



**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  
30 juillet 2020  
Français  
Original : anglais

**Deuxième session ordinaire de 2020**  
31 août-4 septembre 2020, New York  
Point 8 de l'ordre du jour provisoire  
**Évaluation**

**Évaluation de la coopération pour le développement  
du PNUD dans les pays à revenu intermédiaire**

**Résumé analytique**

**Table des matières**

|   | <i>Page</i> |
|---|-------------|
| I. Contexte . . . . .   | 2           |
| II. Portée et ampleur du programme du PNUD dans les pays à revenu intermédiaire . . . . . | 3           |
| III. Principaux constats . . . . .  | 4           |
| IV. Conclusions . . . . .   | 18          |
| V. Recommandations . . . . .  | 20          |



## I. Contexte

1. Le Bureau indépendant d'évaluation du PNUD a réalisé une évaluation de la coopération pour le développement du PNUD dans les pays à revenu intermédiaire. L'évaluation est prévue dans le plan à moyen terme du Bureau (DP/2018/4), approuvé par le Conseil d'administration en 2018. Présentée au Conseil d'administration à la deuxième session ordinaire de 2020, elle vise à rendre compte de l'action du PNUD dans les pays à revenu intermédiaire et à renforcer la responsabilité de celui-ci devant le Conseil d'administration et les pays de programme.

2. Les pays à revenu intermédiaire constituent un groupe important pour diverses raisons. La coopération pour le développement des pays à revenu intermédiaire joue un rôle crucial dans la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Pour tenir la promesse de ne laisser personne de côté, il convient de répondre aux besoins des pauvres et des plus vulnérables, dont l'écrasante majorité vit aujourd'hui dans les pays à revenu intermédiaire<sup>1</sup>. Par ailleurs, la coopération pour le développement des pays à revenu intermédiaire devrait créer des synergies positives pour d'autres pays en développement, grâce aux canaux de commerce et d'investissement et au partage des bonnes pratiques dans le cadre de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire. Enfin, les pays à revenu intermédiaire représentent le plus grand groupe de pays en développement et un nombre croissant de pays de programme du PNUD sont classés comme pays à revenu intermédiaire. Dans les régions Asie-Pacifique, Amérique latine et Caraïbes et Europe et Communauté des États indépendants, la majorité des pays sont des pays à revenu intermédiaire.

3. L'évaluation analyse les contributions du PNUD aux résultats des pays à revenu intermédiaire en matière de développement national, au regard des objectifs de son plan stratégique concernant quatre domaines d'activités, ou solutions distinctives, du Programme. Il s'agit de la solution n° 1 relative à l'éradication de la pauvreté, de la solution n° 2 relative aux institutions inclusives et responsables, de la solution n° 4 relative aux solutions de développement fondées sur l'environnement et la nature, et de la solution n° 5 relative aux énergies propres et abordables. Les contributions à la solution distinctive n° 6 portant sur l'égalité des sexes sont analysées dans le cadre de l'évaluation des domaines susmentionnés, l'accent étant mis sur le niveau d'intégration de la dimension du genre dans les programmes nationaux<sup>2</sup>.

4. L'évaluation examine la mesure dans laquelle les programmes du PNUD menés dans les pays à revenu intermédiaire se distinguent de ceux exécutés dans les pays les moins avancés (PMA) et les pays contributeurs nets, ainsi que la pertinence d'une différenciation spécifique des pays à revenu intermédiaire dans les stratégies de programme et les stratégies opérationnelles. La mesure dans laquelle le financement par les ressources ordinaires et le financement par les gouvernements influencent la programmation du PNUD est également étudiée.

5. L'évaluation se concentre sur les actions mises en œuvre au niveau national entre 2014 et 2019, qui correspondent aux deux premières années du plan stratégique en cours du PNUD (2018-2021) et aux quatre années du plan stratégique précédent (2014-2017).

---

<sup>1</sup> Nations Unies, Coopération pour le développement des pays à revenu intermédiaire : Rapport du Secrétaire général, A/74/269, 5 août 2019.

<sup>2</sup> L'évaluation n'a pas porté sur la solution distinctive n° 3 relative au renforcement des capacités nationales de prévention et de relèvement car le Bureau indépendant d'évaluation procède à une évaluation thématique distincte de la contribution du PNUD au renforcement de la résilience et à la réduction des risques de catastrophe.

6. L'évaluation reprend le système de classification des pays du PNUD et exclut les pays à revenu intermédiaire qui sont également considérés comme des PMA par l'ONU. Les 84 pays classés comme pays à revenu intermédiaire dans le cycle budgétaire intégré du PNUD 2018-2019 sont tous concernés par l'évaluation.

7. L'évaluation avait pour but d'examiner la programmation du PNUD dans les pays à revenu intermédiaire par rapport aux critères d'évaluation que sont la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité ainsi que d'analyser plus précisément la position du PNUD dans les pays à revenu intermédiaire, sa contribution aux résultats dans le domaine du développement, son modèle d'activité et sa stratégie en matière de partenariats.

## **II. Portée et ampleur du programme du PNUD dans les pays à revenu intermédiaire**

8. Le PNUD œuvre dans 170 pays et territoires à travers le monde, répartis en cinq régions par le PNUD. Le plan stratégique du PNUD 2018-2021 définit l'orientation générale du soutien du PNUD aux pays de programme, en soulignant le rôle de l'Organisation dans l'appui aux efforts déployés par les pays pour mettre en œuvre les objectifs du Programme 2030, y compris les objectifs de développement durable et les accords connexes. Le plan stratégique fixe trois grands résultats de développement auxquels le PNUD entend contribuer, correspondant à trois groupes de pays. Il s'agit : a) des pays qui ont répondu à certains de leurs besoins de développement et s'efforcent de venir à bout d'autres besoins, b) des pays qui doivent mener à bien les transformations structurelles nécessaires à la poursuite des progrès, et c) des pays qui doivent renforcer leur résistance aux chocs et aux crises, qu'il s'agisse de chocs à petite échelle et à court terme ou de crises systémiques à plus long terme, telles qu'une crise environnementale ou un conflit. Le plan présente également six solutions distinctives permettant d'adapter les solutions de développement aux trois cadres de développement grâce à des approches ciblées et différenciées. Si le plan stratégique évoque les défis auxquels font face les pays à revenu intermédiaire, ces défis ne sont pas spécifiquement mentionnés ni définis et se rapportent essentiellement au financement et à la pauvreté en général. Les six solutions distinctives, concernant la pauvreté, la gouvernance, la résilience, l'environnement, l'accès à l'énergie et l'égalité des sexes, sont communes à tous les cadres de développement humain et de revenu et s'appliquent sans distinction aux différentes catégories de pays fondées sur le revenu, aux pays à revenu intermédiaire et aux autres pays.

9. Entre 2014 et 2019, les dépenses relatives aux programmes du PNUD dans les pays à revenu intermédiaire se sont élevées à 10,5 milliards de dollars, ce qui représente environ 42 % des dépenses totales au titre des programmes du PNUD (25,1 milliards de dollars). Cela correspond à une dépense annuelle moyenne de 1,75 milliard de dollars. En 2018, les dépenses ont atteint un niveau maximal de plus de 2 milliards de dollars. La part des ressources ordinaires destinée à être utilisée dans les pays à revenu intermédiaire est passée de 7 à 3 % au cours de cette période. L'analyse des dépenses selon la classification de l'indice de développement humain montre que les dépenses annuelles moyennes les plus élevées concernaient les pays à revenu intermédiaire ayant un développement humain élevé (213 millions de dollars). Toutefois, ces moyennes sont amplifiées par les dépenses de pays dotés de programmes d'une ampleur exceptionnelle, comme l'Argentine. Au cours de la même période, la dépense médiane atteignait environ 75 millions de dollars dans chaque groupe de développement humain.

10. Entre 2014 et 2019, la participation des gouvernements aux coûts et les fonds bilatéraux et multilatéraux ont constitué la part la plus importante des dépenses du PNUD dans les pays à revenu intermédiaire, représentant ensemble plus de 80 % des dépenses totales. La part relative de la participation des gouvernements dans les dépenses totales a diminué, passant de 48 % en 2014 à 36 % en 2019, et ce bien que les dépenses globales aient légèrement augmenté. Les pays dont le développement humain est très élevé ou élevé ont particulièrement recouru à cette source de financement. La part des fonds verticaux, provenant notamment du Fonds pour l'environnement mondial (FEM), est restée stable, représentant entre 15 et 17 %.

