



**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
17 avril 2019
Français
Original : anglais

Session annuelle de 2019

30 mai, 3-4 et 6-7 juin 2019, New York

Point 2 de l'ordre du jour provisoire

Rapport annuel de l'Administrateur

**Rapport de l'Administrateur sur les résultats de 2018
et les progrès du Plan stratégique pour la période
2018-2021**

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Résumé	2
II. Résultats obtenus par le PNUD en 2018 : 10 observations	3
III. Quels résultats voulons-nous obtenir ?	6
IV. Que voulons-nous faire du PNUD ?	18
V. Pour l'avenir	21

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

1. Integrated results and resources framework and report card
2. Joint report on implementation of the common chapter of the strategic plans of UNDP, UNFPA, UNICEF and UN-Women
3. Report on implementation of General Assembly resolution 71/243 of 21 December 2016 on the quadrennial comprehensive policy review of operational activities for development of the United Nations system
4. Report on the results achieved by the United Nations Office for South-South Cooperation in 2018
5. Update on general management services cost-recovery waivers
6. Contributions from Member States to regular resources, 2018



I. Résumé

1. Les résultats obtenus par le PNUD dans le domaine du développement durable en 2018 dépeignent une organisation en mouvement, qui intensifie son action locale pour promouvoir des changements à l'échelle mondiale tout en cherchant à élargir son mode de réflexion, de production, d'investissement et de gestion pour favoriser la réalisation de progrès en direction des objectifs de développement durable. Le présent rapport rend compte de ces résultats en répondant aux deux questions posées dans le Plan stratégique pour la période 2018-2021 : quels résultats voulons-nous obtenir ? et que voulons-nous faire du PNUD ?

2. En réponse à la première question, grâce aux efforts menés en collaboration avec le PNUD dans 170 pays et territoires en 2018, 31 millions de personnes ont bénéficié d'un meilleur accès aux services dont elles ont besoin pour lutter contre la pauvreté ; 21 millions de personnes se sont inscrites sur des listes électorales ; 4 millions de personnes ayant subi ou traversant une crise ont obtenu un emploi ou amélioré leurs moyens de subsistance ; 27 millions de personnes ont accru leur résilience face aux changements climatiques ; et les émissions de carbone ont été abaissées de 256 millions de tonnes, ce qui équivaut à une réduction pendant un an de plus de 50 millions du nombre de voitures en circulation.

3. Ces résultats obtenus dans le domaine du développement durable en collaboration avec plus de 900 organisations gouvernementales, internationales, privées, financières, universitaires et de la société civile contribuent pour 4,6 milliards au montant total des programmes exécutés par le PNUD en 2018 – soit le niveau le plus élevé depuis cinq ans. Attachés à la collaboration et à la cohérence, le PNUD, le Fonds des Nations Unies pour la population, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance et l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) ont commencé à mettre en œuvre le chapitre commun de leurs plans stratégiques en 2018. Le rapport conjoint sur la mise en œuvre de ce chapitre est présenté à l'annexe 2.

4. En ce qui concerne la deuxième question, nous avons entrepris de profondément modifier la manière dont travaille le PNUD. En prenant en compte le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement et les résultats des évaluations menées durant quinze ans, nous avons redynamisé les approches du développement humain et de la pauvreté multidimensionnelle ainsi que les partenariats du PNUD, et nous avons conçu et appliqué de nouvelles façons de faire preuve de créativité, de collaborer et de mener une action courageuse pour promouvoir des progrès intégrés en direction des objectifs, que ce soit dans le cadre du Réseau de politique mondiale, du Réseau de laboratoires d'accélérateurs nationaux, ou des dispositifs d'appui aux pays¹.

5. Le PNUD a obtenu ces résultats tout en promouvant la réforme de l'Organisation des Nations Unies ; il a pris à cet effet plus de 4 000 mesures juridiques, financières et sécuritaires pour dissocier les fonctions de coordonnateur résident de celles de représentant résident et a doublé sa contribution au partage des coûts du système des coordonnateurs résidents en réalisant des gains d'efficacité. Sur chaque dollar dépensé, un peu plus de 90 cents ont été affectés à des programmes et des services ayant pour objet de produire des résultats de développement, contre 88 cents en 2017.

6. Le PNUD a équilibré son budget pour la deuxième année consécutive et rétabli sa viabilité financière ; ses ressources ont aussi augmenté de 6 % grâce à l'appui de

¹ Le Bureau indépendant d'évaluation (IEO) a entrepris de faire la synthèse de 105 évaluations indépendantes de programmes de pays réalisées dans 93 pays entre 2002 et 2017.

134 pays. La cohorte des représentants résidents se caractérisant de surcroît par sa diversité géographique et la participation à parts égales d'hommes et de femmes, la moitié des fonctionnaires du PNUD sont maintenant des femmes.

II. Résultats obtenus par le PNUD en 2018 : 10 observations

7. Le Plan stratégique établit les trois contextes de développement dans lesquels œuvre le PNUD en mettant en œuvre six solutions types intégrées par l'intermédiaire des dispositifs d'appui au niveau des pays et d'une plateforme mondiale. Il répond à deux questions : a) que voulons-nous faire du PNUD ? ; b) quels résultats voulons-nous obtenir ? En 2018, le PNUD a réalisé des avancées à ces deux égards, en intensifiant l'action locale pour promouvoir des transformations de portée mondiale tout en s'employant à profondément modifier la manière dont il travaille. L'examen des résultats obtenus permet de formuler 10 observations intéressantes.

Objectifs de développement durable

8. Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et les objectifs de développement durable guident désormais les activités du PNUD dans tous les contextes de développement. Les mesures prises à l'échelon local en 2018 ont renforcé l'adhésion des pays au Programme, ont contribué à intégrer les objectifs mondiaux dans les plans d'activités quotidiennes et dans les orientations à long terme des gouvernements, et ont permis de faire le lien entre les différents aspects de problèmes de développement complexes.

9. Le PNUD, qui a la capacité unique de travailler dans tous les secteurs, a aidé la moitié des pays et territoires du monde entier (97 au total) à assurer la pertinence des objectifs dans ces derniers. À la demande des Gouvernements, il a investi dans la responsabilité nationale en soutenant les examens nationaux volontaires de 28 pays lors du Forum politique de haut niveau pour le développement durable. Grâce à la réalisation de 30 évaluations du financement du développement en 2018, il a aussi aidé des pays à tracer des voies nouvelles et novatrices pour financer leurs priorités de développement.

Résultats intégrés

10. Le PNUD a promu une approche intégrée pour éliminer la pauvreté multidimensionnelle, objectif principal de son plan stratégique. Qu'il s'agisse de la création d'emplois dans des situations de crise ou de la poursuite d'une action climatique ayant pour effet d'améliorer la sécurité alimentaire ou la santé, les données montrent que les résultats obtenus par le PNUD et ses partenaires ciblent de plus en plus les multiples dimensions de la pauvreté et sont intégrés, conformément à l'esprit et à la conception des objectifs de développement durable.

11. En 2018, le PNUD a favorisé l'adoption de nouvelles méthodes de travail pour améliorer l'intégration. Quarante-six bureaux de pays ont eu recours aux dispositifs d'appui aux pays, soit un nombre supérieur à la cible de 10 fixée pour 2018. Cette approche accorde une plus grande place au travail en réseau (numérique ou personnel) pour procéder à des essais et résoudre des problèmes complexes avec des partenaires plus divers que ne le permettrait une action menée uniquement dans le cadre d'un projet. Elle a été conçue dans le but de changer la manière d'aborder des problèmes complexes pour rechercher, non plus une réponse sectorielle, mais des solutions interdépendantes qui, conjointement, transforment le système.

12. Le PNUD a mis en place le Réseau de politique mondial en tant que moteur de la réflexion et du renforcement des capacités des programmes et en tant que moyen

d'établir des relations plus étroites entre ses 17 000 agents au sein de communautés virtuelles ; il a aussi constitué un réseau de 60 laboratoires d'accélération nationaux en 2018, avec l'appui des Gouvernements allemand et qatari. Il est ainsi devenu l'une des plus grandes organisations mondiales dotées de capacités d'apprentissage très rapide. Ces nouvelles méthodes de travail montrent que le PNUD est déterminé à éliminer les cloisonnements entre les activités de développement pour résoudre des problèmes multidimensionnels.

Ne laisser personne de côté

13. Le PNUD, qui a adopté un nouvel indicateur couvrant 18 groupes prioritaires, a renforcé son action dans le but de ne laisser personne de côté, notamment en accordant une haute priorité aux habitants des zones rurales. Il a porté son attention sur les personnes subissant ou ayant connu un choc ou une crise, y compris les personnes déplacées dans leur propre pays et les réfugiés. Il a privilégié les femmes et les jeunes, puis les minorités et les personnes handicapées. Quarante-huit pour cent des programmes de pays approuvés en 2018 ont été conçus de manière à permettre de mesurer les progrès accomplis en faveur des personnes handicapées, contre 7 % en 2017, ce qui témoigne de l'intégration rapide de cette question dans les travaux du PNUD.

Comblent le fossé entre l'action humanitaire et l'action de développement

14. La Nouvelle méthode de travail avec les organisations humanitaires et d'autres acteurs du développement est en train de s'imposer. Cela est important, car le nombre de personnes extrêmement pauvres ou sortant d'une crise devrait augmenter de 1,9 milliard d'ici à 2030.

