie verte (résolution 66/288, annexe, par. 56 et 58). D'autres orientations d'action figurent dans les textes issus d'autres conférences internationales des Nations Unies. On citera notamment le Programme d'action d'Istanbul pour les pays les moins avancés pour la période 2011-2020 et la Stratégie de Maurice pour la poursuite de la mise en œuvre du Programme d'action pour le développement durable des petites États insulaires en développement.

La vision globale et l'approche du PNUD et les résultats attendus

2

A decorative graphic at the bottom of the page. It features a large teal triangle on the left side. To its right, a cluster of colorful triangles (in shades of orange, yellow, green, blue, and purple) is arranged to form a stylized map of the world. The background is a dark blue-grey color.



NOTRE VISION

*Aider les pays à assurer
simultanément l'élimination de la
pauvreté et une réduction sensible
des inégalités et de l'exclusion.*

Eu égard aux mutations intervenant à l'échelle mondiale et à ses principaux atouts, le PNUD focalise son action sur la prochaine grande avancée en matière de développement, à savoir aider les pays à assurer simultanément l'élimination de la pauvreté et une réduction sensible des inégalités et de l'exclusion.

Cet objectif n'est pas hors d'atteinte, l'élimination de la **pauvreté extrême** et d'importantes réductions de la **pauvreté globale** étant réalisables en une génération. Il devrait être possible également de progresser sensiblement durant la même période pour faire mentir les mesures de l'inégalité et de l'exclusion, fondées ou non sur le revenu.

Une vision aussi ambitieuse exigera une organisation qui satisfasse, voire transcende, les exigences de qualité et d'efficacité les plus élevées attendues d'elle et de ses pairs. Il faudra également que son travail s'articule autour d'une série recentrée de **résultats**. Ceux-ci devront refléter les priorités et les besoins de chaque pays et de chaque région et favoriser les changements en matière de développement auxquels le PNUD contribuera directement et de façon importante et vérifiable durant le Plan stratégique. En outre, le PNUD s'emploiera à harmoniser son cadre de résultats avec celui des autres organismes des Nations Unies, ainsi qu'indiqué dans l'annexe II.



Les résultats attendus sont les suivants :

1. La croissance et le développement sont inclusifs et durables, générant les capacités de production nécessaires pour créer des emplois et des moyens d'existence pour les pauvres et les exclus ;
2. Il est répondu aux attentes des citoyens, notamment en matière de liberté d'expression, de développement, de primauté du droit et de redevabilité, grâce à des systèmes plus solides de gouvernance démocratique ;
3. Les pays se dotent d'institutions renforcées pour assurer progressivement l'accès universel aux services de base ;
4. Des progrès plus rapides sont réalisés dans le sens de la réduction des inégalités entre les sexes et de l'autonomisation des femmes ;

LE LAIT, C'EST UNE BONNE AFFAIRE

Pushpa Mauriya est directrice des Fabricants de produits laitiers à l'Association des laiteries de Swaayam Ksheer. Elle est à présent à la tête d'un groupe de 9 000 femmes dans 46 villages producteurs de lait.

Les résultats devront refléter les priorités et les besoins de chaque pays et de chaque région et favoriser les changements en matière de développement auxquels le PNUD contribuera directement et de façon importante et vérifiable.

ATTÉNUATION DES CONFLITS

Le PNUD s'efforce de lutter contre la violence armée afin de poser les fondements d'un développement durable.



AUTONOMISATION DES FEMMES

Appui à de petites entreprises en Macédoine.

5. Les pays sont à même de réduire les risques de conflits et de catastrophes naturelles, notamment ceux liés aux changements climatiques ;
6. Dans les périodes qui suivent un conflit ou une catastrophe naturelle, le redressement est rapide et le retour sur le chemin du développement durable se fait sans tarder ;
7. Les débats et les actions concernant le développement à tous les niveaux accordent la priorité à la lutte contre la pauvreté, l'inégalité et l'exclusion, conformément aux principes fondateurs de l'organisation.

REMISE EN CAUSE DES RÔLES MASCULINS/FÉMININS TRADITIONNELS

Des femmes travaillent dans un atelier en République dominicaine.





L'action du PNUD sera guidée par les principes déterminent son approche du développement.

Dans la recherche des résultats visés, les activités de développement du PNUD accorderont une attention particulière à certaines catégories de population, déterminées pays par pays, parmi lesquelles on peut citer les suivantes :



Les personnes vivant dans la pauvreté, définie en valeur relative et absolue en utilisant le seuil de pauvreté international de 1,25 dollar/PPA par jour, l'indice de pauvreté multidimensionnel et les seuils de pauvreté nationaux³ ;



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

En outre, pour répartir géographiquement ses activités, le PNUD prendra en compte la distribution de la population entre les zones urbaines, périurbaines et rurales.

Sur tous ces fronts, l'action du PNUD sera guidée par les principes fondateurs qui déterminent son approche du développement, à savoir :

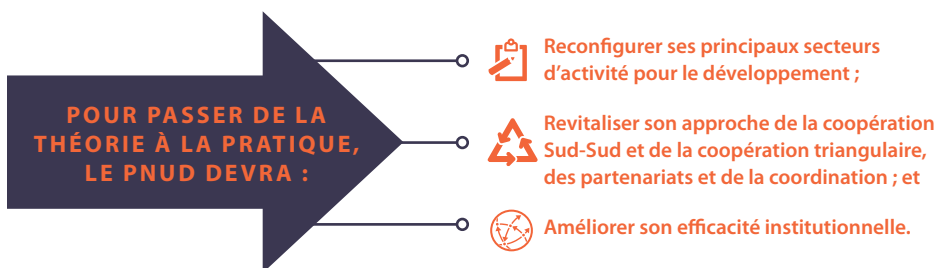
- ➔ Privilégier **l'appropriation et les capacités nationales**, les pays de programme décidant du meilleur moyen de répondre aux attentes de leur peuple et le PNUD contribuant au développement des politiques, des capacités de direction, des possibilités de partenariat et des aptitudes institutionnelles indispensables à des résultats pérennes ;
- ➔ Reconnaître **la valeur intrinsèque de l'ensemble des droits économiques, politiques, sociaux et civils établis par les Nations Unies** et garantis par l'approche fondée sur le respect des droits de l'homme ainsi que par les autres engagements pris dans le cadre d'accords multilatéraux ;
- ➔ Veiller à ce que **le développement humain durable** soit à la base de toutes les contributions de l'organisation, ce concept désignant l'élargissement des choix de chacun en améliorant les compétences et les opportunités de façon durable du point de vue économique, social et environnemental, c'est-à-dire dans l'intérêt du présent sans compromettre l'avenir⁴ ;

³ Le seuil de 1.25 dollar PPA par jour est actuellement utilisé par l'Organisation des Nations Unies pour suivre la réalisation du premier objectif du Millénaire pour le développement, afin de permettre des comparaisons entre les pays et d'établir des estimations de la pauvreté au niveau mondial. L'Organisation recommande, cependant, que pour suivre les tendances de la pauvreté dans les pays, on utilise les indicateurs fondés sur les seuils nationaux de pauvreté, lorsque ceux-ci sont disponibles (Manuel sur les indicateurs de surveillance des objectifs du Millénaire pour le développement, ONU, 2003 et version actualisée de 2008).

⁴ Le développement durable associe l'idée de développement humain, tel que défini dans les rapports successifs sur le développement humain, au concept de durabilité, tel que défini plus récemment dans le document final de Rio +20.

fondateurs qui

- Prendre en considération l'importance cruciale de **l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes**, en faisant comprendre qu'il ne saurait y avoir de développement humain durable que si les femmes et les jeunes filles sont en mesure de participer à la vie de la société sur un pied d'égalité avec les hommes ;
- Garantir des possibilités de **participation et d'expression** dans la recherche d'un accès équitable de tous les citoyens au potentiel de développement et aux avantages qui y sont liés, notamment par une collaboration avec les pauvres et autres exclus, qu'il s'agisse des femmes, des jeunes, des populations autochtones ou des handicapés, qui doivent être les agents de leur propre développement ;
- Faire avancer **la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire**, eu égard aux principes qui leur sont propres⁵, en utilisant les capacités et les ressources institutionnelles disponibles ;
- Apporter une aide aux pays pour qu'ils jouent **un rôle actif dans le concert mondial**, en leur permettant d'être davantage connectés aux processus mondiaux et d'intégrer les objectifs et les accords planétaires à leurs propres plans, politiques et actions nationaux ; et
- Adhérer au principe d'**universalité**, en donnant à tous les pays de programme l'accès aux services du PNUD et, grâce à l'exercice efficace de la fonction de coordination de ce dernier, l'accès aux services du système des Nations Unies pour le développement.



⁵ Les principales références sont la Déclaration de Nairobi sur la coopération Sud-Sud (résolution 64/222 de l'Assemblée générale de 2009) et le Plan d'action de Buenos Aires pour la promotion et la mise en œuvre de la coopération technique entre pays en développement (1978).

Reconfigurer

NOS PRINCIPAUX SECTEURS

d'activité pour le développement



3

La nature institutionnelle du PNUD et ses principaux atouts déterminent ses choix pour l'avenir. Le PNUD n'est ni une banque de développement ni une organisation caritative; et ce n'est pas non plus une institution spécialisée ou une organisation non gouvernementale. Le PNUD est l'une des rares organisations multilatérales de développement œuvrant de façon holistique dans les différents secteurs et dans les différents pays du monde et opérant au cœur du système des Nations Unies pour le développement en sa qualité de gestionnaire du Réseau de coordonnateurs résidents et de président du Groupe des Nations Unies pour le développement.

À ce titre, il est :

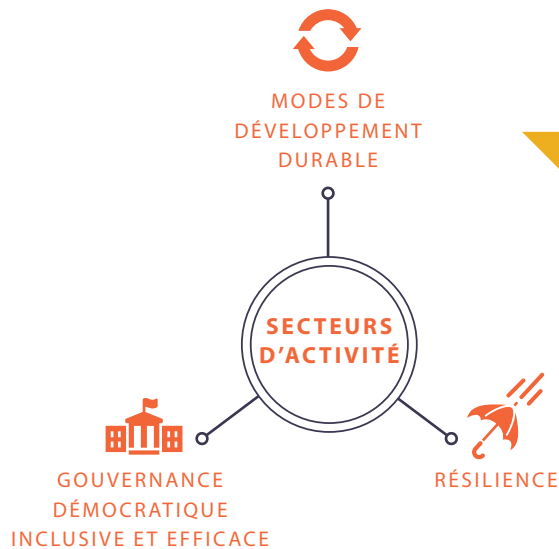
- considéré comme neutre et en mesure de faciliter de manière impartiale le dialogue et la coopération dans les principaux domaines du développement ;
- investi d'une grande confiance, en raison des relations qu'il entretient de longue date au niveau des pays, dans les périodes fastes comme dans les moments les plus difficiles ;
- capable d'exploiter les connaissances et l'expertise acquises dans différents contextes de développement et, donc, en mesure de comprendre les préoccupations collectives et les différences importantes entre chaque pays et chaque région, et d'y répondre avec souplesse ;
- équipé pour faire face aux problèmes de développement tels qu'ils sont, c'est-à-dire complexes, multidimensionnels et souvent uniques à chaque société ;
- reconnu comme un partenaire à même de fournir des conseils sur les « grands » dossiers de mutation économique et sociale, de durabilité de l'environnement et de gouvernance démocratique, mais aussi en mesure de contribuer à l'élaboration des plans et au développement des capacités nécessaires pour leur donner suite ;
- généralement considéré comme ayant des capacités opérationnelles importantes et utilisables dans des situations très différentes ;
- en position d'utiliser les atouts du système des Nations Unies pour le développement, au service des différents pays souhaitant se développer.



**COLLECTION 2012
D'AFFICHES DU
PNUD**

Venir en aide aux villages côtiers du Bangladesh pour augmenter la résilience et la sécurité face aux inondations en améliorant les infrastructures locales et les stratégies de réduction des risques de catastrophe.