11. Les données relatives aux dépenses au titre des programmes du PNUD pour chaque objectif de développement durable ne sont disponibles que pour les années 2018 et 2019. Environ la moitié du total des dépenses effectuées au titre des programmes dans les pays à revenu intermédiaire, soit 3,8 milliards de dollars, a été programmée au titre de l'objectif 1 (élimination de la pauvreté) et de l'objectif 16 (paix, justice et solidité des institutions). L'objectif 3 (santé et bien-être), l'objectif 13 (action en faveur du climat) et l'objectif 15 (vie sur terre) constituent d'autres domaines prioritaires, les dépenses qui y sont liées excédant 200 millions de dollars.

12. L'analyse de la répartition régionale montre que la grande majorité des dépenses liées à l'objectif 1 sont concentrées dans la région des États arabes. Les dépenses liées à l'objectif 16 sont plus élevées dans les pays d'Europe et d'Amérique latine. Les dépenses destinées aux régions Europe et Asie-Pacifique semblent être réparties de manière plus égale entre les différents objectifs, tout en étant principalement axées sur la conservation, l'action climatique, la réduction des inégalités et la santé.

13. En mettant en correspondance les dépenses effectuées dans les pays à revenu intermédiaire et les résultats du plan stratégique 2014-2017, on constate que les dépenses les plus élevées ont été consacrées à la croissance inclusive (43 %), devant l'accès aux services de base (26 %). Les dépenses au titre du plan stratégique en cours correspondant à ses six solutions distinctives montrent qu'environ un tiers du total a été alloué à chacune des deux premières solutions relatives à la croissance inclusive et aux institutions inclusives et responsables, tandis que les solutions fondées sur la nature ont reçu environ la moitié de ce montant. Le pourcentage des dépenses consacrées aux programmes dont l'égalité des sexes est un objectif important ou l'objectif principal est passé de 39 % en 2014-2017 à 56 % en 2018-2019.

### III. Principaux constats

#### A. Le modèle d'activité du PNUD dans les pays à revenu intermédiaire

**Constat n° 1. Le PNUD n'établit pas de distinction entre les différentes catégories de pays à revenu intermédiaire et les pays à revenu non intermédiaire lorsqu'il définit des approches programmatiques et des modèles d'activité.**

14. L'évaluation relève que si la classification des pays à revenu intermédiaire, fondée sur les niveaux de revenu, continue d'être utilisée dans le cadre de la planification et de l'allocation des ressources, son importance n'est que marginale dans la formulation des réponses programmatiques. Le PNUD n'a pas cherché à utiliser ses propres mécanismes de classification socio-économique pour élaborer de meilleures stratégies de programmation dans les différents pays. L'indice de développement humain, mis au point par le PNUD en 1990, prend en compte des éléments qui vont au-delà des niveaux de revenu. Il est rarement utilisé comme outil de planification dans la programmation des pays à revenu intermédiaire. La démarche

du PNUD en matière de catégories de pays ne peut être déduite que de la distinction, dans le plan stratégique en cours, des trois « cadres de développement spécifiques au contexte » dans lesquels le PNUD travaille et des six solutions distinctives devant leur être adaptées.

15. D'une manière générale, la diversité des pays à revenu intermédiaire est problématique, s'agissant de l'élaboration d'un plan global de réponse programmatique concernant ces pays. Si les différents contextes nationaux définissent l'orientation des programmes du PNUD, y compris les thèmes cruciaux et les solutions, il est important que le PNUD formule des stratégies d'action et des principes concernant la diversité de ces pays, ce qui n'est pas le cas à ce jour. Le rapport du Secrétaire général sur la coopération pour le développement des pays à revenu intermédiaire (A/74/269) préconise l'adoption d'une approche sur mesure qui surmonte les obstacles posés par la grande hétérogénéité de ce groupe de pays, tout en tenant compte de leurs défis communs.

**Constat n° 2. L'utilisation de classifications basées sur le revenus pour rendre compte de la coopération et de l'allocation des ressources limite la capacité du PNUD à répondre aux défis complexes auxquels font face les pays à revenu intermédiaire.**

16. La grande hétérogénéité des pays à revenu intermédiaire rend leur classification problématique et va à l'encontre de stratégies segmentées par groupes de revenu. Le Département des Nations Unies pour les affaires économiques et sociales a préconisé l'utilisation de critères thématiques, en sus des critères fondés sur le revenu, pour déterminer le montant des fonds alloués aux pays en développement. De telles classifications thématiques permettent de cibler les défis de développement spécifiques très divers que doivent relever les pays à revenu intermédiaire, parmi lesquels le niveau élevé de la dette, la dégradation de l'environnement et les coûts prohibitifs du commerce international. La présente évaluation révèle que l'application de la classification selon le revenu comme critère principal de l'allocation de fonds d'aide au développement aux pays à revenu intermédiaire a souvent désavantagé les pays, compte tenu de l'éventail et de la gravité des défis auxquels ils font face en matière de développement.

**Constat n° 3. La participation accrue des gouvernements aux coûts du financement des programmes dans les pays à revenu intermédiaire indique un taux élevé d'adhésion nationale, même si elle peut réduire la cohérence et la flexibilité des programmes du PNUD.**

17. La majorité des ressources ordinaires (de base) du PNUD (MCARB-1) sont destinées aux pays les moins avancés et aux pays à faible revenu, conformément à la décision 2012/28 du Conseil d'administration. La participation des gouvernements aux coûts est une source importante de financement des programmes du PNUD dans les pays à revenu intermédiaire ; elle représentait ainsi 40 % des dépenses totales sur la période 2014-2019, contre 6 % dans les PMA. Le niveau de participation des gouvernements aux coûts varie considérablement d'une région à l'autre et au sein d'une même région ; à son maximum, il représente près de 69 % des dépenses dans la région Amérique latine et Caraïbes, devant l'Europe et la Communauté des États indépendants (40 %), les États arabes (19 %), l'Afrique (17 %) et la région Asie-Pacifique (11 %).

18. La tendance croissante des gouvernements à faire appel au PNUD pour leur fournir une gamme de services de développement (« appui aux services de développement ») constitue un aspect important des modalités de participation des gouvernements aux coûts. L'évaluation permet de constater que la réputation du PNUD en tant qu'agence experte du développement humain s'est construite sur une

longue période et au moyen de ses propres ressources programmatiques, mais qu'elle se trouve menacée par les grands programmes de participation des gouvernements aux coûts. Conformément aux procédures relatives à la politique du PNUD en matière de programmes, l'appui aux services de développement doit s'inscrire dans le plan stratégique du PNUD et soutenir les priorités du développement national. Cependant, une inquiétude a vu le jour dans les évaluations indépendantes, à savoir que la participation des gouvernements aux coûts peut conduire les bureaux de pays à formuler des propositions de programmes répondant aux demandes des gouvernements, qui peuvent davantage correspondre à un appui opérationnel qu'à une politique de développement et à un renforcement des capacités. Si l'action du PNUD en matière d'appui aux services de développement répond à une approche axée sur la demande, caractérisée par la réactivité et l'adaptabilité, elle peut conduire à une réduction de la cohérence des programmes et à une approche par projet.

19. Les fonds verticaux occupent une place importante dans le modèle d'activité du PNUD relatif aux pays à revenu intermédiaire. Avec le FEM, le Fonds multilatéral aux fins d'application du Protocole de Montréal joue un rôle plus important dans les programmes environnementaux du PNUD menés dans les pays à revenu intermédiaire que dans ceux mis en œuvre dans les PMA. Le Fonds multilatéral a pour objet d'inverser le processus de détérioration de la couche d'ozone de la Terre en établissant des obligations d'élimination progressive des substances appauvrissant la couche d'ozone qui, avec la consommation non durable des ressources naturelles et la dégradation de l'environnement, constituent des problèmes clés dans les pays à revenu intermédiaire.

## **B. Position du PNUD dans les pays à revenu intermédiaire**

**Constat n° 4. Le PNUD a établi des partenariats solides avec les autorités des pays à revenu intermédiaire au niveau national et, de plus en plus, au niveau infranational, pour mettre en œuvre les objectifs de développement durable, en s'appuyant sur ses principaux avantages comparatifs, à savoir un leadership intellectuel en ce qui concerne les paradigmes du développement humain, une présence universelle historique et de solides réseaux institutionnels avec de multiples ministères, rendus possibles par son vaste mandat.**

20. L'évaluation établit que les gouvernements considèrent systématiquement le PNUD comme un partenaire multilatéral à long terme, neutre et légitime, pouvant apporter des réseaux, des compétences et des normes de niveau international. Le PNUD a souvent aidé les gouvernements de pays à revenu intermédiaire à élaborer et à mettre en œuvre des initiatives à grande échelle dans des domaines complexes ou spécialisés. De son côté, le PNUD a réussi à établir des partenariats de financement avec des entités gouvernementales aux niveaux national et infranational.