15. En 2018, le PNUD a dépensé plus de 1 milliard de dollars pour renforcer la résilience aux chocs et aux crises avec le concours de partenaires. En Iraq, par exemple, à la fin de 2018, 4 millions des presque 6 millions de personnes déplacées étaient revenues dans des régions dans lesquelles le PNUD et ses partenaires poursuivaient des activités, et 2 millions de personnes avaient bénéficié d'un appui du Fonds de stabilisation pour la Libye. La Conférence de haut niveau sur la région du lac Tchad a permis d'obtenir des annonces de contribution d'un niveau record (2 milliards de dollars) et d'établir une étroite collaboration entre le Bureau de la coordination des affaires humanitaires (OCHA) et le PNUDP.

Innovation dans le domaine de la gouvernance

16. Le PNUD a procédé à de nombreuses innovations dans le cadre de ses travaux dans le domaine de la gouvernance, en ayant recours à des outils numériques pour renforcer la participation citoyenne, gérer les produits de santé, lutter contre la corruption et défendre les droits de l'homme. Cela est important parce qu'il est nécessaire, pour atteindre les objectifs, d'abandonner le gradualisme au profit d'une action de développement différente, à grande échelle et rapide et que cela ne sera possible qu'en innovant. L'action menée témoigne aussi des efforts accrus déployés par le PNUD pour promouvoir l'inclusion numérique et élaborer des solutions de gouvernance de la prochaine génération pour compléter les outils et systèmes existants.

17. De telles innovations attirent des investissements et des partenaires divers. Par exemple, chaque dollar investi par le Fonds pour l'innovation, constitué en collaboration avec le Gouvernement danois, permet de mobiliser deux dollars ; le nombre de partenariats forgés avec le secteur privé et des institutions financières internationales dans le cadre d'initiatives financées par ce Fonds est, de surcroît, plus

élevé de, respectivement, 50 % et 40 % que celui observé pour une initiative moyenne du PNUD.

Action climatique

18. Le PNUD, qui demeure le principal partenaire de l'Organisation des Nations Unies dans le domaine de l'action climatique, a aidé 31 pays à mettre en œuvre leurs contributions déterminées au niveau national (CDN) et à renforcer leurs objectifs avant l'échéance 2020 de l'Accord de Paris. Le montant de 300 millions de dollars mobilisés pour financer l'action climatique conjointement aux Gouvernements bangladais, comorien, géorgien, indien et zambien auprès du Fonds vert pour le climat (FVC) en 2018 permettra d'améliorer les conditions de vie de près de 20 millions de personnes. Les évaluations indépendantes² mentionnent la contribution du PNUD à la conception et à l'application de mécanismes de financement faisant intervenir de multiples partenaires pour traiter de questions environnementales complexes. Cette approche est un aspect fondamental du partenariat avec le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) et, à la demande des Gouvernements, était suivie dans 78 % du programme de travail de la Caisse du FEM et 57 % des programmes de travail du Fonds pour les pays les moins avancés et du Fonds spécial pour les changements climatiques en 2018.

Parité hommes-femmes

19. Bien que le PNUD ait affiché de bons résultats dans le domaine de la parité hommes-femmes dans tous ses domaines d'activité, il peut faire plus, notamment en éliminant les obstacles structurels à l'autonomisation économique des femmes³. Le PNUD a atteint les cibles fixées pour 87,5 % des indicateurs de résultats du nouveau Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, et est donc l'une des entités du système affichant les meilleurs résultats.

Collaboration avec le monde du Sud

20. Le PNUD est un partenaire de confiance qui contribue activement à promouvoir la coopération Sud-Sud en diversifiant les flux financiers. Plus de 109 bureaux de pays ont favorisé la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire en 2018, en soutenant des partenariats avec 180 pays dans le cadre de 900 initiatives. Le Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud, qui est hébergé par le PNUD, a réuni 200 groupes de réflexion du Sud afin de favoriser le dialogue et la poursuite de travaux de recherche sur des solutions de développement.

21. Dans le même temps, 20 % des ressources financières du PNUD, soit 1 milliard de dollars, ont été apportées par des pays de programme en vue de l'investissement de ces fonds sur leurs propres territoires, ce qui montre comment les apports de financement à l'appui du développement évoluent. Le PNUD a été un partenaire de choix des nouveaux donateurs comme en témoigne l'appui qu'il a fourni à la mise en place du premier organisme d'aide de Roumanie. En 2018, il a également soutenu la collaboration transfrontière pour améliorer le commerce, lutter contre la traite d'êtres humains et prévenir des conflits, notamment entre l'Afghanistan et le Tadjikistan ; l'Ouganda et le Rwanda ; la République-Unie de Tanzanie et le Burundi ; l'Arménie et la République islamique d'Iran ; et la République de Moldova et l'Ukraine.

² Synthèse du Bureau indépendant d'évaluation, 2018. 19-01773.

³ DP/18/21.

Améliorer le mode de fonctionnement

22. Le PNUD a réalisé des progrès en améliorant son mode de fonctionnement et en rétablissant sa viabilité financière. Les résultats obtenus avec plus de 900 partenaires gouvernementaux ont donné lieu à un volume d'activité portant sur 4,6 milliards de dollars, soit le niveau le plus élevé depuis cinq ans, tandis que les ressources ont augmenté de 6 % grâce à l'appui de 134 gouvernements. Le PNUD a équilibré son budget pour la deuxième année consécutive, a été classé deuxième dans le domaine de la transparence et a obtenu une opinion sans réserve du Comité des Commissaires aux comptes pour la 13^e fois consécutive. Les réformes menées au niveau de la programmation ont permis à chaque administrateur de programme de réduire de 33, en moyenne, le nombre de jours passés chaque année à des tâches administratives. Par suite de la réforme de l'Organisation des Nations Unies, le PNUD a très rapidement remanié son personnel de direction au niveau des pays, et a recruté une nouvelle cohorte de 140 représentants résidents sélectionnés parmi 3 500 candidats en respectant l'objectif de parité entre les sexes et de diversité géographique. La moitié de tous les fonctionnaires du PNUD sont à présent des femmes.

Adhésion à la réforme de l'Organisation des Nations Unies

23. Enfin, le PNUD a obtenu ces résultats tout en contribuant de manière décisive au repositionnement du système de développement des Nations Unies. Il a pris 4 000 mesures juridiques, financières et sécuritaires pour dissocier les fonctions de coordonnateur résident et de représentant résident dans 131 pays, et a reconfirmé la possibilité pour les Nations Unies et le PNUD de poursuivre des activités dans les pays. Il a détaché 63 fonctionnaires hors classe pour occuper des fonctions de coordonnateur résident et a doublé sa contribution au partage des coûts du réseau de ces coordonnateurs, pour la porter de 5,15 millions de dollars à 10,3 millions de dollars. Le PNUD a pu, en améliorant l'efficacité de son action, assumer des coûts supplémentaires liés à la réforme de l'ONU tout en maintenant son budget en équilibre. Son adhésion à un système des Nations Unies pour le développement réformé et efficace était toute aussi manifeste en 2018 qu'elle l'est à présent.

24. Ces 10 observations contribuent à déterminer la manière dont le PNUD répond au changement d'orientation donné par le Plan stratégique en menant une action locale et mondiale. Elles permettent de déterminer les domaines dans lesquels il importe de faire plus, comme l'indiquent l'Évaluation de l'appui du PNUD aux efforts de réduction de la pauvreté dans les pays les moins avancés (DP/2019/4) et le rapport sur la mise en œuvre de la Stratégie pour l'égalité des sexes (DP/2019/11), par exemple.

III. Quels résultats voulons-nous obtenir ?

25. En 2018, le PNUD a fait des progrès manifestes dans les trois contextes de développement dans lesquels il intervient. Chaque contexte correspond à un domaine de résultat du Plan stratégique :

a) **Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et dans toutes ses dimensions (premier domaine) :** 31 millions de personnes ont plus largement accès à des services de base, que ce soit dans le domaine de l'eau, de l'énergie ou des finances, ce qui est essentiel pour lutter contre les multiples dimensions de la pauvreté. À la fin de 2018, l'amélioration des systèmes de prestations sanitaires due au partenariat forgé avec le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme avait permis de sauver la vie de plus de 3 millions de personnes, et les subventions gérées par le PNUD permettaient à une personne sur sept soignées pour une infection à VIH en Afrique subsaharienne de bénéficier d'un traitement antirétroviral. Quelque

27 millions de personnes ont pu mieux faire face aux changements climatiques grâce à l'action menée par le PNUD pour promouvoir des moyens de subsistance à l'épreuve du climat, en partenariat avec le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) et le Fonds vert pour le climat (FVC).

b) **Accélérer les transformations structurelles propices au développement durable (deuxième domaine) :** en aidant les pays à se placer sur des trajectoires permettant de protéger la planète et ses habitants, le PNUD a permis de mieux gérer 11 millions d'hectares situés dans des zones protégées de 54 pays. Il a aidé à abaisser les émissions de carbone de 256 millions de tonnes, ce qui équivaut à une réduction pendant un an de plus de 50 millions du nombre de voitures en circulation. Plus de 21 millions de personnes ont été inscrites sur les listes électorales dans 19 pays grâce à son appui, tandis que les jeunes du monde du Sud se sont connectés pour renforcer leurs capacités numériques, leur esprit d'entreprise, leurs capacités de direction et leur confiance en eux.

c) **Renforcer la résilience aux chocs et aux crises (troisième domaine) :** quatre millions de personnes, ayant subi ou traversant une crise, dont plus de deux millions d'habitants du Yémen, ont trouvé un emploi ou amélioré leurs moyens de subsistance avec l'appui du PNUD. Trois millions de personnes déplacées de leurs foyers dans 12 pays, parmi lesquelles un million de personnes en Iraq, ont pu de nouveau avoir accès à des services de base, notamment dans les domaines du logement, de la sécurité et de la justice, grâce au soutien de la stabilisation apporté par le PNUD et ses partenaires.

