



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

Distr. générale
10 mai 2012
Français
Original : anglais

Session annuelle 2012

25-29 juin 2012, Genève

Point 2 de l'ordre du jour provisoire

Rapport annuel de l'Administrateur

**Rapport annuel de l'Administrateur sur le plan
stratégique : activités et résultats pour 2011**

Résumé

Dans sa décision 2011/14, le Conseil d'administration a exprimé des attentes concernant le rapport annuel faisant suite à l'examen à mi-parcours du plan stratégique pour la période 2008-2013. Ce premier rapport fondé sur le cadre révisé de résultats en matière de développement comporte 25 réalisations au niveau de l'organisation, des indicateurs de réalisation choisis et un nouvel indicateur de résultat. Le rapport et ses annexes fournissent un aperçu des résultats et contributions du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) dans les quatre domaines d'intervention ainsi qu'une analyse approfondie des neuf résultats de l'organisation, tel que convenu avec le Conseil d'administration. Le Conseil d'administration souhaitera peut-être : a) prendre note du rapport annuel et de ses annexes. et b) formuler de nouvelles directives pour le rapport annuel combiné et l'examen cumulatif de l'exécution du plan stratégique à présenter l'année prochaine, avec le projet du plan stratégique pour la période 2014-2017.



Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	3
II. Positionnement stratégique dans un monde en rapide évolution	3
III. Résultats de développement	7
IV. Examen et analyse des résultats du PNUD	22
V. Efforts de modernisation des entreprises	26

Annexe (disponibles sur le site Internet du PNUD)

I. Introduction

1. Le présent rapport présente une analyse des résultats et des activités du PNUD pour l'année 2011. Il se fonde sur l'examen à mi-parcours du plan stratégique du PNUD pour la période 2008-2013 et reflète les efforts constants déployés par le PNUD pour répondre aux besoins et défis émergents dans un monde en rapide évolution.

II. Positionnement stratégique dans un monde en rapide évolution

A. Nouveaux développements et tendances émergentes

2. En 2011, des événements politiques et économiques de nature et d'ampleur historiques se sont déroulés dans le monde. L'aggravation de la crise bancaire et de la crise de la dette souveraine en Europe a menacé la reprise fragile de l'économie mondiale et a ajouté une difficulté pour les pays en développement et pour la coopération internationale pour le développement. Alors que l'inquiétude concernant la reprise économique mondiale augmente, trois événements se détachent. Le premier est le mouvement populaire qui a balayé l'Afrique du Nord et s'est répandu au Moyen-Orient. Le second est la famine généralisée et l'instabilité politique persistante dans la Corne de l'Afrique, qui menacent actuellement de s'étendre à la région du Sahel. Le dernier est la persistance des crises et catastrophes naturelles majeures, telle que la fusion du cœur de réacteur de la centrale nucléaire de Fukushima, au Japon, survenue après un important séisme et un violent tsunami, démontrant ainsi la fragilité humaine dans l'une des sociétés les plus développées du monde.

3. D'autres tendances puissantes ont émergé ou se sont accélérées. Les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement sont très variables, tandis que les progrès réalisés sur certains objectifs au niveau mondial masquent la lenteur de l'évolution dans un grand nombre de pays et de régions. Nonobstant de telles divergences, de nombreux objectifs restent accessibles pour la majorité des pays en développement dont il est estimé qu'au moins deux tiers ont atteint ou presque l'objectif. L'innovation technologique ainsi que les appareils et services numériques se multiplient et offrent de nouveaux moyens de s'exprimer et de participer. Dans de nombreux pays en transition démographique, une « explosion de la jeunesse » ou des « fenêtres démographiques » sont observées ou attendues. Sur tous les continents, y compris dans un grand nombre de pays africains, des transitions politiques ont fait suite à des élections pacifiques. Des conflits prolongés ou violents ont continué d'affecter la vie de centaines de millions de personnes dans diverses « zones de tension ». L'instabilité financière et le déséquilibre économique mondial ont toujours des répercussions négatives dans le monde entier.

4. Alors que le débat sur les implications de ces changements se poursuit, trois grandes leçons peuvent être tirées. L'une concerne la puissance des aspirations démocratiques, soutenue par une forte demande d'égalité des chances dans les domaines politique, social et économique parmi les jeunes générations. Une autre porte sur les effets néfastes, lents et soudains des catastrophes, qui peuvent

compromettre les progrès humains à tous les niveaux du développement et se faire sentir de l'autre côté des frontières nationales. La troisième est la réaffirmation de l'interconnexion en tant qu'élément structurant de notre monde : les défis mondiaux interdépendants touchent tous les pays et nécessitent une action collective.

5. Ces forces génèrent à la fois des difficultés considérables et d'importantes opportunités de changement. Elles soulignent et expliquent l'importance accrue accordée à la résilience, l'égalité, l'inclusivité et la durabilité ainsi que leurs implications pour les biens publics mondiaux et la dynamique régionale. Alors que le doute plane sur les objectifs de développement spécifiques et les cadres politiques qui seront déterminés par la communauté internationale au terme de la Conférence Rio +20 et ultérieurement, il est évident que ces considérations devraient figurer en bonne place dans les priorités de tous les acteurs du développement.

6. Outre l'évolution de la situation mondiale, les tendances régionales continuent d'orienter l'élaboration des politiques. En Afrique subsaharienne, des réalisations positives se conjuguent avec des inquiétudes concernant l'inclusivité, la pauvreté, la vulnérabilité et le changement climatique, ainsi que la capacité du continent à générer des emplois décents et productifs pour sa population jeune. Dans les pays d'Amérique latine et des Caraïbes, qui ont bénéficié d'une croissance économique durable et d'une baisse de l'inégalité des revenus, le sentiment d'insécurité des citoyens, le mécontentement à l'égard de la qualité de la démocratie et les inquiétudes entourant le « piège du revenu moyen » restent d'actualité. Dans les pays d'Europe centrale et orientale et la Communauté d'États indépendants, le contre-coup de la crise mondiale, l'exclusion sociale des minorités et la persistance des conflits gelés sont des préoccupations urgentes. Dans la région des États arabes, l'impact du changement environnemental génère à la fois des défis et des occasions pour la coopération régionale de préserver les moyens de subsistance et les opportunités économiques ainsi que de soutenir un changement de gouvernance considérable. La région Asie-Pacifique, malgré une croissance impressionnante, doit s'efforcer de rendre les bénéfices de la croissance plus inclusifs, de gérer les effets du changement climatique, d'encourager l'intégration des femmes dans le monde économique et politique et de renforcer les institutions et processus pour les rendre plus responsables et sensibles aux besoins des citoyens.

7. Ces quelques dernières années, les acteurs du développement ont œuvré dans un paysage institutionnel et financier changeant, marqué par une réduction des budgets d'aide et par la nécessité de définir des engagements pour le programme de développement à venir. L'attention internationale est portée sur le renforcement de l'efficacité du développement, notamment en optimisant le recours aux capacités et systèmes nationaux et en encourageant la responsabilisation mutuelle, tel que souligné, entre autres, dans le Programme d'action d'Istanbul. Le PNUD s'engage à se tenir informé, dans cet environnement en évolution, de l'examen quadriennal complet et du travail en cours du Programme d'action d'Istanbul. Des informations seront également tirées du quatrième Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide, du « Nouveau pacte » pour les pays en transition et les pays sortant d'une situation de crise et de la coopération triangulaire et Sud-Sud.

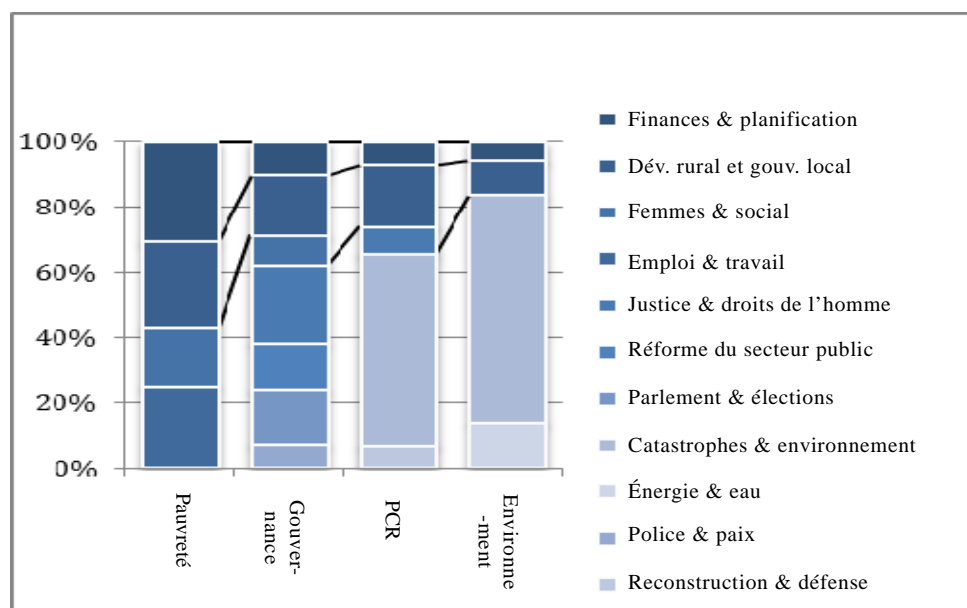
B. Positionnement stratégique du PNUD et valeur ajoutée

8. Le PNUD privilégie une approche « à bénéfices multiples » du développement qui permet aux partenaires de transformer les défis sociaux, économiques et environnementaux en objectifs multisectoriels, multi-institutionnels et multipartites. D'un côté, le modèle d'activité du PNUD associe universalité et rôle de rassembleur et de coordonnateur, appuyé par son rôle majeur d'organisme de développement. D'un autre côté, il met à la disposition de ses homologues un partenaire impartial pour les aider à trouver des solutions nationales efficaces aux problèmes de développement, qui répondent aux enjeux et aspirations au niveau local.

