Nations Unies DP/2023/9

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
12 décembre 2022
Français
Original : anglais

Première session ordinaire de 2023
30 janvier-3 février 2023, New York
Point 8 de l'ordre du jour provisoire
Évaluation

Réponse de l'administration à l'évaluation formative de l'intégration par le PNUD de la promesse de « ne laisser personne de côté »

I. Introduction

1. En 2021, le Bureau indépendant d'évaluation a réalisé l'évaluation formative de l'intégration par le PNUD de la promesse de « ne laisser personne de côté », couvrant la période allant de 2018 au milieu de 2022 (DP/2023/8). L'évaluation a permis de mettre en évidence l'approche retenue par le PNUD pour tenir cette promesse et de déterminer l'efficacité de ses contributions au changement inclusif, sur la base des principes d'égalité, de non-discrimination et d'équité. Elle a également été l'occasion de passer en revue la capacité institutionnelle et les systèmes de données du PNUD.

2. Au centre du mandat du PNUD se trouve l'objectif de transformer les conditions de vie des personnes vivant dans la pauvreté et de celles qui sont marginalisées. En témoignage de l'importance de cet aspect dans toutes les activités de l'organisation la promesse de ne laisser personne de côté est l'un des trois grands axes de changement consacrés par le Plan stratégique pour la période 2022-2025. Un an après le début de la mise en œuvre du Plan stratégique, les constatations et les recommandations de cette évaluation prospective sont donc opportunes et précieuses. Elles contribueront à tracer l'orientation stratégique du PNUD et serviront de base à la définition théorique et pratique des modalités d'action qu'il doit suivre pour intégrer les principes de ne laisser personne de côté et d'aider les plus défavorisés en premier.

3. Le PNUD se félicite du fait qu'il ait été reconnu dans l'évaluation que l'équité et l'égalité sont des aspects intrinsèques de son mandat ; qu'il est déterminé à collaborer avec ses homologues nationaux pour améliorer les données et les analyses sur les inégalités dont découle la nécessité de ne laisser personne de côté ; et qu'il privilégie de plus en plus des options stratégiques, novatrices et en amont pour ne laisser personne de côté et aider les plus défavorisés en premier dans des domaines tels que le financement du développement durable, la gouvernance et la protection sociale.

22-28358 (F) 090123 230123

Merci de recycler

4. L'administration salue l'analyse figurant dans l'évaluation selon laquelle la clarté conceptuelle et le travail empirique du PNUD sur la pauvreté multidimensionnelle, c'est-à-dire le « cadre à cinq facteurs » pour ne laisser personne de côté et l'indice de pauvreté multidimensionnelle, relient la promesse de ne laisser personne de côté au débat plus large sur l'inégalité et complètent l'accent mis sur les droits humains par les entités des Nations Unies. Les résultats de l'enquête menée pour l'évaluation sont positifs, l'appui du PNUD aux organisations de la société civile étant jugé très satisfaisant et 80 % des personnes interrogées percevant le PNUD comme un partenaire clef sur les questions liées à la promesse de ne laisser personne de côté.

5. En ce qui concerne la promesse d'aider les plus défavorisés en premier, le PNUD se félicite des exemples cités pour illustrer la manière dont, notamment par sa réponse à la pandémie de coronavirus (COVID-19), il a contribué à identifier et à soutenir les personnes risquant de prendre le plus de retard. Les contributions de l'action en amont dans les domaines de l'état de droit et de la santé et l'objectif ambitieux (« moonshot ») fixé en matière énergétique sont considérés comme autant de possibilités offertes à l'organisation de réaliser pleinement sa promesse de ne laisser personne de côté et d'aider les plus défavorisés en premier.

6. Il reste encore beaucoup à faire, comme le montre cette évaluation tournée vers l'avenir. Le PNUD accueille favorablement les recommandations visant à renforcer la priorité qu'il accorde à la non-discrimination et à l'intersectionnalité ; à poursuivre les efforts pour aller au-delà des « projets » vers des portefeuilles intégrés ; et à investir dans les nouvelles approches intersectionnelles qui ne sont pas encore systématiques dans tous les pays ou domaines de travail. Sont visés notamment les activités destinées à prévenir et à combattre la violence sexuelle et sexiste et à éliminer les obstacles structurels à l'autonomisation des femmes, notamment par la mise en œuvre de la nouvelle stratégie du PNUD pour la promotion de l'égalité des sexes.

7. Le PNUD accueille favorablement et accepte la recommandation visant à ce qu'il donne davantage effet à son engagement d'aider les plus défavorisés en premier au moyen de la mise au point d'un « plan d'action échelonné » et considère la mise en œuvre des recommandations 1, 3, 4, 5 et 6 comme des composantes déterminantes de ce plan d'action. Cette action élargie sera ancrée dans une approche intégrant les principes de ne laisser personne de côté et d'aider les plus défavorisés en premier, applicable dans l'ensemble du PNUD et comportant les trois volets suivants : a) offres de services thématiques ; b) stratégies de mobilisation et d'allocation des ressources ; et c) matrices et systèmes programmatiques. Le PNUD institutionnalisera un mécanisme dédié inter-bureaux pour promouvoir cette approche.

8. L'évaluation a été conçue pour être formative, c'est-à-dire axée sur l'apprentissage organisationnel de façon à : a) aboutir à des enseignements, des conclusions et des recommandations qui contribuent à la prise de décision et à l'apprentissage pour améliorer la contribution du PNUD au Programme pour le développement durable à l'horizon 2030 et aux objectifs associés ; et b) contribuer à la responsabilité institutionnelle en évaluant les performances et les contributions du PNUD à ce jour dans la réalisation de son objectif déclaré d'intégrer les principes de ne laisser personne de côté et d'aider les plus défavorisés en premier en mettant en évidence les facteurs contextuels, stratégiques et opérationnels qui peuvent influencer les progrès.

II. Ne laisser personne de côté dans le contexte du développement mondial

9. Le contexte actuel de crises qui se chevauchent, qu'il s'agisse de la montée des conflits, de l'aggravation de la catastrophe climatique ou de la prolongation de la pandémie, auxquelles s'ajoutent la guerre en Ukraine, l'instabilité économique et le recul des droits humains dans le monde, rend d'autant plus urgents des efforts collectifs pour ne laisser personne de côté et aider les plus défavorisés en premier. Les personnes vivant dans la pauvreté – hommes, femmes, jeunes et enfants – et celles qui subissent une discrimination croisée et systémique font face à une situation d'exclusion inédite et à des impacts disproportionnés en termes d'accès aux services, notamment aux soins de santé, de risque de violence, de chômage et de bien-être.