26. Les résultats obtenus montrent que, bien que les trois contextes de développement ne s'excluent pas mutuellement, il importe d'apporter un soutien différent dans chacun d'entre eux pour atteindre les objectifs de développement durable. Globalement, le PNUD a enregistré le volume d'activité le plus élevé depuis cinq ans : les ressources du Programme se sont établies à 4,60 milliards de dollars, soit 22 % du montant de 21 milliards de dollars prévu dans le plan des ressources sur quatre ans. Il a consacré 22 % de ses dépenses au premier domaine, 25 % au deuxième domaine et 16 % au troisième domaine⁴.

27. En tant que centre de réflexion et d'actions intégrées à l'appui du développement, le PNUD a produit des résultats dans le cadre de toutes les solutions types du Plan stratégique. Il progresse, dans l'ensemble, de manière satisfaisante. Il a atteint plus de 90 % des objectifs d'étape (verts) pour 22 des 27 produits de développement et a atteint ou dépassé les objectifs d'étape de 2018 pour 19 d'entre eux. Il a aussi dépassé 70 % des objectifs pour quatre produits et a atteint 58 % de l'objectif relatif à la protection sociale.

Solution type n° 1 : maintenir les populations hors de la pauvreté

28. Les objectifs de développement durable sont fondés sur le premier objectif, à savoir l'élimination de la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde. Le PNUD cherche en priorité à aider les populations à échapper durablement à la pauvreté comme en témoignent les travaux qu'il poursuit avec les gouvernements, les collectivités et les partenaires dans les 170 pays et territoires dans lesquels il poursuit des activités⁵.

⁴ Le PNUD a consacré 35 % des ressources prévues dans son plan sur quatre ans à des questions antérieures ainsi qu'à des questions particulières à certains pays

⁵ En 2018, les principaux donateurs d'aide publique au développement (APD) au titre des travaux menés par le PNUD dans le domaine de la lutte contre la pauvreté étaient les Gouvernements allemand, britannique, des États-Unis et, japonais.

29. **Un programme mondial mais une action locale.** En 2018, le PNUD a aidé 97 pays et territoires à formuler leurs priorités locales et nationales dans le droit fil des objectifs mondiaux. À titre d'exemple, il a travaillé avec les Fidji, Kiribati, Nauru, les Palaos, les Tonga et Vanuatu pour adapter les objectifs en vue de leur inclusion dans les plans nationaux. Il a soutenu une approche mobilisant l'ensemble du système des Nations Unies et assuré un appui aux États fragiles suivant une stratégie d'intégration, d'accélération et de soutien aux politiques (MAPS)⁶. Dans ce contexte, le PNUD a collaboré avec la République centrafricaine pour assurer la concordance de son Plan national de relèvement et de consolidation de la paix avec les objectifs du Millénaire pour le développement ; il a travaillé avec le Libéria, pour intégrer les objectifs dans le programme pour la prospérité et le développement en faveur des pauvres du nouveau Gouvernement, en mettant plus particulièrement l'accent sur la création d'emplois et la consolidation de la paix ; et il s'est employé avec le Programme d'assistance au peuple palestinien à intégrer les objectifs dans les priorités locales et réaliser un examen national volontaire.

30. **Mesurer la pauvreté multidimensionnelle.** Le PNUD a généralement amélioré la manière dont les données sont utilisées pour lutter contre la pauvreté en restructurant l'indice de pauvreté multidimensionnelle ; ce dernier, conçu en collaboration avec l'Université d'Oxford, ne se limite pas au seul revenu pour mesurer et accélérer les progrès en direction du premier objectif de développement durable, dans le droit fil de l'indice de développement humain du Programme. L'approche, adoptée à la suite d'évaluations montrant qu'investir dans les capacités nationales pour élaborer des stratégies ciblées sur la pauvreté multidimensionnelle permet de réduire la pauvreté, a des répercussions sur la manière de collecter et d'utiliser des données pour prendre des décisions. En 2018, le PNUD et le Gouvernement dominicain ont collaboré pour élaborer un indice de pauvreté multidimensionnelle et un indice de vulnérabilité climatique et pour établir une carte interactive du développement humain dans le but d'orienter les politiques publiques dans le domaine de la lutte contre la pauvreté. Dans les Balkans occidentaux, le PNUD a mené, avec la Banque mondiale et l'Agence des droits fondamentaux de l'Union européenne, une enquête socioéconomique de la pauvreté multidimensionnelle de la population rom dans le but d'étayer les mesures d'inclusion sociale.

31. Dans les États arabes, le PNUD a accru l'emploi de mégadonnées grâce au portail multinational des États arabes (qui est un outil de suivi) et de l'étude pilote intitulée *Future of Knowledge* qui examine la mesure dans laquelle 20 pays sont prêts à exploiter l'intelligence artificielle et les technologies numériques comme la technologie de la chaîne de blocs. Le PNUD a aussi lancé le laboratoire des Nations Unies pour la biodiversité avec le Programme des Nations Unies pour l'environnement ; ce laboratoire est un portail qui a pour objet d'aider les pays à obtenir accès à des données spatiales et à les utiliser pour prendre en toute connaissance de cause des décisions à des fins de conservation. Plus de 40 bureaux de pays ont employé les technologies satellitaires pour procéder à l'analyse des migrations et de la pauvreté et pour accélérer le processus de relèvement après une crise.

32. **Importance des services de base.** L'approche de la pauvreté multidimensionnelle fait ressortir la nécessité d'avoir des services de base pour sortir durablement de la pauvreté. En 2018, 20,6 millions de personnes de 12 pays ont obtenu des services financiers. Environ 1,4 million de personnes ont bénéficié d'un traitement contre le VIH susceptible de sauver leur vie, 372 000 ménages ruraux de 11 pays ont pu utiliser des sources d'énergie propre, durables et d'un coût abordable,

⁶ Le PNUD a fourni un appui intégré à 37 pays dans le cadre de missions axées sur une stratégie d'intégration, d'accélération et de soutien aux politiques.

et 3,2 millions de personnes de 24 pays ont obtenu accès à la justice. Au Bangladesh, des centres numériques financés par le PNUD ont accordé des services financiers à 3 millions d'habitants de zones rurales ne possédant pas de compte en banque ; ce système novateur est également mis en place aux Fidji et en Somalie. En Argentine, le PNUD a aidé à mettre en œuvre des programmes intégrés de lutte contre la pauvreté dans six ministères au moyen d'une plateforme de soutien nationale, ce qui a permis d'améliorer la couverture médicale d'un million de personnes non couvertes par le régime public d'assurance maladie.

33. **Emplois et moyens de subsistance.** Le PNUD s'est attaché à créer plus d'emplois et de moyens de subsistance durables. Près de 4 millions de personnes dans 25 pays ayant subi ou traversant une crise, notamment 300 000 personnes au Soudan, 42 000 en République arabe syrienne et 38 000 en Haïti, ont obtenu un emploi ou amélioré leurs moyens de subsistance grâce à l'appui du PNUD. Au Yémen, le partenariat forgé avec la Banque mondiale a visé à créer des emplois d'urgence pour plus de 344 550 personnes (47 % de jeunes, 28 % de femmes, 18 % de personnes déplacées dans leur propre pays), et a aidé plus de 2 millions de membres de ménages vulnérables à acheter des produits essentiels à leur survie.

34. Une grande importance continue d'être accordée au renforcement des compétences entrepreneuriales et des perspectives offertes aux jeunes. Le programme *YouthConnekt*, qui aide les jeunes entrepreneurs à monter des entreprises et fournir des emplois, a donné lieu à la création de plus de 8 300 emplois au Rwanda depuis 2013. Il est maintenant poursuivi à plus grande échelle dans 10 autres pays africains et deviendra une initiative pour les jeunes du continent, à la demande de l'Union africaine.

35. S'il est essentiel d'assurer une protection sociale pour éliminer les obstacles qui empêchent de sortir de la pauvreté, moins de bureaux de pays ont affiché des résultats en ce domaine en 2018 par rapport à la période couverte par le dernier Plan stratégique. Il semble, d'après l'analyse, que les activités de protection sociale s'inscrivent de plus en plus dans le cadre des approches multidimensionnelles suivies pour s'attaquer à la pauvreté et aux inégalités, notamment dans les domaines de l'égalité des sexes, du climat et des droits des personnes handicapées. Cette question fait l'objet de plus amples études. Le PNUD renforcera sa capacité d'adapter les actions efficaces menées à l'appui de la protection sociale pour les appliquer dans d'autres pays en favorisant une approche intégrée.