9. En tant que coordonnateur du Groupe des Nations Unies pour le développement et en tant que programme de développement multilatéral, le PNUD œuvre à l'intersection des programmes de développement mondiaux et nationaux. Le PNUD aide les partenaires nationaux à transposer leurs engagements en matière de développement au niveau mondial en veillant à répondre aux besoins nationaux et à s'inspirer de la plateforme intégrée de distribution parmi les secteurs et groupes de population. Les solutions requièrent la mobilisation de nombreux acteurs internationaux et nationaux et ne doivent pas se limiter aux politiques, institutions et systèmes. L'expertise interne du PNUD dans les domaines de la réduction de la pauvreté, de la gouvernance démocratique, de la prévention des crises et du relèvement ainsi que de l'énergie et de l'environnement reflète le fait que la communauté internationale reconnaît que les défis sont étroitement liés et que des solutions intégrées doivent être prises qui, non seulement, minimisent les dommages horizontaux mais optimisent surtout les bénéfices partagés, étant donné qu'un manquement dans un domaine freine l'évolution dans les autres.

Graphique 1

Répartition des partenaires du Gouvernement par domaine d'intervention



10. Le PNUD collabore avec les pays au niveau des résultats à travers quatre « dimensions » : a) en se servant de son rôle de rassembleur et d'éducateur pour renforcer la participation au dialogue national sur le développement, y compris en aidant les pays à fournir une plateforme accessible aux personnes les moins bien desservies afin qu'elles puissent être représentées dans les décisions relatives au développement qui affectent leur vie (la « dimension sensibilisation »; b) en mettant son impartialité au profit de la révision de politiques, plans et budgets (la « dimension politique »; c) en exploitant sa capacité opérationnelle et sa connaissance globale pour aider les pays à appliquer des solutions innovantes et réactives aux situations de crise qui contribuent au processus de transformation inclusive (la « dimension application »); et d) en travaillant avec les partenaires communautaires, organisationnels et institutionnels à la formulation de stratégies qui visent à renforcer la capacité de résilience aux menaces et catastrophes et apportent un changement durable pour les institutions et les générations futures (la « dimension résilience »).

11. Il est clair que la contribution du PNUD à ces dimensions amène des changements positifs dans beaucoup, pour ne pas dire tous ses domaines de résultats. Le travail entrepris par le PNUD, en collaboration avec des partenaires, pour transposer l'agenda des objectifs du Millénaire pour le développement dans les plans et budgets nationaux et pour accélérer les stratégies de mise en œuvre, évolue considérablement, même s'il reste quelques difficultés majeures. Le soutien du PNUD à la transposition de fonds mondiaux verticaux dans des contextes nationaux démontre comment le PNUD peut exploiter les dépenses engagées au titre de fonds verticaux pour générer des gains durables et multisectoriels. Pour le Fonds pour l'environnement mondial (FEM), cela se traduit par des progrès transversaux dans les domaines de la pauvreté et de l'environnement et pour le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme, par la prise en compte des déterminants socioéconomiques de la santé qui transcendent les institutions et les secteurs. À travers les travaux sur la biodiversité menés à l'échelle nationale, le PNUD montre comment des approches « à triple bénéfice » peuvent servir simultanément la préservation de la biodiversité, l'autonomisation des femmes et la durabilité des moyens de subsistance. La sensibilisation aux approches participatives au développement a favorisé l'intégration de questions liées au genre et à la jeunesse dans les processus d'élaboration de politiques et de planification. Par ailleurs, la sensibilisation et la préparation à la réduction des risques de catastrophe, qui comptent actuellement parmi les principales caractéristiques des processus d'élaboration de politiques et de planification, contribuent à la résilience des communautés.

12. Le renforcement des objectifs et des performances est une priorité constante. Chaque bureau de pays et unité de programme est encouragé(e) à suivre une stratégie en trois parties afin : a) de poursuivre les objectifs prioritaires convenus avec les gouvernements pour le cycle en cours; b) d'assurer la durabilité des anciens projets, ou leur terme, et la continuité des résultats de cycles précédents; et c) de rechercher l'innovation afin de garantir une certaine agilité face aux nouvelles difficultés et opportunités.

13. Si l'on se base sur l'année de référence 2011, la première au cours de laquelle le nouveau système fondé sur des indicateurs de réalisations et de résultats a été utilisé, on constate que certains domaines sont étayés par des preuves alors que d'autres restent flous. L'identification des éléments à fournir pour attester la

durabilité et les capacités institutionnelles représente un défi majeur qui méritera une attention particulière lors du cycle de rapport suivant.

III. Résultats de développement

14. La première partie de ce chapitre présente les résultats et progrès majeurs observés en 2011. La seconde partie, conjuguée avec l'annexe II, constitue une étude approfondie des résultats qui contribuent à la réalisation des neuf objectifs convenus avec le Conseil d'administration, lesquels couvrent les quatre domaines d'intervention du PNUD. La contribution du PNUD, concrétisée par son engagement au niveau des résultats et décrite au paragraphe 10 ci-dessus, est mise en évidence tout au long du chapitre.

A. Principaux résultats et contribution du PNUD

15. Accélérer la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement reste une priorité pour le PNUD. Le cadre d'accélération de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement, conçu comme un processus des Nations Unies permettant de se concentrer sur les objectifs suspendus, a été le principal vecteur de soutien du PNUD dans ce domaine et a été appliqué à 31 pays jusqu'à présent, dont 13 font partie des pays les moins avancés. L'aide du PNUD à la réalisation des objectifs, au niveau des résultats, est passée de la dimension « politique » à la dimension « application », ce qui reflète la plus grande maturité et l'appropriation locale du programme. Comme suite à la bonne application du cadre d'accélération en 2010, 8 pays appliquent la méthodologie aux domaines liés à la santé (objectifs 5 et 6), une attention particulière étant accordée à l'inégalité entre les sexes et au VIH/sida; 2 l'appliquent aux problèmes liés à l'emploi; et 4 au domaine de la sécurité alimentaire.

16. Les inquiétudes liées à la sécurité alimentaire étaient particulièrement vives en Afrique subsaharienne en 2010, après la grande crise alimentaire de 2008. Dans la corne de l'Afrique, l'instabilité politique persistante conjuguée avec une grande sécheresse ont entraîné une famine généralisée. L'insécurité alimentaire et nutritionnelle représentait également une menace pour la région du Sahel dans un contexte de faible pluviosité et de tension politique. Ces développements soulignent la nécessité de prendre en compte les dimensions socioéconomique, politique et environnementale de la question de la sécurité alimentaire dans les efforts de renforcement des capacités d'atténuation en vue d'augmenter la résilience.

17. Des interventions, couvertes par le cadre d'accélération de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement, ont été menées dans quatre pays du Sahel depuis 2010 et des plans d'action ont été mis en place dans deux pays en 2011. En collaboration avec des partenaires des Nations Unies, le PNUD a octroyé, en 2011, plus de 170 millions de dollars à 39 pays afin de répondre au problème de la sécurité alimentaire. Dans les pays à faible revenu, l'assistance du PNUD visait plus particulièrement à étendre l'accès à l'alimentation en encourageant une plus grande production alimentaire, en établissant des mécanismes de résilience destinés à protéger les cultures et le bétail dans des régions exposées aux risques de sécheresse et autres catastrophes naturelles et en stimulant le côté commercial de l'industrie alimentaire afin d'augmenter les revenus. Seize pays d'Afrique se sont

particulièrement engagés à renforcer leur capacité de résilience et leur capacité à répondre aux crises.

18. Les inquiétudes alimentaires et nutritionnelles ne se limitent pas à la disponibilité et à l'accès. Dans de nombreux pays d'Amérique latine et des Caraïbes, d'Europe orientale et d'Asie, y compris un grand nombre de pays à revenu intermédiaire, le PNUD s'est employé à réduire la malnutrition en intégrant l'alimentation aux programmes sociaux et aux mécanismes de protection, en diversifiant la production et en durcissant les normes de sécurité ainsi qu'en stimulant le côté commercial de l'industrie alimentaire dans l'optique d'augmenter le revenu des groupes plus pauvres.

19. Le PNUD a enregistré des résultats notables en ce qui concerne la lutte contre la propagation du VIH et a octroyé une aide de 275 millions de dollars à 46 pays au titre d'initiatives multisectorielles. Plus de 70 % des pays faisant état d'épidémie de VIH ont souligné les contributions aux résultats en matière d'égalité des sexes, à savoir, par exemple, la plus grande place accordée aux femmes et aux filles dans les plans nationaux de lutte contre le VIH et les budgets connexes, le renforcement du pouvoir de décision des femmes vivant avec le VIH et l'amélioration de la santé maternelle. Plusieurs pays d'Afrique à prévalence élevée ont assisté à d'importantes chutes des taux de prévalence et à un élargissement de la couverture des médicaments vitaux et des mesures de prévention. Les réalisations du PNUD sont confirmées par des évaluations indépendantes récentes qui ont permis de dresser un bilan positif des programmes de lutte contre le VIH, y compris des contributions au renforcement des cadres législatifs, à la promotion des droits de l'homme et de l'égalité des genres et au respect des besoins de groupes marginalisés.

20. En 2011, le PNUD a servi de bénéficiaire principal pour le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme dans 32 pays, permettant aux partenaires nationaux d'accéder aux ressources nécessaires pour améliorer les résultats dans le secteur de la santé et proposer des soins médicaux vitaux et des services de prévention à des millions de personnes dans le besoin. L'attention particulière du PNUD à l'égard du renforcement des capacités et de la résilience a permis de mener à bien le transfert des responsabilités de gestion de programme à des partenaires dans 14 pays, dont 3 au cours des 12 derniers mois.

21. La création d'emplois et la génération de revenus sont en tête des priorités et représentent un défi colossal pour les pays, dans toutes les régions et à tous les niveaux de développement. En 2011, le PNUD, souvent de concert avec le FENU, a consacré près de 300 millions de dollars au soutien stratégique et opérationnel à 62 pays dans le cadre de la création d'emplois et de l'amélioration des moyens de subsistance, dont ont bénéficié directement 1,6 million de personnes dans le monde (outre les progrès effectués, en termes de moyens de subsistance, grâce à des interventions visant un autre objectif fondamental). Dans sa mise en place de régimes de protection sociale dans 50 de ces pays, le PNUD a veillé à inclure des femmes, des jeunes et des groupes vulnérables. Le PNUD s'est également employé à créer un cadre juridique et politique destiné à faciliter la création d'emplois pour les groupes vulnérables, à renforcer la capacité institutionnelle à contrôler et utiliser des statistiques fiables en matière de marché du travail et à élaborer et mettre en œuvre des politiques et des programmes à destination des groupes vulnérables.