10. Pour la première fois en 20 ans, le nombre de personnes vivant dans la pauvreté dans le monde est en augmentation et, pour la première fois en 32 ans, le développement humain a reculé pendant deux années consécutives[1]. Alors que la pandémie a plongé 77 millions de personnes supplémentaires dans l'extrême pauvreté en 2021, la crise du coût de la vie générée par la guerre en Ukraine a, à elle seule, appauvri 71 millions de personnes au cours des trois mois qui ont suivi son déclenchement. De nombreux pays enregistrent des pertes d'emplois sans précédent, ce qui exacerbe la pauvreté et la vulnérabilité, notamment des 4,2 milliards de personnes qui n'ont toujours pas accès à la protection sociale[2]. Pour de nombreuses femmes, cette situation est aggravée par la pauvreté en temps qui nuit encore davantage à leur sécurité économique, puisqu'elles assument la majeure partie du travail domestique non rémunéré. Ce travail non rémunéré représente 2,2 milliards d'emplois à temps plein par an et sa part progresse avec les changements climatiques[3]. L'accès à une énergie abordable se réduit également et les transitions vertes sont de plus en plus limitées par une marge de manœuvre budgétaire restreinte. Quatre-vingt-dix pays dans le monde, de régime aussi bien démocratique qu'autocratique, ont adopté des lois ou pris des mesures pour restreindre la liberté d'expression pendant la pandémie[4] et seuls 3 % de la population mondiale vivent actuellement dans des pays où l'espace civique est ouvert[5,6].

11. Selon le rapport intitulé *Multidimensional Poverty Index (MPI) 2022: Unpacking deprivation bundles to reduce multidimensional poverty*, 1,2 milliard de personnes continuent de souffrir de pauvreté multidimensionnelle. Les inégalités se sont accentuées dans plusieurs pays au cours de la pandémie et atteignent des niveaux record, les 10 % les plus riches de la population représentant plus de la moitié des revenus mondiaux, tandis que la part des 40 % les plus pauvres est de moins de 8 %. L'inégalité des chances, notamment entre femmes et hommes, a également été amplifiée, de manière plus visible, par l'inégalité d'accès aux vaccins, aux soins de santé, à l'éducation, aux technologies/à l'internet et à l'emploi.

12. Selon un rapport spécial du PNUD sur la sécurité humaine, 1,2 milliard de personnes vivent dans des zones touchées par des conflits, dont 560 millions dans des

---

[1] PNUD (2022), Rapport sur le développement humain 2021-22 : Temps incertains, vies bouleversées : façonner notre avenir dans un monde en mutation.

[2] *PNUD (2022), Addressing the cost-of-living crisis in developing countries: Poverty and vulnerability projections and policy responses.*

[3] Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), COVID-19 and the Gender Monitor, voir : https://data.unwomen.org/resources/covid-19-and-gender-monitor.

[4] The Global State of Democracy 2021: Building Resilience in a Pandemic Era (idea.int).

[5] Faits – CIVICUS – Tracking conditions for citizen action.

[6] Déclaration de l'Administrateur du PNUD : Journée des droits de l'homme 2021, 10 décembre | Programme des Nations Unies pour le développement.

pays qui ne sont pas habituellement classés comme fragiles. D'ici à 2030, jusqu'à deux tiers des personnes extrêmement pauvres dans le monde devraient vivre dans des pays caractérisés par la fragilité, les conflits, la violence et des niveaux élevés de risque de catastrophe. La moitié des pauvres du monde vivent dans des pays touchés par des conflits et plus de 91 % des décès signalés à la suite de catastrophes liées au climat se sont produits dans des pays en développement[7].

13. L'urgence climatique se conjugue actuellement aux répercussions de la pandémie de COVID-19, de l'incertitude économique et d'autres crises. Les groupes défavorisés et marginalisés, en particulier les enfants, les femmes, les personnes handicapées et les jeunes, sont les plus durement touchés et sont peu armés pour faire face à ces phénomènes. Parallèlement à l'intensification de l'action climatique, y compris son financement, il faut s'employer à réduire les inégalités structurelles bien ancrées en matière d'accès aux services, notamment à la protection sociale, ainsi que l'inégalité des chances et de participation à la prise de décision, afin de prévenir et de combattre les disparités induites par le climat et les effets négatifs sur les droits humains.

III. Tenir la promesse de ne laisser personne de côté : contribution du PNUD

14. Comme souligné dans l'évaluation, le PNUD intervient dans les domaines intéressant la promesse de ne laisser personne de côté et d'aider les plus défavorisés en premier depuis longtemps, avant l'adoption du Programme 2030 et des objectifs de développement durable. En 2017-2018, il a fait œuvre de pionnier dans l'élaboration d'un cadre à cinq facteurs (discrimination ; situation géographique ; gouvernance ; statut socioéconomique ; chocs et fragilité) dans le document de synthèse intitulé *What Does It Mean to Leave No One Behind?*, publié en 2018, qui a attiré l'attention sur la nécessité de s'attaquer aux facteurs multiples et croisés de la marginalisation et de l'intersectionnalité pour aider les plus défavorisés en premier. Le cadre a contribué à mettre en évidence les raisons pour lesquelles certains personnes se retrouvent délaissées, comme point de départ d'une action corrective.

15. Ce travail de pionnier a servi de base au guide opérationnel du Groupe des Nations Unies pour le développement durable sur le thème « ne laisser personne de côté »[8], dont le PNUD est aussi un auteur. Conçu comme un outil pour toutes les équipes de pays des Nations Unies, ce guide intègre les données d'expérience et les enseignements tirés du pilotage de l'approche dans trois pays (Cameroun, Népal, Tunisie). Il a également servi de base à la première vague d'initiatives du Fonds commun pour les objectifs de développement durable en matière de protection sociale. Le cadre à cinq facteurs a été repris par d'autres acteurs, tels que la Fondation Bill et Melinda Gates et Southern Voice, qui l'ont appliqué à leurs propres travaux et recherches.

16. L'implication et la prise de responsabilités du PNUD dans la lutte contre la discrimination se sont considérablement renforcées, notamment grâce au Plan stratégique pour la période 2022-2025 et à son cadre intégré de résultats et de ressources, qui exige qu'il soit rendu compte du nombre de pays de programme ayant mis en place des systèmes ciblés et des capacités renforcées pour lutter contre la discrimination et le racisme et élargir l'espace civique.