36. **Secteur privé.** Le PNUD a collaboré avec le secteur privé pour jouer le rôle d'agents du changement, ce qui a permis de débloquer des ressources financières et d'attirer des investisseurs vers des projets pouvant être financés. Au Malawi, les revenus ou les moyens de subsistance de plus de 250 000 personnes (dont 32 % de femmes) qui avaient accès aux chaînes d'approvisionnement de 17 entreprises privées ou participaient à ces dernières se sont améliorés grâce au Fonds du Malawi pour le défi de l'innovation (*Malawi Innovation Challenge Fund - MICF*) auquel contribue le PNUD.

37. En Inde, le PNUD et ses partenaires ont conçu un mécanisme de financement à l'appui des objectifs de développement durable (*Sustainable Development Goals Finance Facility*) dans le but d'attirer progressivement 100 millions de dollars de capitaux privés d'ici à 2021⁷. Au Turkménistan, le PNUD a collaboré avec le Gouvernement et des banques commerciales pour lever 21 millions de dollars à l'appui de priorités de développement. En Chine, le PNUD a élaboré une nouvelle plateforme qui permet de réunir les investisseurs, les organismes de réglementation,

⁷ Direction suisse du développement et de la coopération, société de services financiers KPMG et Social Finance India organisation sans but lucratif appuyée par TATA Trusts.

les émetteurs et les vérificateurs pour accroître l'attrait que revêtent les obligations liées aux objectifs de développement durable pour les investisseurs. Au Kenya, le Gouvernement et les Nations Unies, notamment le PNUD, ont lancé une plateforme réunissant de multiples parties prenantes pour procéder à la recherche, au montage et au financement de partenariats public-privé de grande envergure pour promouvoir la réalisation des objectifs. Le PNUD a poursuivi sa collaboration dans le cadre d'une opération publique-privée de 136 millions de dollars au Japon, en mobilisant les compétences spécialisées du secteur privé dans le but d'améliorer les innovations dans le domaine de la santé.

Solution type n° 2 : une gouvernance pour des sociétés pacifiques, justes et inclusives⁸

38. **Appui électoral.** Parallèlement au renforcement des capacités et de l'adhésion des administrations nationales, le PNUD oriente son appui au processus électoral sur l'inclusion, la transparence, l'acceptation des résultats et le règlement pacifique des différends. En 2018, le PNUD a apporté son soutien aux processus électoraux dans 56 pays.

39. En Sierra Leone, le PNUD a privilégié l'inclusion des femmes et des personnes handicapées en apportant un appui technique et en soutenant le renforcement des capacités et des communications, et a ainsi permis à la Commission électorale nationale d'obtenir un taux de confiance des électeurs de 92 %. Au Pakistan, 4,3 millions de femmes ont été enregistrées dans le cadre d'une campagne ciblée, 850 000 agents électoraux ont été formés et 105 millions d'électeurs ont bénéficié de campagnes d'éducation. Un projet de loi sur l'égalité des chances pour les femmes, établissant un quota de 30 % pour ces dernières à l'échelle des institutions du pays, a été élaboré au Nigéria. Au Rwanda, l'investissement du PNUD dans la gouvernance électronique et dans les technologies de l'information et des communications a permis d'établir un système d'inscription des électeurs en ligne et, par conséquent, de réduire le coût des élections et d'accroître de plus de 20 % le nombre d'inscrits sur les listes électorales en 2018. Au Zimbabwe, des données biométriques ont été utilisées pour la première fois lors des inscriptions sur les listes électorales ; 5,69 millions d'électeurs, soit 80 % des citoyens éligibles, se sont inscrits dans le cadre d'une vaste campagne.

40. **Innovation et technologie dans le domaine de la gouvernance.** Le recours à l'innovation et à la technologie dans le cadre des activités du PNUD axées sur la gouvernance a considérablement augmenté. Aux Fidji, le PNUD a collaboré avec 10 ministères et le secteur privé pour mettre en place des équipes mobiles chargées d'assurer des prestations de services et, ainsi, fournir des services essentiels aux populations isolées. Ces équipes, qui versent les prestations sociales et enregistrent les naissances, les décès et les entreprises, desservent 71 % du pays.

41. Au Brésil, le PNUD et le Gouvernement ont lancé un programme national de volontariat en ligne pour permettre aux bénévoles de saisir des possibilités de promouvoir la réalisation des objectifs ; 1 000 personnes et 147 institutions se sont enregistrées. En Papouasie-Nouvelle-Guinée, grâce à l'initiative primée « Téléphones contre corruption » soutenue par le PNUD, 38 000 SMS ont donné lieu à la déclaration de 850 affaires de corruption.

42. En Inde, le PNUD a aidé à concevoir le réseau d'information sur la vaccination (*Vaccine Intelligence Network – eVin*) et à le déployer dans 12 États. Ce réseau permet d'enregistrer numériquement tous les approvisionnements en vaccins et de suivre leur

⁸ Les principaux donateurs d'APD au titre des travaux menés par le PNUD dans le domaine de la gouvernance étaient, en 2018, les Gouvernements allemand, des États-Unis, italien et japonais.

stockage et leur distribution. Le nombre de jours de rupture de stock a, de ce fait, été ramené de 13 à 8, et 25 millions de nouveau-nés et 30 millions de femmes enceintes ont été vaccinés dans 27 000 points de la chaîne du froid. Grâce à l'appui du PNUD, des mesures ont été prises pour reproduire eVin à plus grande échelle dans le cadre de l'initiative « SMILE » en Indonésie ; le Malawi, le Népal, les Philippines, le Soudan et la Thaïlande examinent par ailleurs la possibilité d'adopter ce système, ce qui témoigne de la manière dont des actions locales peuvent entraîner des changements mondiaux.

43. **Ne laisser personne de côté.** Le PNUD, qui est l'un des principaux bénéficiaires des subventions du Fonds mondial, a aidé à fournir des services de santé à des populations isolées dans 35 pays en gérant 31 de ces subventions. Grâce à ce partenariat, 1,4 million de personnes infectées par le VIH ont été traitées, 6,3 millions de personnes ont bénéficié de services de dépistage du VIH et de conseils et 97 000 femmes enceintes ont reçu des traitements antirétroviraux pour prévenir la transmission du virus de la mère à l'enfant. Les subventions administrées par le PNUD ont permis de dépister 54 000 cas de tuberculose sur la base de frottis positifs et de les traiter. Quelque 7,6 millions de personnes ayant contracté le paludisme ont reçu des soins et près de 20 millions de moustiquaires ont été distribuées, soit 12 % de plus qu'en 2017. Le partenariat a permis à sept pays d'atteindre un taux de couverture des médicaments antipaludiques de 100 %.

44. Le PNUD a continué de défendre ceux qui ne peuvent pas se faire entendre parce qu'ils sont en butte à la stigmatisation, la discrimination et la violence. À la fin de 2018, conformément aux recommandations de la Commission mondiale sur le VIH et le droit, le PNUD a apporté un soutien aux gouvernements, à la société civile et aux partenaires des Nations Unies dans le but de modifier les lois discriminatoires dans 89 pays, d'améliorer l'inclusion des lesbiennes, homosexuels, bisexuels, transsexuels et intersexuels dans 53 pays et de promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans le contexte de la lutte contre le VIH et de la santé, en faisant mieux comprendre les liens entre les infections à VIH, la violence à l'égard des femmes et l'abus d'alcool et en aidant à s'attaquer à ce problème dans 41 pays.

45. Le PNUD a, durant l'année, davantage porté son attention sur les possibilités offertes aux personnes handicapées en publiant de nouvelles orientations sur la manière de promouvoir leur inclusion. Avec l'appui d'un nouveau programme commun des Nations Unies en faveur des droits de l'homme, la Somalie a ratifié la Convention relative aux droits des personnes handicapées et le Gouvernement a préparé des projets de loi, qui ont été approuvés par le Parlement, en vue de la création de la création d'une Commission des droits de l'homme et d'un organisme chargé d'assurer le respect des droits des personnes handicapées. Au Honduras, le secteur privé a forgé une alliance avec Fab Lab ; ce dernier, qui fabrique des prothèses pour les migrants handicapés de retour, a fait l'objet d'une présentation lors du Sommet mondial sur le handicap de 2018. Au Cambodge, le Gouvernement, avec l'appui du PNUD, a inscrit plus de 7 700 personnes handicapées (dont 37 % de femmes) à un régime d'allocation d'invalidité.

46. Le Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires, hébergé par le PNUD, contribue de manière essentielle à l'action concertée menée par le système des Nations Unies pour obtenir de meilleurs résultats. Il a fourni les compétences spécialisées et les moyens d'étendre à 38 pays la portée du Partenariat des Nations Unies pour la promotion des droits des personnes handicapées, qui est doté de 27 millions de dollars. Il a également fourni la plateforme requise pour lancer la première série de portefeuilles d'investissement pour l'Initiative Spotlight, qui est un partenariat mondial établi pour une période de plusieurs années et doté de

500 millions de dollars par l'ONU et l'Union européenne dans le but d'éliminer toutes les formes de violence à l'égard des femmes et des filles.

47. **Financement des objectifs de développement durable.** En 2018, le PNUD a aidé des pays à trouver des moyens novateurs d'accroître les financements publics et privés du Programme 2030. Par exemple, après avoir poursuivi une étroite collaboration technique avec le PNUD dans les domaines de la politique budgétaire et des financements novateurs de la biodiversité, le Gouvernement malaisien a demandé au Programme d'administrer un nouveau fonds de développement, alimenté par des transferts budgétaires écologiques, pour améliorer les moyens de subsistance des peuples autochtones.