21. Selon les parties prenantes nationales, l'un des atouts les plus importants du PNUD réside dans sa capacité à organiser des dialogues, à créer les conditions propices au changement et à faciliter l'établissement d'un consensus entre divers ensembles de partenaires. Certains pays recourent au PNUD dans le domaine de l'appui aux services de développement pour une autre raison majeure, à savoir bénéficier de ses procédures administratives efficaces et de sa réputation établie, un avantage apprécié et demandé par les gouvernements à des fins de transparence.

22. Sur une note moins positive, le PNUD n'a pas entièrement satisfait aux attentes des gouvernements des pays à revenu intermédiaire en matière de promotion et de facilitation de la diffusion des bonnes pratiques et de l'exploitation des enseignements tirés des réalisations des programmes et des difficultés liés à ceux-ci, rencontrés dans d'autres pays.

**Constat n° 5. Le PNUD est solidement implanté aux niveaux infranational et local dans les pays à revenu intermédiaire et, dans certains cas, utilise sa position pour étendre les solutions à l'échelle des régions et des villes, notamment en ce qui concerne la l'adaptation du Programme 2030 et des objectifs de développement durable au niveau local.**

23. Au niveau infranational, les solides partenariats du PNUD avec les gouvernements ont permis de faire la démonstration des modèles de programmation. Dans de nombreux cas, le PNUD a fourni des services consultatifs en matière de politiques en sus, parfois, de services de renforcement institutionnel et relevant d'autres domaines d'appui essentiels, tels que l'aide technique, le développement des capacités, la mise en œuvre de projets et autres services de soutien au développement.

## **C. Partenariats du PNUD dans les pays à revenu intermédiaire**

### **Partenariats avec d'autres agences des Nations Unies**

**Constat n° 6. Bien qu'il existe des éléments de programmation conjointe des Nations Unies dans les pays à revenu intermédiaire, les ressources limitées des agences des Nations Unies et l'intensification de la concurrence pour la mobilisation des ressources se sont traduites par une collaboration plus ponctuelle que systématique.**

24. L'évaluation relève de nombreux exemples d'initiatives communes des Nations Unies dans les pays à revenu intermédiaire. Toutefois, d'une manière générale, le manque d'harmonisation des cycles de planification des programmes et le manque de clarté des procédures et des processus relatifs aux partenariats continuent d'entraver l'efficacité de ceux-ci.

25. Ces dernières années, le recours au PNUD et les partenariats avec les institutions financières internationales (IFI) se sont développés dans les pays à revenu intermédiaire, la collaboration étant particulièrement axée sur la prévention des crises et la consolidation de la paix après un conflit. Le PNUD met à profit son accès, son impartialité et son expérience pour maximiser les effets du financement des IFI dans les pays partenaires. Il a été particulièrement présent en Amérique latine, où il a contribué à la mise en œuvre de prêts de la Banque interaméricaine de développement aux gouvernements.

### **Créer les conditions nécessaires à une coopération Sud-Sud**

**Constat n° 7. C'est lorsque le travail du PNUD en matière de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire dans les pays à revenu intermédiaire était lié aux priorités stratégiques des pays hôtes qui le considéraient comme un pilier des politiques et des stratégies de coopération pour le développement qu'il a porté le plus de fruits.**

26. La coopération Sud-Sud occupe une place importante dans certains des programmes des pays à revenu intermédiaire supérieur, où elle constitue un instrument stratégique de la politique de coopération internationale de ces pays qui leur permet de se positionner en tant que fournisseurs d'aide au développement et de jouer un rôle majeur au niveau régional et mondial. Le PNUD a fourni une assistance technique auxdits pays, organisé et facilité la tenue d'événements, promu le renforcement institutionnel et formé les personnels nationaux. Ces pays ont établi des partenariats structurés avec le PNUD dans ce domaine depuis près de 10 ans.

**Constat n° 8. Bien qu'elles soient intégrées dans le cadre stratégique du PNUD, les initiatives de coopération Sud-Sud se présentent davantage comme des projets plus qu'elles ne relèvent d'un mécanisme de mise en œuvre bien défini fondé sur l'analyse et la modélisation.**

27. Si l'évaluation recense de nombreux exemples d'initiatives prometteuses de coopération Sud-Sud bien accueillies par les partenaires, la plupart des initiatives reposaient sur des projets et étaient dépourvues d'une approche stratégique. Les résultats obtenus avec le soutien du PNUD ont souvent été concentrés au niveau des organisations individuelles, en offrant des possibilités de formation ou en partageant les enseignements tirés de l'expérience dans les forums internationaux. L'insuffisance des ressources a entravé les efforts visant à systématiser la coopération Sud-Sud et à impulser de nouveaux changements dans les pays à revenu intermédiaire. Bien que tous les pays soient concernés, la coopération Sud-Sud constitue l'un des principaux piliers du cadre de coopération du PNUD et des Nations Unies dans les pays à revenu intermédiaire, et les parties prenantes nationales attendent beaucoup du PNUD en ce qui concerne la facilitation de l'apprentissage des enseignements tirés de l'expérience et du partage de ceux-ci avec d'autres pays.

28. L'évaluation a également examiné les liens entre l'innovation et les initiatives de coopération Sud-Sud. Sept des dix premiers bureaux de pays fournissant des services d'innovation interviennent également dans le domaine de la coopération Sud-Sud, ce qui indique qu'il existe un lien entre les deux. Alors que de nombreux pays à revenu intermédiaire s'efforcent d'accélérer la croissance et de ne pas rester « bloqués » dans cette catégorie de revenu, une stratégie de développement axée sur l'innovation peut leur permettre de sortir de la stagnation et d'engager une transformation structurelle de leur économie<sup>3</sup>. Dans son programme, le PNUD a donné la priorité à l'innovation, en adoptant des approches allant de la création de laboratoires d'innovation avec les gouvernements afin de repenser la prestation des services publics, au choix de l'innovation en matière de données dans le domaine de la mise en œuvre, en passant par le suivi et l'exploration d'autres sources de financement des objectifs de développement durable.

29. En 2019, le PNUD a lancé la création de 60 laboratoires d'accélération couvrant 78 pays, à revenu intermédiaire pour la plupart, ce qui a permis de renforcer la dynamique et les capacités du programme d'innovation du PNUD. Les laboratoires d'accélération visent à aider le PNUD et ses partenaires à passer des pratiques actuelles en matière de développement international à un rythme de changement accru. Le travail des laboratoires d'accélération sera étudié plus en détail dans l'évaluation en cours du plan stratégique du PNUD 2018-2021. Toujours en 2019, le PNUD a lancé une nouvelle stratégie numérique qui vise à aider les gouvernements et les populations à tirer parti de la technologie et de l'innovation pour obtenir des résultats à l'ère de la transformation numérique et de la quatrième révolution industrielle.

---

<sup>3</sup> Nations Unies, Coopération pour le développement des pays à revenu intermédiaire : Rapport du Secrétaire général, [A/74/269](#), 5 août 2019.

## Partenariats avec le secteur privé

**Constat n° 9. L'approche du PNUD et sa coopération avec le secteur privé ont évolué progressivement, et le PNUD est bien placé pour promouvoir et organiser des plates-formes nationales et mondiales d'engagement du secteur privé en faveur des objectifs de développement durable. La nécessité, pour les pays à revenu intermédiaire, d'accroître leurs recettes est devenue un déterminant important des stratégies des programmes du PNUD avec le secteur privé. Cependant, le PNUD doit également renforcer son rôle de facilitateur de partenariats avec le secteur privé.**

30. Dans la stratégie du PNUD relative au secteur privé, une distinction est établie entre l'action stratégique et la mobilisation des ressources. Les contributions du secteur privé sont passées de 47 millions de dollars en 2014 à 75 millions de dollars en 2017, puis à 50 millions de dollars en 2018, les contributions des entreprises privées étant presque égales à celles des fondations, suivies par celles des organisations non gouvernementales. Ces montants sont très faibles par rapport aux dépenses globales au titre des programmes du PNUD ; toutefois, comme ils sont concentrés dans un nombre réduit de pays, ils peuvent devenir des sources de revenus importantes pour les bureaux nationaux des pays à revenu intermédiaire passant à un modèle de recouvrement intégral des coûts.