EMPOWERED LIVES.
RESILIENT NATIONS.



Tout en étant conscient de ces points forts, le PNUD sait bien, également, que les résultats auxquels il se propose de contribuer sont interdépendants, et qu'ils ne peuvent en aucun cas être atteints par un acteur unique ou un seul ensemble d'instruments politiques. Il ne peut certainement pas apporter une expertise en temps voulu et de qualité face à tous les problèmes — et, d'ailleurs, même si c'était possible, cela ne serait pas souhaitable. Il doit faire des choix. Sur cette base, le PNUD envisage de se concentrer sur trois grands secteurs d'activité, qui contribueront, individuellement et ensemble, à plusieurs des résultats attendus.

Les secteurs d'activité sur lesquels il se focalisera seront les suivants :

1. L'adoption de modes de développement durable ;
2. L'instauration et/ou le renforcement de systèmes de gouvernance démocratique inclusifs et efficaces ;
3. Le renforcement de la résilience.

La vision, les résultats et les secteurs d'activité envisagés concernent l'ensemble des pays de programme — pays les moins avancés, petits États insulaires en développement, pays à faible revenu et pays à revenu intermédiaire — dans des configurations et des situations différentes, et à des degrés divers. Il s'agit d'une offre globale du PNUD qui sera adaptée à chaque contexte national, en accord avec le pays concerné lui-même. La vision, les résultats et les secteurs d'activité envisagés sont aussi pertinents pour les travaux du PNUD aux niveaux global et régional, contribuant à relier les actions à tous les niveaux, d'autant que les problèmes de développement exigent de plus en plus une gestion efficace des ressources et des risques s'affranchissant des frontières au niveau international. En outre, ils permettent à l'organisation d'adopter une approche fondée sur les problèmes et non sur la pratique face aux besoins et priorités de développement, ce qui lui permet d'aller plus loin dans son action que cela n'est possible avec les dispositifs organisationnels existants.

Secteur d'activité 1

Les modes de développement durable



Le PNUD aidera les pays de programme à concevoir et mettre en œuvre des trajectoires de développement qui permettent de répondre aux problèmes interdépendants de la pauvreté, de l'inégalité et de l'exclusion, tout en transformant les capacités de production, évitant l'épuisement irréversible du capital social et naturel et diminuant les risques résultant de chocs. Son objectif sera de contribuer à améliorer les dotations en ressources des pauvres⁶ et à stimuler leurs perspectives d'emploi et de moyens d'existence⁷. Il le fera de façon ordonnée, en tirant parti des segments les plus prometteurs de son portefeuille actuel et en veillant à établir des liens étroits entre les questions de durabilité environnementale, de gouvernance et de résilience. Cela exigera une direction éclairée, la formulation d'avis sur les réformes plus larges, le renforcement des capacités, une action pour doper l'emploi et les moyens d'existence et l'octroi d'une plus grande attention à la gestion efficace des risques.

ANALYSE ET PLAIDOYER

Initiatives et activités de plaidoyer bien conçues pour faire progresser le programme mondial pour le développement. Pour bien comprendre les enjeux, il conviendra de mieux mesurer et de suivre les conditions du développement et la pauvreté, en tenant compte des spécificités par sexe, revenu, localisation géographique et autres caractéristiques non financières. Des données de meilleure qualité, ventilées comme il se doit, favoriseront des analyses des politiques, y compris des études de la problématique hommes/femmes, des évaluations des effets des changements climatiques et, le cas échéant, des analyses pour la prévention des conflits — privilégiant la convergence des questions de pauvreté, de justice sociale, d'environnement et de gouvernance. On se préoccupera aussi des questions ayant d'importantes incidences sociales et économiques, comme le VIH et le sida. Un peu plus de deux ans nous séparant de l'horizon 2015, les efforts doivent être poursuivis dans le sens du déploiement et de l'application du Cadre d'accélération de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement. Le PNUD accordera aussi la priorité à la collaboration au sein du système des Nations Unies et en dehors de celui-ci — par exemple avec les institutions financières internationales — sur le programme pour l'après-2015 et les objectifs du développement durable. Une fois convenu, ce programme fournira au PNUD ses principaux points de repère pour ses initiatives et activités de plaidoyer, qui doivent être conçues de façon à ce que l'organisation puisse continuer d'avoir une voix qui porte dans le débat sur le développement à tous les niveaux.

⁶ Sont visés notamment l'accès aux services (comme les services de financement); les connaissances, les compétences et les technologies de production; la sécurité des droits de propriété foncière; et la capacité d'utiliser durablement les ressources naturelles indispensables à la fois à la survie et à la sortie de la pauvreté.

⁷ Par « moyens d'existence » on entend surtout la façon dont chacun mobilise ses actifs (par exemple, les biens fonciers), ses compétences (par exemple, l'éducation et les qualifications) et ses activités pour subvenir à ses besoins et à ceux de sa famille. Pour ce faire, il peut travailler à son compte ou se mettre au service de quelqu'un d'autre (par exemple par le biais d'une activité professionnelle ou d'un emploi rémunéré). Dans le cadre du Plan stratégique, le PNUD utilisera le terme « emploi et moyens d'existence » afin de bien rendre compte de cette optique plus large et plus représentative.

CRÉATION D'EMPLOIS

Ex-combattant ayant suivi une formation au Soudan du Sud.



PLANIFICATION DU DÉVELOPPEMENT ET RÉFORMES DES POLITIQUES

Planification du développement et réformes des politiques au niveau national pour transformer les capacités de production. Il s'agira de tirer parti des analyses des politiques pour mettre en évidence les possibilités de réformes plus larges indispensables pour développer et diversifier la base de production et accroître la valeur ajoutée, de façon que des emplois puissent être générés et des moyens d'existence créés, tout en luttant contre les modes de production et de consommation non viables. Les travaux consultatifs s'appuieront sur les analyses et les options qui utilisent les atouts particuliers du PNUD : l'octroi d'une priorité expresse à l'éradication de la pauvreté, des perspectives à moyen et à long terme dans tous les secteurs associant les questions économiques, environnementales, sociales et de gouvernance et la prise de conscience des besoins de capacités pour susciter un changement transformationnel. Ces atouts seront complétés par le renforcement des compétences et des moyens institutionnels dont disposent les pays pour concevoir, suivre, coordonner et mettre en œuvre des documents prospectifs et des plans de développement nationaux, ainsi que les réformes correspondantes, y compris en vue de politiques d'économie verte, le cas échéant; la mise en évidence des possibilités d'expansion des investissements requis pour la transformation structurelle, notamment des approches novatrices des partenariats public/privé et une mobilisation accrue des ressources intérieures ; et le recours à la coopération Sud-Sud et triangulaire, en particulier, pour partager les connaissances sur les questions opérationnelles et institutionnelles, renforcer les compétences, transférer/échanger et adopter les technologies et attirer éventuellement des investissements ou des financements de sources publiques et privées et d'autres financements de sources non étatiques.

Notre objectif sera de contribuer à améliorer les dotations en ressources des pauvres et à stimuler leurs perspectives d'emploi et de moyens d'existence.



IMPLIQUER LES FEMMES
Une femme s'exprime sur une chaîne de radio communautaire en Jordanie.

DÉVELOPPEMENT INCLUSIF

Défendre les droits des handicapés en Ukraine



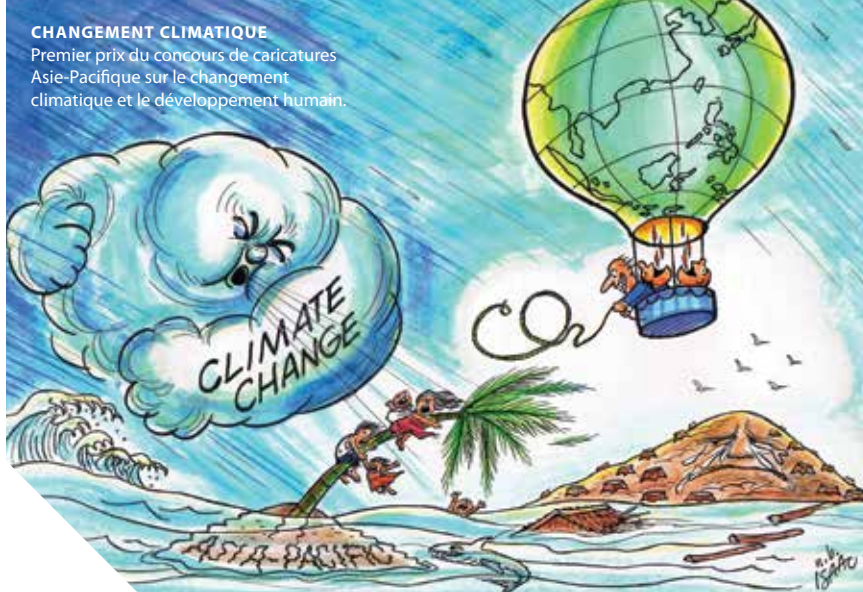
Planification au niveau infranational pour contribuer à relier les priorités nationales avec les actions sur le terrain, en tenant compte des besoins différenciés des zones rurales, périurbaines et urbaines. Les efforts dans ce domaine viseront à trouver les moyens de sensibiliser les citoyens, en particulier les femmes et les jeunes, aux questions de durabilité ; à développer et/ou harmoniser les réglementations et les lois locales sur la gestion de l'environnement ; à identifier les options pour faire face à des problèmes comme la réduction des incidences sociales et environnementales au moyen de mesures de conservation, le partage des avantages de la biodiversité, les incitations à conserver et utiliser de façon durable la biodiversité et les moyens de développer et de gérer de façon durable les services écosystémiques; et, plus généralement, à développer les marchés de produits et de services durables dans l'intérêt des pauvres. Cette action bénéficiera d'un soutien novateur, comme les partenariats et les financements catalytiques, qui rapprochent les communautés, le secteur privé, les fondations et la société civile. La coordination de l'action et le suivi des performances dans les multiples domaines relevant des collectivités locales amélioreront les chances de succès, par exemple dans les zones métropolitaines en rapide expansion ayant des « bassins ruraux » importants. L'accent sera mis dans tous les cas sur la recherche des possibilités d'amélioration de l'emploi et des moyens d'existence.

INITIATIVES ADAPTABLES CONCERNANT LES CAPACITÉS DE PRODUCTION DURABLE

Préservation et protection efficaces du capital naturel. Les travaux seront axés sur la conservation et l'utilisation durables des ressources naturelles et de la biodiversité ainsi que sur la création d'emplois et de moyens d'existence, par exemple grâce à la gestion et à la réhabilitation des services écosystémiques, du niveau infranational au niveau national, y compris dans les zones protégées, autochtones et communautaires. Les autres possibilités d'action seront la fourniture d'une aide pour la gestion intégrée des ressources hydriques et l'utilisation efficace de l'eau, les efforts visant à protéger et à restaurer la santé, la productivité et la résilience des océans et des écosystèmes marins, la gestion durable des terres et la restauration des terres dégradées et la gestion des produits chimiques et des déchets. Un objectif sous-jacent sera de tester et d'assurer la montée en puissance des initiatives publiques/privées à même de contribuer à l'emploi et aux moyens d'existence, en s'appuyant sur des technologies de production durables et des marchés inclusifs.

Accès durable à l'énergie et amélioration de l'efficacité énergétique. L'accent sera mis sur les cadres politiques, juridiques et réglementaires ainsi que sur les capacités institutionnelles à même de réduire les risques d'investissement, d'élargir et d'approfondir les marchés et de renforcer les capacités du secteur privé et du secteur public d'accroître l'investissement et de faciliter l'accès à l'énergie durable aux niveaux national et infranational. Des conditions plus favorables devraient être ainsi créées en vue de cerner et de développer des solutions inclusives fondées sur le marché pour assurer un accès universel et abordable à l'énergie propre, en particulier aux sources





d'énergies renouvelables hors réseau. Les actions en faveur de l'efficacité énergétique pourraient aussi être plus faciles à mettre en œuvre au niveau des ménages et de certains secteurs de l'économie, grâce à une amélioration des normes, des technologies et des incitations financières. L'accent sera mis dans tous les cas sur la recherche des possibilités d'amélioration de l'emploi et des moyens d'existence, à mesure que les services énergétiques se développent.