48. En Indonésie, le PNUD a mis en place une plateforme pour concevoir des instruments de financement novateurs ainsi que des initiatives d'investisseurs, d'entrepreneurs, de gouvernements, d'institutions de financement islamique, de philanthropes et de jeunes, les mettre à l'essai, les relier et en accroître la portée. Cette approche fondée sur une plateforme nationale – qui est un nouvel élément du Plan stratégique – a aidé l'Indonésie à devenir le premier pays à émettre une obligation verte islamique libellée en dollars des États-Unis (soukook). L'émission obligataire, qui se chiffrait à 1,25 milliard de dollars, a donné lieu à des souscriptions à hauteur d'un montant trois fois plus élevé.

49. Étant donné qu'il serait possible de poursuivre les activités à plus grande échelle, car les avoirs financiers islamiques devraient atteindre 3 000 milliards de dollars à l'horizon 2021 et les outils de financement social, comme la zakat, la sadakah et la waqf, sont conformes à l'esprit des objectifs de développement durable, cette plateforme est un exemple de la façon dont une idée locale peut entraîner des changements d'envergure mondiale. En 2018, le PNUD a renforcé les capacités internes en finance islamique de 30 bureaux de pays et a entrepris d'accroître la portée de ses partenariats au Bahreïn, au Cameroun, en Malaisie, au Maroc et en Turquie.

50. Dans le cadre du nouvel effort institutionnel mené à l'appui du financement du développement, le PNUD a conçu l'initiative pour un impact sur les objectifs de développement durable, qui est de portée mondiale. Cette initiative a pour objet d'aider les pays à attirer ou à orienter les investissements de manière à promouvoir la réalisation des objectifs en produisant des données, des informations et des outils au profit des investisseurs et, ce faisant, d'encourager les investissements, de les regrouper et de les certifier dans 170 pays et territoires.

51. Le PNUD a collaboré étroitement avec le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU) en s'appuyant sur l'expérience acquise pour développer des marchés financiers inclusifs et promouvoir des systèmes de financement du développement local qui aident à mobiliser des fonds publics et privés à ce niveau. À titre d'exemple, le PNUD, le FENU et ONU-Femmes ont forgé un partenariat dans le but de créer des environnements propices et accroître les financements publics et privés pour promouvoir l'autonomisation économique des femmes au niveau local au Bangladesh, en Ouganda et en République-Unie de Tanzanie, avec l'appui des Gouvernements luxembourgeois, norvégien, suédois et suisse. Ce partenariat est l'un des 26 exemples de collaboration entre le PNUD et le FENU en 2018.

Solution type n° 3 : renforcer les capacités nationales de prévention et de relèvement pour édifier des sociétés résilientes

52. **Action humanitaire et de développement : une nouvelle méthode de travail en partenariat.** En 2018, le PNUD est resté fermement déterminé à promouvoir une Nouvelle façon de travailler auprès des partenaires humanitaires et de

développement⁹. La Conférence de haut niveau sur la région du lac Tchad, organisée conjointement par le PNUD et par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires (OCHA), a marqué une étape importante. Au Yémen, la collaboration entre l'Organisation des Nations Unies, la Banque mondiale, l'Union européenne, l'Agence des États-Unis pour le développement international et d'autres entités a favorisé le respect de la primauté du droit, créé des emplois et injecté des liquidités dans l'économie locale. Le PNUD a également appuyé des mesures pour détecter les mines et nettoyer les zones du pays où se trouvent quantité de ces dernières, au profit de plus de 1,5 million de personnes.

53. Le Plan régional d'intervention pour les réfugiés, coordonné par le PNUD et le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, a continué de promouvoir une action intégrée pour apporter un appui aux réfugiés en Égypte, en Jordanie, en Iraq, au Liban, en République arabe syrienne et en Turquie. Dans ce dernier pays, près de 9 000 personnes ont bénéficié d'une formation portant sur l'autonomie fonctionnelle, et 30 millions de dollars ont été consacrés à l'amélioration des services locaux. Le partenariat a également aidé les villes d'accueil turques à traiter 220 000 tonnes de déchets solides et a permis de former 5 500 Syriens aux techniques de recyclage dans les camps de réfugiés. Le PNUD a aidé 2,7 millions de membres de collectivités d'accueil et de réfugiés syriens en Jordanie et 850 000 personnes au Liban à obtenir accès à des services et à améliorer leurs conditions de vie.

54. En Iraq où le PNUD a mis en place le Mécanisme de financement pour la stabilisation immédiate en juin 2015 à la demande du Gouvernement et avec le ferme appui des partenaires de la coalition, la priorité a été donnée en 2018 aux activités de réinstallation. Le mécanisme dispose maintenant de plus d'un milliard de dollars et, à la fin de 2018, ses ressources avaient permis de remettre en état des équipements collectifs, notamment des écoles, des centres médicaux, des stations de traitement des eaux, des lignes électriques, des routes et des ponts ; quatre des près de six millions de personnes déplacées à l'intérieur du pays ont ainsi pu retourner dans les régions bénéficiant des ressources du mécanisme. À ce jour, il est plus facile pour 490 000 jeunes de s'éduquer, pour 2,6 millions de personnes de se faire soigner, pour 2,3 millions de personnes de s'approvisionner à de meilleures sources d'eau et pour 4,7 millions de personnes d'avoir accès à l'électricité.

55. Le PNUD a apporté une aide à ses partenaires nationaux dans les domaines de la primauté du droit et des droits de l'homme dans près de 40 pays touchés par une crise. En Gambie, il s'est associé à d'autres organismes des Nations Unies pour rendre opérationnelle la Commission vérité, réconciliation et réparations. En Colombie, il a joué un rôle important dans l'architecture du Système intégré pour la vérité, la justice, la réparation et la non-répétition, en mobilisant 33 000 personnes pour défendre la cause de la paix et en menant les efforts de réinsertion de plus de 6 000 ex-combattants. Dans le cadre des activités qu'il a poursuivies en Bosnie-Herzégovine, en Croatie, au Monténégro et en Serbie, le PNUD a fourni une plateforme pour l'examen et la réalisation d'enquêtes conjointes sur 17 affaires de crimes de guerre, et a ainsi constitué le seul espace de coopération entre les services chargés des poursuites dans les quatre pays.

56. La détermination du PNUD à contribuer à la stabilisation et à la réintégration s'inscrit dans le cadre d'une nouvelle méthode de travail conforme au Pacte mondial pour des migrations sûres, ordonnées et régulières, en vertu duquel le Programme s'est engagé à aider les pays à s'attaquer aux facteurs et aux causes profondes des migrations et des déplacements. Dans le contexte du partenariat qu'il a forgé avec

⁹ Les principaux donateurs d'APD au titre des travaux menés par le PNUD dans le domaine de la résilience en 2018 étaient les Gouvernements britannique, japonais, suédois et suisse.

l'Organisation internationale pour les migrations, le PNUD a aidé les gouvernements de pays comme le Bangladesh, l'Équateur, la Jamaïque, le Kirghizstan, le Maroc, la République de Moldova, la Serbie et la Tunisie, et d'autres encore, à intégrer la question des migrations dans les stratégies de développement nationales.

57. Les sentiers de la paix : stratégies, programmes, outils et analyses. Le PNUD a aidé cinq pays à formuler et à mettre en œuvre de nouvelles stratégies pour prévenir l'extrémisme violent, notamment en poursuivant des activités de sensibilisation auprès des jeunes. La prévention de l'extrémisme violent a été intégrée dans la stratégie de stabilisation régionale pour le bassin du lac Tchad dans le contexte de la réintégration des personnes déplacées par Boko Haram. Des travaux ont été entrepris dans le but d'établir des rapports mondiaux sur la parité hommes-femmes et la réintégration, ainsi que sur les jeunes et la prévention de l'extrémisme violent. Le PNUD a achevé, avec le Bureau de lutte contre le terrorisme des Nations unies, des travaux de recherche sur l'expérience acquise par 15 pays dans le cadre de la mise en œuvre de plans d'action nationaux.

58. Au nombre des outils novateurs qui viennent d'être conçus pour appuyer la prévention des conflits et la poursuite d'interventions rapides figurent le Mécanisme d'action contre la famine, établi avec la Banque mondiale et d'autres partenaires, qui a été mis à l'essai en Afghanistan, en Somalie, au Soudan du Sud, au Tchad et au Yémen ; un tableau de bord des risques de crise dans le monde ; l'indice de cohésion sociale et de réconciliation ; et l'application mobile d'évaluation des dommages des bâtiments pour appuyer la reprise après un sinistre élaborée en partenariat avec Microsoft, qui a été utilisée à Antigua-et-Barbuda ainsi qu'à la Dominique.

59. En Somalie, qui a de peu évité une famine liée à la sécheresse en 2016-2017, le PNUD, la Banque mondiale, l'Union européenne, le secteur privé, les investisseurs et les agents humanitaires ont collaboré avec le Gouvernement pour mettre en place un cadre, ou plateforme, de relèvement et de résilience afin d'améliorer la manière dont les ressources financières peuvent être regroupées et les données utilisées. Ce cadre a contribué à rétablir la confiance, à attirer des investissements et à améliorer la résilience de l'économie locale. L'objectif est d'empêcher qu'à l'avenir, une sécheresse puisse provoquer une famine.