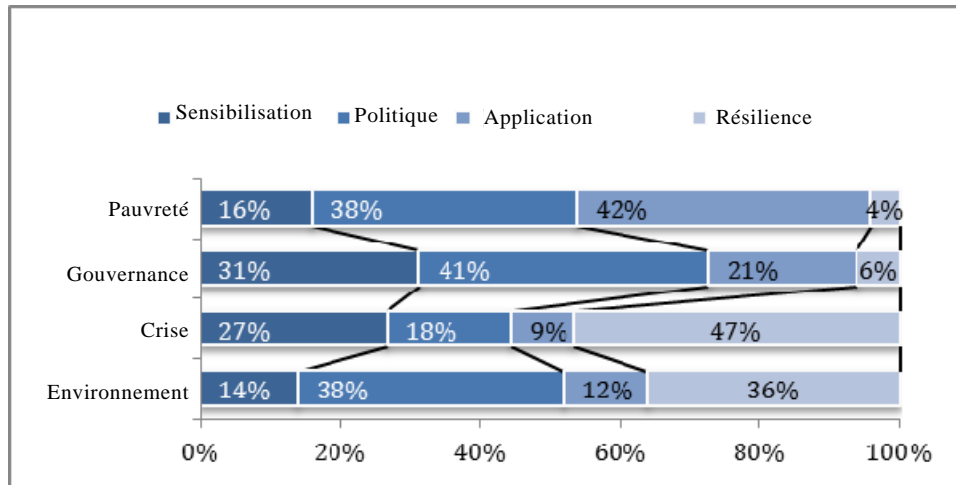
22. Dans les pays touchés par la crise, le PNUD a collaboré avec les gouvernements à la création d'emplois temporaires dans les travaux publics en vue

de protéger les moyens de subsistance. En 2011, plus de 5,2 millions de jours de travail ont été générés par des programmes d'emploi à court terme ou d'emploi d'urgence soutenus par le PNUD et impliquant plus de 170 000 travailleurs qualifiés et non qualifiés, dont près de 40 % sont des femmes ou des membres de groupes vulnérables et marginalisés. En Haïti seulement, 1,296 millions de jours de travail ont bénéficié à 64 800 travailleurs. Le PNUD s'est employé à injecter des fonds, et les programmes d'emploi d'urgence ont permis de redynamiser l'économie locale de pays ciblés, d'augmenter le pouvoir d'achat des bénéficiaires et de promouvoir l'épargne et l'investissement en vue de créer des moyens de subsistance à plus long terme en établissant des microentreprises et petites entreprises au Burundi, au Myanmar et en Somalie. Au Kenya, le PNUD a soutenu l'élaboration d'une politique visant à répondre au problème des personnes déplacées dans leur propre pays, complétée par la mise en place, dans les régions sujettes à la sécheresse et les zones exposées aux violences postélectorales, de programmes de formation destinés à renforcer les compétences en affaires dans le but de diversifier les moyens de subsistance au sein des communautés et de réduire leur vulnérabilité due au fait qu'elles ne dépendent que d'un seul secteur.

23. Le mouvement populaire qui s'est propagé dans toute l'Afrique du Nord et s'est reflété dans d'autres parties du monde arabe en 2011 a exprimé une demande croissante de responsabilisation gouvernementale et une plus grande place à l'expression des jeunes générations. Cela a donné lieu à des transitions ou des réformes politiques dans une demi-douzaine de pays, affectant la vie de plus de 100 millions de personnes. Le PNUD a élaboré une stratégie à volets multiples qui a été lancée en 2011.

24. Les processus électoraux de sept pays de la région ont bénéficié d'un échange de formations, d'expertise technique et de connaissances avec d'autres pays. En Égypte, le renforcement des capacités techniques et opérationnelles des autorités électorales explique le nombre accru d'électeurs aux élections parlementaires, dont des femmes en possession de nouvelles cartes d'identité. En Tunisie, le PNUD a soutenu, en termes de renforcement des capacités et de mise en œuvre, l'élection à l'assemblée constituante, composée de 23 % de femmes. Les compétences des nouveaux partis politiques ont été renforcées et un appui technique a été apporté dans le cadre de l'établissement d'une nouvelle loi garantissant les droits à la participation politique pour la société civile. Au Yémen, 60 % des électeurs admissibles se sont prévalus de leur droit de vote lors des élections de février 2012, comme suite au renforcement de l'autorité électorale.

Graphique 2
Profil du PNUD par domaine d'intervention



25. Le PNUD s'est servi de sa présence mondiale pour inciter les pays d'Amérique latine, à savoir l'Argentine, le Brésil, le Chili et le Mexique, à aider l'Égypte et la Tunisie en leur faisant part des leçons tirées des transitions démocratiques dans leur pays, portant notamment sur les réformes politiques et constitutionnelles, la participation et le soutien électoraux, le respect des droits de l'homme et la justice de transition, les politiques économiques et sociales au cours des transitions et l'expérience de différents pays en termes d'inclusion sociale et de création d'emploi.

26. En 2011, les élections ne se sont pas limitées à la région arabe. En Afrique seulement, 16 pays ont organisé des élections nationales et ont tous bénéficié d'une aide du PNUD. Le PNUD a apporté son concours au cycle électoral dans 58 pays – 28 en Afrique, 10 en Amérique latine et aux Caraïbes, 9 en Asie et dans le Pacifique, 6 dans les États arabes et 5 en Europe et dans la Communauté d'États indépendants. Bien que le nombre de femmes représentées dans les organes législatifs, les structures locales de gouvernance, les comités de développement et les postes ministériels reste faible, certaines avancées encourageantes ont été observées, en Afrique subsaharienne par exemple. Au Nigéria, l'augmentation du nombre de femmes candidates à l'ensemble des 63 partis politiques a été spectaculaire. Au moins 1 400 femmes ont contesté les élections primaires au sein de leur parti, soit une hausse de 200 % par rapport à 2007. Comme suite à l'élan généré, au moins 35 % des postes élus ont été octroyés à des femmes. Même si les évaluations témoignent de l'efficacité et du bien-fondé technique de l'assistance électorale fournie par le PNUD, il est essentiel d'accorder plus d'attention à la viabilité à long terme des institutions et systèmes électoraux par l'application prévisible de l'approche du cycle électoral par bureau de pays d'un côté, et un financement international durable et opportun de l'autre.

27. De concert avec les Ministères de la justice et de l'intérieur, le PNUD a aidé 90 pays à renforcer leurs institutions, officielles et non officielles, afin qu'elles fournissent un accès à la justice aux personnes et aux collectivités et qu'elles garantissent l'État de droit. (Le travail sur les institutions se rapportant à la lutte

contre la corruption et aux droits de l'homme a été présenté dans le rapport DP/2011/22). Dans 34 zones vulnérables ou touchées par des conflits, des actions intégrées entreprises dans la chaîne pénale ont renforcé les techniques d'enquête criminelle, l'assistance juridique aux populations locales et le soutien logistique aux systèmes d'audiences foraines et aux enquêteurs de police. En Somalie, la mise en place d'audiences foraines au Somaliland a contribué à la hausse du nombre d'affaires traitées de façon formelle de 64 % et s'est étendue à 50 villages du Puntland, y compris à deux camps de personnes déplacées dans leur propre pays. En Tunisie, au Zimbabwe et dans d'autres pays, le PNUD a appuyé les processus d'élaboration de constitutions, ce qu'il considère comme essentiel au renforcement du pacte entre l'État et la société.

28. L'aide du programme du PNUD au Soudan du Sud s'élevait à environ 97 millions de dollars, sans compter l'assistance à la préparation du pays à l'indépendance. Cette contribution s'est traduite par une assistance essentielle, en termes de formation et de gestion logistique et financière, à la bonne conduite du référendum sur l'autodétermination en janvier 2011, par un renforcement de l'État aux niveaux national et régional afin qu'il puisse exercer ses principales fonctions et par une extension de l'État de droit et l'application du droit aux régions les plus reculées du pays. Dans le cadre d'un projet phare du PNUD, 138 fonctionnaires ont été déployés de pays voisins pour encadrer des homologues du Soudan du Sud, une initiative jugée par une étude indépendante comme un modèle de soutien triangulaire des donateurs à la coopération Sud-Sud. L'accès à la justice et aux organismes d'application de la loi a été étendu grâce à la création de 53 postes de police dans les 10 États. Selon une évaluation des résultats indépendante, ces initiatives ont contribué à la réduction des conflits au niveau communautaire et représentent « un modèle efficace d'intégration d'activités de sécurité, de gouvernance et de relèvement dans un cadre de programme conceptuel unifié ».

29. Le PNUD a contribué au renforcement des capacités régionales de prévention de crise et de relèvement dans toutes les régions en 2011. Des capacités nationales ou locales nouvellement établies en matière de prévention des conflits et de médiation ont été appliquées concrètement dans huit pays. Le PNUD a apporté son concours au développement et à la consolidation des capacités de prévention des conflits dans 14 pays, dont 9 ont atteint un niveau tel qu'ils sont maintenant en mesure d'appliquer lesdites capacités. L'importance d'une action précoce de dénouement de situations susceptibles d'évoluer en crises plus importantes et de médiation dans le cadre desdites situations a également été démontrée. La prévention ou l'atténuation précoce de violences liées aux élections au Bénin, aux Maldives et en Ouganda en sont un exemple.

30. Le PNUD a contribué à la croissance économique en faveur des pauvres, sur la base d'une gestion environnementale rigoureuse. 38 pays, dont 20 ont démontré un accès accru pour les populations moins bien desservies, ont adopté des politiques et des stratégies favorisant les services énergétiques durables. Des approches intégrées en matière de gestion de l'eau et des ressources côtières ont été appliquées dans 109 pays, ce qui a contribué au renforcement de l'accès à l'eau potable ainsi qu'à des services d'assainissement de base et à soutenir la gouvernance de plus de 20 des systèmes marins et d'eau douce transfrontaliers les plus importants dans le monde. Cent quarante pays ont amélioré leurs moyens de subsistance grâce à une solide gestion de la biodiversité et des écosystèmes et 30 pays se sont attachés à mener des

interventions en faveur de la gestion des terres, renforçant ainsi la productivité et la réhabilitation de 19 millions d'hectares au profit de 300 000 utilisateurs de terres.