GESTION EFFICACE DES RISQUES

Planification, cadres d'action et capacités institutionnelles pour renforcer sensiblement la lutte contre les changements climatiques. Les mesures prévues contribueront à intégrer les objectifs de réduction des émissions et de résilience face aux changements climatiques dans les plans de développement nationaux et sectoriels et à mettre en évidence les mesures d'atténuation et/ou d'adaptation revêtant un caractère prioritaire ; des réformes seront mises en œuvre pour réduire les risques financiers et offrir des incitations plus efficaces en faveur d'interventions en matière d'adaptation et d'atténuation qui puissent fonctionner à moyen et à long terme ; des actions seront engagées pour réduire la vulnérabilité et accroître la capacité d'adaptation dans tous les secteurs touchés ; et un effort sera fait pour accroître les moyens disponibles pour assurer l'accès (y compris l'accès direct) à des financements pour le climat, mettre ces financements à disposition, les suivre, en rendre compte et en vérifier l'utilisation.

Évaluation des principaux risques économiques, sociaux et environnementaux pour les pauvres et les exclus, notamment la probabilité et les effets de chocs de quelque source que ce soit et les réponses possibles. Il faudra dans cette optique aider les pays à examiner les options et à tester des innovations adaptables dans plusieurs domaines : un progrès régulier vers l'accès universel à la protection sociale, des systèmes d'exécution plus transparents et de plus faible coût, une amélioration du ciblage des dispositifs de prestations non universelles et un meilleur retour d'information de la part des citoyens sur la couverture, la qualité et le coût des services.

**ÉDUCATION AU DÉVELOPPEMENT DURABLE**

Croatie – Le projet « Tournesols solaires » informe les écoliers sur les sources d'énergie renouvelable en leur faisant installer de petits systèmes photovoltaïques.



Secteur d'activité 2

Gouvernance démocratique inclusive et efficace



Le PNUD aidera les pays à maintenir ou à assurer une gouvernance pacifique et démocratique, soit lorsqu'ils sont confrontés à des changements de grande ampleur soit lorsqu'ils font face à des enjeux spécifiques, comme la réforme de la constitution, l'organisation d'élections crédibles ou le renforcement du parlement. Il aidera aussi les institutions de gouvernance à s'adapter aux nouvelles attentes du public et à assurer des retombées positives claires pour les citoyens, que ce soit sous la forme de services améliorés, d'un accès plus large aux ressources nécessaires pour l'emploi et les moyens d'existence ou d'un renforcement de la sécurité des personnes et des biens. Dans la conception de ses travaux, le PNUD tirera parti de son aptitude à prôner, conseiller, promouvoir le dialogue, dégager un consensus et renforcer les institutions. Il accordera aussi l'attention voulue aux fortes interconnexions qui existent entre la gouvernance démocratique et le progrès vers des trajectoires de développement durable et la résilience.

HABILITER LES PRINCIPAUX PROCESSUS DE GOUVERNANCE

Réponses adaptées aux contextes pour favoriser l'entente des parties prenantes et soutenir des processus de gouvernance pacifiques dans l'intérêt d'objectifs nationaux communs. L'un des éléments clés consistera à contribuer aux processus de réforme de la constitution et d'organisation d'élections démocratiques (y compris par l'approche des cycles électoraux) de façon à cibler de manière systématique les principaux facteurs d'exclusion et de marginalisation économiques, sociales et politiques, en s'employant tout particulièrement à garantir une implication active des femmes, en tant qu'électrices, candidates aux élections et responsables. Dans cette optique, il faudra prévoir des « espaces » neutres de dialogue, d'accord, de coordination et d'action au sein des groupes et des groupements d'intérêts organisés, comme les partis politiques, les syndicats, les associations de femmes ou de jeunes, entre autres, pour aborder les grandes réformes économiques, sociales et de gouvernance, ainsi que les questions de réconciliation et de consolidation de la paix. Ces efforts seront étayés par la promotion des droits économiques, politiques, sociaux, civils et culturels, afin de réduire les discriminations et les violences à l'égard des femmes, des jeunes filles et des minorités (y compris les personnes séropositives) et d'encourager la pleine participation de ces catégories aux processus de gouvernance.

RENFORCEMENT DE LA GOUVERNANCE ET INNOVATION

Politiques et capacités pour encourager une gouvernance plus responsable

et plus ouverte, aussi bien au sein des institutions d'État que dans la société. Le renforcement des organes législatifs permettra aux assemblées concernées de remplir leurs fonctions essentielles, grâce à l'actualisation des systèmes internes de gestion des activités d'élaboration des lois, à une amélioration des qualifications des législateurs et de leur personnel et à un effort systématique d'ouverture, de consultation et d'écoute pour tirer parti de l'expertise technique et pour connaître le point de vue des citoyens.

Une société civile dynamique, responsable et compétente pourrait renforcer encore ces évolutions et élargir la notion de développement.

Son émergence sera favorisée par la conception de cadres politiques, juridiques et réglementaires adéquats, par l'expérimentation et l'adoption d'idées prônant une gouvernance améliorée au sein même de la société civile, par la création de réseaux et de groupements civils (ou le renforcement des réseaux existants) œuvrant en faveur du développement, ou encore par l'instauration d'un dialogue et d'un partenariat constructifs avec l'État, le secteur privé et autres acteurs non étatiques. Ces efforts contribueront à créer un environnement porteur pour tous les partenaires sociaux, leur permettant de contribuer dans une plus large mesure au développement national.

Nous aiderons les pays à maintenir ou à assurer une gouvernance pacifique et démocratique.



FEMMES ET GOUVERNANCE

En Libye, la présentatrice de télévision et candidate aux élections Zainab ALZaidi (à droite) pose avec une électrice après avoir voté.

Nous accorderons aussi l'attention voulue aux fortes interconnexions qui existent entre la gouvernance démocratique et le progrès vers des trajectoires de développement durable et la résilience.

Ces processus réformatrices bénéficieront à leur tour d'une innovation accrue en matière de gouvernance, visant à s'adapter à l'évolution des sociétés et aux attentes des populations. Dans cette optique, les responsables et les gestionnaires devront acquérir de nouvelles compétences pour pouvoir traiter de questions de développement de plus en plus complexes ; il faudra également instaurer une gouvernance plus ouverte et plus transparente fondée sur un meilleur accès à l'information, adopter des initiatives « pangouvernementales » et « pansociétales », appliquer de nouvelles technologies et assurer une présence et une efficacité sensiblement accrues des femmes et des jeunes dans les postes de direction et de gestion, au sein comme à l'extérieur des administrations publiques.

Pour soutenir cette gouvernance améliorée, une plus grande intégrité des institutions publiques, aux niveaux national et infranational, sera critique, d'autant qu'à l'heure actuelle les pays financent une part accrue de leurs dépenses de développement à l'aide des ressources nationales. Dans ce contexte, il faudra contribuer à la mise en place de normes, de systèmes et de mécanismes d'incitation visant à réduire la corruption, ainsi qu'à un renforcement de la sensibilisation et de la surveillance du corps législatif et du public.

Politiques et capacités pour une gouvernance plus efficace, afin que les citoyens profitent davantage du développement et aient davantage confiance dans les institutions publiques. Le renforcement de la gouvernance locale sera essentiel, dans la mesure où il s'agit du niveau le plus proche du citoyen ; il s'agira notamment de garantir un accès plus équitable des pauvres et autres groupes exclus, comme les personnes séropositives, les handicapés et les victimes de la traite d'êtres humains, aux services existants. Pour ce faire, il conviendra d'améliorer le cadre global des fonctions ainsi que les capacités de financement et de développement au niveau infranational pour que les administrations locales puissent faire face à leurs responsabilités. L'aide du PNUD couvrira la réforme des cadres politiques, législatifs et budgétaires pour la déconcentration des pouvoirs et la décentralisation ; le renforcement des capacités de planification, de gestion et de suivi pour la prestation de services dans les différents secteurs et dans les zones urbaines et rurales ; l'expérimentation et la reproduction de modalités d'accès universel aux services, fondées sur les principes de durabilité et de non-discrimination ; et, enfin, l'instauration de nouveaux modes d'engagement et d'expression des citoyens.

GOVERNANCE À TOUS LES NIVEAUX

En Guinée, l'appui au développement socio-économique aux niveaux régional et local se fait tout en améliorant les capacités des municipalités pour la fourniture de services publics régionaux.

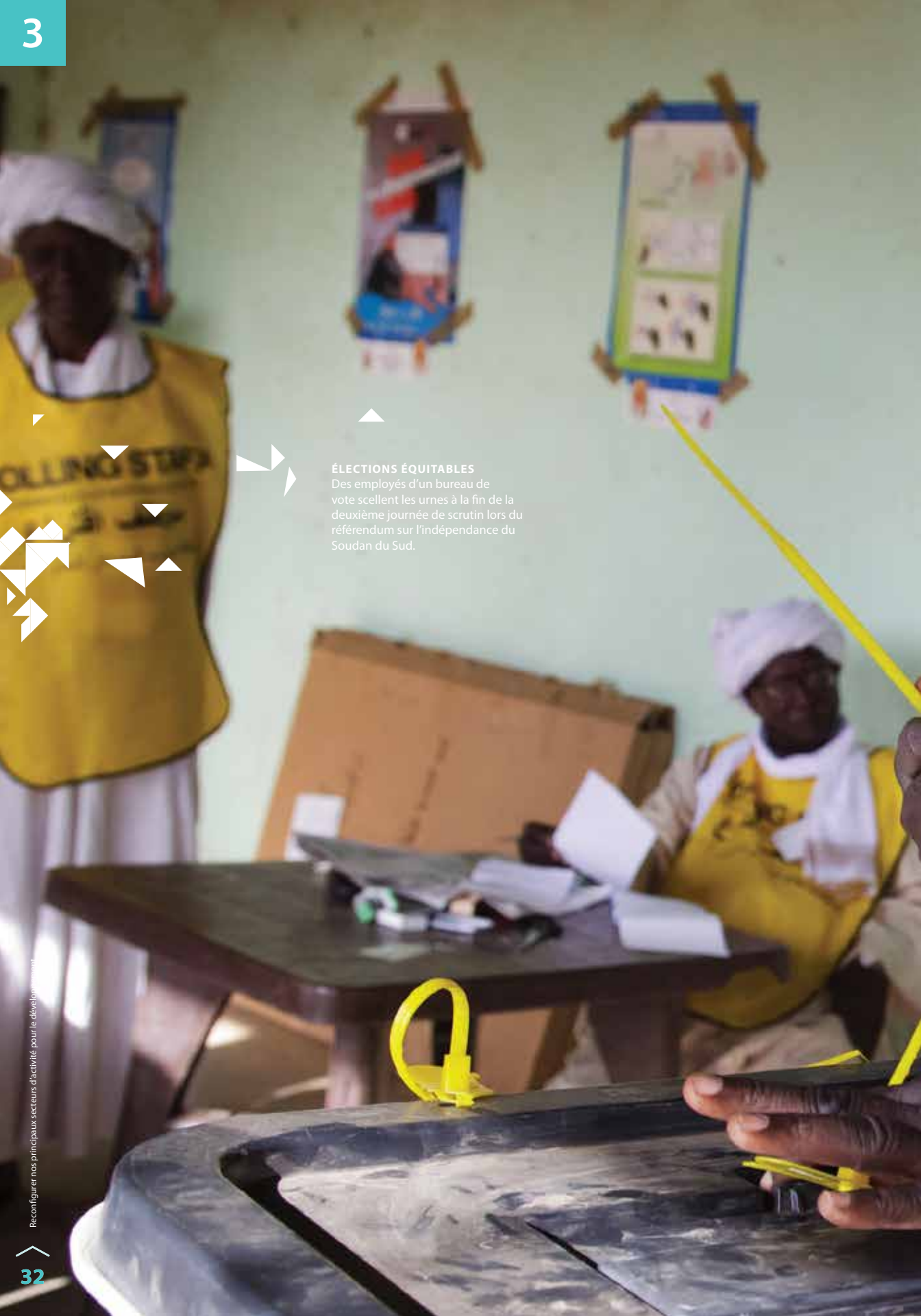
**IDENTIFICATION = ACCÈS**

Le Burundi prend les empreintes digitales de tous ceux qui reçoivent une carte d'identité afin d'éviter toute reproduction. Grâce à ces cartes, les Burundais bénéficient des droits et responsabilités attachés à la citoyenneté.