60. Réduire le risque de catastrophe et préparer des interventions. Dans le droit fil du Cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophes et de l'Accord de Paris sur le climat, le PNUD a collaboré avec 10 pays pour intégrer les risques liés aux catastrophes et au climat dans la planification et les décisions d'investissement, avec l'appui du Gouvernement japonais et d'autres partenaires. Dans 18 pays d'Asie et du Pacifique, 115 écoles situées dans des zones sujettes à des tsunamis sont désormais dotées d'un plan d'action en cas de raz-de-marée. Le PNUD a aidé six pays des Caraïbes à renforcer leur système d'alerte rapide, au profit de 14 000 personnes et de 88 institutions, et a mis en œuvre un programme intégré pour aider les Caraïbes à se relever des ouragans qui les ont frappés en 2017.

61. Le PNUD a aidé le Bhoutan et le Cambodge à renforcer leurs systèmes d'alerte rapide en installant, respectivement, 109 et 53 stations hydrométéorologiques dans ces pays. Grâce à sa collaboration avec Deutsche Post DHL, des aéroports de Bosnie-Herzégovine, du Costa Rica, du Honduras et du Pérou sont désormais mieux en mesure de faire face à des catastrophes.

Solution type n°4 : promouvoir des solutions fondées sur la nature pour préserver la planète

62. L'alimentation, le logement, l'éducation et les perspectives de milliards de personnes dépendent de systèmes tributaires de la nature, qui vont de la foresterie au

tourisme. Le PNUD a investi dans la santé de ces écosystèmes et, avec ses partenaires, a aidé les pays à obtenir et exploiter les financements dont ils ont besoin pour appuyer leurs efforts¹⁰. Quelque 27 millions de personnes peuvent désormais mieux faire face aux changements climatiques grâce aux partenariats forgés par le PNUD avec le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) et le Fonds vert pour le climat (FVC).

63. **Une nature saine pour une population saine.** En collaboration avec le un large éventail de partenaires, notamment le Programme de collaboration des Nations Unies sur la réduction des émissions résultant du déboisement et de la dégradation des forêts dans les pays en développement, le Fonds d'intervention du Fonds de partenariat pour la réduction des émissions de carbone forestier de la Banque mondiale et l'Initiative pour les forêts d'Afrique centrale, le PNUD a aidé 29 pays à gérer de manière durable 3 millions d'hectares de forêts, et 13 pays à inclure 6 millions d'hectares d'habitats terrestres et marins dans des zones protégées.

64. Aux Seychelles, le PNUD a fourni un appui à l'Administration des parcs naturels pour assurer son indépendance financière ; cette dernière peut désormais conserver ses recettes pour les réinvestir dans la gestion des équipements des parcs et des activités de conservation, et ainsi améliorer des sites à valeur touristique qui soutiennent l'économie nationale. En Bosnie-Herzégovine, les pistes de la Via Dinarica sont devenues un haut lieu de l'écotourisme grâce à l'appui du PNUD, ce qui a permis d'accroître de plus de 100 000 le nombre de touristes. En Chine, un programme de 23 millions de dollars financé par le Fonds pour l'environnement mondial et conçu pour renforcer la gestion des zones humides a permis d'accroître de 1,4 million d'hectares la superficie des terres humides se trouvant dans des zones protégées. Grâce à cette expansion, plus de 49 % des zones humides naturelles chinoises sont désormais protégées. La collaboration du PNUD avec le Gouvernement cubain a permis d'établir 15 nouvelles zones de conservation marines pour protéger les habitats marins.

65. Le PNUD s'est employé à réduire la pollution tout en améliorant les moyens de subsistance. En Inde, il a collaboré avec 10 villes à la mise en place d'une économie circulaire du plastique en partenariat avec Coca-Cola, Hindustan Unilever et des administrations locales. Grâce à ces efforts, près de 40 tonnes de déchets sont collectées chaque jour ce qui devrait permettre d'améliorer la situation de 37 500 ramasseurs, en particulier des femmes. Il est déjà prévu d'étendre la portée de cette initiative à 50 villes.

66. Afin de célébrer la Journée mondiale de l'océan, le PNUD a collaboré avec les Gouvernements canadien, japonais et kényan pour organiser la première conférence mondiale sur une économie bleue durable en 2018 ; le PNUD, le programme des Volontaires des Nations Unies et différents partenaires, notamment le Gouvernement suédois, ont aussi lancé une campagne pour encourager la poursuite d'une action locale pour sauver les océans (*#SaveOurOcean*). Plus de 1 500 engagements volontaires ont été enregistrés jusqu'à présent avec l'appui de plus de 300 cybervolontaires de l'ONU. Cette campagne est un exemple des partenariats que forge désormais le programme des Volontaires des Nations Unies, qui est hébergé par le PNUD, et qui a également déployé 7 203 bénévoles exerçant plus d'une centaine de professions différentes dans 38 entités des Nations Unies en 2018.

67. Le PNUD a continué de renforcer l'appui à la finance verte. Dans le cadre de l'initiative pour le financement de la biodiversité, il a aidé les Ministères des finances et de l'environnement de 30 pays à concevoir des moyens créatifs de combler leurs déficits de financement dans ce domaine. En lançant le Fonds Lion's Share pour la

¹⁰ Les principaux donateurs d'APD au titre des travaux menés par le PNUD dans le domaine de l'environnement en 2018 étaient les Gouvernements allemand, japonais, norvégien et suédois.

conservation avec les sociétés FINCH et Mars, Inc., le PNUD a montré comment une idée simple permet d'attirer des ressources tirées de la publicité à l'appui des objectifs de développement durable. Les partenaires du Fonds verseront à ce dernier un montant représentant 0,5 % des dépenses au titre de toutes les annonces publicitaires dans laquelle apparaît un animal.

68. **Renforcement des objectifs et de l'action climatiques.** Le PNUD, qui est doté du plus important portefeuille d'actions climatiques de toutes les entités des Nations Unies, a mis à profit son portefeuille de développement intégré pour aider 31 pays à mettre en œuvre leurs contributions déterminées au niveau national (CDN) et à renforcer leurs objectifs avant l'échéance 2020 de l'Accord de Paris ; il s'efforcera de surcroît de toucher au moins 60 pays. Il a notamment aidé des pays à obtenir plus de 500 millions de dollars sous forme de financements climatiques pour mettre en œuvre des mesures visant à atteindre les cibles établies pour les contributions déterminées au niveau national, a mobilisé 33 millions de dollars pour renforcer les capacités et les systèmes de gouvernance, de suivi et de planification, ainsi que les stratégies de financement de la conception et de la mise en œuvre des contributions. Le PNUD a promu les efforts de coopération des Nations Unies en ce domaine en menant les travaux de conception de la première approche commune des Nations Unies à l'appui des contributions déterminées au plan national.

69. Dans le droit fil des efforts qu'il mène pour éliminer la pauvreté, le PNUD suit une démarche d'adaptation qui vise les peuples et les collectivités les plus exposés aux risques posés par les changements climatiques. Au Viet Nam, les améliorations de la gestion des forêts, des mangroves et des zones humides ont permis d'accroître les revenus de plus de 330 000 personnes tributaires des forêts, dont 51 % de femmes. Au Cambodge et au Sri Lanka, l'amélioration de la gestion des ressources en eau avec l'appui du PNUD a permis d'accroître la résilience des moyens de subsistance agricoles de 5 500 ménages. Au Guatemala, près de 2 500 ménages ont bénéficié d'une augmentation de leurs revenus de plus de 17 % en renforçant les chaînes de production de produits de la nature, comme le cacao et le miel.

Solution type n° 5 : accès à une énergie propre et abordable

70. Le PNUD aide les pays à réduire leur utilisation de combustibles fossiles épuisables au profit de sources d'énergie propre et durable. Son portefeuille de projets d'énergie durable couvre plus de 110 pays, et se compose de financement sous forme de subventions d'un montant de 1 milliard de dollars ainsi que de ressources à hauteur de 6 milliards de dollars mobilisées auprès de sources publiques et privées¹¹. En 2018, 372 000 ménages ruraux de 11 pays ont pu avoir accès à des sources d'énergie propre, durable et d'un coût abordable. Grâce à l'appui du PNUD, les populations rurales ont bénéficié de plus de 66 000 applications de technologies des énergies renouvelables en Éthiopie et 27 000 ménages ont obtenu accès à l'énergie au Niger. Le PNUD a amélioré les fourneaux utilisés au Nigéria et en Sierra Leone et renforcé la chaîne de valeur du charbon de bois en Ouganda et en Angola. Conscient du rôle important que jouent les centres urbains en tant que pôles de progrès et d'innovations peu gourmandes en carbone, le PNUD a appuyé la mise en place d'une installation solaire photovoltaïque pour contribuer à l'alimentation électrique à faible émission de carbone du réseau d'autobus de Marrakech (Maroc) et a facilité l'adoption d'autobus publics électriques à Montevideo (Uruguay).

71. En République de Moldova, le PNUD a contribué à accroître la part des énergies renouvelables dans le bouquet énergétique national, qui est passée de 5 % en 2009 à

¹¹ Les principaux donateurs d'APD au titre des travaux menés par le PNUD dans le domaine de l'énergie en 2018 étaient les Gouvernements des États-Unis, japonais, néerlandais et suédois.