31. En 2011, le PNUD a aidé 140 pays à répondre à l'impact du changement climatique, formuler et appliquer des stratégies de développement à faible niveau d'émissions et résistantes au climat, à surmonter les obstacles commerciaux et institutionnels de l'adaptation aux changements climatiques et à réaliser les évaluations d'investissement requises en vue de l'application de mesures d'atténuation ou d'adaptation prioritaires dans les principaux secteurs.

32. Dans l'optique de soutenir la transparence et la responsabilité envers le public concernant l'utilisation de l'aide, 79 bureaux de pays ont déclaré, à la fin de l'année 2011, que leurs pays avaient élaboré des politiques d'aide nationales, des stratégies d'assistance commune ou des instruments de politique similaires et 86 pays ont déclaré avoir mis en œuvre des systèmes de gestion de l'aide. Au niveau régional, le PNUD s'est employé à renforcer les capacités des principales institutions. Par exemple, l'aide à la Commission de l'Union africaine était principalement axée sur le renforcement de la coordination de l'aide, y compris la mise au point d'un système de gestion de l'information sur l'aide. Le PNUD a facilité la participation de plus de 200 membres des secteurs universitaires, publics et privés et de 43 gouvernements africains à la dernière réunion préparatoire panafricaine pour le Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide au développement, permettant ainsi à l'Afrique d'afficher, pour la première fois, une position officielle consolidée.

B. Analyse approfondie du PNUD en fonction de neuf réalisations escomptées

33. Les neuf réalisations approfondies choisies pour ce rapport représentent tous les domaines d'intervention, l'accent étant mis sur l'emploi, la protection sociale, l'accès à la justice, la sécurité des citoyens, la participation des citoyens et les processus électoraux.

34. Pour chaque réalisation escomptée, le progrès se mesure au tableau 1 par rapport aux indicateurs de résultat convenus en 2011. L'annexe II propose des exemples nationaux de contributions du PNUD à chaque réalisation et ajoute une profondeur aux résultats.

Tableau 1
Résultats de 2011 pour les neuf réalisations détaillées

<i>Réalisation escomptée détaillée</i>	<i>Indicateurs de résultat convenus (sur la base des pays ayant établi un rapport pour cette réalisation)</i>	<i>Résultats (nombre de pays)</i>
Pauvreté 1.2. Croissance inclusive et équité sociale promues par le biais de politiques macroéconomiques et fiscales favorables aux pauvres, qui encouragent les revenus, l'emploi et la protection sociale des femmes et des groupes vulnérables de manière durable.	Nombre de pays qui ont adopté des plans d'action menés par les pays pour accélérer la réalisation des OMD parmi les populations marginalisées	13 sur 18 (72 %)
	Nombre de pays qui ont amélioré l'intégration des femmes, des jeunes et des groupes vulnérables dans les initiatives de soutien à l'emploi et les programmes de protection sociale	14 sur 18 (78 %)
Pauvreté 1.3. Politiques, stratégies et partenariats visant à promouvoir la collaboration entre les secteurs public et privé et le développement du secteur privé et de marchés qui bénéficient aux pauvres et permettent aux ménages à faible revenu et aux petites entreprises d'avoir accès à un large éventail de services financiers et juridiques.	Nombre de pays qui ont adopté des politiques visant à promouvoir le développement de petites entreprises et l'entrepreneuriat des femmes ainsi qu'à favoriser l'accès aux actifs de production et aux services financiers pour les pauvres	26 sur 36 (72 %)
	Nombre de pays qui ont adopté des politiques afin de soutenir les initiatives privées-publiques d'amélioration des services publics	20 sur 36 (56 %)
Gouvernance 2.2. Les lois, processus et institutions électoraux renforcent la participation intégratrice et l'administration électorale professionnelle.	Nombre de pays qui ont augmenté le pourcentage d'électeurs admissibles dans les registres électoraux	17 sur 20 (85 %)
	Nombre de pays dont les organismes de gestion électorale ont adopté des mesures pour promouvoir l'égalité des sexes	12 sur 20 (60 %)
Gouvernance 2.6. Des systèmes de justice efficaces, réceptifs, accessibles et équitables promeuvent l'État de droit, y compris les processus formels et informels, en tenant compte des droits des pauvres, des femmes et des groupes vulnérables.	Nombre de pays qui ont renforcé l'accès aux systèmes de justice formels et informels qui renforcent les droits légaux des hommes et des femmes	28 sur 32 (88 %)
	Nombre de pays qui ont adopté des politiques ou des programmes destinés à prévenir et à combattre la violence sexiste	21 sur 32 (66 %)
Gouvernance 2.8. Capacité nationale, régionale et locale renforcée pour intégrer l'égalité des sexes et l'émancipation des femmes dans les politiques et institutions.	Nombre de pays qui ont adopté des initiatives de réforme législative visant à renforcer l'égalité des sexes	20 sur 30 (67 %)
	Nombre de pays dont les organes de l'administration publique ont adopté des mesures visant à renforcer l'égalité des sexes, y compris la parité des sexes	18 sur 30 (60 %)
Crise 3.4. Les institutions nationales et locales ont les capacités de lutter contre les violences sexistes et d'augmenter la participation des femmes dans la vie civique, leur participation et visibilité dans les contextes de prévention des crises, de crise et d'après-crise.	Nombre de pays qui ont adopté des mesures visant à assurer l'accès aux services d'aide juridique pour les victimes de violence sexiste	Déclarés pour la plupart aux réalisations 2.6 et 2.8
	Nombre de pays dans lesquels le nombre de femmes qui s'engagent dans la prévention des crises, leur résolution et la consolidation de la paix d'après-crise, qui y participent ou qui les coordonnent a augmenté	
Crise 3.5. Les institutions nationales et locales sont en mesure de proposer une justice et une sécurité améliorées, y compris la préservation de la sécurité des citoyens, dans des zones affectées par un conflit.	Nombre de pays qui ont augmenté le nombre d'affaires traitées avec la diligence requise	5 sur 7 (71 %)
	Nombre de pays qui ont adopté des politiques de prévention de la violence armée ou des programmes de sécurité des citoyens	3 sur 7 (43 %)

<i>Réalisation escomptée détaillée</i>	<i>Indicateurs de résultat convenus (sur la base des pays ayant établi un rapport pour cette réalisation)</i>	<i>Résultats (nombre de pays)</i>
Environnement 4.1. Les plans et programmes de développement intègrent des solutions durables sur le plan environnemental de manière à promouvoir la réduction de la pauvreté, la réalisation des OMD et le développement d'économies à faibles niveaux d'émissions et résistantes au climat.	Nombre de pays qui ont intégré les questions liées à l'environnement et au changement climatique dans les plans et programmes de développement nationaux ou régionaux	85 sur 108 (79 %)
	Nombre de pays qui ont renforcé l'accès à l'énergie propre et renouvelable pour les pauvres et les groupes vulnérables	56 sur 108 (52 %)
Environnement 4.3. Les gouvernements et communautés nationaux et locaux sont en mesure de s'adapter aux changements climatiques et de prendre des décisions inclusives et durables en matière d'environnement et d'énergie en faveur, tout particulièrement, des populations les moins bien desservies.	Nombre de pays qui ont adopté des politiques ou des stratégies visant à améliorer les services énergétiques durables	34 sur 36 (94 %)
	Nombre de pays qui ont adopté des initiatives pour surmonter les obstacles commerciaux et institutionnels de l'adaptation aux changements climatiques	27 sur 36 (75 %)

Réduire la pauvreté et atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement

35. C'est en passant de la dimension « politique » à la dimension « application » que le PNUD a contribué aux réalisations escomptées en ce qui concerne le domaine d'intervention « Pauvreté et objectifs du Millénaire pour le développement ». Ce domaine d'intervention représente en moyenne 31 % des dépenses totales du PNUD affectées au développement entre 2008 et 2011 et couvre environ 99 % des pays bénéficiaires du programme du PNUD.

36. Les principales contributions du PNUD à la *réalisation 1.2* se sont traduites comme suit : a) stratégies nationales de développement fondées sur les objectifs du Millénaire pour le développement; et b) développement au niveau local pour renforcer l'application et l'intensification de politiques performantes. 13 des 18 pays soutenus par le PNUD ont adopté des plans d'action menés par les pays en faveur des populations marginalisées, afin d'accélérer la réalisation des objectifs. La mise en œuvre de ces politiques a débuté dans 9 des pays, dont 5 ont démontré que les objectifs étaient atteints. 7 pays ont amélioré la prise en compte des femmes, des jeunes et des groupes vulnérables par le biais d'initiatives d'aide à l'emploi ou de programmes de protection sociale.

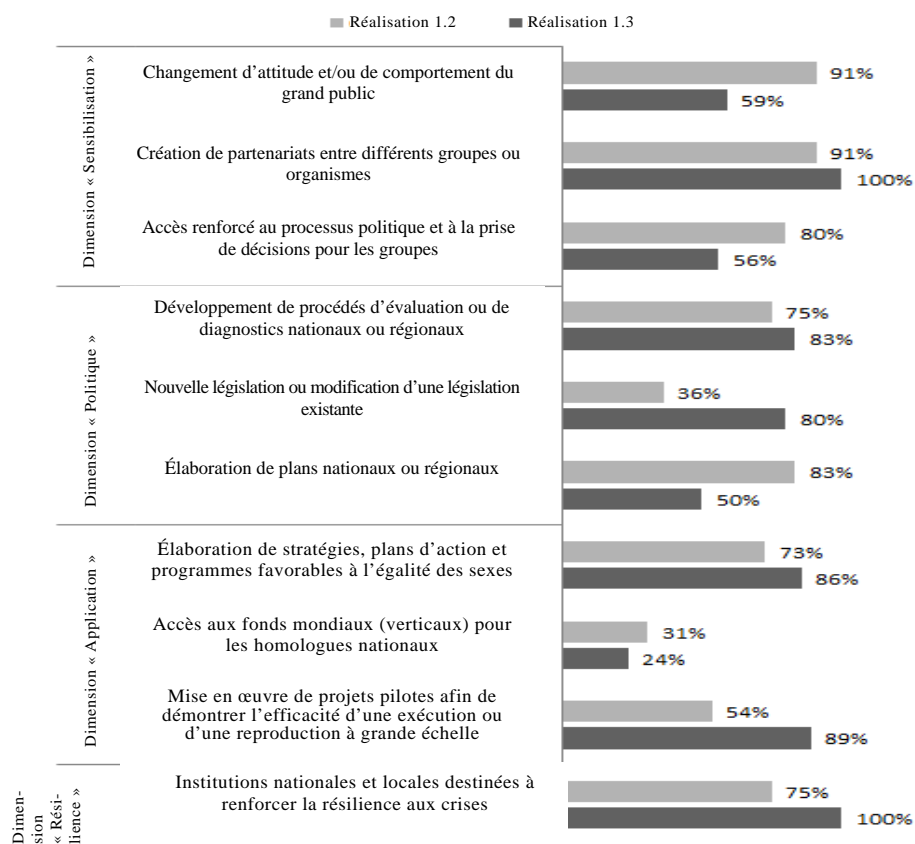
Encadré 1

Réduction de la pauvreté en 2011

Pays	148
Pays les moins avancés	48
Résultats nationaux	353
Avec changement positif	228
Dépenses	\$1 277m