31. Les projets et programmes liés aux moyens d'existence et aux chaînes de valeur sont l'une des formes les plus évidentes de coopération avec le secteur privé dans les pays à revenu intermédiaire, le secteur privé étant considéré comme un fournisseur d'emplois et de marchés. Le statut d'agence intergouvernementale de développement du PNUD constitue un atout majeur pour s'associer à des initiatives sociales d'entreprise et établir des partenariats avec le secteur privé. L'évaluation cite des exemples de réussites dans ce domaine. Le statut du PNUD suscite également de grandes attentes de la part du secteur privé qui ne sont pas toujours satisfaites. L'évaluation relève des exemples de partenariats phares avec le secteur privé qui montrent que les attentes du secteur privé à l'égard du PNUD en matière de normes élevées d'expertise et d'efficacité de la mise en œuvre n'ont pas été satisfaites ou ne l'ont été que partiellement. Les échéances à court terme des projets du secteur privé et les pressions exercées sur les bureaux de pays en matière de mobilisation des ressources forment un ensemble complexe de facteurs qui doivent être étudiés de près.

32. Au niveau des entreprises, la politique du PNUD en matière de diligence raisonnable du secteur privé est en place depuis 2013. Un comité de diligence raisonnable du secteur privé est chargé de fournir des conseils sur les partenariats proposés avec le secteur privé. Le PNUD a joué un rôle de premier plan dans la définition des critères de partenariat des Nations Unies avec le secteur privé, en codirigeant la préparation de l'approche commune du Groupe des Nations Unies pour le développement durable en matière de recherche prospective et de diligence raisonnable concernant les partenariats avec les entreprises. Comme cela est ressorti clairement du cas de certains des pays étudiés dans le cadre de la présente évaluation, il subsiste des risques financiers et de réputation liés à la collaboration avec certaines entités du secteur privé, ainsi qu'un besoin de conseils supplémentaires à l'intention des entreprises. Le PNUD procède actuellement à la mise à jour de sa politique en matière de diligence raisonnable du secteur privé.

## **D. Contributions du PNUD aux résultats de développement dans les pays à revenu intermédiaire**

### **Solution distinctive n° 1. Préserver les populations de la pauvreté**

**Constat n° 10. Les pays à revenu intermédiaire ont besoin de soutien en matière de spécialisation économique et de renforcement de la résilience aux chocs économiques exogènes parallèlement à la création de marchés financiers compétitifs visant à appuyer le développement national. Le PNUD propose plusieurs services pertinents, mais leur présence dans les programmes de pays a été sporadique.**

33. Si le PNUD a fait ses preuves dans des domaines pertinents tels que la compétitivité, la diversification économique, la protection sociale, l'emploi et le développement des compétences, son action a été sporadique et fragmentée et n'a pas permis la création de synergies intersectorielles. Les documents relatifs aux programmes par pays ne contiennent pas l'analyse nécessaire de l'ensemble des défis que présente le statut de pays à revenu intermédiaire. L'analyse du financement des autres solutions de développement est également absente de presque tous les documents des programmes par pays.

**Constat n° 11. L'appui aux politiques fondées sur des données factuelles a été une caractéristique constante de l'aide apportée par le PNUD au niveau national ; les politiques et stratégies de croissance inclusive et de réduction de la pauvreté ont été soutenues dans environ 75 % des programmes des pays à revenu intermédiaire examinés.**

34. Le PNUD a aidé 75 % des pays à revenu intermédiaire évalués à élaborer des politiques, des stratégies et des plans d'action relatifs à une croissance inclusive et à la réduction de la pauvreté, s'attaquant aux obstacles structurels et aux lacunes en matière d'accès dont pâtissent les pauvres, les marginaux et les groupes vulnérables. Avec l'adoption généralisée du Programme 2030 et la prise de conscience que les objectifs de développement durable sont interdépendants est née une demande de mesure multidimensionnelle de la pauvreté. L'indice de pauvreté multidimensionnelle et l'indice de développement humain, des outils de connaissance phares du PNUD, ont été largement adoptés au niveau national.

35. Dans certains pays, l'accent a été mis en particulier sur les politiques d'appui à la productivité et à la compétitivité. Les programmes de développement des fournisseurs, les pôles de production compétitifs, le renforcement des micro, petites et moyennes entreprises et les services de soutien ont constitué des approches communes, l'accent étant mis sur le renforcement de la compétitivité nationale face aux importations, l'intégration des entreprises nationales dans les chaînes d'approvisionnement des sites de production nationaux et l'intégration dans les chaînes de valeur nationales et internationales.

**Constat n° 12. Le soutien global à l'intégration, à la mise en œuvre, au suivi des objectifs de développement durable et à l'établissement de rapports en la matière est devenu un service phare et distinctif du PNUD qui a attiré plusieurs pays à revenu intermédiaire.**

36. L'engagement de longue date du PNUD en faveur des objectifs du Millénaire pour le développement, en particulier son soutien au cadre d'accélération des objectifs du Millénaire pour le développement, a permis d'avancer sans heurts vers l'adoption, en 2015, du Programme de développement durable à l'horizon 2030, et

dans plusieurs pays<sup>4</sup>, les plans de mise en œuvre du cadre ont été intégrés au cadre des objectifs du Millénaire pour le développement.

37. Le PNUD a joué un rôle de premier plan dans la formulation et la mise en œuvre d'une approche coordonnée, baptisée « Intégration, accélération et soutien aux politiques » (MAPS), visant à aider les États membres dans les domaines de l'intégration, de l'accélération, de l'élaboration des politiques, de la gestion des données, des partenariats et de la communication d'informations concernant les objectifs de développement durable. Divers documents d'orientation et boîtes à outils ont été conçus dans le cadre de l'approche MAPS, y compris un outil d'évaluation rapide intégré mis au point par le PNUD pour aider les pays à évaluer leur niveau de préparation à la mise en œuvre des objectifs par l'examen des plans nationaux. Entre 2016 et 2018, en collaboration avec d'autres agences des Nations Unies, le PNUD a mené des missions MAPS dans 27 pays à revenu intermédiaire (15 pays à revenu intermédiaire inférieur et 12 pays à revenu intermédiaire supérieur).

38. Les missions du MAPS ont systématiquement mis en évidence des lacunes dans les données, une coordination insuffisante entre les différents producteurs de données et les défis de la désagrégation et de l'absence d'engagement politique clair en faveur d'une prise de décision fondée sur les données. Le PNUD a aidé 20 pays à évaluer l'état de préparation de leurs systèmes statistiques nationaux en vue de la mise en œuvre et du suivi des objectifs de développement durable. Il a également fourni des apports techniques et une assistance financière dans le cadre de la préparation des « évaluations du principe consistant à ne laisser personne de côté », des rapports nationaux sur les objectifs et des examens nationaux sur la base du volontariat. En 2018, 47 pays (dont 16 à revenu intermédiaire) ont présenté des rapports d'examen national volontaires, contre 22 en 2016.

**Constat n° 13. Le PNUD a apporté une contribution notable au traitement de la question du financement du développement axé sur les objectifs de développement durable, en soutenant notamment les évaluations relatives au financement du développement et en collaborant avec des entreprises du secteur privé pour accroître les flux de capitaux et atteindre lesdits objectifs.**

39. Le PNUD a élaboré une méthodologie propre aux évaluations du financement du développement et a appuyé de telles évaluations dans huit pays à revenu intermédiaire. Ces évaluations ont montré leur utilité pour dégager des stratégies permettant d'améliorer les performances en matière de recettes. Parmi les autres initiatives importantes figurent « Inspecteurs fiscaux sans frontières », l'initiative de financement innovant des objectifs de développement durable et le soutien au financement islamique, en collaboration avec la Banque islamique de développement, visant à mettre en place (en 2016) la plateforme mondiale de financement islamique et d'investissement d'impact (GIFIIP).

**Constat n° 14. Dans le cadre de programmes de pays menés dans les pays à revenu intermédiaire, le PNUD a conçu et mis en œuvre un nombre important d'actions visant à améliorer les moyens d'existence des populations, en s'attaquant aux problèmes des groupes vulnérables et marginalisés. Certains projets ont montré, outre un renforcement des moyens d'existence des populations, l'efficacité des liens avec les processus d'élaboration des politiques en amont.**

40. L'inégalité est un thème central caractéristique du dialogue sur le développement et des activités de plaidoyer du PNUD dans les pays à revenu

<sup>4</sup> Au total, 53 pays ont élaboré de tels plans, selon un rapport du PNUD concernant leur mise en œuvre.

intermédiaire et constitue l'axe principal de ses engagements en matière de programme. Le PNUD s'est attaché à ne laisser personne de côté en adoptant un nouvel indicateur désignant 18 groupes prioritaires dans ses programmes.