15 % en 2018, en favorisant la constitution de partenariats public-privé et la coopération entre les municipalités ; ce faisant, il a permis de réduire les émissions d'environ 70 000 tonnes par an et de renforcer la sécurité énergétique. Au Kazakhstan, un partenariat forgé avec le Fonds Damu pour promouvoir des innovations à faible émission de carbone a attiré des investissements à hauteur de 33 millions de dollars, qui pourraient permettre de réduire de 47,3 millions de tonnes les émissions annuelles de dioxyde de carbone.

72. Le rétablissement de l'accès à l'énergie des populations touchées par une crise est un nouveau domaine d'intervention du Plan stratégique. En 2018, les installations solaires décentralisées mises en place à Djibouti, en République arabe syrienne, en Somalie, au Soudan et au Yémen ont contribué à améliorer les moyens de subsistance et à élargir l'accès de milliers de personnes déplacées par les conflits à des services de santé et d'éducation. Le PNUD, avec l'appui d'Innovation Norway, a collaboré avec les Gouvernements jordanien et turc pour promouvoir les systèmes de gestion durable des déchets et l'accès à l'énergie dans les collectivités accueillant des réfugiés syriens.

Solution type n° 6 : autonomisation des femmes et égalité hommes-femmes

73. Cette section donne un aperçu de l'action du PNUD à l'appui de l'égalité hommes-femmes et de l'autonomisation des femmes. De plus amples informations sont présentées dans le rapport de l'Administrateur sur la mise en œuvre de la stratégie du PNUD en faveur de l'égalité des sexes ([DP/2019/11](#)).

74. En 2018, grâce à l'appui du PNUD et de ses partenaires¹², plus de 4 millions de femmes ont obtenu accès à des services de base, notamment des services financiers et des actifs non financiers, et 17,2 millions de femmes ont pu s'inscrire sur les listes électorales ; 48 % de tous les inscrits sur ces listes dans 39 pays sont de ce fait des femmes. Au Pakistan, 4,3 millions de femmes ont obtenu une carte d'identité pour pouvoir voter. Grâce au soutien apporté par le PNUD à 11 pays pour promouvoir l'accès à la justice, 47 % des affaires déclarées de violence fondée sur le sexe ont donné lieu à un jugement dans le système de justice formel. Soixante-treize pays ont promu des femmes à des postes de direction et de responsabilité dans le domaine de la gestion environnementale dans le cadre de programmes financés par le Fonds pour l'environnement mondial ; cinq projets du Fonds vert pour le climat bénéficiant de concours du PNUD devraient également profiter à plus de 10 millions de femmes au cours des prochaines années.

75. Les femmes continuent d'être touchées de manière disproportionnée par les catastrophes ; 59 % des bénéficiaires des programmes de relèvement mis en place dans des situations de crise et d'après crise sont des femmes ; le nombre de ces dernières s'est établi à 2 millions environ au total dans 16 pays, dont 1,6 million en Ukraine, 168 000 au Liban et 25 000 en Jordanie. Le nouvel engagement pris par le PNUD dans le cadre du Plan stratégique en vue de promouvoir un rôle directeur et la participation des femmes aux efforts de prévention des crises et de relèvement à l'issue de ces dernières commence toutefois à peine à produire des résultats. Le PNUD devra prendre des mesures résolues au cours des prochaines années pour que les femmes puissent devenir des agents et non pas seulement des bénéficiaires des efforts de relèvement de leur pays et de leurs collectivités.

¹² Les principaux donateurs d'APD au titre des travaux menés par le PNUD dans le domaine de la parité hommes-femmes en 2018 étaient les Gouvernements canadien, japonais et suédois.

IV. Que voulons-nous faire du PNUD ?

76. L'initiative *Nouvelle génération*#PNUD a joué un rôle de premier plan à ce titre en 2018. Le PNUD a entrepris de procéder à une série de transformations pour améliorer la manière dont il met en œuvre le Plan stratégique.

Améliorer le mode de fonctionnement

77. Outre le lancement du Réseau de politique mondiale, le PNUD a élaboré une nouvelle « stratégie des ressources humaines » pour pouvoir attirer et conserver des personnes présentant de hautes aptitudes. Il a aussi formulé une nouvelle stratégie numérique dans le but de doter le personnel de l'organisation des technologies de pointe et des moyens nécessaires pour produire avec ses partenaires, et pour ces derniers, des solutions de développement axées sur l'avenir. Les directives du Programme ont été réécrites de manière à permettre à chaque fonctionnaire d'économiser en moyenne 33 jours de travail par an. Quatre-vingt des 100 améliorations apportées aux politiques et procédures opérationnelles du PNUD pour obtenir des « résultats rapides » ont été réalisées, et de nouveaux instruments financiers, conçus pour accroître la souplesse de l'organisation, sont désormais disponibles.

78. Le PNUD continue d'être l'une des organisations les plus transparentes au monde, puisque la note qui lui est attribuée sur la base de l'indice de transparence de l'aide est de 95,4 % pour 2018, ce qui représente une amélioration de 2,1 points de pourcentage par rapport à 2016. Plus de 93 000 utilisateurs ont consulté le nouveau portail de la transparence du PNUD (open.undp.org) depuis son lancement en juin. En présentant ainsi ses informations, le PNUD rend mieux compte de ses activités aux donateurs et aux partenaires.

79. Le PNUD a injecté une nouvelle dose d'innovation dans son ADN organisationnelle par suite de la conception, en 2018, d'un réseau de 60 laboratoires pour accélérer l'innovation qui doit entrer en fonction en 2019. Ce réseau permettra d'accroître la rapidité avec laquelle le PNUD met au point des solutions et crée des connaissances en interne en offrant plus de possibilités de poursuivre des expériences, mais se distinguera aussi par son envergure mondiale. Les laboratoires ont été conçus compte tenu de l'expérience acquise dans le cadre des laboratoires d'innovation au niveau des politiques publiques établis dans sept pays depuis 2014¹³ et auprès d'autres acteurs des secteurs public et privé. Selon l'évaluation de 2018 des cinq premières années de fonctionnement du Fonds pour l'innovation, ce dernier offre la possibilité de mener une action de développement différente, de mobiliser de nouveaux financements, d'établir de nouvelles compétences, de concevoir de nouvelles solutions et d'attirer de nouveaux partenaires.

80. Le Fonds d'investissement dans les projets nationaux, doté d'un capital de départ de 20 millions de dollars qui doit avoir in effet de catalyseur, est devenu opérationnel en 2018. Il a pour objet de promouvoir de nouveaux partenariats, de mettre à l'essai de nouvelles approches et de mobiliser de nouvelles ressources, en recherchant les options les plus novatrices, qu'il s'agisse de projets numériques au Samoa, d'équipements solaires pour les services de santé en Namibie, de capital-risque pour les chaînes de valeur du café au Honduras ou encore de la plateforme de financement Tech4SDGs en Arménie. Ses résultats seront présentés en 2019.

¹³ Arménie, Bangladesh, Géorgie, Macédoine du Nord, République de Moldova, Sri Lanka et Thaïlande.

81. De nouvelles politiques et mesures sur la parité des sexes, le harcèlement sexuel et l'inclusion des personnes handicapées ont permis de promouvoir des milieux de travail plus inclusifs, équitables et respectueux en 2018. Le PNUD a maintenu la parité des sexes à l'échelle du personnel et l'a instauré aux plus hauts niveaux de direction ; il lui faudra toutefois déployer de plus amples efforts pour assurer la parité à tous les niveaux. Un nouveau programme de jeunes talents à l'intention des cadres handicapés, le premier de ce type au sein du système des Nations Unies, a été lancé conjointement par le PNUD et par le programme des Volontaires des Nations Unies. Les mesures prises pour faire mieux prendre conscience du harcèlement sexuel et susciter un changement de culture en ce domaine ont entraîné une augmentation notable du nombre de cas signalés.

82. En 2018, le PNUD a achevé 283 évaluations décentralisées, soit un nombre inférieur à celui de 2017. Ces évaluations témoignent d'une amélioration modeste mais continue des résultats par rapport à 2016, en particulier pour les États arabes, l'Europe et la Communauté des États indépendants, mais il demeure nécessaire de poursuivre les efforts pour en accroître la couverture et la qualité. Le PNUD a collaboré avec le Bureau indépendant d'évaluation afin de formuler de nouvelles directives pour les évaluations décentralisées dans le but de renforcer leur qualité et, par conséquent, de fournir un meilleur appui à la poursuite d'un apprentissage permanent, à la transparence et au respect du principe de responsabilité.

Élargissement des partenariats

83. Le PNUD apprécie vivement les partenariats forgés avec les États membres ainsi que les ressources qu'ils lui fournissent et qui lui permettent de mettre en œuvre son Plan stratégique. En 2018, un certain nombre de pays, dont l'Allemagne, le Japon, le Luxembourg, les Pays-Bas, la Norvège, la République de Corée et la Suède, ont accru le montant de leurs contributions aux ressources ordinaires dans le cadre de l'aide publique au développement par rapport à 2017. Ces apports ont été complétés par ceux de pays contribuant pour la première fois ou de manière répétée comme l'Albanie, la République tchèque et la Roumanie. L'Australie, la Belgique, le Canada, le Danemark, la Nouvelle-Zélande, le Royaume-Uni, la Suède et la Suisse ont, quant à eux, contribué aux ressources régulières en prenant des engagements prévisibles sur plusieurs années. La liste des contributeurs aux ressources ordinaires en 2018 figure à l'annexe 6¹⁴. Les cinq principaux contributeurs sont, par ordre d'importance, les Gouvernements des États-Unis, suédois, norvégien, britannique et japonais. Les contributions aux autres ressources ont augmenté de 12 %. Le Japon compte parmi les cinq principaux pays contributeurs à chaque solution type du PNUD.