Un autre aspect important du « bien-être » des populations passera par le renforcement de l'état de droit et de la sécurité des citoyens, par une réforme des systèmes juridiques pour remédier à la discrimination, en assurant par exemple les droits des femmes à une identité juridique, à la propriété, à l'héritage et à un salaire égal à travail égal, ou encore les droits des personnes séropositives. Une autre priorité sera également la recherche de solutions localement adaptées pour faire face aux nouveaux problèmes, comme l'équité environnementale et électorale. Mais la réussite de l'ensemble de ces processus dépendra de la réforme et du développement parallèles des institutions chargées de la sécurité. L'aide du PNUD visera l'amélioration de la prestation de services, la mise en œuvre de mesures garantissant le respect des droits des citoyens tels que consacrés dans les législations nationales et locales, le renforcement du contrôle citoyen et l'accélération de la lutte contre les violences sexistes. Les efforts destinés à améliorer l'autonomie, la participation et le maintien de l'ordre au niveau communautaire, aux fins de la réduction de la criminalité et de la lutte contre les comportements et attitudes antisociaux, amélioreront considérablement les perspectives de succès de la sécurité citoyenne.

Le bien-être des citoyens dépendra également de l'amélioration de l'accès aux ressources naturelles indispensables à l'emploi et aux moyens d'existence. Conformément aux priorités nationales, l'intégration de la gestion durable des terres, de l'eau et des forêts ainsi que de mesures liées à la conservation et à l'utilisation durable de la biodiversité dans les politiques et les décisions centrales de développement sera indispensable. Un autre aspect important consistera à appuyer la réforme des cadres légaux et réglementaires, de façon que les pauvres, les populations autochtones et les communautés locales puissent avoir un accès sûr aux ressources naturelles (y compris la terre, l'eau et les forêts), et également pour faire en sorte que les retombées positives de l'utilisation durable de la biodiversité et des services écosystémiques puissent être partagées de manière juste et équitable, en accord avec les instruments internationaux et la législation nationale.

Une autre nécessité, étroitement liée aux obligations susmentionnées, qui aura des effets directs sur le sort des pauvres et, plus globalement, sur le développement national sera le renforcement des cadres politique, juridique et réglementaire régissant la gestion des industries extractives. La priorité à cet égard sera accordée aux mesures de durabilité environnementale et sociale, aux options pour le partage des recettes, à la gestion et à la transparence, à la prévention et au règlement des conflits locaux et à l'instauration de partenariats avec le secteur privé, la société civile, les fondations et d'autres acteurs, en vue d'un respect accru des normes environnementales et sociales établies aux niveaux national et international.



ÉLECTIONS ÉQUITABLES

Des employés d'un bureau de vote scellent les urnes à la fin de la deuxième journée de scrutin lors du référendum sur l'indépendance du Soudan du Sud.



Secteur d'activité 3

Renforcement de la résilience⁸



Tous les secteurs d'activité envisagés dans le présent Plan stratégique contribueront à renforcer la résilience que ce soit, par exemple, grâce à une amélioration de l'emploi et des moyens d'existence, à un accès plus équitable aux ressources, à une meilleure protection contre les chocs économiques et environnementaux, au règlement pacifique des différends ou au progrès vers la gouvernance démocratique. Ce sont là autant d'éléments qui contribuent à établir des passerelles entre les efforts humanitaires, les efforts de consolidation de la paix et les efforts de développement à long terme, pour réduire les risques, prévenir les crises (qu'elles soient d'origine naturelle ou causées par l'homme), éviter les reculs majeurs du développement et encourager la sécurité humaine⁹. Dans ce domaine de travail particulier, les efforts porteront sur deux problèmes supplémentaires qui sont absolument cruciaux à terme : le relèvement rapide et efficace suite à des crises provoquées par un conflit dans les cas où la prévention n'a pas réussi ; et un net renforcement de l'aptitude à se préparer et à faire face aux conséquences des catastrophes naturelles, surtout si elles sont exacerbées par les changements climatiques. La couverture de ces deux aspects dans le même secteur d'activité témoigne essentiellement de la volonté d'unifier les préoccupations sous le thème du relèvement suite à une série de crises. Elle n'implique pas que les catastrophes naturelles et les conflits sont nécessairement liés entre eux. Ils peuvent l'être, mais seulement dans des cas particuliers.



⁸ La « résilience » est une condition à la fois inhérente et acquise au moyen de la gestion des risques au fil du temps aux niveaux individuel, des ménages, des communautés et de la société, afin de minimiser les coûts, de développer la capacité de gestion et de préservation du développement durable et de maximiser le potentiel de transformation. Les « risques » sont des facteurs d'une amplitude et d'une intensité pouvant perturber le progrès du développement et se traduire par d'importantes conséquences directes et indirectes.

⁹ Comme indiqué dans la résolution 66/290 de l'Assemblée générale sur la « Suite donnée au paragraphe 143 sur la sécurité humaine du Document final du Sommet de 2005 », adoptée le 25 octobre 2012.

Tous les secteurs d'activité envisagés dans le présent Plan stratégique contribueront à renforcer la résilience.

CONSOLIDATION DE LA PAIX ET ÉDIFICATION DE L'ÉTAT DANS LES SITUATIONS D'APRÈS CONFLIT ET DE TRANSITION

Relance économique rapide, afin de créer de meilleures conditions de stabilité et de durabilité. Cette activité exigera tout d'abord une aide en faveur d'une amélioration de la planification et de la coordination des activités de relèvement rapide et de transition, en faisant en sorte que les processus de planification au niveau local tiennent compte des besoins des populations déplacées, des femmes et des groupes exclus, et aient à rendre compte de la mesure dans laquelle ils sont satisfaits. Les plans et programmes de relèvement post-conflit établiront des liens plus étroits entre le conflit et les catastrophes naturelles, le cas échéant, et tiendront compte des études sur le redressement de l'emploi et des moyens d'existence. Pour progresser sur le terrain, il faudra également que soient mises en œuvre au niveau local des mesures de relance économique rapide, de création et de stabilisation de l'emploi et des moyens d'existence, de réintégration (en particulier des personnes déplacées à l'intérieur du territoire et des réfugiés de retour) et de rétablissement de l'infrastructure de base au niveau local (comme la réhabilitation de l'infrastructure communautaire et la gestion des déchets).

Règlement pacifique des différends pour stabiliser une situation jusqu'alors fragile, par la mise en place d'institutions et de mécanismes largement acceptés et de capacités de « médiation interne » aux niveaux national et local. Il s'agira donc de s'attacher à régler une série de conflits, notamment les conflits récurrents dus aux difficultés d'accès aux ressources, aux divergences politiques, aux préoccupations relatives à l'exclusion de certains, ou encore à des failles dans l'application des accords de paix.



RAPPORTS HUMAINS
Une famille se trouve réunie pendant le conflit en Libye.

Édification de l'État, afin d'améliorer les capacités, la responsabilité, la réactivité et la légitimité.

Pour être efficaces, les actions devront avoir un champ d'action très large. Au départ, il sera très important de favoriser le dialogue, afin que les différents acteurs nationaux puissent arriver à un consensus sur les grandes réformes de la gouvernance et de la sphère économique. À ce stade, un autre élément essentiel sera de contribuer à des processus électoraux pacifiques, équitables et transparents, sur la base d'une approche du cycle électoral. Sera également nécessaire, à long terme, un approfondissement des principales fonctions de la démocratie. À cet égard, les questions majeures seront le contrôle parlementaire, la transparence des comptes publics, l'amélioration des administrations publiques et le renforcement des pouvoirs locaux pour une bonne prestation des services de base, en collaboration avec les secteurs non gouvernemental et privé. D'autres domaines essentiels seront ceux de la justice et des institutions sécuritaires, avec un effort particulier pour rétablir un accès rapide à la justice et aux attributs de l'état de droit, pour des mesures de justice transitionnelle et, à plus long terme, pour le relèvement des secteurs judiciaire et sécuritaire. Tous ces processus devront s'accompagner d'une action concertée pour tenter d'éliminer les violences sexistes.

RÉDUCTION DES RISQUES LIÉS AUX CATASTROPHES NATURELLES, PRÉPARATION AUX CATASTROPHES ET RIPOSTES ET RELÈVEMENT

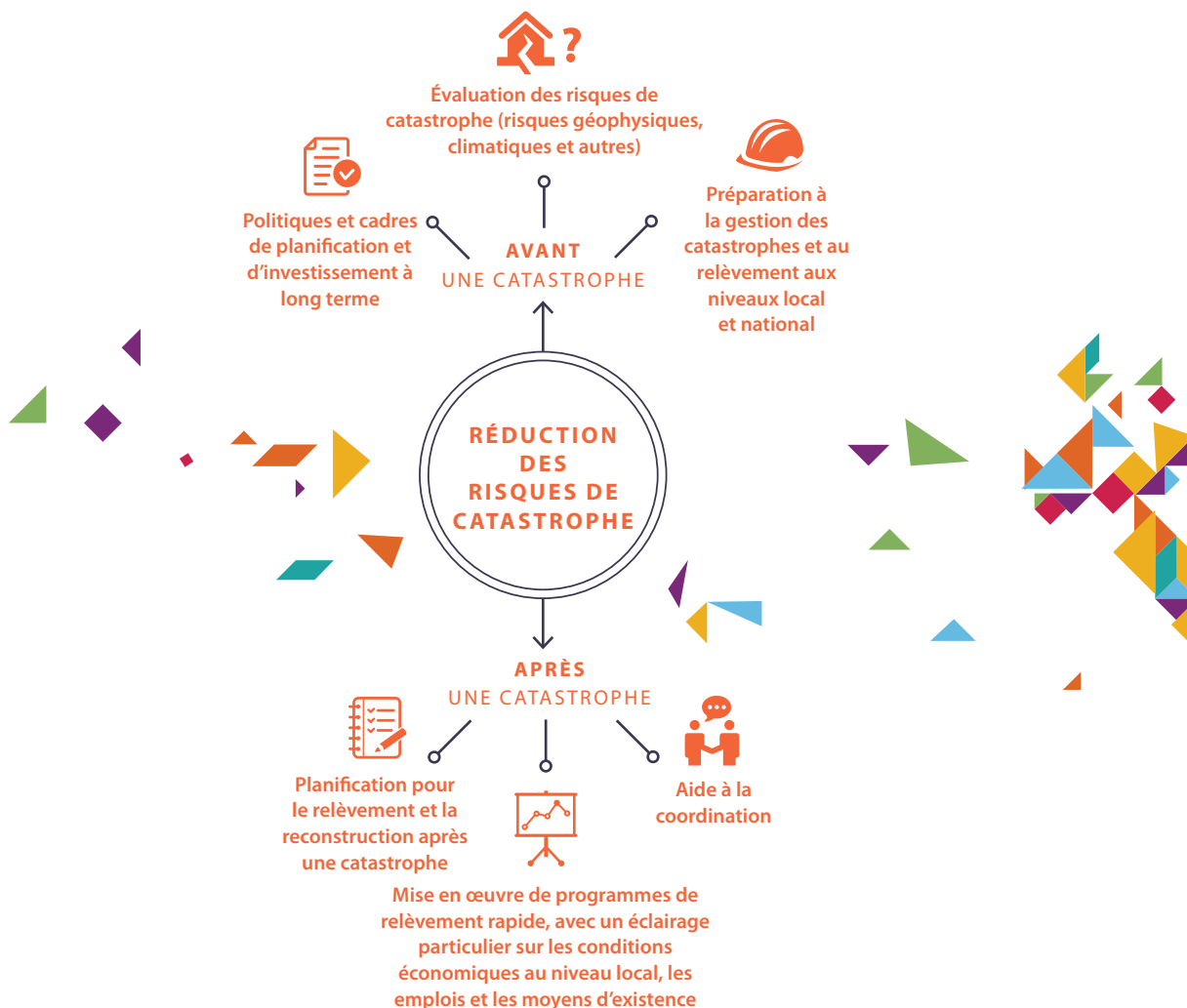
Données, politiques et capacités pour une action globale au niveau national (ainsi qu'aux niveaux infrarégional et régional) concernant les catastrophes naturelles,

afin de minimiser les incidences négatives sur le développement et d'accélérer la reconstruction. L'un des axes essentiels des travaux consistera à étudier les éléments à prendre en compte avant une éventuelle catastrophe. Il s'agira notamment d'apporter un appui dans différents domaines, comme l'évaluation, entre autres sur les plans géophysique et climatique, des risques de catastrophe, notamment celles qui sont de faible intensité mais de haute fréquence, et d'analyser les effets spécifiques que de tels phénomènes peuvent avoir pour les différents groupes économiques et sociaux, comme les femmes, les mères célibataires et les populations vivant dans les régions les plus pauvres. Il s'agira également d'appuyer l'élaboration de politiques et de cadres de planification et d'investissement à long