<i>Réalisation 1.2</i>	
Pays	18
Pays les moins avancés	4
Résultats nationaux	24
Avec changement positif	20
Dépenses	\$35m
<i>Réalisation 1.3</i>	
Pays	36
Pays les moins avancés	10
Résultats nationaux	36
Avec changement positif	26
Dépenses	\$150m

**Pauvreté et OMD : contribution du PNUD en 2011
(pourcentage de cas où les bureaux ont fait état d'un changement positif,
par dimension)**



37. Le travail effectué par le PNUD en faveur de la *réalisation 1.3* était principalement axé sur : a) l'accès au marché pour tous; b) la mise en place d'une infrastructure politique et institutionnelle; et c) la mise en œuvre de programmes visant à garantir l'implication directe des pauvres dans les secteurs formels de l'économie axés sur la croissance. Vingt-six des 36 pays soutenus par le PNUD ont adopté des politiques axées sur la promotion du développement des petites entreprises et de l'entrepreneuriat des femmes, sur le renforcement de l'accès aux actifs de production et aux services financiers pour les pauvres; 17 d'entre eux ont appliqué ces politiques et font état d'un accès amélioré pour les jeunes, les femmes et les groupes vulnérables. Vingt pays ont adopté des politiques de soutien aux initiatives conjointes des secteurs privé et public visant à améliorer les services publics; 13 d'entre eux ont commencé à les mettre en œuvre et 4 ont fait état d'un changement positif.

38. Comme détaillé à l'annexe II, la mise en œuvre accélérée des objectifs du Millénaire pour le développement – à laquelle le PNUD a contribué par la création de nouveaux partenariats et des changements de mentalité – semble s'instaurer. Il semblerait que le cadre d'accélération de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement aborde le problème de l'application transsectorielle et la meilleure intégration des solutions basées sur les forces du marché, bien qu'une analyse complémentaire soit nécessaire.

Gouvernance démocratique

39. Le PNUD a répondu aux besoins du pays, en ce qui concerne le domaine d'intervention « Gouvernance démocratique », principalement par des contributions aux dimensions « politique » et « sensibilisation » (41 % et 30 % des résultats, respectivement).

40. Ce domaine d'intervention représente une moyenne de 36 % des dépenses totales du PNUD affectées au développement entre 2008 et 2011 et couvre environ 95 % des pays bénéficiaires du programme du PNUD. Les dépenses de 2010 et 2011 font apparaître une baisse due au fait que les rapports, notamment en provenance de l'Afghanistan, portent à présent davantage sur le domaine d'intervention « Prévention des crises et relèvement » que sur les résultats de gouvernance dans les pays sortant de crise.

41. Les trois réalisations approfondies choisies dans ce domaine d'intervention comprennent des contributions du PNUD à l'amélioration de la participation inclusive et de la représentation dans les politiques, processus et institutions gouvernementaux et au renforcement de l'État de droit et des droits fondamentaux des femmes et des groupes vulnérables.

Encadré 2

Pratique de gouvernance en 2011

Pays	141
Pays les moins avancés	48
Résultats nationaux	332
Avec changement positif	229

Dépenses	\$1 192m
<i>Réalisation 2.2</i>	
Pays	20
Pays les moins avancés	9
Résultats nationaux	20
Avec changement positif	13
Dépenses	\$87m
<i>Réalisation 2.6</i>	
Pays	32
Pays les moins avancés	14
Résultats nationaux	34
Avec changement positif	19
Dépenses	\$97m
<i>Réalisation 2.8</i>	
Pays	30
Pays les moins avancés	14
Résultats nationaux	34
Avec changement positif	21
Dépenses	\$146m

42. En 2011, sur les 58 pays auxquels le PNUD a apporté un soutien au cycle électoral (voir chap. III, sect. A), 20 ont déclaré, en ce qui concerne la *réalisation 2.2.*, que le PNUD s'était principalement attaché à : a) soutenir à plus long terme les capacités des institutions électorales et améliorer la durabilité des processus électoraux; à b) sensibiliser les femmes aux élections et candidatures et encourager leur participation à celles-ci; et à c) négocier des transitions politiques et organiser des élections équitables et transparentes. 17 de ces 20 pays ont adopté des initiatives visant à augmenter le pourcentage d'électeurs admissibles inclus dans les registres électoraux et 15 d'entre eux ont fait état d'une hausse de l'enregistrement des électeurs. Des organismes de gestion électorale ont adopté des mesures pour promouvoir l'égalité des sexes dans 12 pays, 6 d'entre eux ayant étudié les effets de l'égalité entre les sexes dans leurs opérations.

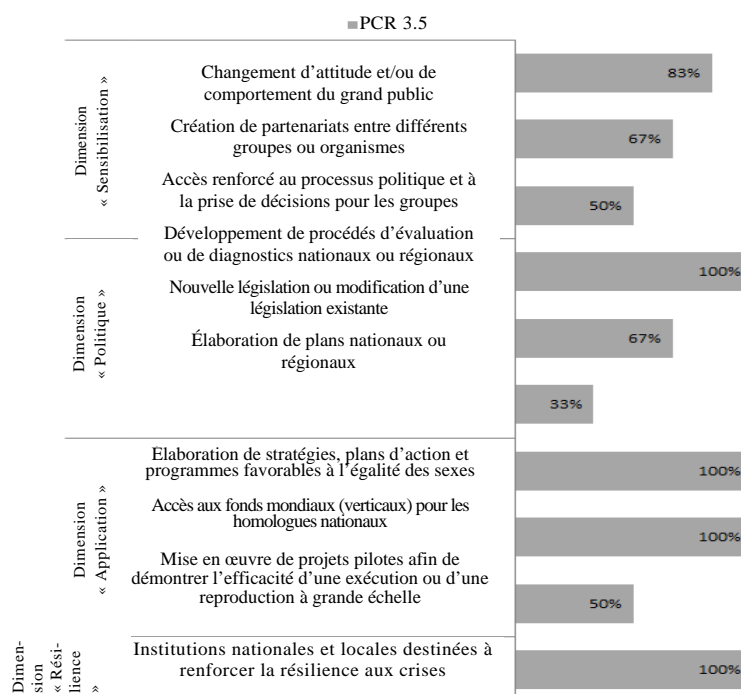
43. En 2011, le PNUD a soutenu 32 pays par des contributions à la *réalisation 2.6.* Il a axé son travail dans ce domaine sur : a) le renforcement des institutions en termes de sensibilisation au droit, d'assistance juridique et de démarginalisation; b) le renforcement des droits et de la participation – y compris une plus grande sécurité des citoyens – des femmes et des groupes vulnérables; et c) la participation et l'égalité dans la réforme constitutionnelle. Sur ces 32 pays, 28 ont mis au point des initiatives visant à améliorer l'accès aux systèmes de justice formels et informels dans l'optique de renforcer les droits légaux des hommes et des femmes, 22 ont fait état d'un changement positif. Vingt et un pays ont adopté des politiques ou des programmes visant à prévenir et à combattre la violence sexiste et 14 ont accompli des progrès, qu'ils ont démontrés.

Encadré 3
Situations spéciales en matière de développement en 2011

Pays	16
Pays les moins avancés	13
Résultats nationaux	98
Avec changement positif	60
Dépenses totales SSD*	\$1 648m
<i>Réduction de la pauvreté</i>	\$1 277m
<i>Résultats nationaux</i>	353
Résultats nationaux SSD	30
Dépenses SSD	\$330m
<i>Gouvernance démocratique</i>	\$1 192m
<i>Résultats nationaux</i>	332
Résultats nationaux SSD	37
Dépenses SSD	\$356m
<i>Prévention des crises et relèvement</i>	\$1 091m
<i>Résultats nationaux</i>	125
Résultats nationaux SSD	20
Dépenses SSD	\$788m
<i>Énergie et environnement</i>	\$534m
<i>Résultat national</i>	185
Résultats nationaux SSD	11
Dépenses SSD	\$23m

* SSD = situations spéciales en matière de développement.

**Prévention des crises et relèvement : contribution du PNUD en 2011
(pourcentage de cas où les bureaux ont fait état d'un changement positif,
par dimension)**



44. Trente pays ont bénéficié des contributions du PNUD à la *réalisation 2.8* en 2011. Vingt d'entre eux ont adopté des initiatives de réforme législative et 6 ont démontré que les objectifs avaient été atteints. Dans 18 pays, les organes de l'administration publique ont adopté des mesures visant à renforcer l'égalité des sexes, y compris la parité des sexes; 11 ont appliqué les mesures et 7 ont démontré que les objectifs avaient été atteints.

45. Comme détaillé à l'annexe II, des progrès ont été observés dans la gestion et la conduite des processus électoraux et le PNUD a contribué à l'élargissement de la participation grâce à des conseils politiques et des activités de sensibilisation. Il ressort d'évaluations que, outre la fourniture efficace d'une assistance technique, la pérennité financièrement avantageuse des capacités nationales à mener des élections nécessite une plus grande attention.

Prévention des crises et relèvement

46. Le domaine d'intervention « Prévention des crises et relèvement » du PNUD s'attaque à la réduction des risques de catastrophe et au relèvement et soutient les pays dont le développement souffre de conditions particulières. Ces pays représentaient 1,6 milliard de dollars de dépenses en 2011, communiquées au titre de plusieurs réalisations parmi tous les domaines d'intervention.

47. Environ 70 % des bureaux de pays qui établissent des rapports dans le cadre du domaine « Prévention des crises et relèvement » visaient la réduction des risques de catastrophe. Les contributions du PNUD à la réduction des risques de catastrophe ont été principalement couvertes par la dimension « Résilience » (plus de 50 % des résultats).