41. La gestion des ressources naturelles au niveau local est un aspect récurrent du travail du PNUD avec les populations. De nombreuses interventions du PNUD répondent aux besoins de subsistance des populations vivant dans des régions reculées ou en conflit avec d'autres secteurs pour les ressources naturelles. L'évaluation relève un certain nombre d'actions qui ont conduit à des liens durables pour améliorer les revenus des groupes exclus et vulnérables ou accroître l'efficacité des gouvernements concernant la prestation de services à ces groupes.

**Constat n° 15. Les initiatives du PNUD visant à améliorer les moyens de subsistance grâce à l'enseignement et à la formation professionnels dans les pays à revenu intermédiaire sont pour la plupart indépendantes et ne s'inscrivent pas, dans la majorité des cas, dans une stratégie plus large fondée sur la diversification compétitive de l'économie. Les interventions du PNUD sont souvent axées sur l'offre plutôt que sur la recherche d'investissements à long terme dans le capital humain et sur la promotion de ceux-ci.**

42. L'évaluation met en évidence plusieurs exemples de projets du PNUD qui visent à améliorer les systèmes nationaux d'enseignement et de formation professionnels en vue d'améliorer l'employabilité dans des secteurs où la demande de compétences techniques est en hausse, mais de nombreuses interventions ont été jugées isolées ou incomplètes.

43. L'emploi des jeunes et l'autonomisation économique sont l'un des composantes de l'approche multidimensionnelle du PNUD en matière d'autonomisation des jeunes. Au niveau national, bien que les initiatives en faveur de l'emploi des jeunes n'aient été soutenues que dans 17 % des programmes des pays à revenu intermédiaire examinés, des exemples d'approches globales ont pu être trouvés.

44. Les emplois verts ont été un autre domaine d'action du PNUD. Le programme sur les produits de base verts (lancé en 2009) est l'un des rares programmes plurinationaux qui répond spécifiquement aux besoins des pays à revenu intermédiaire. Des projets conduits dans plusieurs pays à revenu intermédiaire ont permis de relever les défis de la viabilité des chaînes de valeur mondiales de produits de base importants d'un point de vue commercial, parmi lesquels l'huile de palme, le cacao, le café, l'ananas, les produits de la pêche, le soja et le bœuf.

## **Solution distinctive n° 2. Une gouvernance pour des sociétés pacifiques, justes et inclusives**

**Constat n° 16. L'appui du PNUD aux processus électoraux a donné des résultats significatifs, contribuant à des processus électoraux transparents, solides et crédibles et conduisant à des changements législatifs et politiques transformateurs.**

45. La nature du soutien du PNUD a varié, l'accent étant essentiellement mis sur le renforcement des capacités institutionnelles des autorités électorales (principalement dans les pays à développement humain moyen) en facilitant les consultations, en proposant des méthodologies, des outils et des données pour une planification et une mise en œuvre efficaces des processus électoraux et en favorisant la participation des citoyens par l'éducation civique, la formation et la sensibilisation afin de toucher les électeurs qui s'abstiennent de voter (en particulier les femmes et les jeunes). La force du PNUD en tant qu'intermédiaire et facilitateur impartial, ainsi que son leadership technique en matière d'appui électoral et de processus de réforme, ont été cités

comme des facteurs clés pour l'obtention de résultats lors d'évaluations indépendantes précédentes. Le PNUD a également contribué à la participation des citoyens aux élections, en promouvant la mobilisation et le rôle de la société civile, en particulier des femmes, dans les processus de prise de décision.

**Constat n° 17. Le PNUD a contribué au renforcement des capacités institutionnelles aux niveaux central et local, en soutenant l'élaboration de cadres normatifs et législatifs ainsi que la planification stratégique visant à améliorer la sécurité des citoyens, l'accès à la justice et l'État de droit.**

46. Le soutien du PNUD a permis de renforcer les capacités nationales en matière de promotion efficace des droits de l'homme et de la bonne gouvernance dans plusieurs des pays examinés dans le cadre de l'évaluation. Le PNUD a contribué à consolider les capacités et les systèmes nationaux, de façon à améliorer le respect de l'état de droit et l'accès à la justice, y compris pour les populations vulnérables. Il a également mis en œuvre des programmes de soutien aux capacités institutionnelles et aux politiques, qui visent à réduire la violence et à promouvoir la coexistence pacifique dans plusieurs pays touchés par la violence et la criminalité.

**Constat n° 18. Le soutien du PNUD a contribué à consolider les structures institutionnelles et les politiques en vue d'accroître la transparence et la responsabilité ainsi que d'améliorer la gouvernance en renforçant les capacités des fonctionnaires, en appuyant les processus et les structures axés sur l'efficacité et l'efficience organisationnelles et en facilitant le contrôle et la participation des citoyens.**

47. Dans le cadre des efforts visant à lutter contre la corruption, soutenus par le PNUD dans la plupart des pays à revenu intermédiaire examinés, des résultats intermédiaires sont obtenus, tels que des progrès en matière de communication et d'enquête concernant les affaires. Cependant, aucun résultat de plus haut niveau, tel qu'une réduction réelle du niveau de corruption, n'a encore été observé.

48. Le PNUD a également apporté son concours aux réformes de la fonction publique et aux efforts de modernisation pour plus de transparence, de responsabilité et d'efficacité des institutions du service public, a encouragé l'utilisation de données ouvertes dans le secteur public et a participé au suivi de la transparence dans la gestion publique. Les résultats en matière de développement local et de décentralisation car le PNUD avait des moyens financiers et des ressources humaines insuffisants pour apporter de véritables changements structurels au niveau des politiques et ne pouvait souvent mener que des groupes de projets de renforcement des capacités.

**Constat n° 19. Le travail du PNUD concernant les droits de l'homme dans les pays à revenu intermédiaire a conduit à des réalisations importantes en matière de renforcement des cadres et des espaces institutionnels, souvent en partenariat avec d'autres entités des Nations Unies, en faveur de la protection des droits des minorités et des groupes vulnérables, et notamment des personnes lesbiennes, gays, bisexuelles, transgenres et queers (LGBTQ), des membres des communautés autochtones, des migrants et des victimes de la traite.**

49. Dans les pays à revenu intermédiaire, le soutien du PNUD aux institutions nationales des droits de l'homme a souvent conduit à des résultats porteurs de changement, tels que l'adoption de lois et de politiques relatives aux mutilations génitales féminines, à la discrimination contre les peuples autochtones, à la discrimination contre les minorités religieuses et sexuelles et à la lutte contre le racisme. Le rôle et la contribution du PNUD concernant la promotion des droits des personnes LGBTQ et des personnes vivant avec le VIH/SIDA peuvent donner des résultats modestes mais efficaces dans différents contextes nationaux difficiles. Dans le domaine des migrations et de la traite, les contributions du PNUD ont aidé plusieurs

pays à renforcer les capacités des institutions étatiques à lutter contre la traite des personnes.

**Constat n° 20. Malgré les contributions positives mentionnées ci-dessus, le portefeuille des institutions inclusives et responsables du PNUD dans les pays à revenu intermédiaire est davantage influencé par la demande des gouvernements que par les théories du changement et le diagnostic qui sous-tendent la formulation des programmes de pays. Les éventuelles sensibilités politiques et la dépendance à l'égard des financements publics entraînent une sous-représentation de certains domaines importants pour la réalisation des objectifs de développement durable.**

50. La part des coûts pris en charge par les gouvernements dans le portefeuille des institutions inclusives et responsables dans les pays à revenu intermédiaire est restée élevée, oscillant entre 46 et 57 % entre 2014 et 2019. Le domaine qui prévaut dans les 12 premiers programmes gouvernementaux de participation de coûts dans les pays à revenu intermédiaire est l'appui aux services de développement. Ce point tend à occulter les services consultatifs du PNUD en matière de politiques et d'institutions et pose la question de la capacité du PNUD à étendre sa proposition de valeur au-delà de l'appui aux services de développement.