84. Les financements mobilisés par l'intermédiaire de guichets de financement thématique ont atteint 65,6 millions de dollars, grâce à l'appui des Gouvernements allemand, coréen, danois, luxembourgeois, norvégien, slovaque, suédois et suisse.

85. Le Plan stratégique témoigne de la détermination du PNUD à collaborer plus étroitement avec les institutions financières internationales (IFI) de manière à tirer parti de leurs compétences techniques spécialisées et de leurs financements concessionnels pour pouvoir mieux appuyer le Programme 2030. D'importants progrès ont été réalisés en 2018. Le PNUD a reçu 392 millions de dollars d'institutions financières internationales, soit 38 % de plus qu'en 2017. Ce montant comprenait des subventions directes de 361 millions de dollars, soit 53 % de plus qu'en 2017.

86. De manière plus générale, le PNUD a collaboré avec le Gouvernement allemand, par l'intermédiaire du Groupe KfW, en Indonésie, en République arabe

¹⁴ La liste des contributeurs aux autres ressources sera établie de manière définitive en juin.

syrienne et en Iraq ; il a aussi reçu 31 millions de dollars à titre de contributions indirectes sous forme de financements publics de la Banque interaméricaine de développement, de la Banque africaine de développement, du Fonds international de développement agricole, de la Banque mondiale, de la Société andine de développement et de la Banque de développement des Caraïbes, notamment pour appuyer la mise en œuvre de prêts et de subventions dans des pays de programme.

87. La collaboration non financière avec les partenaires du secteur financier a été tout aussi importante. Elle a donné lieu à la poursuite de travaux de recherche sur le financement durable et les normes d'investissement avec la Banque chinoise de développement, à l'examen du rôle que peuvent jouer les parlementaires pour promouvoir les objectifs avec la Banque islamique de développement, à l'établissement du rapport « Chemins pour la paix » (*Pathways for Peace*) avec la Banque mondiale et à des études sur le financement de l'économie bleue avec la Banque de développement des Caraïbes.

Stabilité des ressources financières

88. Le montant provisoire des dépenses au titre des activités de développement s'est établi à 4,74 milliards de dollars, dont 0,37 milliard ont été financés au moyen de ressources ordinaires et 4,37 milliards au moyen de ressources d'autres donateurs et de ressources locales. Les dépenses pour la coordination des activités de développement des Nations Unies, la gestion et les activités à des fins spéciales ont atteint, respectivement, 0,10 milliard, 0,35 milliard et 0,06 milliard de dollars. Les dépenses financées à partir du budget institutionnel ont diminué de plus de 3 %, pour tomber à 574 millions de dollars, contre 596 millions de dollars en 2017. En 2018, des économies à hauteur de 3,67 millions de dollars ont été réalisées au niveau des loyers du siège de New York.

89. Le PNUD est devenu plus efficace. Sur chaque dollar dépensé, un peu plus de 90 cents ont été affectés à des programmes et des services ayant pour objet de produire des résultats de développement, contre 88 cents en 2017. Le Programme a reçu une opinion d'audit sans réserve du Comité des commissaires aux comptes de l'ONU en 2018, pour la 13^e fois consécutive. Le Bureau de l'audit et des investigations de l'organisation a toutefois jugé que la gouvernance, la gestion des risques et les contrôles sont « partiellement satisfaisants/certaines améliorations nécessaires » en 2018. La direction du PNUD prend cette évaluation très au sérieux et investira le temps et les ressources nécessaires pour procéder à des améliorations durables, notamment en ce qui concerne les sept priorités d'audit approuvées par le Conseil d'administration.

90. Par suite de l'intensification de ses activités, le PNUD a recouvré 239 millions de dollars sous forme de commissions pour des services généraux de gestion, soit un montant supérieur de 5 millions de dollars à celui enregistré en 2017. Le PNUD a continué de contrôler rigoureusement l'acceptation des demandes de dérogation au paiement des commissions au titre des services généraux de gestion présentées par des partenaires de financement (voir l'annexe 5). Les contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs ont augmenté de 5 millions de dollars par rapport à 2017, ce qui permet de penser que les mesures d'incitation prises pour accélérer le recouvrement des arriérés ont été efficaces.

Le PNUD, moteur de la réforme de l'Organisation des Nations Unies

91. Le PNUD a été le moteur de la réforme de l'Organisation des Nations Unies en 2018. Il a détaché 63 hauts fonctionnaires pour occuper des fonctions de coordinateur résident, a pris plus de 4 000 mesures juridiques, financières et sécuritaires pour dissocier les fonctions de coordinateur résident de celles de représentant résident, a

fourni son appui au recrutement d'effectifs pour le système des coordinateurs résidents et, grâce à des gains d'efficacité, a financé les coûts supplémentaires liés à la réforme de l'ONU. Il a aussi doublé sa contribution au partage des coûts du système des coordinateurs résidents, qui est passée de 5,15 millions de dollars à 10,3 millions de dollars. Conformément au mémorandum d'accord établi avec le Secrétariat de l'ONU, le PNUD sera le principal prestataire de services opérationnels du système des coordinateurs résidents en 2019 ; il opérera à cette fin sur la base d'un système de facturation à l'acte conçu de manière à assurer des services sans interruption aux coordinateurs résidents durant la transition.

92. Par suite de la réforme, en 2018, le PNUD a en très peu de temps remanié son personnel de direction au niveau des pays en recrutant une nouvelle cohorte de 140 représentants résidents constituée de manière à respecter l'objectif de parité entre les sexes et de diversité géographique. La moitié de l'équipe de direction est maintenant constituée de femmes. Cette opération de recrutement de cadres de direction a été la plus importante et la plus complexe de l'histoire du PNUD et son équipe des ressources humaines a reçu à ce titre le Prix de l'innovation dans le domaine du recrutement, qui est décerné par des spécialistes des ressources humaines d'organisations internationales.

93. En plus de la réforme, le PNUD a continué d'assurer son soutien opérationnel au système des Nations Unies en 2018. Il a décaissé 1,45 milliard de dollars en 113 devises dans le cadre de son système d'états de paie, dont plus de la moitié pour le compte d'organisations partenaires des Nations Unies, au profit d'en moyenne 35 300 membres du personnel chaque mois ; il a réalisé des transactions financières à hauteur de 2,26 milliards de dollars pour 118 entités des Nations Unies et d'autres organismes dans plus de 170 pays ; et il a mis des locaux et services communs à disposition d'autres institutions dans 126 pays.

94. Compte tenu des conclusions de l'audit et de l'évaluation, le PNUD a mis au point un outil en ligne à l'intention des équipes de pays des Nations Unies qui permet à ces dernières de comparer les services locaux dans le but d'accroître la satisfaction de ses clients. Il s'est aussi employé à réaliser des gains d'efficacité au niveau des services partagés, les données sur ces derniers indiquant qu'un plus grand regroupement permettrait de réduire les coûts et d'améliorer la qualité en permettant aux bureaux de pays de porter davantage leur attention sur les résultats dans le domaine du développement.

V. Pour l'avenir

95. L'année 2018 a été remarquable pour le PNUD : durant cette période de transition, il a fait face aux répercussions de la réforme du système des Nations Unies pour le développement de manière responsable et organisée, tout en s'efforçant d'innover, d'avoir un impact et d'améliorer l'efficacité de ses opérations. L'année 2018 a aussi été, pour le Programme, une année de réflexion et de transformations axées sur la poursuite d'objectifs dans le droit fil du Plan stratégique, marquée par l'apparition d'une organisation *Nouvelle génération*#PNUD moderne et à la recherche de résultats, appliquant des modes de réflexion, de production, d'investissement et de gestion de plus vaste portée pour accélérer le rythme des progrès.

96. Les clivages géopolitiques sont devenus plus prononcés partout dans le monde, et l'espace démocratique et civique s'est rétréci dans de nombreux pays. Il sera donc essentiel, en 2019, de montrer qu'il vaut la peine de travailler de concert pour atteindre les objectifs communs du Programme 2030. Le PNUD a recensé, à cette fin, trois questions d'envergure mondiale qui revêtent une importance fondamentale pour le développement en 2019 les inégalités ; les changements climatiques ; et les

migrations et déplacements. Si ces dernières sont traitées de manière intégrée, les actions menées permettront de renforcer et d'accélérer les progrès en direction des objectifs de développement durable. Le PNUD examinera et renforcera les interventions qu'il poursuit au plan local avec ses partenaires dans ces domaines dans le cadre de la mise en œuvre de son Plan stratégique, pour favoriser la réalisation de progrès à l'échelle mondiale.

97. Compte tenu des conclusions de l'audit et de l'évaluation, le PNUD cherchera systématiquement à améliorer ses résultats en recourant à de nouveaux ou meilleurs modes de travail et en accroissant son efficacité et son efficience de manière à libérer des ressources pour le développement, conformément aux engagements du Plan stratégique. Étant donné sa solide situation financière, le moment est venu pour le Programme de collaborer avec ses partenaires pour rétablir l'espace budgétaire nécessaire à l'investissement et à la croissance.