48. Ce domaine d'intervention représentait environ 22 % des dépenses totales affectées par le PNUD au développement entre 2008 et 2011 et couvre environ 62 % des pays bénéficiaires du programme du PNUD.

49. Les deux réalisations approfondies choisies dans ce domaine d'intervention couvrent les contributions du PNUD au renforcement des capacités des institutions nationales et locales : engagement, participation et leadership des femmes; et sécurité de la justice et des citoyens renforcée.

50. Bien qu'il ne soit fait état que d'un seul pays (Pakistan) à la *réalisation 3.4*, le PNUD a apporté son concours à la résolution du problème de la violence sexiste dans 22 pays, lesquels sont indiqués aux *résultats 2.6 et 2.8* (voir plus haut et annexe II). Les leçons tirées de cette stratégie à trois volets – renforcement institutionnel; fourniture de sécurité et de justice; et interventions au niveau des politiques – utilisée en Iraq, en Sierra Leone et en Somalie, ont permis de définir des programmes dans d'autres pays.

Encadré 4

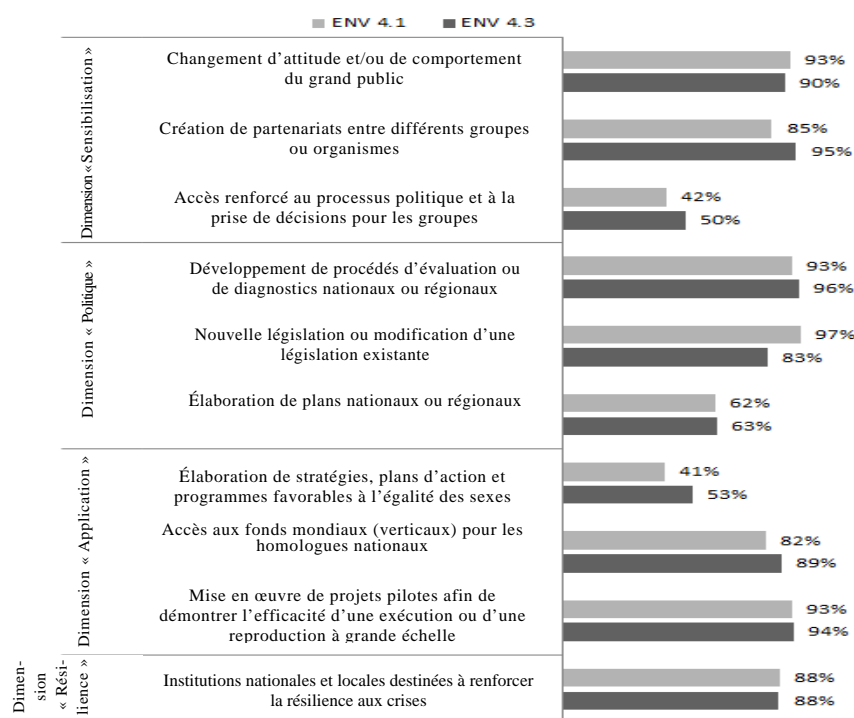
Pratique environnementale en 2011

Pays	143
Pays les moins avancés	41
Résultats nationaux	185
Avec changement positif	122
Dépenses	\$1,535m
<i>Réalisation 4.1</i>	
Pays	108
Pays les moins avancés	26
Résultats nationaux	108
Avec changement positif	68
Dépenses	\$325m
<i>Réalisation 4.3</i>	
Pays	27
Pays les moins avancés	7
Résultats nationaux	57
Avec changement positif	36
Dépenses	\$161m

51. Alors que la plupart des pays ont rendu compte de travaux dans le secteur de la justice au titre de la *réalisation 2.6*, 7 pays ont fait état de contributions à la

réalisation 3.5 en 2011. Les contributions du PNUD étaient axées sur le rétablissement rapide de la justice et des services de sécurité au lendemain d'une crise; sur le renforcement de la capacité nationale à améliorer la réactivité et la responsabilisation des institutions chargées de la justice et de la sécurité; et sur l'aide à l'autonomisation des collectivités et au renforcement de la sécurité du citoyen, en tenant compte tout particulièrement de la sécurité des femmes et de leurs accès aux systèmes de justice. Cinq des 7 pays soutenus par le PNUD ont adopté une initiative visant à augmenter le nombre d'affaires traitées de façon formelle, laquelle a été mise en œuvre dans l'ensemble des cinq pays et a entraîné une hausse du nombre d'affaires traitées avec la diligence requise. Deux des pays ont adopté une nouvelle politique ou un nouveau programme ou une version révisée d'une politique ou d'un programme sur la prévention de la violence armée et des progrès ont été constatés dans les deux pays.

**Environnement : contribution du PNUD en 2011
(pourcentage de cas où les bureaux ont fait état d'un changement positif,
par dimension)**



52. Tel que détaillé à l'annexe II, le PNUD apporte une contribution majeure au renforcement de l'accès aux services de justice et à la protection des citoyens, en particulier des femmes, en créant des capacités juridiques et pénales dans les pays. Il reste des défis à relever en ce qui concerne l'intégration de la question de l'égalité des sexes dans la chaîne juridique pénale.

Énergie et environnement

53. Le PNUD a abattu un travail de plus en plus considérable dans ce domaine au fil des ans, redoublant d'efforts pour mettre en place une approche intégrée du développement durable, fondée sur la croissance responsable et l'équité.

54. Ce domaine d'intervention représentait environ 11 % des dépenses totales affectées par le PNUD au développement entre 2008 et 2011, couvrant environ 91 % des pays bénéficiaires du programme du PNUD. De 2008 à 2011, le portefeuille du PNUD a augmenté de 19 %, les travaux spécifiques au changement climatique ayant progressé de 300 %. Les petits États insulaires en développement ont été particulièrement touchés par le changement climatique et les menaces environnementales. Tous ont demandé l'aide du PNUD.

55. L'engagement principal du PNUD dans ce domaine est lié à la dimension « Politique » (36 % des résultats), suivie de la dimension « Résilience » (34 % des résultats).

56. Les deux réalisations approfondies choisies dans ce domaine d'intervention sont les suivantes : contributions du PNUD à l'intégration des préoccupations environnementales dans les stratégies nationales et locales de développement et renforcement des capacités en matière de viabilité environnementale, d'adaptation au changement climatique et d'accès aux services environnementaux.

57. Les contributions du PNUD à la *réalisation 4.1* ont été enregistrées pour 108 pays en 2011, 31 % des dépenses totales provenant de ressources du gouvernement local. 85 de ces pays ont intégré les questions liées à l'environnement et au changement climatique dans les plans et programmes nationaux ou régionaux de développement; 41 ont démontré que les résultats recherchés avaient été obtenus. Des initiatives visant à renforcer l'accès aux sources d'énergie propre et renouvelable pour les pauvres et les groupes vulnérables ont été adoptées dans 56 pays, dont 40 ont pu démontrer un accès amélioré.

58. En 2011, le PNUD a soutenu 36 pays dans ce domaine, dont 27 ont communiqué des résultats pour la *réalisation 4.3*, les pays à faible revenu représentant 35 % des dépenses. 34 pays ont adopté des politiques ou des stratégies visant à améliorer les services énergétiques durables (25 ont été mises en œuvre) et 17 ont démontré que les résultats attendus avaient été obtenus. Des initiatives visant à surmonter les obstacles commerciaux et institutionnels de l'adaptation aux changements climatiques ont été adoptées par 29 pays. 22 les ont appliquées et 17 ont démontré que les objectifs avaient été atteints.

59. Tel que détaillé à l'annexe II, le PNUD a contribué à l'élaboration de nombreuses solutions innovantes à l'intégration des préoccupations environnementales à tous les secteurs, et des études de cas relatives à la « Triple victoire pour un développement durable » ont été publiées en mars 2012.

IV. Examen et analyse des résultats du PNUD

Efficacité de l'aide au développement

60. En 2011, cinq objectifs et indicateurs prioritaires de l'aide au développement ont été introduits afin de mesurer les résultats dans cette nouvelle catégorie budgétaire. Une analyse basée sur les données de 2011 a démontré l'existence d'une

importante corrélation inverse entre l'investissement dans l'efficacité de l'aide au développement et les niveaux de fragmentation de programme (indicateur de priorité). Cet avantage diminue fortement aux niveaux moyen et faible d'investissement.

61. La catégorie « Efficacité de l'aide au développement » a été pensée comme un système d'orientation et de contrôle, fondé sur les résultats, de la performance du PNUD, y compris la manière dont il gère les constatations récurrentes issues des évaluations. Des mesures spécifiques, par indicateur, sont incluses à l'annexe II. Une analyse plus complète des résultats, réalisations et indicateurs connexes sera effectuée dans le cadre de l'examen cumulatif dont les résultats préliminaires, prêts pour janvier 2013, alimenteront le prochain plan stratégique.

Profil d'engagement au niveau des résultats

62. L'examen à mi-parcours s'est soldé, entre autres, par l'introduction d'un quatrième indicateur de résultat, le profil d'engagement au niveau des résultats, qui embrasse les quatre dimensions des contributions du PNUD au changement transformationnel (voir tableau 1). Les dimensions ont aidé le PNUD à isoler l'influence de son travail dans chaque domaine de résultat.

63. 2011 étant la première année pour laquelle des données (volumineuses) ont été collectées en matière de profils d'engagement, le PNUD renforcera son analyse après la présentation de son rapport annuel aux fins de l'examen cumulatif en 2013. L'annexe I fournit des informations sur le potentiel et les réserves liés à l'interprétation des données et sur les étapes suivantes.

Tableau 2

Pourcentage de résultats au niveau national liés à chaque dimension de résultat au niveau de l'organisation, par domaine d'intervention

<i>Dimension de résultat</i>	<i>Pauvreté et OMD*</i>	<i>Gouvernance démocratique</i>	<i>Crise et relèvement</i>	<i>Énergie et environnement</i>
Sensibilisation	16	31	27	14
Politique	38	41	18	38
Application	42	21	9	12
Résilience	4	6	47	36
Total	100	100	100	100

* Objectifs du Millénaire pour le développement.