#### **Solution distinctive n° 4. Des solutions de développement fondées sur la nature et l'environnement**

**Constat n° 21. Le travail du PNUD lié à la gestion des ressources naturelles, notamment la gestion des forêts et autres habitats et la conservation de la biodiversité, a conduit à des changements politiques et réglementaires importants dans la plupart des régions. En outre, dans toutes les régions, les initiatives de gestion des ressources naturelles ont souvent fait appel aux communautés locales et ont notamment porté sur le partage des bénéfices et le paiement des services écosystémiques afin d'aider à maintenir l'intérêt de ces populations. En conséquence, des améliorations concrètes de la qualité des habitats et de l'étendue des zones protégées ont été observées dans la plupart des régions, contribuant à l'objectif de développement durable n° 15 (vie sur terre).**

51. L'association de longue date du PNUD avec le FEM concernant le financement et la facilitation de la mise en œuvre des projets, ainsi que la longue durée des projets et leur approche multidimensionnelle, allant du développement des institutions et de l'élaboration des politiques aux projets pilotes et aux démonstrations sur le terrain, ont permis aux initiatives lancées dans toutes les régions dans le domaine de la gestion des ressources naturelles d'être mises en œuvre et de produire des résultats de manière harmonisée.

52. La monétisation des avantages sociaux et environnementaux découlant des changements proposés en matière de gestion des ressources naturelles, réalisée dans plusieurs pays, permet de clarifier les bénéficiaires et les avantages, favorisant ainsi la coopération des communautés locales. Parmi les autres facteurs de réussite figurent les systèmes concrets de surveillance et d'application (télédétection et contrôles sur le terrain), auxquels les populations locales peuvent participer, mais ils sont moins souvent cités.

**Constat n° 22. L'élaboration et la mise en œuvre de mécanismes de financement durables ont connu quelques succès, notamment en Amérique latine et dans les Caraïbes, ainsi qu'en Europe et au sein de la Communauté des États indépendants. Le financement durable reste toutefois un défi car il nécessite des changements politiques importants en matière de fiscalité, de capacités de collecte des recettes et de monétisation des ressources environnementales.**

53. La pérennité des initiatives en matière de gestion et de conservation des ressources naturelles dépend de leur adoption dans les politiques et réglementations des gouvernements nationaux et locaux, et de l'appui total de celles-ci. La lenteur de l'acceptation politique et la lourdeur bureaucratique ont peut-être été quelques-uns des plus grands défis à relever pour réaliser les changements soutenus par le PNUD dans les initiatives de gestion et de conservation des ressources naturelles, avec des concepts de financement établis mais difficiles à mettre en œuvre. Il existe de nombreux exemples de tentatives de mise en place de mécanismes de financement durable pour la gestion des forêts et la conservation de la biodiversité, impliquant souvent des partenariats avec des banques et le secteur privé.

**Constat n° 23. Le travail du PNUD dans le domaine de la gestion de l'environnement a principalement soutenu le développement institutionnel pour une planification plus efficace et une meilleure qualité de l'environnement, et contribué au respect des obligations internationales relatives aux produits chimiques dangereux tels que le mercure, les biphényles polychlorés et les substances appauvrissant la couche d'ozone. Ces initiatives ont tenté de répondre à des problèmes spécifiques de pollution ou de déchets au niveau local, et les pays de l'échantillon ont fourni des exemples manifestes de collecte et d'élimination correcte de produits chimiques et de déchets dangereux, résolvant les problèmes de santé qui y sont liés.**

54. Les initiatives de gestion de l'environnement soutenues par le PNUD ont essentiellement porté sur des aspects techniques et ont moins fait directement appel aux populations locales que les initiatives de gestion des ressources naturelles. Presque toutes les interventions ont ciblé des industries, des sites et des technologies spécifiques, et cette approche axée sur la résolution des problèmes a contribué à la réussite de la gestion environnementale et des contrôles des produits chimiques. Le développement institutionnel lié à la gestion de l'environnement, en particulier les systèmes d'information sur la gestion de l'environnement, a posé davantage de difficultés que les problèmes techniques.

## **Solution distinctive n° 5. Des énergies propres et abordables**

**Constat n° 24. Au cours des six dernières années, le PNUD a renforcé son soutien aux initiatives liées au changement climatique et à l'énergie, en concourant de manière importante à l'élaboration de stratégies d'atténuation du changement climatique et d'adaptation à celui-ci, et à la mise au point d'actions associées dans le domaine de l'efficacité énergétique et du développement d'énergies renouvelables.**

55. Le PNUD a aidé plus de la moitié des pays évalués à remplir leurs obligations en matière de rapports sur le changement climatique. Dans quelques cas, un développement institutionnel a été associé à cette intervention, entraînant parfois des résultats positifs. Avec le soutien du PNUD, plusieurs pays à revenu intermédiaire ont réussi à adopter diverses options de financement de l'action climatique, comprenant des modifications du code des impôts et des systèmes d'échange de droits d'émission, qui contribueront à encourager et à soutenir les mesures d'atténuation du changement climatique. Le PNUD a également soutenu, dans la plupart des régions, des initiatives

qui ont tiré parti des approches en matière d'efficacité énergétique et d'énergies renouvelables pour élaborer des stratégies de croissance verte urbaine, ce qui contribuera à une adoption plus large des approches en matière d'atténuation du changement climatique. Le PNUD a permis la mise en œuvre de nombreuses initiatives d'adaptation au climat au niveau local, portant notamment sur l'agriculture intelligente, la conservation de l'eau et l'adaptation des côtes.

**Constat n° 25. Le programme environnement et énergie du PNUD a été en grande partie efficace, notamment pour élaborer des stratégies, des politiques et des réglementations associées concernant les différents sous-programmes et thèmes, ainsi que pour expérimenter de nouveaux partenariats et des mécanismes de financement durables (et ainsi, mieux les comprendre) qui sont ensuite testés dans le cadre de projets pilotes et de démonstrations dans les pays à revenu intermédiaire de toutes les régions.**

56. Depuis 2008, en tant que principal partenaire des engagements du Fonds d'adaptation du FEM et, plus récemment, du Fonds vert pour le climat, le PNUD a apporté une contribution de premier plan à l'amélioration de l'accès des pays à revenu intermédiaire aux fonds verticaux. Depuis cette même date, il a également permis à 140 pays d'obtenir plus de 2,8 milliards de dollars de subventions du FEM pour financer l'action en faveur du climat. Avec le soutien du PNUD, les pays à revenu intermédiaire d'Europe, d'Asie et de certaines régions d'Amérique latine et des Caraïbes ont réussi à adopter diverses options de financement de l'action climatique, comprenant des modifications du code fiscal et des systèmes d'échange de droits d'émission, qui contribueront à encourager et à soutenir les mesures d'atténuation du changement climatique. Par l'intermédiaire de son initiative pour la finance de la biodiversité, le PNUD a aidé les ministères des finances et de l'environnement de 30 pays à imaginer des solutions créatives pour combler les lacunes en matière de financement de la biodiversité.

**Constat n° 26. Il existe un lien étroit entre l'efficacité des résultats des programmes s'inscrivant dans le cadre des thèmes de l'environnement et de l'énergie et la pertinence des actions programmatiques. Les innovations techniques/technologiques qui peuvent être mises en place et testées dans le cadre de démonstrations et de projets pilotes pourraient jouer un rôle clé dans l'obtention de résultats.**

57. Dans le cadre des portefeuilles du FEM, le long processus de planification participative et la nature pluriannuelle des projets (quatre à cinq ans), ainsi que les efforts requis à chacune des étapes du spectre du développement, ont permis au PNUD de clarifier les besoins et leur pertinence et de faciliter le changement au niveau des résultats dans de nombreux pays (pour ce qui est, en particulier, du maintien et de l'extension des habitats et des zones forestières critiques ainsi que de la mise en œuvre de solutions d'efficacité énergétique, les analyses de rentabilité et l'autofinancement associés commençant à se développer). Le PNUD a déployé des efforts considérables pour inclure des approches techniques innovantes dans ses initiatives en matière d'environnement et d'énergie, dans les domaines de la gestion des déchets, de l'efficacité énergétique et du suivi de la faune, par exemple. Il a également pris en compte de nouvelles approches concernant la collecte et la redistribution des recettes afin de garantir la viabilité financière des différentes initiatives.