RÉDUIRE L'ÉVENTUALITÉ D'UNE CATASTROPHE

Au Royaume du Bhoutan, le gouvernement et ses administrés reçoivent un appui pour exploiter l'eau de fonte de l'Himalaya en construisant des barrages hydroélectriques. Pour parer aux crues glaciaires, ils installent des systèmes d'alerte précoce le long des rivières afin de protéger les citoyens et les villages et de les préparer en vue de futures inondations.





terme qui soient sensibles aux risques de catastrophe, intègrent la réduction des risques avec des mesures d'adaptation aux changements climatiques et fassent face aux différents effets de telles catastrophes sur les plans économique et social. Il faudra enfin contribuer à la préparation à la gestion des catastrophes et au relèvement aux niveaux local et national — ce qui impliquera également la recherche de solutions innovantes pour réduire les risques au moyen de systèmes d'assurance et d'une infrastructure résiliente.

L'autre grande priorité sera d'envisager les actions à engager durant la période post-catastrophe. Il s'agira de planifier alors le relèvement et d'élaborer des plans et programmes de reconstruction prenant en considération les besoins des populations déplacées, des femmes et des autres groupes d'exclus et rendant compte de la mesure dans laquelle ces besoins sont satisfaits. Ce processus pourra être renforcé par une aide à la coordination et à la mise en œuvre de programmes de relèvement rapide, avec un éclairage particulier sur les conditions économiques au niveau local, les emplois et les moyens d'existence, et en tentant de répondre aux besoins des groupes pouvant être exclus — notamment (mais pas seulement) les femmes et les foyers monoparentaux dirigés par une femme.

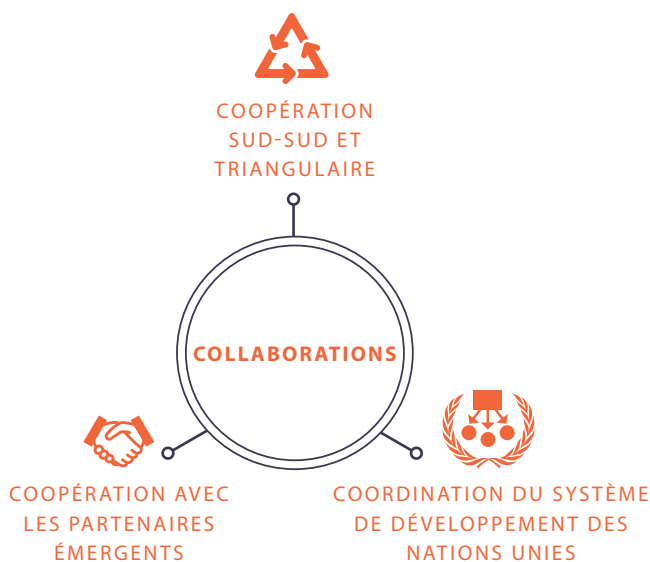
REVITALISER LA

coopération Sud-Sud, les partenariats

ET LA coordination

4





Un PNUD plus fort et plus recentré ne peut, à lui seul, atteindre les résultats envisagés dans le Plan stratégique. Des partenariats et la coordination des efforts seront indispensables. Dans cette optique, trois finalités principales seront poursuivies :

1. Un engagement de plus grande échelle et plus efficace du PNUD à l'égard de la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire ;
2. Un renforcement de la coopération avec les nouveaux partenaires sur les priorités de développement communes ;
3. Un positionnement solide du système des Nations Unies pour le développement face à un monde en mutation, dans le respect des valeurs et des normes des Nations Unies et dans le souci de répondre efficacement à la demande des pays.

Le PNUD est également conscient de l'importance d'une expansion et d'une amélioration sensibles de la portée, de la qualité et de l'efficacité de sa collaboration avec la société civile, les fondations et le secteur privé. Dans cette optique, il importe de noter qu'il a pris en compte des possibilités spécifiques et opérationnelles de partenariat directement dans ses secteurs d'activité.

COOPÉRATION SUD-SUD ET COOPÉRATION TRIANGULAIRE

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

Sa priorité consistera à soutenir et à développer la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire de façon à maximiser les retombées positives mutuelles.

Dans cette optique, il visera à réduire les obstacles économiques et non économiques pouvant entraver des échanges plus transparents, plus concrets et plus efficaces entre les pays et des entités non étatiques. Trois résultats seront visés : premièrement, comprendre les actions qui donnent de bons résultats et celles qui ne fonctionnent pas et obtenir des informations sur les instances impliquées dans la coopération et sur ce qu'elles ont à offrir ; deuxièmement, contribuer à une plus grande harmonisation des politiques, des cadres juridiques et des réglementations pour élargir les possibilités d'échanges Sud-Sud ; et, troisièmement, assurer un financement stratégique et des apports de coopération technique émanant de diverses sources, afin de renforcer la capacité des pays de programme de participer à la coopération Sud-Sud, de gérer les coûts d'amorçage de la coopération et de financer la concrétisation des idées prometteuses.

Le rôle du PNUD consistera à favoriser le partage de connaissances, à consolider les capacités et à faciliter des échanges, en se fondant essentiellement sur les besoins des pays de programme eux-mêmes et en collaborant avec d'autres parties prenantes, notamment les gouvernements des pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques et des entités non étatiques.

Conformément aux priorités et aux rôles envisagés, **deux principales fonctions** seront exercées. Premièrement, en accueillant le Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud, renforcer le soutien à une coordination et à une action au niveau du système, sous l'égide du Comité de haut niveau. Dans cette optique, il faudra améliorer la capacité du Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud de collecter, d'analyser et de rendre accessibles des données précisant les acteurs, la nature et la localisation de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire.

SECTEURS CIBLÉS



Savoir ce qui a marché
ou non



Permettre une
harmonisation des
politiques, cadres juridiques
et règlements



Financement stratégique
et coopération technique
de diverses provenances

PASSER DU LOCAL AU MONDIAL

Au Liban, la coopérative Nijmet Al Sobeh, gérée par 20 femmes, produit toutes sortes de confitures et des mouneh ou conserves libanaises pour l'hiver. Elle a des distributeurs sur les marchés locaux, régionaux, européens et américains.



Le PNUD se propose de placer la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire au centre de ses programmes et de ses opérations.

Cela contribuera aussi à l'action dans d'autres domaines où le Bureau devra redoubler d'efforts à l'avenir : le plaidoyer, le dialogue et la recherche d'un consensus entre un large éventail de parties prenantes. En outre, il continuera de soutenir les principales activités qu'il a déjà entreprises dans cette même optique. Deuxièmement, tirer parti de la couverture nationale et programmatique du PNUD et des ressources dont il dispose pour doter la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire d'un instrument opérationnel mondial, également accessible à d'autres membres du système des Nations Unies pour le développement.

Pour traduire cette approche en action, le PNUD apportera des changements majeurs à ses **méthodes opérationnelles**. Il soutiendra un approfondissement de la recherche sur les politiques à mener, mettra en place, au service des projets, des modalités concertées, intégrant à la fois les contributions financières et les contributions en nature et assurant des résultats durables, et renforcera ses engagements avec les partenaires émergents. Le PNUD encouragera aussi les interventions couvrant plusieurs pays avec des organismes ayant les mêmes objectifs et les commissions économiques régionales, utilisera activement les programmes régionaux pour des initiatives « de voisinage », favorisera les échanges de personnel et améliorera le suivi et l'établissement de rapports.

A photograph of a workshop. On the left, a wooden cabinet with drawers is partially visible. In the center, a green pegboard is mounted on a wall, holding various tools including pliers, hammers, and a saw. Below the pegboard, a workbench is cluttered with several blue plastic bins filled with small parts and tools. A green power drill is lying on the workbench in the foreground. The background wall is a light beige color with some white geometric shapes (triangles and squares) scattered across it.

OPPORTUNITÉS POUR DES FORMATIONS INTERNATIONALES

Abudila Essa Mussa, un technicien orthopédiste iraquien, ajuste le mécanisme d'une prothèse. Abudila a été formé par des experts nationaux et internationaux en ortho-prothétique et cela fait 11 ans qu'il aide les victimes des mines antipersonnel.



Il existe un important potentiel d'une coopération mutuellement bénéfique sur les problèmes de développement importants aux niveaux mondial et régional.

COOPÉRATION AVEC LES PARTENAIRES ÉMERGENTS

Le PNUD reconnaît le rôle grandissant des partenaires émergents ainsi que l'important potentiel d'une coopération mutuellement bénéfique sur les problèmes de développement importants aux niveaux mondial et régional. Il s'emploiera donc régulièrement à améliorer la portée et la qualité de son dialogue avec ces partenaires, à tirer parti de façon pragmatique des avancées qui ont été réalisées (comme les accords de partenariat) et à offrir l'accès à ses réseaux et à ses capacités ainsi qu'à ceux du système des Nations Unies pour le développement pour faire progresser les objectifs communs, en exploitant, entre autres, les possibilités offertes par la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire.

COORDINATION DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT

Le PNUD est attaché aux fonctions et aux responsabilités de leadership particulières qui sont les siennes au sein du système des Nations Unies pour le développement et qu'il peut exercer grâce à ses propres efforts ainsi qu'à l'implication entière et constructive des autres organismes et entités. Il cherchera à :

- ➔ **Approfondir les réflexions et, de plus en plus, les ripostes stratégiques** du système des Nations Unies au niveau mondial. Pour ce faire, le PNUD encouragera le système à réfléchir régulièrement aux problèmes de développement critiques aux niveaux mondial et régional, à préciser les rôles et responsabilités (par exemple concernant le programme de développement pour l'après-2015 et les objectifs de développement durable), à forger des liens plus étroits entre les processus de planification stratégique des organismes et à mettre en place des partenariats stratégiques avec des entités extérieures au système. Des résultats rapides, dans un délai de 9 à 18 mois, pourraient être recherchés par les moyens suivants :



- ✓ Des actions concrètes en vue d'améliorer le partage des connaissances et faire progresser les travaux sur le développement des capacités ;
 - ✓ Une cohérence dans la formulation et le suivi des résultats ;
 - ✓ L'application de normes programmatiques communes, en s'appuyant sur les principes normatifs et opérationnels du Groupe des Nations Unies pour le développement ;
 - ✓ La mise en œuvre des procédures opérationnelles permanentes pour l'initiative « Unis dans l'action » ; et
 - ✓ L'élaboration continue de mesures communes de l'efficacité programmatique et opérationnelle de façon à étayer l'évaluation permanente des incidences à l'échelle systémique.
- ➔ **Axer davantage la coordination au niveau des pays sur l'exécution et sur les résultats de développement.** Les équipes de pays des Nations Unies doivent se tenir informées du progrès global du développement des pays concernés, mettre en place de meilleurs partenariats entre elles et être en mesure de positionner le système des Nations Unies de façon qu'il puisse contribuer aux priorités des pays en matière de transformation et de réforme. L'adoption des procédures opérationnelles permanentes mentionnées plus haut ainsi qu'une plus grande harmonisation des modalités d'action seront d'une grande utilité. Le PNUD peut apporter son assistance grâce à ses travaux et à son expertise technique sur les problèmes intersectoriels, en s'appuyant sur les organismes non-résidents ayant les connaissances et les compétences pertinentes; il peut contribuer à une planification plus stratégique en faisant appel activement à ses directeurs de pays dans les processus d'établissement des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement et des descriptifs communs de programmes de pays ; et il peut établir des liens plus étroits avec les dispositifs de coordination de l'aide au niveau national et au niveau des donateurs. Des programmes de sélection, de formation et de développement des coordonnateurs résidents/représentants résidents mieux conçus et exécutés seront d'un grand concours dans cette optique.