64. Les rapports établis en 2011 par le PNUD concernant les domaines d'intervention *Réduction de la pauvreté* et *objectifs du Millénaire pour le développement* reflétaient une évolution vers l'accélération de la réalisation des objectifs, en particulier accusant un retard. Les interventions du PNUD dans le cadre de la *Gouvernance démocratique* combinaient les dimensions « sensibilisation » et « politique », illustrant ainsi l'attention qu'il accorde à l'expression et à la participation et son soutien aux politiques et programmes mis en place aux niveaux national et local pour aboutir à des changements durables. En ce qui concerne le domaine d'intervention *Prévention des crises et relèvement*, les

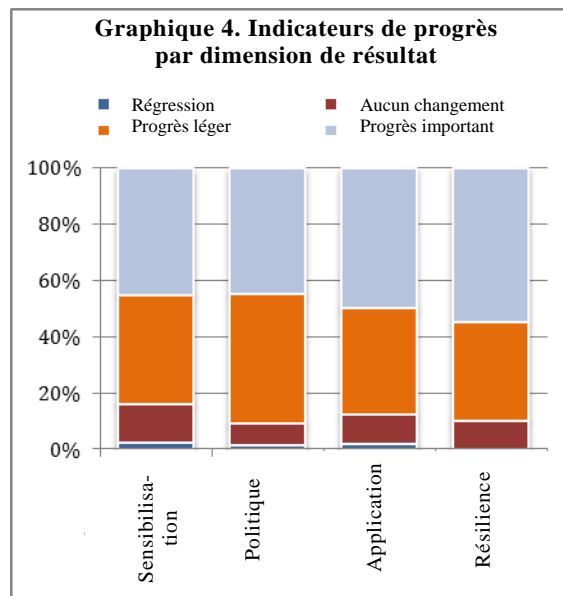
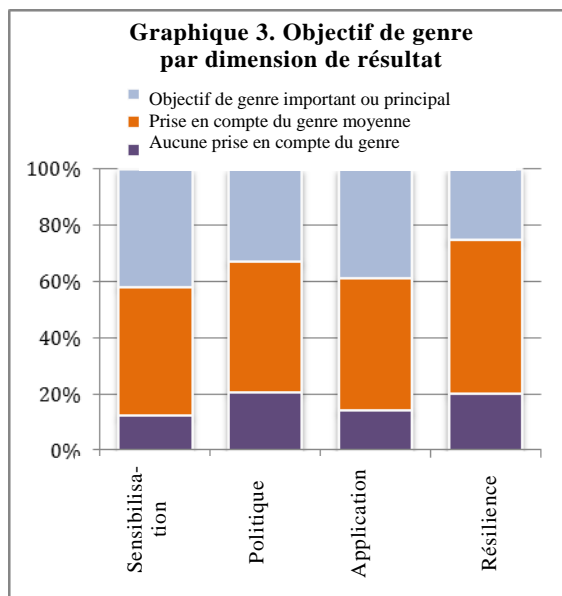
dimensions « sensibilisation » et « résilience » ont été combinées, de sorte que les personnes, institutions et communautés affectées par les crises et les catastrophes puissent discuter de leurs attentes et de leurs choix sur la manière de reconstruire, de se redresser et d'aller de l'avant. Enfin, dans le domaine *Énergie et développement*, la dimension « résilience » déployée pour faire face aux changements climatiques et au développement d'une économie verte a été favorisée par une avancée dans la dimension « politique », avec la création d'un cadre pour élever le niveau de vie des générations actuelles et futures.

65. L'utilisation des quatre dimensions du profil d'engagement au niveau des résultats a permis de dresser le tableau suivant : la dimension « sensibilisation » représentait 390 millions de dollars et 45 % des indicateurs de résultat connexes affichaient un progrès majeur. La dimension « politique » représentait 961 millions de dollars et 45 % des indicateurs de résultat affichaient un progrès notable. La dimension « application » représentait 1,611 million de dollars et 50 % des indicateurs de résultat connexes affichaient un progrès considérable. Enfin, la dimension « résilience » représentait 515 millions de dollars et 55 % des indicateurs de résultat connexes affichaient un progrès significatif. Pour environ 6 % des résultats, les bureaux de pays n'ont pas indiqué de profil d'engagement au niveau des résultats pour l'année 2011. Par conséquent, ces résultats représentaient, au même titre que les résultats mondiaux et régionaux, le solde restant des dépenses de programme.

66. Le graphique 3 montre que dans toutes les dimensions de résultat, au moins 79 % des projets sont conçus pour promouvoir l'égalité des genres, dans une moindre ou une plus grande mesure, tel qu'il ressort de l'examen, par les bureaux de pays, du « système de repérage des activités contribuant à l'égalité des sexes ». Reste à savoir si la planification de résultats spécifiques en matière d'égalité des sexes se vérifiera.

Tableau 3
Pourcentage des réalisations nationales, par typologie de pays, ventilé par dimension de résultat au niveau de l'organisation

<i>Dimension de résultat</i>	<i>Revenu faible</i>	<i>Revenu intermédiaire</i>	<i>Contributeur net</i>	<i>Développement spécial</i>	<i>Moins avancé</i>
Sensibilisation	23	21	22	18	22
Politique	35	36	43	35	34
Application	25	27	22	25	25
Résilience	17	16	13	22	19
Total	100	100	100	100	100



67. *Dimension sensibilisation.* Sur les 22 % de réalisations de pays auxquels le PNUD a contribué dans ce domaine, le PNUD a cherché à changer les attitudes et comportements au sein de la population dans 85 % des cas; à favoriser l'égalité entre les sexes dans 64 % des cas et, dans des groupes cibles spécifiques, dans 92 % des cas (dont 89 % ont affiché des résultats positifs); à établir des partenariats entre des groupes ou organismes autour des questions environnementales dans 87 % des résultats (dont 90 % ont affiché des résultats positifs); et à renforcer l'accès de groupes spécifiques au processus politique et à la prise de décisions dans 60 % des cas. Les principaux homologues du PNUD en matière de sensibilisation, de médiation et de mobilisation étaient les institutions en charge de l'environnement, des droits de l'homme et de la condition de la femme, les organisations de la société civile, les ministères de la justice et de l'intérieur et les commissions de paix et de réconciliation.

68. *Dimension politique.* Cette dimension de résultat est celle qui a été le plus souvent utilisée. La contribution aux 36 % de réalisations nationales, apportée par le PNUD par le biais de cette dimension, portait sur l'élaboration de stratégies nationales et régionales dans 84 % des cas, y compris des plans ou stratégies axées sur l'égalité des sexes dans 26 % des cas; sur un changement du budget au niveau national et régional pour 38 % des réalisations; et sur l'élaboration de nouvelles politiques ou de versions révisées de politiques pour 78 % des réalisations, 35 % des changements de politiques soutenus ayant été adoptés, 30 % étant en cours d'examen, 34 % étant en cours de développement et seulement 1 % n'ayant pas abouti ou ayant été rejeté. Comptaient parmi les homologues du PNUD les ministères de la planification, de l'environnement et de la gestion des catastrophes, les entités de réforme du secteur public, les ministères de la justice et de l'intérieur ainsi que les gouvernements locaux, l'accent étant mis principalement sur l'élaboration de stratégies nationales et régionales.

69. *Dimension application.* Cette dimension de résultat est la deuxième dimension la plus fréquemment utilisée. La contribution aux 25 % de réalisations nationales, apportée par le PNUD par le biais de cette dimension, portait sur le soutien aux autorités nationales ou locales à la mise en œuvre d'une stratégie, d'un plan d'action ou d'un programme pour 94 % des réalisations (28 % faisant état d'une mise en œuvre effective); sur le renforcement de la capacité nationale à accéder aux fonds mondiaux (verticaux), tels que le FEM et le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme, pour 41 % des réalisations (30 % ayant démontré un accès effectif du pays aux fonds en 2011); et sur la promotion du développement inclusif pour 94 % des réalisations. Pour parvenir à ces résultats, le PNUD a collaboré principalement avec les agences gouvernementales en charge du développement de possibilités d'affaires et d'emploi et avec les institutions chargées du développement environnemental et rural. Le PNUD a aidé 22 pays à établir des partenariats pour promouvoir la collaboration entre les secteurs public et privé et le développement de marchés qui bénéficient aux pauvres et permettent aux ménages à faible revenu et aux petites entreprises d'avoir accès à un large éventail de services financiers et juridiques.

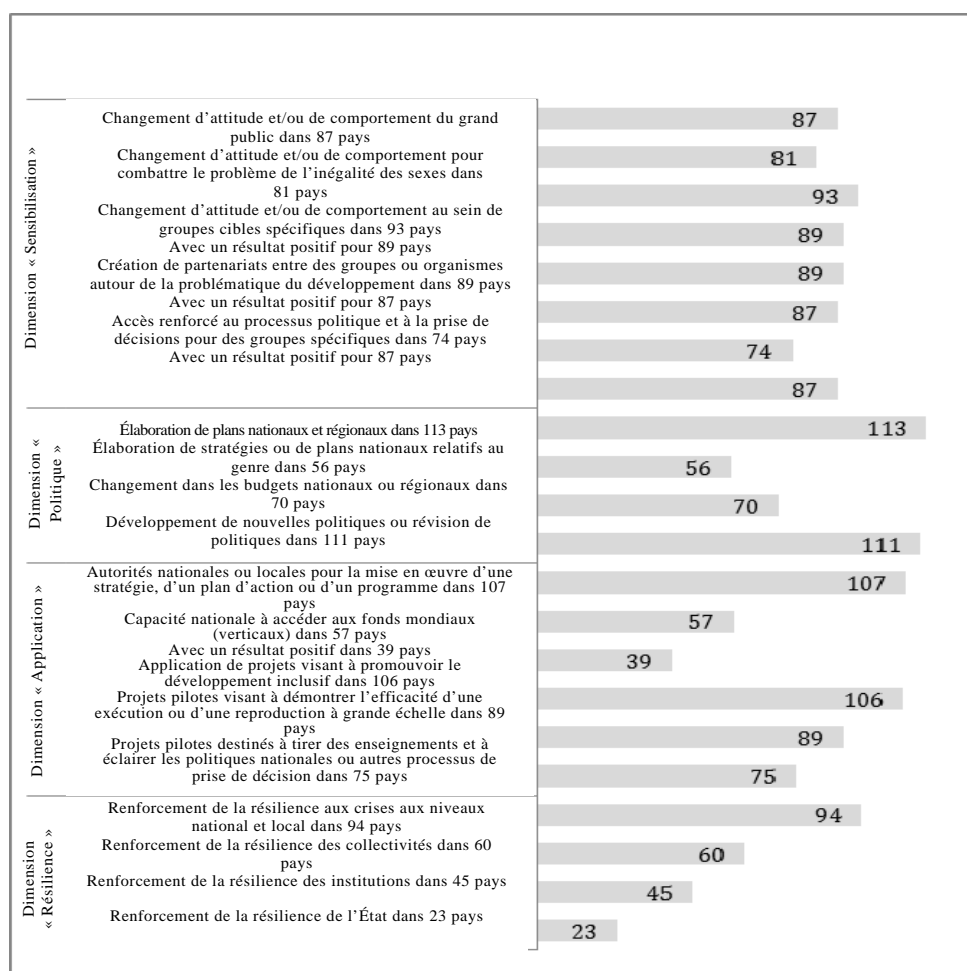
70. *Dimension résilience.* Le PNUD s'est essentiellement engagé dans des activités liées à la prévention des risques de catastrophes, à la consolidation de la paix et à la réconciliation, à l'environnement et à la gouvernance locale. Dix-sept pour cent des réalisations nationales privilégiaient le renforcement des capacités aux niveaux national et local. La préparation aux catastrophes naturelles, l'adaptation aux changements climatiques et la gestion de l'environnement et des ressources naturelles représentaient deux tiers des réalisations, le tiers restant étant représenté par la gestion des conflits ou de la violence armée et les réalisations financières et économiques. La résilience communautaire et institutionnelle figure en bonne place dans cette dimension, combinée, à notre avis, à des éléments de politique et d'application. Les données propres à cette dimension sont difficiles à analyser en raison de la diversité des interprétations des définitions utilisées. Par conséquent, l'analyse et la saisie des données seront affinées au fil du temps.