**Constat n° 27. L'efficacité de l'exécution des programmes du PNUD en matière d'environnement et d'énergie a souvent été limitée par les contextes institutionnels complexes des partenaires nationaux dans les pays à revenu intermédiaire.**

58. La coordination gouvernementale restreinte dans les scénarios institutionnels complexes ou dans les régions reculées, la lourdeur de la bureaucratie, la faible capacité d'absorption, la rotation du personnel, le retard des réglementations, le manque de volonté politique et l'insuffisance du financement public ont entraîné des retards et eu une incidence négative sur la mise en œuvre des programmes et l'obtention de résultats sur le terrain. La conception et la planification des projets dépassent parfois les capacités locales. La transposition à plus grande échelle des questions communautaires est délicate en raison de problèmes de gouvernance au niveau local et de la difficulté d'intégrer de nouvelles initiatives dans les pratiques gouvernementales courantes.

59. Afin de renforcer les perspectives de durabilité des résultats obtenus, le PNUD a investi beaucoup de temps et de ressources dans l'établissement de partenariats (avec diverses entités gouvernementales, les communautés locales et le secteur privé, notamment), de la phase de conception jusqu'à la mise en œuvre des projets. Cependant, la pérennité des partenariats de projets dans l'adoption éventuelle de nouvelles initiatives (en l'absence de projets en cours) est encore fragile.

## **Solution distinctive n° 6. L'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes**

**Constat n° 28. Les programmes de croissance inclusive et d'institutions inclusives et responsables ont démontré des efforts accrus d'intégration de la dimension du genre, contribuant à l'obtention de résultats en matière d'égalité des sexes dans les pays à revenu intermédiaire. D'une manière générale, toutefois, les programmes relatifs à l'égalité des sexes continuent de rencontrer des difficultés pour ce qui est de fixer des priorités et de distinguer des possibilités de transformation.**

60. L'égalité des sexes est un thème important des programmes de pays du PNUD dans les pays à revenu intermédiaire et l'évaluation note des résultats en la matière dans un certain nombre des pays examinés. Cependant, les contributions du PNUD à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes sont souvent limitées par le contexte extérieur du pays et la sensibilité interne des bureaux de pays aux questions de genre, y compris par des contraintes de ressources. Seules 0,4 % des dépenses totales dans les pays à revenu intermédiaire ont été affectées à la réalisation 4 sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans le plan stratégique 2014-2017. Dans le plan en cours, cette part est de 1 %.

61. La sensibilité interne des bureaux de pays aux questions de genre se traduit souvent par la formation d'une équipe chargée de ces questions. Certains bureaux de pays ont intégré le label égalité des sexes dans le cadre d'un exercice de restructuration, facilitant ainsi le passage d'une approche structurelle axée sur des domaines prioritaires indépendants à une approche thématique qui facilite la collaboration horizontale.

62. Les bureaux nationaux des pays à revenu intermédiaire ont souvent abordé l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes comme un exercice obligatoire dont il faut rendre compte plutôt que comme un domaine de résultat clé du programme. Le fait que les programmes en matière d'égalité des sexes continuent de

mettre majoritairement l'accent sur le ciblage des femmes en tant que bénéficiaires nuit aux efforts d'intégration.

## IV. Conclusions

**Conclusion n° 1. Bien qu'il reconnaisse l'hétérogénéité des pays à revenu intermédiaire, le PNUD n'a pas établi d'approches segmentées concernant les stratégies de programmation visant les pays à revenu intermédiaire. Les réponses programmatiques du PNUD sont indifférenciées, et les programmes de pays présentent des caractéristiques similaires d'un sous-groupe de pays à revenu intermédiaire à l'autre.**

63. Aucune distinction particulière n'est établie entre les approches programmatiques des pays à revenu intermédiaire et celles des autres pays. En parallèle, la stratégie d'action du PNUD au sein du groupe des pays à revenu intermédiaire, qui tient compte de la grande diversité de ses différents sous-groupes (petites et grandes économies basées sur l'extraction des ressources naturelles, grandes économies émergentes, pays à revenu intermédiaire à long terme, pays à revenu intermédiaire ayant récemment achevé leur transition, etc.) ne fait pas l'objet d'une formulation claire. Au fil du temps, le PNUD a progressivement cessé de considérer les pays à revenu intermédiaire comme ayant des profils de développement distincts. L'approche actuelle du PNUD en matière de typologie des pays se limite essentiellement à la distinction, dans le plan stratégique, de trois cadres de développement et à la proposition de six solutions distinctives intégrées qui devraient être adaptées en fonction du cadre de développement.

**Conclusion n° 2. L'approche fondée sur le revenu prévalant à l'allocation des ressources ordinaires a constitué une contrainte importante pour la programmation du PNUD dans les pays à revenu intermédiaire, avec des résultats très marqués dans les pays acquérant le statut de pays à revenu intermédiaire.**

64. Le passage au statut de pays à revenu intermédiaire a entraîné une diminution des ressources ordinaires allouées aux bureaux de pays du PNUD dans les pays à revenu intermédiaire. Lorsque les pays entrent dans la catégorie des pays à revenu intermédiaire, l'aide publique au développement et les financements concessionnels diminuent également, ce qui crée des pressions pour financer le développement à partir de la mobilisation de ressources internes. En parallèle, les défis auxquels ces pays font face n'ont pas véritablement changé, et l'intégration desdits pays dans l'économie mondiale introduit même de nouveaux risques. Dans ces conditions, l'application de la classification des revenus comme critère principal de la coopération avec les pays à revenu intermédiaire et de l'allocation de ressources à ceux-ci peut s'avérer désavantageuse, compte tenu de l'existence, dans ces pays, des mêmes défis que ceux rencontrés par les pays les moins avancés et les pays à faible revenu, voire de leur amplification.

**Conclusion n° 3. Les contributions du PNUD aux résultats de développement dans les pays à revenu intermédiaire présentent deux caractéristiques distinctes : un soutien politique et institutionnel aux approches économiques, sociales et environnementales intégrées, de plus en plus liées au Programme 2030 pour le développement durable, et un accent mis sur les inégalités, la vulnérabilité et l'exclusion en tant que priorités essentielles dans le cadre de ces efforts.**

65. Le PNUD a contribué à aider et à soutenir les gouvernements des pays à revenu intermédiaire dans la formulation de politiques et de plans d'action visant à lever les obstacles structurels et à combler les lacunes en matière d'accès pour les groupes

pauvres, marginalisés et vulnérables, et a préconisé de s'intéresser aux causes profondes de la pauvreté, des inégalités et de l'exclusion lors de l'élaboration des programmes de pays.

66. Les produits phares du PNUD, à savoir l'indice de développement humain et l'indice de pauvreté multidimensionnelle, ont constitué des points de départ importants pour élaborer des politiques et des stratégies de réduction de la pauvreté dans les pays à revenu intermédiaire. Celles-ci ont été renforcées par un soutien global à l'intégration, à la mise en œuvre, au suivi des objectifs de développement durable et à l'établissement de rapports en la matière, qui est devenu une offre emblématique du PNUD.

**Conclusion n° 4. Le PNUD a démontré sa capacité d'adaptation en s'attaquant à de nouveaux domaines thématiques pour rester pertinent. Les approches programmatiques liées au Programme 2030, la gestion des ressources naturelles, le changement climatique et l'énergie, le financement du développement et la coopération avec le secteur privé sont les exemples les plus évidents d'adaptation du PNUD dans les pays à revenu intermédiaire, comme le sont son positionnement progressif aux niveaux infranational et local pour relever les derniers défis.**

67. S'appuyant sur le développement d'un nouvel ensemble de services de soutien axé sur les objectifs de développement durable, le PNUD aide les pays à revenu intermédiaire à intégrer, adapter, suivre et rendre compte desdits objectifs. Le PNUD a également mis au point une série de produits et de services de financement du développement spécifiquement adaptés aux pays à revenu intermédiaire, parmi lesquels des cadres de financement nationaux intégrés, des évaluations du financement du développement, des examens des dépenses liées au climat et à la biodiversité, l'initiative « Inspecteurs fiscaux sans frontières », la participation au Fonds commun du Secrétaire général visant à faciliter l'application du Programme 2030 par des politiques intégrées, etc. Une autre illustration de l'adaptation préventive du PNUD dans les pays à revenu intermédiaire a été le passage progressif au développement des capacités institutionnelles infranationales. Cette approche a trouvé un écho auprès des gouvernements en raison des plus grands écarts de capacité observés dans les régions où les indicateurs de développement sont à la traîne.