- **Renforcer les règles de base pour définir plus précisément le rôle du PNUD.**
 Ces règles de base mettront en évidence les différences et les complémentarités des fonctions normatives et opérationnelles des divers organismes et entités ; assureront qu'en cas de domaines d'intérêt communs avec le PNUD, des capacités ne seront développées que si les institutions concernées en sont dépourvues ; et prôneront l'utilisation des financements du PNUD pour mobiliser des compétences spécialisées au niveau des pays.
- Encourager **une plus grande ouverture** de l'action du système des Nations Unies pour le développement au niveau des pays. Il s'agira de saisir les possibilités grandissantes de collaboration innovante avec les organisations de la société civile et du secteur privé, les fondations, les instituts de recherche et d'autres acteurs non étatiques.
- **Continuer à renforcer le rôle des équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement** afin de favoriser une réponse collective beaucoup plus solide face aux problèmes stratégiques infranationaux et régionaux et d'offrir des orientations et un soutien de meilleure qualité aux coordonnateurs résidents et aux équipes de pays, de façon qu'ils puissent améliorer la qualité de la programmation et des résultats au niveau des pays.

COOPÉRATION AVEC LE FONDS D'ÉQUIPEMENT DES NATIONS UNIES ET LES VOLONTAIRES DES NATIONS UNIES

Dans les pays les moins avancés, le PNUD fera fond sur le mandat de financement du Fonds d'équipement des Nations Unies dans des domaines très précis d'intérêt commun. Les principales possibilités de resserrement des liens reposent essentiellement sur les six éléments suivants : analyses utilisant les outils de diagnostic du Fonds d'équipement ; initiatives de développement au niveau local ; services financiers inclusifs ; accès des pauvres à l'énergie ; réponses locales aux changements climatiques ; enfin, mécanismes d'exécution pour les systèmes de protection sociale.

En ce qui concerne les Volontaires des Nations Unies, il existe une « coïncidence » assez forte avec le travail mené en amont par le PNUD sur les politiques à suivre. Le PNUD considère que les Volontaires des Nations Unies jouent un rôle central en assurant une présence au niveau des collectivités ; en contribuant à l'organisation et à l'action ; en renforçant la cohésion sociale par le travail de volontariat et de bénévolat ; en développant le volontariat en matière de prestation de services au niveau local ; en encourageant certains aspects spécifiques de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire, fondés sur des échanges de personnels qualifiés là où ils font défaut ; en menant une action de sensibilisation au moyen d'un recours accru à l'Internet pour trouver des volontaires ; et en offrant aux jeunes des possibilités de volontariat.

Le Fonds d'équipement des Nations Unies et les Volontaires des Nations Unies établiront des cadres stratégiques, au titre du présent Plan, afin de préciser les résultats attendus d'eux pour la période 2014-2017.

VOLONTAIRES DES NATIONS UNIES

La volontaire locale Nona Chakma (à gauche) s'entretient avec des jeunes femmes au Bangladesh. À l'initiative du PNUD, le partenariat avec le gouvernement, les communautés et les ONG autonomise les femmes par le biais de la formation et du développement.



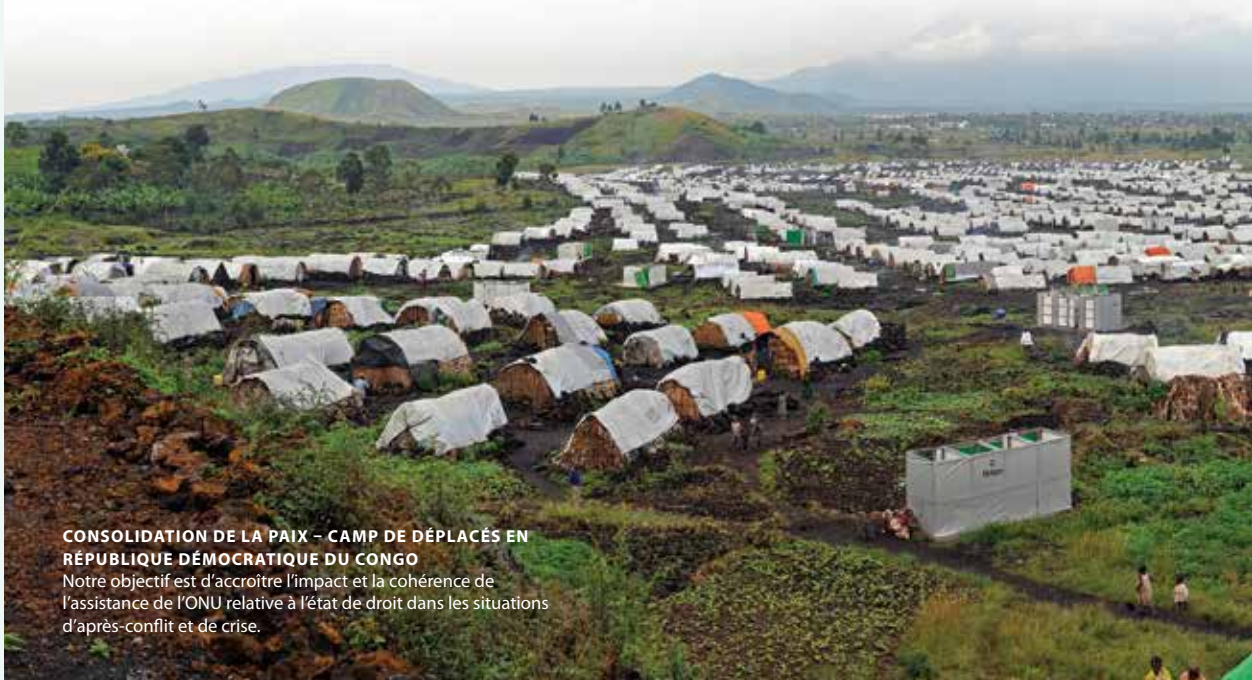
COORDINATION AVEC LE SECRÉTARIAT DES NATIONS UNIES

La coordination du PNUD avec les différents départements et politiques du Secrétariat des Nations Unies reste un élément essentiel à l'obtention de résultats en matière de développement. De même, la portée quasi universelle de l'action du PNUD, son orientation opérationnelle et les relations de confiance qu'il a établies avec les partenaires nationaux aident les départements du Secrétariat à s'acquitter de leur mandat.

Le PNUD continuera de travailler en étroite coordination avec le **Département des affaires économiques et sociales** pour contribuer au développement mondial, en tirant parti des travaux de mise au point du programme pour l'après-2015. Au niveau régional, le PNUD coordonnera de très près son action avec les commissions économiques régionales (et autres instances régionales), afin d'adopter des approches à même de répondre aux spécificités et priorités de chaque région.

Les relations avec le **Bureau de la coordination des affaires humanitaires** resteront critiques dans tous les pays ayant des besoins dans le domaine humanitaire. De saines relations, fondées sur le rôle de chef de file du PNUD au sein du Groupe de travail thématique du Comité permanent interorganisations sur le relèvement accéléré, peuvent contribuer au renforcement mutuel des actions humanitaires, pour un relèvement rapide et pour le développement, et permettre d'aller au-delà de simples opérations de secours pour instaurer une capacité de résilience à long terme. Dans cette optique, un soutien de meilleure qualité s'imposera de plus en plus pour faire face aux situations d'urgence à développement lent (en particulier mais pas exclusivement les situations d'urgence récurrentes). Conformément à ce qui est indiqué dans l'Examen quadriennal complet, il faudra à cet égard améliorer en permanence les évaluations des coordonnateurs résidents et des coordonnateurs des opérations humanitaires, ainsi que la formation de ces derniers et l'appui qui leur est apporté, de manière à disposer des gestionnaires les plus compétents possible à ces postes, et les plus à même de bien faire leur travail.

Un grand pas en avant a été franchi avec la décision du Secrétaire général de désigner le PNUD et le **Département des opérations de maintien de la paix** en tant que Cellule mondiale de coordination des activités policières, judiciaires et pénitentiaires de promotion de l'état de droit au lendemain de conflits et d'autres crises, afin d'améliorer l'impact et la cohérence de l'aide des Nations Unies à l'instauration d'un état de droit dans ces contextes. Des approches coordonnées avec le **Département des affaires politiques** sont aussi cruciales dans des domaines tels que l'appui électoral et la prévention des conflits armés. En ce qui concerne ce dernier domaine, le partenariat sera plus large et englobera également d'autres institutions, fonds et programmes.



CONSOLIDATION DE LA PAIX – CAMP DE DÉPLACÉS EN RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO

Notre objectif est d'accroître l'impact et la cohérence de l'assistance de l'ONU relative à l'état de droit dans les situations d'après-conflit et de crise.

Un autre aspect critique est le rôle d'exécutant principal joué par le PNUD pour les projets financés par le **Fonds pour la consolidation de la paix**, travaillant en étroite collaboration avec le **Bureau d'appui à la consolidation de la paix**. Les efforts faits par le PNUD pour préciser et renforcer sa contribution à la consolidation de la paix, qui sont déjà en cours et prendront davantage forme dans le cadre du présent Plan, devraient contribuer à affermir ses relations avec le Fonds et le Bureau d'appui.

LES PARTENARIATS AVEC LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES INTERNATIONALES

La collaboration avec les institutions financières internationales, comme la Banque mondiale et les banques régionales de développement, entre autres, sera de plus en plus importante pour favoriser l'amélioration des résultats en matière de développement à une époque où s'offrent des possibilités historiques et où des risques importants doivent être surmontés. Que ce soit pour la création d'institutions efficaces de gestion du développement, la transformation économique, l'adaptation aux changements climatiques ou le relèvement après les crises, par exemple, les possibilités d'accomplir plus grâce à des partenariats plus solides sont considérables. Pour être efficaces, les partenariats doivent respecter les caractéristiques, missions et responsabilités propres à chaque institution, être relativement faciles à gérer et cibler l'obtention de résultats pour les pays de programme. Le PNUD envisage de nouer systématiquement des contacts avec les institutions financières internationales pour explorer les possibilités d'une coopération plus étroite.



Améliorer l'efficacité institutionnelle

5

A decorative graphic consisting of numerous small, colorful geometric shapes (triangles, squares, diamonds) in shades of yellow, orange, red, purple, blue, and green. These shapes are scattered across the lower right portion of the page, appearing to flow from the top right towards the bottom right. A large, light blue triangular shape is positioned in the bottom left corner, partially overlapping the number '5'.