V. Efforts de modernisation des entreprises

71. La fourniture efficace et efficiente de résultats de développement requiert une composante programmatique adaptable appliquée aux niveaux mondial, régional et national, ainsi qu'une gestion institutionnelle et des opérations modernes et efficaces (voir annexe II).

Coordination des Nations Unies en faveur du développement

Contribution du PNUD en 2011



72. Le PNUD a pris toutes les mesures requises par le cadre de gestion et de responsabilisation, telles que reflétées dans la réponse de l'administration du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD) à l'examen du cadre de gestion et de responsabilisation. Le PNUD a fourni des résultats complets pour un cloisonnement des fonctions. Il a examiné l'évaluation des représentants résidents, des coordonnateurs résidents et des directeurs de pays afin de garantir l'intégrité de leurs positions respectives, et les descriptions des postes ont été mises à jour en conséquence. La responsabilité du coordonnateur résident en ce qui concerne la mobilisation de ressources pour le cadre de gestion et de responsabilisation et celle du directeur de pays à l'égard de la mobilisation de ressources pour ledit cadre, a été mise en œuvre. Les fonctions du coordonnateur résident et du représentant résident sont évaluées par l'équipe régionale du GNUD et celles du directeur de pays sont évaluées par le PNUD. Les équipes chargées du développement régional s'appuient désormais davantage sur les actifs techniques des organisations partenaires pour parvenir à une collaboration substantielle. Le mécanisme de groupe de soutien par les pairs, dont les membres proviennent de bureaux

régionaux, soutient les équipes de pays des Nations Unies et collabore avec elles dans les pays qui appliquent le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement. Les coordonnateurs résidents originaires d'agences autres que le PNUD constituent 36 % du total.

73. Sur la base des dispositions de l'Examen triennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies et des réformes lancées par des pays pilotes où sont exécutés des projets « Unis dans l'action », la mise en œuvre de nouvelles solutions harmonisées a renforcé l'efficacité, la solidité et la qualité des services d'administration et d'appui aux programmes. Par exemple, la mise en place d'une infrastructure commune de technologies de l'information et des communications a permis de réduire les coûts par utilisateur de 30 à 60 %. Des systèmes communs d'achat et la conclusion, ainsi que l'utilisation dans certains pays, d'arrangements conjoints à long terme pour les fournitures et services les plus fréquemment fournis, ont amélioré le rapport qualité-prix.

74. Les preuves issues des projets « Unis dans l'action » et les résultats de l'enquête mondiale sur les services communs, suggèrent que les bénéficiaires des services communs dépassent les attentes. Au Mozambique, 11 organisations des Nations Unies habituées à négocier des contrats de sécurité distincts ont commencé à établir des contrats conjoints avec une société, ce qui a permis de renforcer leur pouvoir de négociation et d'améliorer les conditions générales, notamment par une réduction des prix (économie de 200 000 à 300 000 dollars en deux ans) et des coûts de transaction (économie de temps d'environ 70 %).

Direction efficace

75. Le PNUD a lancé son programme de changement organisationnel en 2011, en mettant l'accent sur : a) une amélioration de la gouvernance; b) un renforcement de l'efficacité organisationnelle; et c) la direction, la culture et le comportement. L'étude et le suivi de la performance des résultats, y compris l'identification de plans d'action clairs pour remédier aux faiblesses de performance sont maintenant intégrés aux programmes des deux plus hautes instances dirigeantes du PNUD.

76. L'identification de priorités stratégiques à moyen terme dans le cadre du plan stratégique, la mise en place du premier plan d'affaires annuel et du système de planification centrale renforcé ainsi que l'intensification des travaux sur les modèles de gestion et d'affaires axées sur les résultats ont donné l'impulsion nécessaire au PNUD pour mener des actions plus stratégiques, tournées vers l'avenir, responsables et axées sur les résultats. Des offres d'achat et de recrutement ont été introduites pour gagner en efficacité et renforcer la flexibilité sur le plan national. Le rythme des réformes sera maintenu en 2012 et les opérations du PNUD seront perfectionnées de manière à en faire une organisation plus intégrée, davantage tournée vers l'avenir et plus axée sur les résultats; à renforcer l'efficacité et la surveillance du programme; et à proposer des processus opérationnels plus rapides, à coût réduit et de plus haute qualité.

Mise en place de nouveaux partenariats stratégiques et focalisation accrue de la communication

77. En 2011, le PNUD a signé des accords de partenariat stratégique avec le Mexique, la Turquie et l'Afrique du Sud, dans l'optique de favoriser les partenariats de développement mondiaux en appui aux pays en développement, afin

d'accélérer la réalisation des objectifs de développement adoptés au niveau international. Ces accords ainsi que ceux signés avec le Brésil et la Chine en 2010, sont à des stades d'exécution différents. L'établissement et l'introduction du Centre d'Istanbul pour le développement du secteur privé font partie des premiers progrès réalisés.

78. Le PNUD a constitué des partenariats avec 14 alliances majeures de la société civile, y compris le Forum africain sur la société civile et les évaluations de la gouvernance et l'initiative « Plate-forme développement humain », afin de promouvoir la collaboration civique avec le Gouvernement et les équipes de pays des Nations Unies en faveur de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement et le développement humain.

Résultats financiers

Recettes

79. Le cadre intégré révisé d'allocation des ressources fait partie de l'examen à mi-parcours du plan stratégique. Le montant total des contributions aux ressources ordinaires et autres ressources s'est élevé à 4,83 milliards de dollars – soit légèrement au-dessus de l'estimation de 4,80 milliards de dollars. Les contributions aux ressources ordinaires ont augmenté modérément, passant de 967 millions de dollars en 2010 à 974 millions en 2011 – juste en dessous de l'objectif du plan stratégique de 1 milliard de dollars.

80. Les contributions aux autres ressources s'élevaient à 3,86 milliards de dollars en 2011, par comparaison aux 3,8 milliards envisagés dans le plan stratégique et à la contribution de 4,04 milliards de dollars en 2010. Les contributions affectées des donateurs bilatéraux ont baissé de 1,62 milliard de dollars en 2010 à 1,47 milliard de dollars en 2011. Les contributions affectées des partenaires multilatéraux et de la Commission européenne ont chuté de 1,64 milliard de dollars en 2010 à 1,52 milliard de dollars en 2011. En revanche, les ressources locales, fournies par les pays de programme, ont augmenté, passant de 780 millions de dollars en 2010 à 880 millions de dollars en 2011.

Dépenses

81. Les dépenses sont présentées conformément à la classification des activités et des coûts associés pour l'exercice biennal 2010-2011 approuvé dans la décision n° 2009/22 du Conseil d'administration. Les dépenses provisionnelles totales pour les activités de développement de 2011 s'élèvent à 4,61 milliards de dollars, dont 0,56 milliard de dollars financé par les ressources ordinaires et 3,17 milliards de dollars et 0,88 milliard de dollars, provenant des autres ressources fournies par les donateurs et des ressources locales. Le montant total des dépenses engagées pour les activités relatives à la coordination des initiatives de développement des Nations Unies, afférentes à la gestion ou entreprises à des fins spéciales atteignait 150 millions de dollars, 390 millions de dollars et 100 millions de dollars respectivement. Le ratio dépenses des activités de gestion/dépenses totales était de 7,43 %. Bien que supérieur au ratio de 7,23 % de 2008-2011 émanant des estimations du plan stratégique, ajustées conformément à la classification des activités et à la décision 2009/22 du Conseil d'administration, il représente une amélioration par rapport au ratio de 2008-2010 de 7,71 %.

Tableau 4
Dépenses par catégorie

(En milliard de dollars)

<i>Catégorie de dépenses</i>	<i>Estimations du plan stratégique 2008-2011</i>	<i>Dépenses engagées en 2008-2010</i>	<i>Dépenses engagées en 2011</i>
	<i>(a)</i>	<i>(b)</i>	<i>(c)</i>
Développement	18,5	13,22	4,61
Coordination de l'ONU en faveur du développement	0,37	0,45	0,15
Gestion	1,5	1,16	0,39
Fins spécifiques	0,39	0,27	0,1

Tableau 5
Part des dépenses de gestion

(En milliard de dollars)

<i>Catégorie</i>	<i>Plan stratégique 2008-2011</i>	<i>Dépenses engagées en 2008-2010</i>	<i>Dépenses engagées en 2011</i>
Dépenses de gestion (a)	1,5	1,16	0,39
Dépenses totales (b)	20,76	15,11	5,25
Part des dépenses de gestion (a/b) * 100 (en pourcentage)	7,23	7,71	7,43