---

[7] PNUD (2022), Rapport spécial : Nouvelles menaces pour la sécurité humaine à l'ère de l'Anthropocène – Une plus grande solidarité s'impose.

[8] Leaving No One Behind: a UNSDG Operational Guide for UN Country Teams, version provisoire, 18 mars 2019.

17. Dans le Plan stratégique pour la période 2022-2025, le PNUD réaffirme sa détermination à soutenir les États membres dans les efforts qu'ils font pour respecter et remplir leurs obligations et engagements de protection des droits humains en vertu du droit international. Cette détermination est essentielle pour concrétiser la promesse de ne laisser personne de côté conformément à l'examen quadriennal complet des politiques de 2020[9]. Il s'agit par exemple de travailler avec plus de 100 institutions nationales pour promouvoir et protéger les droits humains, de renforcer les systèmes nationaux dans ce domaine et de contribuer au suivi des recommandations des mécanismes et processus des Nations Unies en matière de droits humains, tels que l'examen périodique universel.

18. La nouvelle Stratégie du PNUD pour la promotion de l'égalité des sexes pour la période 2022-2025 place au centre de ses préoccupations l'engagement à aider les plus défavorisés en premier. Pour la première fois, elle fait expressément référence à l'orientation sexuelle et à l'identité de genre en tant que formes de discrimination et appelle des approches programmatiques intersectionnelles de la discrimination ainsi que la mobilisation des hommes pour faire progresser l'égalité des sexes. Sur le plan interne, plusieurs des critères sur la base desquels est décerné le label égalité des genres du PNUD, actuellement appliqué dans 83 bureaux de pays, font référence à l'intersectionnalité et au principe de ne laisser personne de côté.

19. Le PNUD a considérablement développé ses travaux empiriques et ses activités de renforcement des capacités sur les mesures de la pauvreté multidimensionnelle, de la vulnérabilité et de l'inégalité. Au niveau mondial, le rapport intitulé Lever le voile sur les disparités selon l'appartenance ethnique, la caste et le sexe – L'indice global de la pauvreté multidimensionnelle 2021 et rédigé conjointement par le PNUD et l'Initiative d'Oxford sur la pauvreté et le développement humain, a représenté une percée en évaluant le niveau et la composition de la pauvreté multidimensionnelle avec une ventilation par appartenance ethnique/race/caste pour 41 pays.

20. En association avec l'Initiative d'Oxford sur la pauvreté et le développement humain, le PNUD a aidé plus de 30 pays à établir des indices de pauvreté multidimensionnelle (IPM) aux niveaux national et infranational pour leur permettre de mieux cerner et traiter les privations multiples auxquelles sont confrontées les personnes pauvres et vulnérables, au-delà de la pauvreté monétaire. En Ouganda, l'IPM a permis de mettre en évidence les régions les plus pauvres et devrait contribuer à la mise en œuvre du modèle de développement des paroisses du gouvernement. Au Nigéria, le PNUD a contribué à l'enquête sur la pauvreté multidimensionnelle la plus fine jamais réalisée, en association avec une mesure de la pauvreté des enfants et une analyse de l'égalité des genres. Au Népal, l'IPM a permis de mettre en évidence les privations auxquelles sont confrontés les enfants, les personnes handicapées et celles vivant dans des zones géographiques reculées et subissant une exclusion fondée sur la classe, la région, le sexe, la caste et la communauté. À Cuba, le PNUD appuie l'élaboration d'un indice de vulnérabilité multidimensionnelle pour améliorer le ciblage des personnes et des communautés vulnérables dans le cadre du programme sur le développement humain, l'équité et la justice sociale. Le PNUD renforce également sa collaboration avec l'Ouzbékistan, où l'IPM est désormais considéré comme un domaine d'attention prioritaire pour la mise en œuvre de la nouvelle stratégie de réduction de la pauvreté du pays.

21. Le PNUD a investi dans le développement de capacités internes et externes à grande échelle pour l'élaboration des IPM. En 2022, conjointement avec l'Initiative d'Oxford sur la pauvreté et le développement humain, il a organisé la troisième édition de son cours de grande ampleur dispensé en ligne sur la conception d'un IPM

[9] A/RES/75/233, par 28.

(en anglais, français, espagnol, russe et arabe), qui a attiré plus de 2 800 participants de 156 pays.

22. Dans le contexte de la COVID-19, l'expérience des nombreux pays ayant reçu un soutien du PNUD et des équipes de pays des Nations Unies dans la préparation de plans de riposte socioéconomiques et l'élaboration d'IPM et d'indices de vulnérabilité connexes a été mise à profit pour réaliser des évaluations et s'est révélée utile pour orienter les mesures de lutte contre la pandémie et assurer un meilleur accès aux plus vulnérables.

23. La nouvelle plateforme Data Futures du PNUD a contribué à l'analyse désagrégée de la distribution des vaccins contre la COVID-19, mettant en évidence les problèmes d'équité dans ce domaine. Une analyse similaire est actuellement réalisée pour l'accès à l'énergie.

24. Des efforts plus soutenus pour développer les capacités internes nécessaires à un changement transformateur en matière d'égalité des genres, eu égard en particulier à la lutte contre la discrimination sexiste et à la mise en œuvre d'une approche intersectionnelle, sont en cours par le biais du certificat de leadership pour l'égalité des genres du PNUD. Trente représentantes et représentants résidents du PNUD ont été formés à des stratégies visant à faire progresser cette égalité, y compris l'apprentissage des intersections entre le sexe, la race et l'identité de genre.

25. Le réseau des laboratoires d'accélération du PNUD, qui couvre 115 pays à travers 91 sites, collabore activement avec les organisations communautaires et les groupes du secteur informel pour collecter de nouvelles données et recueillir les points de vue des intéressé(e)s sur leurs besoins et ceux de leurs communautés ainsi que sur les solutions qui pourraient être appliquées pour relever les défis auxquels ils(elles) font face.

26. Le PNUD gère huit communautés de pratique internes qui mettent en relation des milliers de membres du personnel et des partenaires de développement extérieurs dans les gouvernements, la société civile, les groupes de réflexion et les universités pour réfléchir aux défis mondiaux les plus urgents. Organisés en fonction des six solutions types du Plan stratégique et de ses catalyseurs, les réseaux de connaissances du PNUD se déploient au travers des différents domaines de travail pour générer de nouvelles idées, favoriser l'apprentissage et partager largement les connaissances, dans l'intérêt du principe fondamental du Programme 2030 de ne laisser personne de côté.