8 000

FONCTIONNAIRES



BUDGET OPÉRATIONNEL ANNUEL DE

4,5 À 5 MILLIARDS DE DOLLARS

Une orientation stratégique claire et des partenariats plus solides seront indispensables pour donner suite à la vision globale et aux résultats escomptés dans le Plan stratégique. Mais cela ne sera pas suffisant. Il faudra également améliorer l'efficacité institutionnelle. Le PNUD dispose déjà d'un réseau de bureaux de pays plus étendu que celui de toute autre entité internationale se consacrant au développement; en outre, il peut compter sur un personnel de quelque 8 000 agents, auxquels il convient d'ajouter les sous-traitants et les Volontaires des Nations Unies, qui ont des expériences et des compétences très diverses. Le budget opérationnel annuel du PNUD, d'un montant de 4,5 à 5 milliards de dollars, est principalement financé par des contributions autres que les ressources de base, adossées à un fonds très restreint de ressources de base (qui, aujourd'hui, représentent moins de 20 % du financement total).

De nombreuses améliorations ont déjà été apportées lors de la précédente période de planification, au cours de laquelle le PNUD s'est efforcé d'obtenir de meilleures performances et d'être à la hauteur des objectifs visés. Les lacunes à combler doivent l'être grâce à une discipline et une ténacité accrues, ainsi qu'à une plus grande ouverture à l'innovation. L'application des recommandations issues de l'Examen quadriennal complet, les décisions récentes du Conseil d'administration au sujet des nouvelles politiques de recouvrement des coûts et de la réduction des financements croisés au sein de l'organisation ainsi que les orientations définies dans le présent Plan stratégique exigeront une évolution constante, y compris structurelle, afin que le PNUD puisse offrir son aide de manière efficiente et réactive et avec une plus grande efficacité-coût.

Les orientations définies dans le présent Plan exigeront une évolution constante, y compris structurelle, afin que le PNUD puisse offrir son aide de manière efficiente et réactive et avec une plus grande efficacité-coût.



Les avancées en matière d'efficacité institutionnelle que recherche le PNUD seront obtenues grâce à trois stratégies interconnectées destinées à soutenir la vision globale et les résultats attendus dans le cadre de ce Plan stratégique :

1. Des programmes de meilleure qualité, grâce à une planification, une conception, un suivi et une évaluation améliorés des projets, sur la base d'une gestion davantage axée sur les résultats ;
2. Une ouverture, une souplesse et une adaptabilité accrues sur le plan organisationnel, en vue de maîtriser les connaissances, les solutions et les compétences ;
3. Une gestion des ressources financières et humaines améliorée aux fins de l'obtention des résultats escomptés, et durable eu égard aux flux de ressources prévus.

L'APPROCHE DU PNUD EN MATIÈRE DE MUTATION INSTITUTIONNELLE

L'approche que le PNUD se propose d'appliquer comporte plusieurs éléments qui, pris ensemble, conduiront à une organisation qui, de manière transparente et mesurable, aide les pays à atteindre leurs objectifs de développement, avec une efficacité accrue illustrée par :

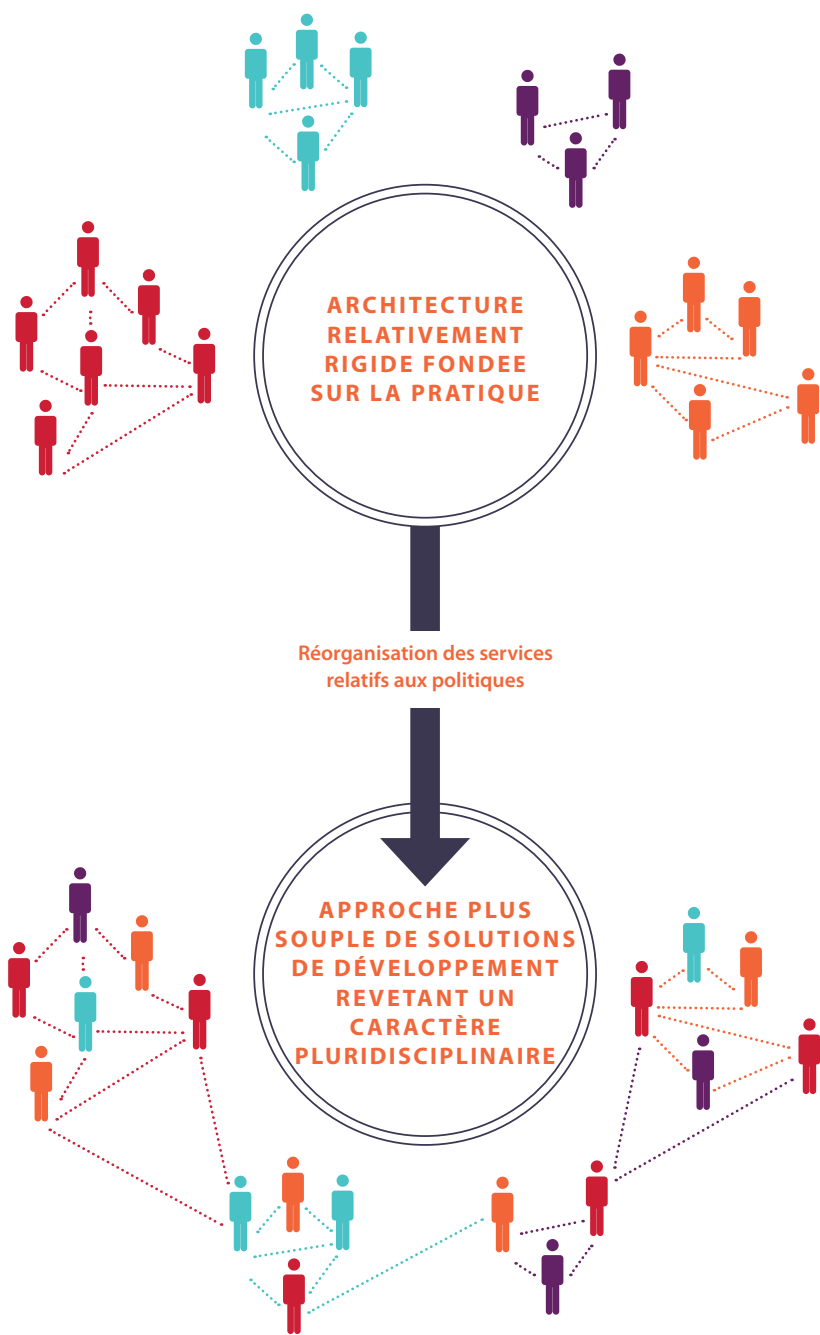
- Une structure organisationnelle et des dispositions financières qui peuvent être considérées comme viables eu égard aux recettes prévues et qui incitent à améliorer la qualité et la quantité des programmes exécutés au niveau des pays ;
- Des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement revêtant un caractère plus stratégique (en liaison avec le reste du système des Nations Unies pour le développement) et des stratégies de pays identifiant clairement la contribution de fond du PNUD à l'effort de développement mené au niveau national. Tous les programmes de pays conçus dans le cadre de ce Plan stratégique seront : davantage focalisés sur, au plus, quatre résultats limités dans le temps ; fondés sur des hypothèses de changement explicites ; et articulés autour d'un cadre de résultats solides, harmonisés, rigoureusement définis, ventilés par sexe et mesurables, s'inspirant d'un ensemble normalisé d'indicateurs SMART ;
- L'innovation, les possibilités de reproduction et les enseignements tirés seront expressément pris en compte dans le cadre de l'élaboration, de la gestion et de l'examen des programmes, de façon que les résultats obtenus avec l'aide du PNUD puissent être maintenus sur le long terme. Des stratégies de mise à niveau seront indispensables pour garantir une amélioration de la couverture et de l'impact des innovations en matière de développement. Outre la priorité accordée à des résultats durables, il faudra dans cette optique non seulement concevoir des projets à même d'être exécutés à une plus grande échelle ; mais aussi, parallèlement, renforcer les politiques, les capacités, les stratégies de financement et les institutions aux niveaux national, régional et sous-régional. A cet égard, si les pays le demandent, le PNUD s'emploiera aussi à les aider à générer, utiliser et gérer leurs propres financements en vue d'un développement humain durable ;



FINANCER LES BESOINS POUR UN DÉVELOPPEMENT DURABLE

Des femmes comptent leur argent dans un centre local de microcrédit au Togo.

- Les bureaux de pays communiqueront systématiquement dans le cadre du processus annuel de planification des activités d'information concernant les nouveaux aspects des besoins des pays en matière de services du PNUD, ce qui permettra à celui-ci d'identifier les actions nécessaires, d'attribuer des ressources pour les priorités approuvées et de rechercher un ensemble de résultats communs et conformes au Plan stratégique ;
- Les bureaux de pays seront désormais plus diversifiés et plus efficaces, s'employant, lorsque cela paraît rationnel du point de vue opérationnel, à regrouper les fonctions d'appui au sein de « pôles de services », afin de libérer des ressources supplémentaires pour la programmation. Chacun d'entre eux déterminera avec son bureau régional les fonctions et capacités indispensables à la mise en œuvre efficace des programmes et mettra en place un plan durable et efficace par rapport au coût à cet effet ;
- Tous les programmes et projets du PNUD seront conçus sous l'angle du développement humain durable. Dans la pratique, ce choix implique qu'il faudra évaluer s'ils sont adaptés aux possibilités et aux capacités des pauvres et des exclus et favorisent la durabilité, combinant les objectifs du développement social et du développement humain. Les programmes et projets devront respecter des normes de qualité et des procédés communs, dont les gestionnaires seront responsables, tandis que l'investissement dans le suivi et l'évaluation permettra d'identifier les améliorations nécessaires à l'obtention de résultats durables. L'utilisation de données et d'éléments d'information concrets pour rendre compte des résultats, par rapport à des niveaux de référence établis, continuera de progresser notablement. Des approches de gestion des portefeuilles seront utilisées pour mieux adapter les modalités selon lesquelles le soutien du PNUD est conçu et fourni aux problèmes rencontrés et favoriser une utilisation plus rationnelle des ressources disponibles ;
- Pour la conception et l'application des programmes et projets, les bureaux de pays pourront s'inspirer de l'approche des « solutions de développement », qui permet de mobiliser l'ensemble des compétences techniques du PNUD pour faire face de manière intégrée aux problèmes spécifiques rencontrés dans le cadre des politiques et programmes de développement. Les connaissances et les enseignements tirés seront facilement accessibles aux bureaux de pays et serviront de base à la conception de projets de qualité et à la formulation de conseils sur les politiques à suivre ;
- Les responsables des bureaux de pays seront formés et dotés des instruments nécessaires pour gérer le pool diversifié de talents constituant leurs équipes, ouvrant la voie à des unités de travail inclusives, engagées et très performantes.







TOUS LES PROGRAMMES ET PROJETS APPUYÉS PAR
LE PNUD SERONT CONÇUS DANS L'OPTIQUE D'UN
DÉVELOPPEMENT HUMAIN DURABLE.
Exemple d'utilisation de l'énergie solaire au Costa Rica.