68. Le programme du PNUD en matière d'environnement et d'énergie continue d'évoluer, en mettant davantage l'accent sur les économies vertes, les chaînes de valeur, l'innovation, l'accès et l'abordabilité. Le fait que les gouvernements des pays à revenu intermédiaire continuent de faire appel au PNUD malgré les possibilités d'accès direct aux fonds du FEM est une reconnaissance en soi de la valeur de la proposition que le PNUD offre à ces gouvernements en tant que partenaire d'exécution du FEM. Par ailleurs, le fait que le PNUD dépende d'un financement vertical pour sa programmation en matière d'environnement et d'énergie est un problème qui sera amplifié dans les pays à revenu intermédiaire où le financement, qui prend de moins en moins souvent la forme de subventions, passe par différents instruments aux fins de la mise en œuvre des types d'initiatives en matière d'environnement et d'énergie qu'exigent les pays et les autres donateurs.

69. Le PNUD a toujours été considéré comme une agence souple et réactive, prête à répondre à la diversité des demandes et à présenter des solutions de substitution grâce à ses réseaux d'experts internationaux et à sa gamme mondiale d'outils de connaissance. Sa flexibilité, s'agissant d'utiliser ses ressources ordinaires comme financement initial pour lancer des initiatives ayant un potentiel évolutif, est également appréciée.

**Conclusion n° 5. La collaboration du PNUD avec le secteur privé a contribué à attirer les capitaux privés pour financer les programmes de développement. Toutefois, les partenariats avec le secteur privé peuvent présenter des risques en matière de réputation qui n'ont pas été suffisamment analysés.**

70. Le statut d'agence intergouvernementale de développement du PNUD constitue un atout majeur pour s'associer avec des fondations du secteur privé concernant des initiatives sociales d'entreprise. Toutefois, la qualité de la mise en œuvre des programmes de terrain visant le secteur privé doit répondre aux attentes élevées générées par la présence de longue date et la réputation du PNUD. Les engagements du PNUD en matière de citoyenneté d'entreprise responsable et d'éthique des affaires requièrent des compétences de haut niveau parmi le personnel des programmes, qui peuvent s'avérer rares à l'heure où les bureaux sont de plus en plus occupés par des personnes recrutées à court terme, ayant des connaissances institutionnelles peu solides du PNUD. Le Réseau mondial pour les politiques vise à lutter contre ce problème, mais il s'agit d'une initiative récente. Lorsqu'il collabore avec le secteur privé, le PNUD est également soumis à plusieurs processus commerciaux et de conformité qui peuvent ne pas reconnaître les exemptions s'appliquant habituellement aux organismes intergouvernementaux et qui créent des coûts de transaction supplémentaires devant être intégrés dans le modèle d'activité du PNUD.

## V. Recommandations

**Recommandation n° 1. Le PNUD devrait revoir son positionnement dans les pays à revenu intermédiaire, en repensant notamment l'approche fondée sur le revenu. L'indice de développement humain ou d'autres critères devraient être utilisés pour élaborer une approche programmatique plus différenciée, qui pourrait également inclure de nouvelles stratégies de financement visant à aider les pays ayant récemment rejoint les pays à revenu intermédiaire.**

71. Le PNUD devrait encourager un débat plus large, entre les partenaires du développement, concernant l'utilisation de l'indice de développement humain et d'autres indicateurs du développement humain afin d'élaborer des approches programmatiques plus différenciées et ainsi, de soutenir les pays à revenu intermédiaire dans leur grande diversité. Il est particulièrement nécessaire de repenser l'approche programmatique fondée sur les revenus pour les pays récemment entrés dans la catégorie des pays à revenu intermédiaire, dont les défis en matière de développement sont semblables à ceux rencontrés par les pays les moins avancés et par les pays à faible revenu.

**Recommandation n° 2. Le PNUD devrait s'employer à constituer des portefeuilles de programmes équilibrés dans les pays à revenu intermédiaire, l'appui aux services de développement offrant des possibilités de leadership dans le domaine de la réflexion stratégique visant à renforcer l'efficacité des politiques publiques et la réalisation des objectifs de développement durable.**

72. Le PNUD jouit d'un avantage comparatif en ce qu'il dispose à la fois d'armes opérationnelles et conceptuelles ou analytiques, qu'il doit utiliser au profit des partenaires nationaux. Le leadership du PNUD en matière de réflexion stratégique devrait faire partie intégrante de la programmation par pays. Il devrait soutenir les gouvernements dans leurs efforts pour repenser l'efficacité des politiques publiques et hiérarchiser les actions en vue de la réalisation des objectifs de développement durable. Le PNUD devrait continuer à utiliser ses produits phares, tels que l'indice de développement humain et l'indice de pauvreté multidimensionnelle, comme points de départ et maintenir l'égalité et l'inclusion sociale comme thèmes centraux du

dialogue sur le développement et de la promotion du développement dans les pays à revenu intermédiaire.

73. Dans le cadre du nouveau système de coordonnateurs résidents des Nations Unies, dans lequel il n'est plus en charge de la coordination des équipes de pays des Nations Unies, le PNUD a devant lui une excellente occasion de redéfinir et de promouvoir ses capacités de conseil stratégique, notamment par l'intégration des objectifs de développement durable, mais aussi au travers du financement d'impact et d'autres domaines transversaux, tels que le financement de la lutte contre le changement climatique et l'efficacité énergétique. Le PNUD devrait exploiter efficacement ses réseaux internes de connaissances institutionnelles, y compris le Réseau mondial pour les politiques et les initiatives de partage des connaissances telles que SparkBlue, pour répondre aux divers besoins des pays à revenu intermédiaire.

**Recommandation n° 3. Le travail du PNUD en matière de gouvernance dans les pays à revenu intermédiaire devrait continuer à mettre l'accent sur les efforts visant à mettre en place des institutions inclusives et responsables et à créer un environnement plus favorable à la réforme institutionnelle.**

74. Le PNUD ne disposant pas à lui seul des ressources humaines et financières suffisantes et n'étant pas en position de s'attaquer aux causes profondes de la faiblesse des institutions, il devrait promouvoir les processus de changement à long terme nécessaires à la transformation systémique des institutions responsables, et chercher à mieux exploiter les réseaux de connaissances et les partenariats multidisciplinaires, y compris la société civile, un acteur essentiel ayant un rôle crucial à jouer dans l'amélioration de la qualité de la gouvernance et l'exigence d'institutions transparentes, indépendantes et responsables.

**Recommandation n° 4. Le PNUD devrait consolider et pérenniser les résultats obtenus à ce jour dans le cadre des programmes relatifs à l'environnement, à la gestion des ressources naturelles et au changement climatique dans les pays à revenu intermédiaire.**

75. Les thèmes de l'environnement, de la gestion des ressources naturelles, du changement climatique et de l'énergie continueront de revêtir une importance cruciale dans les pays à revenu intermédiaire, car la croissance économique et démographique continuera d'exercer une pression sur la communauté mondiale. Il existe un lien étroit entre l'efficacité des résultats des programmes dans le domaine de l'environnement et de l'énergie et la pertinence de l'ensemble des activités du programme du PNUD.

76. De nombreux problèmes observés dans le secteur de l'environnement et de l'énergie trouvent leur origine dans la gouvernance. Le PNUD devrait davantage se servir de son rôle en matière de mise en œuvre, dans les instances de financement environnemental telles que le FEM, pour engager des discussions politiques de haut niveau avec les gouvernements des pays à revenu intermédiaire, et utiliser les financements nationaux pour surmonter les obstacles institutionnels intersectoriels afin d'étendre et de pérenniser les initiatives dans les domaines de l'environnement et de l'énergie. Il devrait également mettre à profit son programme d'innovation pour proposer de nouvelles approches économiques afin d'exploiter pleinement les partenariats avec le secteur privé et les organismes des Nations Unies qui disposent d'instruments de financement que le PNUD pourrait utiliser dans les pays à revenu intermédiaire.

**Recommandation n° 5. Le PNUD devrait établir des normes institutionnelles claires concernant la mise en œuvre d'initiatives du secteur privé dans les pays à revenu intermédiaire, y compris des normes appropriées pour le personnel et les processus de mise en œuvre des programmes.**

77. L'engagement du secteur privé est un aspect important des partenariats du PNUD, en particulier dans les pays à revenu intermédiaire. Le PNUD met davantage l'accent sur les partenariats financiers avec le secteur privé, mais les avantages qui en découlent pour chacun des partenaires sont extrêmement ambigus et les risques de réputation insuffisamment pris en compte. Le Programme doit trouver un équilibre entre son rôle d'organisateur du dialogue sur les objectifs de développement durable promouvant les investissements d'impact et celui d'exécutant des initiatives sociales de grands groupes.

---