27. Grâce à SparkBlue, en place depuis juin 2020, le PNUD rassemble la communauté du développement, en permettant au personnel des Nations Unies de tisser des liens avec des experts extérieurs et en créant des espaces pour l'apprentissage par les pairs interne et externe. À ce jour, la plateforme communautaire du PNUD a mobilisé plus de 8 000 membres du personnel du PNUD et plus de 15 000 experts extérieurs. Le thème « ne laisser personne de côté » a été au centre de 40 événements et de 70 forums de discussion.

28. Comme souligné dans l'évaluation, le PNUD a une expérience avérée de la collaboration avec les organisations de la société civile et du soutien à ces organisations, reconnaissant leur rôle de partenaires clefs sur les questions liées à la promesse de ne laisser personne de côté. La promotion d'un environnement opérationnel favorable aux acteurs de la société civile est un objectif de longue date du travail de gouvernance du PNUD, bien que les progrès dans ce domaines aient été inégaux. Avec son nouveau programme mondial, Gouvernance pour les personnes et la planète (2022-2025), le PNUD appliquera une approche de plus en plus cohérente et intégrée dans ses travaux sur la gouvernance, en donnant la priorité à ne laisser personne de côté et à aider les plus défavorisés en premier dans la réalisation du Plan

stratégique et de sa solution type 2 (gouvernance), notamment pour ce qui est des questions d'espace et d'implication civiques, de participation politique inclusive, d'inclusion des personnes handicapées et d'autonomisation des jeunes.

29. À titre d'exemple d'action en faveur de la promotion de l'espace civique, le PNUD a collaboré avec l'International Center for Not-for-Profit Law pour produire les publications *Legal frameworks for civic space: a practical toolkit* et *Legal frameworks for civic space: a primer*, qui fournissent des conseils sur la façon de s'assurer que les cadres législatifs nationaux sont en phase avec les normes en matière de droits humains.

30. Le PNUD est conscient du fait que les jeunes sont exclus des processus décisionnels et subissent des formes de discrimination multiples et croisées et que les organisations les représentant manquent souvent de financements accessibles et pertinents. Il reconnaît la nécessité d'établir des partenariats avec les organisations, les mouvements et les réseaux de jeunes et de s'appuyer sur les travaux existants pour renforcer les groupes consultatifs, les groupes de réflexion et les plateformes de jeunes à tous les niveaux. Il milite activement en faveur de cette cause, comme en témoignent les principes directeurs interinstitutions sur la jeunesse et les objectifs de développement durable, élaborés en étroite collaboration avec de jeunes partenaires.

31. Le PNUD s'associe à la société civile par le biais de plusieurs campagnes et initiatives mondiales de plaidoyer qui incluent des représentants de la jeunesse, des activistes climatiques et des groupes de volontaires. Par exemple, dans le domaine des politiques et stratégies de lutte contre les changements climatiques, l'application de jeu « Mission 1.5 » a été imaginée et conçue par un groupe de travail composé principalement d'acteurs de la société civile.

32. Les initiatives « Génération17 » et « 16x16 » impliquent un partenariat avec les acteurs de l'autonomisation des jeunes et des femmes ainsi que des militants, qui participent aux événements et consultations en tant que concepteurs, modérateurs et intervenants. Ces initiatives visent notamment l'élaboration de documents d'orientation sur la manière d'impliquer les représentants des jeunes. Dans le cadre de la campagne « Ne choisissez pas l'extinction », le PNUD a activement cherché à assurer la participation et la contribution de groupes de la société civile de toutes les régions. Le succès de ces initiatives met en évidence la nécessité pour l'organisation de s'associer aux acteurs de la société civile, non seulement de manière continue et croissante en tant que partenaires d'exécution, mais aussi en tant qu'acteurs du développement qui contribuent aux activités de réflexion, de conception, de communication et de plaidoyer en faveur de la réalisation des objectifs de développement durable et de la promesse de ne laisser personne de côté.

33. Le Pôle de financement durable du PNUD a étoffé son offre de services de gestion de l'impact et de suivi financier afin d'accroître l'intégrité et la transparence des déclarations d'impact du secteur privé. Business Call to Action pilote une initiative de gestion de l'impact pour aider les entreprises inclusives à renforcer leur capacité de collecter des données d'impact et de les intégrer dans la prise de décision pour répondre efficacement aux besoins des populations à faible revenu et vulnérables. Depuis 2015, Business Call to Action a apporté son soutien à environ 2 774 entreprises, entrepreneurs et salariés de multinationales, telles que General Electric, Essilor et L'Occitane, comme de micro, petites et moyennes entreprises opérant dans tous les secteurs.

34. Le PNUD participe à diverses initiatives de sensibilisation, de plaidoyer et de partage des connaissances en faveur des programmes « entreprises et droits humains », telles que B+HR, son initiative mondiale sur les entreprises et les droits humains et l'initiative FairBiz. En Inde, en Indonésie et au Sri Lanka, il a dispensé

une formation aux entreprises sur la manière de respecter leur devoir de diligence en matière de droits humains pendant la pandémie de COVID-19. Au Viet Nam, il aide les écoles de commerce à inclure la question de l'activité d'entreprise et des droits de humains dans leurs programmes, à faire comprendre l'importance du respect des droits humains et à promouvoir des pratiques commerciales responsables. Il est devenu le principal mobilisateur des parties prenantes régionales sur la question des entreprises et des droits humains et le principal organisateur de forums annuels en Asie du Sud, en Europe de l'Est et en Asie centrale. Le nombre de participants à ces forums régionaux est passé de 120 en 2016 à plus de 6 500 en 2021[10].

35. Le PNUD a mis en place un mécanisme interne pour contribuer à relever les défis auxquels sont confrontés les entreprises et les travailleurs du secteur informel, notamment les femmes et les enfants, grâce une amplification des activités programmatiques, d'acquisition de connaissances et d'élaboration des politiques qu'il mène dans ce domaine. La protection, le renforcement de la résilience et l'autonomisation font l'objet d'un intérêt prioritaire dans ces activités.

36. Grâce à l'« Inclusive Innovation Journey », le PNUD encourage le secteur privé à améliorer l'accès aux services des populations pauvres et vulnérables[11]. En Colombie, le programme a permis de former et de structurer un écosystème d'entrepreneurs locaux dans le domaine de la télésanté sur lequel les autorités peuvent s'appuyer pour développer les capacités de soins et mettre en œuvre des outils d'autodiagnostic et des soins virtuels afin d'améliorer l'accès aux services médicaux de base, notamment les soins prénataux, d'accouchement et postnataux, pour les personnes vivant dans les zones rurales, les populations autochtones et les personnes handicapées.