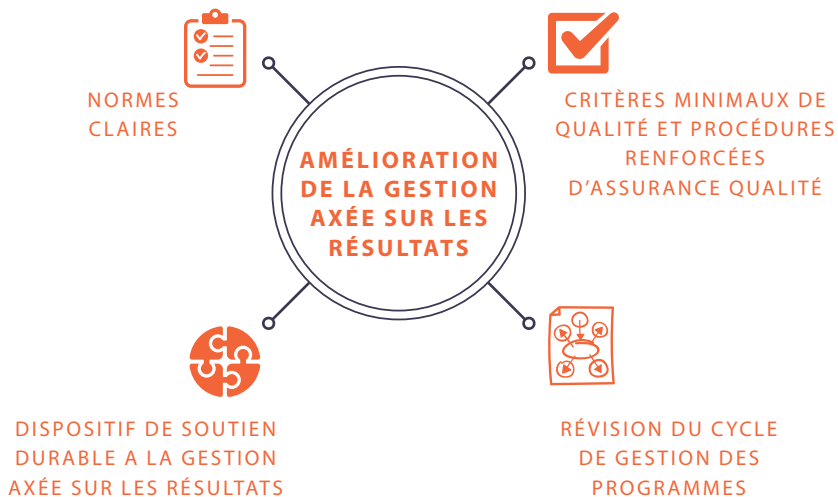
LES SECTEURS D'ACTIVITÉ

Secteur d'activité 1

des programmes de meilleure qualité
grâce à la gestion axée sur les résultats

Un effort systématique d'amélioration de la **gestion axée sur les résultats** est en cours à l'échelle de l'organisation et sera encore amplifié à l'avenir. Il s'agit notamment de définir des normes précises pour ce type de gestion ; d'établir des critères minimaux de qualité pour les projets ainsi que des procédures renforcées d'assurance qualité à chaque stade du cycle des projets ; de réviser le cycle de gestion des programmes, afin d'en améliorer la qualité, la solidité et les performances, tout en écourtant les calendriers et en réduisant la charge de travail administrative ; et, enfin, de mettre en place un dispositif de soutien durable à la gestion axée sur les résultats, en vue de la collaboration avec les bureaux de pays au cours des deux prochaines années. Les bureaux régionaux joueront un rôle critique dans la surveillance de l'exécution et de l'efficacité des programmes.

Le PNUD est particulièrement bien placé pour exploiter les **connaissances** approfondies qu'il accumule sur les points communs et les divergences des pays à différents stades de développement, et pour tirer parti de ces éléments d'information pour proposer des solutions de développement efficaces et adaptables. Des systèmes seront mis en place, depuis le niveau des projets jusqu'à l'échelon le plus élevé, afin d'ancrer plus profondément dans l'organisation les principes d'évaluation,



Le PNUD est particulièrement bien placé pour exploiter les connaissances approfondies qu'il a accumulées sur les points communs et les divergences des pays à différents stades de développement, et pour tirer parti de ces éléments d'information pour proposer des solutions de développement efficaces et adaptables.

d'apprentissage et de gestion du savoir. Eu égard aux progrès réalisés ces dernières années, la qualité des **évaluations** sera améliorée, les actions de gestion ultérieures seront surveillées avec attention et, surtout, les leçons tirées conduiront à des ajustements dans la conception, la mise en œuvre et les investissements futurs. Ces mesures permettront d'alimenter le processus permanent d'élaboration de politiques fondées sur des faits concrets tout au long de la période du Plan stratégique, mais contribueront aussi à l'adaptation de la mise en œuvre, à la mise en évidence d'innovations utiles ainsi qu'à la promotion et à l'intensification des approches efficaces. Un **examen à mi-parcours du Plan stratégique** sera indispensable en 2015-2016 pour soutenir ces efforts. Une **évaluation indépendante du Plan**, confiée au Bureau de l'évaluation, sera aussi réalisée vers la fin du cycle de planification, en temps voulu pour fournir des éléments dans la préparation du plan suivant. Un examen critique du Plan stratégique au moyen d'examen programmatiques et thématiques durant la période 2014-2017 apportera une contribution essentielle à ces deux exercices.

Le **Plan d'activités annuel** de l'organisation et les plans de travail des différentes unités qui en découlent contribueront à la concrétisation du Plan stratégique et à l'alignement des ressources dans l'ensemble de l'organisation afin d'obtenir les résultats escomptés. Une meilleure analyse de l'environnement stratégique du PNUD ainsi que les informations générées en interne — sur les politiques, les opérations et les évaluations — permettront un réajustement continu de la stratégie et de sa mise en œuvre. La promotion de l'innovation comme l'évaluation et l'atténuation active des risques multiples affectant les programmes et les opérations feront aussi partie intégrante de l'approche de l'organisation.

Un **processus** d'évaluation et d'apprentissage sera ainsi poursuivi en continu tout au long du Plan stratégique et pas uniquement à mi-parcours ou en fin de plan, ce qui aura des conséquences pour le Plan lui-même, les programmes de pays et les différents projets et programmes.

Secteur d'activité 2

Faire du PNUD une institution plus ouverte, plus adaptable et plus souple



Par le passé, le développement de la transparence et de la responsabilité était la caractéristique d'une institution ouverte. Aujourd'hui, la rapidité et la facilité avec lesquelles les connaissances et les compétences peuvent circuler dans une institution sont également un élément important. La structure organisationnelle du PNUD devra être plus dynamique et plus souple ; ses compétences devront être plus mobiles ; les capacités et l'expertise requises au sein de l'organisation devront également évoluer face aux nouveaux défis de développement ; et une collaboration plus étroite s'imposera à la fois au sein de l'organisation et avec les partenaires et toutes les autres parties prenantes.

Le présent Plan stratégique exigera de l'organisation qu'elle recentre davantage ses **compétences consultatives** sur l'amélioration des recommandations concernant les politiques à mener et sur le renforcement des programmes et projets. Plus important encore : le PNUD devra s'employer à fournir des conseils plus intégrés et plus axés sur les programmes — en couvrant tous les secteurs d'activité définis dans le Plan — afin de mieux aider les pays à relever des défis de développement de plus en plus complexes et interconnectés. Les services relatifs aux politiques à mener seront donc réorganisés, l'architecture relativement rigide fondée sur la pratique étant remplacée par une approche plus souple de solutions de développement revêtant un caractère pluridisciplinaire et tenant compte de la réalité des problèmes.

L'organisation devra pouvoir compter sur un pool suffisant de **compétences de qualité**, directement en phase avec les exigences de mise en œuvre du présent Plan stratégique — et ce en dépit d'effectifs réduits. Un plan comportant des mesures claires pour résoudre les problèmes d'effectifs et de capacités dans les domaines techniques critiques du présent Plan stratégique est en cours d'élaboration et tirera pleinement parti des instruments de recrutement dont le PNUD dispose. Les

La structure organisationnelle du PNUD devra être plus dynamique et plus souple face aux nouveaux défis de développement; et une collaboration plus étroite s'imposera à la fois au sein de l'organisation et avec les partenaires et toutes les autres parties prenantes.

fondements seront aussi posés pour la mise en place d'un dispositif informatique qui fonctionnera en permanence et qui permettra d'actualiser régulièrement les données analytiques sur les effectifs, d'identifier les besoins et lacunes en matière de capacités dans l'ensemble de l'organisation et de planifier les effectifs qui seront nécessaires au PNUD.

La **présence universelle** est l'un des principaux avantages comparatifs de l'organisation, mais les besoins doivent être réévalués pour permettre au PNUD de mieux répondre — et de manière plus souple — à leur évolution dans chaque pays. Il faudra donc adapter la présence de l'organisation aux besoins et priorités nationaux spécifiques et améliorer l'efficacité en regroupant les fonctions et les services. De l'analyse des objectifs et missions dans divers contextes se dégagera donc une vision systématique et cohérente des modalités différentes de la présence du PNUD en 2014 et au-delà.

L'examen et l'ajustement continu de la stratégie feront partie intégrante du suivi régulier du plan d'activités, qui fournit les informations nécessaires à l'adaptation des approches et des ressources de l'organisation afin de ne pas dévier de la voie tracée pour atteindre les résultats escomptés. La nécessité d'un repositionnement plus rapide en cas de crise soudaine sera déterminée sur la base du cadre permettant de déterminer l'importance relative des programmes, adopté par le système des Nations Unies pour le développement. Ce cadre permet la réalisation d'analyses pour soutenir les efforts faits par le système pour poursuivre son action (« *stay and deliver* ») dans des zones à haut risque au cours d'une crise et immédiatement après, en consultation avec les gouvernements nationaux.

Secteur d'activité 3

Gestion améliorée des ressources humaines et financières pour l'obtention des résultats attendus



Dans le présent Plan stratégique, un lien clair sera établi pour la première fois entre les résultats attendus en matière de développement et les ressources financières et humaines investies pour atteindre les objectifs fixés. La mise en œuvre du Plan exigera un recours important à des ressources autres que les ressources de base. Son efficacité dépendra d'une meilleure gestion de l'enveloppe globale de ressources de l'organisation (y compris les ressources humaines) pour garantir le niveau de performance requis.

La baisse des contributions de base en 2013 se traduit d'ores et déjà par des coupes dans le budget institutionnel. Au cours des quatre prochaines années, le PNUD **se rationalisera et améliorera son efficacité-coût**. Des mesures seront prises pour

Dans le Plan stratégique, un lien clair sera établi pour la première fois entre les résultats attendus en matière de développement et les ressources financières et humaines investies pour atteindre les objectifs fixés.

accroître l'efficacité de la prestation des services de gestion et opérationnels, de façon à assurer que la structure institutionnelle corresponde bien aux flux de financement prévus et que la masse critique des services d'appui permette de mener des programmes de qualité et de garantir la responsabilité financière et juridique nécessaire.

Le PNUD continuera à coopérer avec les donateurs et les partenaires émergents par le biais de filières et d'instruments de financement souples, de qualité et diversifiés. L'organisation s'emploiera à **optimiser la gestion des flux de financement autres que les ressources de base** en rationalisant le nombre d'instruments et leur gestion. Consciente de la complexité croissante du financement du développement, elle aidera les pays en développement qui lui en font la demande à générer eux-mêmes les fonds nécessaires à un développement humain durable, à y accéder, à les combiner, à les ordonner et à les gérer.

Le PNUD met en œuvre la décision de son Conseil d'administration d'harmoniser la classification des coûts et d'appliquer de nouveaux taux de recouvrement des coûts. Cet effort permettra d'améliorer la **transparence et la cohérence du chiffrage des projets de développement**, répondant ainsi à une préoccupation de longue date selon laquelle les ressources de base pourraient avoir indûment financé des activités non essentielles.

Le PNUD renforcera sa **capacité de gestion du personnel** au moyen d'une accélération des programmes de recrutement et de formation afin d'améliorer plus rapidement l'efficacité des agents, de favoriser la diversité, de gérer les compétences et de mieux planifier la relève pour les postes clés. Par ailleurs, la **sécurité du personnel** reste une préoccupation majeure dans de nombreux pays où le PNUD est actif. En liaison avec le Département de la sûreté et de la sécurité du Secrétariat des Nations Unies, l'organisation continuera à considérer comme prioritaires les mesures visant à réduire la vulnérabilité du personnel et à garantir la continuité des activités.

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

Globalement, le PNUD intensifie aussi son effort pour faire en sorte que les activités des bureaux se déroulent dans le **respect de l'environnement**, en encourageant l'éco-responsabilité dans les méthodes de travail, les communications et les pratiques opérationnelles en général.

PHOTOS :

PAGE 1	Eskinder Debebe/ONU
PAGE 3	Thinkstock
PAGE 5	PNUD Inde (à gauche) ; Adam Rogers/UNCDF (à droite)
PAGE 6	Loy9; BBC Media Action
PAGE 12	Graham Crouch/PNUD Inde
PAGE 13	ONU (à gauche) ; Ljubomir Stefanov/PNUD (à droite)
PAGE 14	PNUD République dominicaine
PAGE 19	Série d'affiches de 2012.PNUD—Photographe : Salman Saeed/PNUD Bangladesh
PAGE 22	Brian Sokol/PNUD Soudan du Sud
PAGE 23	PNUD Jordanie (à gauche) ; PNUD Ukraine (à droite)
PAGE 25	Norman Isaac
PAGE 26	Inia Herencic/PNUD Croatie
PAGE 29	Samia Mahgoub/PNUD
PAGE 31	Adam Rogers/UNCDF (à gauche) ; PNUD Burundi (à droite)
PAGE 32	Olivier Chassot/ONU
PAGE 35	Robin Waudu/CICR
PAGE 36	PNUD Bhoutan
PAGE 41	Adam Rogers/PNUD
PAGE 42	PNUD Iraq
PAGE 47	Amyia Kanti Chakma/VNU
PAGE 48	Arne Hodalic
PAGE 53	Adam Rogers/UNCDF
PAGE 56	PNUD Costa Rica



*Au service
des peuples
et des nations*

Programme des Nations Unies pour le développement
One United Nations Plaza
New York, NY 10017

www.undp.org