37. Le PNUD articule son engagement extérieur autour des trois thèmes que sont la pauvreté et l'inégalité, le climat et les situations de crise. Il collabore donc avec des partenaires sur les questions de pauvreté et d'inégalité, notamment par le biais de publications phares appelant une action collective pour s'attaquer aux problèmes systémiques et structurels qui freinent les personnes piégées dans la pauvreté. Dans sa campagne pour une transition énergétique propre et juste, sans combustibles fossiles ni subventions aux carburants, le PNUD met en avant les effets disproportionnés sur les plus vulnérables et ceux qui sont les plus laissés pour compte. Il plaide pour des solutions telles que des programmes de protection sociale ciblés ainsi que pour des changements d'orientation permettant d'amortir les chocs socioéconomiques pour les personnes vulnérables.

38. Les bons résultats obtenus par le PNUD dans la mobilisation d'un montant important de ressources ordinaires (de base) et autres ressources (autres que de base) s'expliquent en partie par son aptitude à démontrer comment ses interventions bénéficient aux laissés-pour-compte (femmes, populations autochtones et minorités), comme le montre le marqueur « qui ». L'accent qu'il met sur la nécessité de garantir le pouvoir d'action et de transformer les systèmes et les institutions qui répondent aux défis structurels – qu'il s'agisse de l'accès à la justice ou aux services de base pour les laissés-pour-compte – reste sa contribution unique.

39. Le Plan stratégique pour la période 2018-2021 a introduit une terminologie particulière autour de la promesse de ne laisser personne de côté en associant la vision du Plan à « l'universalité » et à « l'égalité et l'universalité ». Le PNUD a beaucoup progressé dans la promotion d'une intégration systématique de l'aide aux plus défavorisés dans son cadre programmatique. Ses normes sociales et

[10] https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-08/UNDP%20GP_%20Business%20and%20Human%20Rights_0.pdf

[11] https://www.businesscalltoaction.org/inclusive-innovation-journey-

environnementales ont été révisées pour inclure l'obligation de prise en compte dans la programmation d'activités visant à ne laisser personne de côté. Les principes de ne laisser personne de côté et d'aider les plus défavorisés en premier font désormais partie intégrante des critères d'évaluation de l'assurance qualité des descriptifs de programme de pays.

40. Le PNUD a été le premier à introduite des marqueurs de projet en 2018 et la première entité des Nations Unies à aller au-delà du marqueur de genre, ce qui permet à l'organisation de suivre non seulement ce qui est réalisé (résultats) mais aussi comment, pour qui et avec qui les résultats sont atteints. L'un des marqueurs de projet était le marqueur « qui » ou le marqueur « ne laisser personne de côté », qui a été conçu conformément au cadre à cinq facteurs visé aux paragraphes 14 et 15 ci-dessus. Plusieurs entités mettent en œuvre le modèle de marqueur de projet du PNUD dans leurs systèmes de gestion des résultats.

IV. Constatations et conclusions de l'évaluation

41. Le PNUD se félicite des constatations de cette évaluation formative et tournée vers l'avenir. Ses recommandations contribueront à orienter les efforts de l'organisation pour progresser vers ses objectifs prioritaires d'aider les plus défavorisés en premier et de ne laisser personne de côté, ce dernier constituant désormais l'un des trois axes de changement consacrés par son Plan stratégique du PNUD pour la période 2022- 2025.

42. **Le PNUD accepte la recommandation 1, élargir l'approche visant à ne laisser personne de côté.** Il devrait systématiquement adopter une promesse d'« égalité+ », notamment en s'impliquant davantage dans les initiatives de non-discrimination, et renforcer l'architecture de sa première solution distinctive pour faciliter l'intégration dans les programmes de la promesse de ne laisser personne de côté et d'aider les plus défavorisés en premier.

43. Le PNUD se félicite que l'évaluation reconnaisse les progrès importants réalisés dans cette direction, fournissant une base sur laquelle construire, y compris le cadre à cinq facteurs, le marqueur « ne laisser personne de côté » et, surtout, le travail empirique et l'appui au renforcement des capacités à grande échelle assurés dans le domaine de la pauvreté multidimensionnelle.

44. Le PNUD est conscient que ses capacités internes pourraient être mieux exploitées pour favoriser une intégration étroite et plus approfondie des principes de ne laisser personne de côté et d'aider les plus défavorisés en premier, notamment en prenant en compte l'intersectionnalité, dans ses travaux de programmation et d'élaboration des politiques au niveau national.

45. Le PNUD accueille favorablement la recommandation tendant à ce qu'il renforce son positionnement et ses capacités institutionnelles pour ne laisser personne de côté et surtout pour aider les plus défavorisés en premier, en mettant davantage l'accent sur les interventions en faveur de l'équité et de la non-discrimination et en s'impliquant davantage auprès des groupes laissés pour compte ou risquant de l'être.

46. Le PNUD mobilisera l'ensemble des efforts de recensement et d'exploitation des capacités disponibles pour appliquer les principes de ne laisser personne de côté et d'aider les plus défavorisés en premier dans l'ensemble de l'organisation, en s'appuyant sur l'état des lieux des savoir-faire qui est établi dans le cadre de la stratégie « People for 2030 » et de la mise en œuvre au niveau interne de la nouvelle stratégie de gestion des connaissances.

47. Sachant que ne laisser personne de côté est une orientation stratégique qui recoupe toutes les solutions du Plan stratégique, il s'agira de tirer parti de l'expertise spécialisée aux niveaux mondial, régional et national, par exemple au sein du Bureau des politiques et de l'appui aux programmes, du Bureau de gestion des crises et du Réseau mondial pour les politiques, ainsi que de l'expertise du siège, des bureaux régionaux et des bureaux de pays en matière d'intégration des objectifs de développement durable, de gouvernance, d'État de droit, de sécurité et de droits humains, de genre, de nature, de climat et d'énergie, d'innovation et de laboratoires d'accélération. Le PNUD mobilisera ce pool interne d'experts pour alimenter une communauté de pratique et favoriser un large partage des connaissances et des acquis d'apprentissage afin de renforcer et de systématiser la programmation pour ne laisser personne de côté et aider les plus défavorisés en premier (cf. réponse de l'administration à la recommandation 3).

48. Le cadre à cinq facteurs et la succession d'actions correspondante « examiner, habiliter, agir » ainsi que la démarche fondée sur les droits humains continueront de constituer une base solide pour favoriser une approche commune de l'application des principes de ne laisser personne de côté et d'aider les plus défavorisés en premier dans les solutions types du PNUD et les offres connexes.

49. Dans le cadre de la mise en œuvre de sa nouvelle Stratégie pour la promotion de l'égalité des sexes, le PNUD œuvrera à la production de nouveaux éléments de preuve et à la réalisation d'analyses plus sophistiquées pour améliorer la compréhension de la façon dont le genre s'entrecroise avec de nombreux autres risques auxquels sont confrontés les groupes les plus pauvres et les plus marginalisés, tels que le handicap, le racisme, la xénophobie, l'orientation sexuelle, etc. Par exemple, la stratégie envisage la création d'un laboratoire d'apprentissage mondial sur les économies où l'égalité des sexes est acquise, qui, entre autres, permettra de mieux comprendre les préjugés, la discrimination et les inégalités économiques intersectionnelles et de diffuser des éléments de preuve à cet égard. Grâce à deux cohortes par an de lauréats de son certificat de leadership pour l'égalité des genres entre 2023 et 2025, le PNUD continuera à favoriser une prise de conscience et une expertise solides dans ce domaine et de sensibiliser les responsables au niveau national aux questions de discrimination et d'intersectionnalité.

50. **Le PNUD accepte la recommandation 2, transformer en action l'engagement d'aider les plus défavorisés en premier.** Il devrait concevoir un plan de mise en œuvre clair qui permette de donner effet à cet engagement.

51. Le PNUD accueille favorablement et accepte la recommandation tendant à ce qu'il confirme son engagement d'aider les plus défavorisés en premier au moyen de l'élaboration d'un « plan d'action échelonné ». L'administration considère les actions liées aux recommandations 1, 3, 4, 5 et 6 comme des éléments déterminants de ce plan d'action et institutionnalisera un mécanisme inter-bureaux dédié pour le suivi et à la mise en œuvre systématiques du plan d'action.

52. L'administration note que l'évaluation invite le PNUD à faire porter avant tout son attention sur les populations qui ne sont pas couvertes par les mandats des autres entités (et qui sont peut-être moins visibles), comme les personnes âgées et les personnes handicapées, tout en continuant de mettre l'accent sur l'intersectionnalité. Le PNUD souligne que des progrès importants ont été réalisés en ce qui concerne la participation et l'autonomisation des personnes handicapées. Ses normes sociales et environnementales garantissent une participation importante, efficace et en connaissance de cause de toutes les parties prenantes, y compris les personnes handicapées. Sa note d'orientation sur le développement inclusif du handicap garantit une démarche fondée sur les droits humains, y compris des conseils sur l'engagement civique et la participation significative des personnes handicapées et les partenariats

avec les organisations de personnes handicapées dans la formulation, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des programmes et des projets. Le PNUD est un participant majeur du Partenariat des Nations Unies pour la promotion des droits des personnes handicapées et un partenaire de la programmation conjointe visant à aider les pays à concevoir et à mettre en œuvre une réponse et une planification du relèvement intégrant le handicap dans le contexte de la pandémie de COVID-19.

53. Dans divers pays, le PNUD s'est engagé à réduire les obstacles systémiques, notamment l'« exclusion numérique » qui fait que les personnes âgées ont plus de mal à participer, collaborer ou faire entendre leur voix dans la société. Au Chili, il a contribué à mettre en place un écosystème numérique pour aider les personnes âgées qui comporte des plateformes éducatives pour les soins et des cours en ligne, des publications sur la réalité à laquelle sont confrontées les seniors et un nouveau site Web présentant des informations sur le soutien à la population âgée dans différents territoires. Au Cambodge, il a signé en juin 2021 un protocole d'accord avec le Ministère des affaires sociales, des anciens combattants et de la réhabilitation de la jeunesse afin d'explorer diverses voies pour rendre opérationnelle la politique nationale sur le vieillissement, y compris des efforts pilotes pour relier les systèmes traditionnels de soins aux associations de personnes âgées et aux principaux services de santé, financiers, économiques et autres.

54. Les enseignements tirés de la riposte socioéconomique à la COVID-19, par le biais des évaluations d'impact socioéconomique et des plans de riposte des Nations Unies couvrant plus de 140 pays, aideront le PNUD à calibrer son approche visant à ne laisser personne de côté afin de répondre à l'évolution des besoins des groupes vulnérables, y compris les groupes de population vieillissants. Le PNUD a collaboré avec le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme et le Bureau de la coordination des activités de développement pour établir une liste de contrôle pour l'application d'une démarche fondée sur les droits humains dans les actions socioéconomiques engagées pour faire face à la pandémie de COVID-19, qui se concentre sur l'adaptation des interventions et des mesures aux populations les plus à risque d'être laissées pour compte[12]. Cette liste de contrôle a ensuite été étendue aux équipes de pays des Nations Unies.

55. **Le PNUD accepte la recommandation 3, mettre en œuvre des programmes qui répondent à la nécessité de ne laisser personne de côté et d'aider les plus défavorisés en premier.** Il devrait concevoir et diffuser des solutions pour l'intégration des deux concepts à l'intention du personnel au niveau des pays et dans différents contextes de développement par le biais d'un pôle d'apprentissage adéquatement doté en ressources.

56. Dans le cadre de sa nouvelle stratégie de gestion des connaissances, citée au paragraphe 46 ci-dessus, le PNUD tirera parti de sa plateforme de collaboration SparkBlue et des communautés de pratique qui serviront de pôle d'apprentissage sur le thème « ne laisser personne de côté et aider les plus défavorisés en premier », contribuant ainsi à la génération et à la diffusion de connaissances et de savoir-faire dans l'organisation et, plus largement, dans le système des Nations Unies pour le développement. Les communautés de pratique permettront aux membres du personnel dans les pays et aux acteurs de la communauté du développement au sens large de réfléchir à voix haute, d'apprendre les uns des autres, de se connecter, de collaborer, de co-créer et de soutenir les activités programmatiques des bureaux nationaux.

57. **Le PNUD accepte la recommandation 4, impliquer les acteurs non gouvernementaux en tant que partenaires.** Il devrait renforcer sa collaboration avec

[12] Checklist for a Human Rights-Based Approach to Socio-Economic Country Responses to COVID-19 | Programme des Nations Unies pour le développement (undp.org)

les organisations de la société civile et les partenaires du secteur privé et contribuer à renforcer les capacités pour progresser vers l'objectif de ne laisser personne de côté. Cette démarche devrait aller au-delà des relations fondées sur les projets, les contrats et le financement, et s'orienter vers un modèle de partenariat, particulièrement important pour aider les plus défavorisés en premier.

58. Le PNUD s'engage à appuyer plus résolument la redevabilité, la capacité de chacun de faire entendre sa voix, le respect des droits humains, l'égalité des sexes et l'inclusion, en s'appuyant sur les plateformes multipartites existantes au niveau national mais aussi et surtout au niveau local par le biais des organisations de la société civile, des organisations communautaires, des institutions nationales des droits de l'homme, des organisations des peuples autochtones et des organisations communautaires.

59. Le PNUD sait qu'il est possible de renforcer sa collaboration avec les acteurs de la société civile en faisant en sorte qu'ils ne soient plus seulement des partenaires d'exécution pour la prestation de services et en prenant des mesures plus systématiques pour les soutenir et les autonomiser dans leurs rôles de défenseurs du changement, de catalyseurs de l'organisation civique et de promoteurs de la responsabilité. La nécessité d'encourager des partenariats à long terme allant au-delà de la mise en œuvre de projets limités dans le temps est également reconnue, de même que l'importance de développer les partenariats avec des organisations moins professionnalisées, tout en continuant à remplir les exigences pertinentes en matière de devoir de diligence.

60. Le PNUD apprécie l'évaluation positive de son soutien aux organisations de la société civile et la reconnaissance de son rôle de partenaire clef sur les questions liées à l'objectif de ne laisser personne de côté, dont témoignent les résultats de l'enquête menée auprès de ces organisations aux fins de l'évaluation, ainsi que par la reconnaissance de son aptitude à rassembler les diverses parties prenantes[13]. La promotion d'un environnement opérationnel favorable aux acteurs de la société civile est un objectif de longue date du travail de gouvernance de l'organisation que les enseignements tirés de cette évaluation contribueront à renforcer. Cette démarche sera renforcée par la nouvelle approche intégrée de la programmation de la gouvernance et l'offre de services d'action locale en matière de protection de la nature, de climat et d'énergie.

61. Le PNUD note que la Stratégie de promotion de l'égalité des sexes pour la période 2022-2025 met un accent particulier sur la collaboration avec les organisations et les mouvements de femmes, les organisations communautaires et les groupes qui défendent leurs propres droits (par exemple, en représentant les personnes handicapées et les victimes de discrimination raciale et en agissant par et pour les jeunes, y compris les mouvements de jeunes féministes, entre autres), reconnaissant leur rôle critique pour changer les politiques et assurer un changement durable.

62. Le PNUD reconnaît que les jeunes sont exclus des processus décisionnels et sont confrontés à des formes multiples et croisées de discrimination et que les organisations de jeunes n'ont souvent pas accès aux financements nécessaires. Il est conscient de la nécessité d'établir des partenariats avec les organisations, mouvements et réseaux de jeunes. Il défend toujours sans réserve la cause des jeunes, comme en témoignent, par exemple, les principes directeurs sur les jeunes et les objectifs de développement durable, mis au point en étroite coopération avec les jeunes partenaires.

[13] Voir le paragraphe 88 et la figure 6 du rapport d'évaluation complet, qui sera disponible en ligne sur le site du Centre de ressources des évaluations (https://erc.undp.org/).

63. Le PNUD continuera de faire participer le secteur privé aux activités visant à ne laisser personne de côté, en s'employant à améliorer l'efficacité et l'innovation pour aider les gouvernements à mieux aider ceux qui sont laissés pour compte, avec un accent particulier sur l'initiative « Inclusive Innovation Journey ». S'appuyer sur la mise en œuvre réussie de cette initiative en Colombie (et en Tunisie) et impliquer les autorités locales et les bureaux de pays devraient permettre d'introduire l'approche en question dans les bureaux régionaux et de la reproduire dans les bureaux de pays.

64. **Le PNUD accepte la recommandation 5, financer expressément l'intégration dans les programmes de la promesse de ne laisser personne de côté.** Lors de l'allocation des ressources ordinaires et de la négociation du partage des coûts, le PNUD devrait avoir pour objectif stratégique d'assurer l'application du principe d'aider les plus défavorisés et de mesurer les progrès réalisés à cet égard au niveau national à l'aide du marqueur institutionnel correspondant. Les stratégies de mobilisation des ressources devraient viser expressément à préciser la proposition de valeur du PNUD pour aider les plus défavorisés en premier et le coût de l'inaction.

65. Le PNUD convient que la mobilisation et l'allocation adéquate de ressources financières et humaines pour intégrer le principe de ne laisser personne de côté dans la programmation posent des problèmes, qui dépendent des décisions de financement des gouvernements des pays donateurs et des gouvernements des pays de programme ainsi que de la nature prévue des travaux du PNUD qui en résulte. Pour contrer cette tendance, l'organisation a continué de plaider en faveur du financement par des ressources ordinaires en soulignant que ces ressources bénéficient surtout aux pauvres et qu'elles lui offrent de la souplesse pour cibler les laissés-pour-compte.

66. Le PNUD partage la préoccupation selon laquelle les critères d'allocation fondés sur le produit intérieur brut (PIB) pour le financement par les ressources ordinaires ne correspondent pas à la réalité sur le terrain. Il étudiera les critères afin de mieux les aligner sur les besoins de développement des pays et sur le principe « ne laisser personne de côté », en allant au-delà des critères fondés sur le PIB. La stratégie interne de mobilisation des ressources, actuellement en cours d'élaboration, vise à préciser la proposition de valeur du PNUD, conformément au Plan stratégique, pour les principaux groupes cibles et à tirer parti des diverses stratégies, des plans d'engagement et des capacités institutionnelles pour les actions de plaidoyer et de partenariat et la collecte de fonds. En corrigeant la pratique de financement actuelle, qui est compliquée et souffre de restrictions, la stratégie contribuera à mobiliser des financements adéquats et flexibles et permettra à son tour au PNUD d'allouer stratégiquement des ressources aux domaines et mandats sous-financés, y compris ceux visant la promesse de ne laisser personne de côté.

67. **Le PNUD accepte la recommandation 6, actualiser les méthodes de mesure et les apprentissages concernant la promesse de ne laisser personne de côté et d'aider les plus défavorisés en premier**. Il devrait investir dans des méthodes de mesure et des apprentissages plus globaux au niveau institutionnel, qui mettent en évidence les perspectives de ceux qui sont le plus à la traîne, illustrent une approche systémique et prennent en compte l'intersectionnalité dans une optique stratégique.

68. Le Plan stratégique pour la période 2022-2025 a défini les étapes à suivre pour que le PNUD devienne une organisation plus agile et anticipative. Dans ce cadre, un nouveau progiciel de gestion intégré – Quantum – devrait être déployé en janvier 2023. Le PNUD a commencé à développer des mesures améliorées pour le marqueur « ne laisser personne de côté », en y intégrant une fonction d'intersectionnalité. En outre, de nouveaux marqueurs de projet seront introduits dans Quantum, notamment pour les droits humains, le climat et le travail de numérisation. L'analyse sur tableaux croisés des données des marqueurs facilitera la réflexion systémique sur les problèmes complexes de développement et les intersections entre les différentes interventions.

L'établissement de notes d'orientation détaillées, des offres de formation et des mécanismes d'assurance qualité sur le marqueur actualisé « ne laisser personne de côté » accompagneront la mise en service de Quantum.

69. Le PNUD est en train de déployer le cadre d'initiation préalable à l'intégration des approches de portefeuille dans les politiques et procédures de gestion des programmes et des projets, afin de promouvoir une gestion dynamique et globale des interventions de développement nécessaires pour obtenir un changement systémique. Ce cadre sera testé dans plus de 40 bureaux de pays pilotes, en plus des projets, et fournira des paramètres supplémentaires pour améliorer les normes d'assurance qualité applicables aux interventions concernant la promesse de ne laisser personne de côté. Les orientations actualisées sur la mise en œuvre de l'approche par portefeuille concerneront l'évaluation, l'approbation, la gouvernance, le suivi, la surveillance et la clôture des opérations.

70. Le PNUD met à niveau sa stratégie de gestion axée sur les résultats (y compris les normes et systèmes d'assurance qualité des projets) afin d'améliorer le ciblage et la mesure de l'impact. Un nouvel outil de suivi en ligne des normes sociales et environnementales améliorera l'accès aux données sur les personnes les plus défavorisées et permettra de mieux concevoir des interventions efficaces pour répondre à leurs besoins spécifiques. La stratégie révisée de gestion axée sur les résultats comportera une composante de renforcement des capacités pour faciliter la mise en œuvre de la nouvelle approche, y compris la réflexion systémique et la gestion adaptative.

71. Le PNUD a entrepris des évaluations de résultats et réalisera des évaluations d'impact et de portefeuille de ses programmes une fois que les directives requises auront été élaborées. Ces mesures conforteront les efforts qu'il consent pour mesurer l'impact de son travail sur la vie des personnes laissées pour compte, en rendre compte et en faire la démonstration.

V. Appui futur du PNUD au respect de la promesse de ne laisser personne de côté

72. L'appui élargi du PNUD au respect de la promesse de ne laisser personne de côté et d'aider les plus défavorisés en premier est ancré dans la vision transformatrice et holistique exposée dans le Plan stratégique pour la période 2022-2025. Le plan d'action échelonné privilégie une approche à trois volets : l'intégration de l'objectif de ne laisser personne de côté et d'aider les plus défavorisés en premier dans l'ensemble des offres de services thématiques ; les stratégies de mobilisation et d'allocation des ressources ; les matrices et les systèmes programmatiques

A. Intégrer l'objectif de ne laisser personne de côté et d'aider les plus défavorisés en premier dans les offres de services thématiques du PNUD

73. Le PNUD favorisera les liens et les synergies opérationnels entre les différentes offres de services destinées à contribuer à la mise en œuvre du Plan stratégique, en veillant à ce que ses travaux sur la gouvernance, la nature, le climat et l'environnement, le genre, la protection sociale, les emplois et l'avenir du travail et la numérisation et le financement contribuent à une transition juste vers l'économie verte.

74. Le PNUD tirera parti de son expertise interne et activera ses réseaux de connaissances pour générer de nouvelles connaissances et bonnes pratiques et mettre

en relation des experts des questions relatives à l'objectif de ne laisser personne de côté et d'aider les plus défavorisés en premier en tant que priorité transversale pour toutes les communautés de connaissances.

75. Le PNUD continuera à travailler sur les questions liées à la redevabilité, à la capacité de faire entendre sa voix, à l'égalité des sexes et à l'inclusion, notamment en s'employant activement à remettre en question les normes et les structures qui perpétuent la discrimination, en particulier la discrimination fondée sur le sexe, qui est la forme de discrimination la plus répandue et la plus omniprésente dans le monde.

76. Le PNUD exploitera davantage son pouvoir de mobilisation, sa capacité technique et ses réseaux de partenaires pour promouvoir une large participation des acteurs de la société civile à la vie publique, en mettant l'accent sur l'élimination des obstacles à la participation de groupes de population spécifiques ainsi que sur le renforcement de la capacité des acteurs de la société civile représentant les plus défavorisés. Il renforcera les partenariats formels et informels avec la société civile, notamment les activistes, les groupes de jeunes, les volontaires, les organisations non gouvernementales des peuples autochtones, afin de promouvoir la réalisation des objectifs de développement durable et son engagement de ne laisser personne de côté.

77. Le PNUD mettra davantage l'accent sur la création de partenariats avec les jeunes et les organisations de jeunesse dans le cadre de la mise en œuvre des objectifs, du suivi et de la responsabilisation tout au long du cycle de programmation. Il impliquera plus systématiquement les organisations de femmes et les autres groupes qui défendent des droits dans le dialogue avec les institutions nationales et internationales, en particulier celles qui définissent les orientations économiques et les ordres du jour politiques.

78. Le PNUD continuera à s'efforcer de tirer parti des capacités du secteur privé, notamment en matière d'innovation, pour mener les activités visant à ne laisser personne de côté.

B. Intégrer l'objectif de ne laisser personne de côté et d'aider les plus défavorisés en premier dans les stratégies de mobilisation et d'allocation des ressources du PNUD

79. Le PNUD utilisera la stratégie interne de mobilisation des ressources qui est en cours d'élaboration pour mieux faire comprendre sa proposition de valeur aux parties prenantes, y compris pour des principes clefs tels que ne laisser personne de côté et aider les plus défavorisés en premier que l'organisation s'est engagée à défendre dans le Plan stratégique. Cette stratégie permettra de concevoir et d'élaborer des offres thématiques, notamment sur la pauvreté et les inégalités, qui reflètent le paysage dynamique des partenariats et sont étroitement en phase avec les intérêts des partenaires. Le PNUD continuera à plaider en faveur d'un financement de base et à améliorer ses capacités analytiques pour démontrer l'impact et le coût de l'inaction à ses principales parties prenantes.

80. L'accent mis par le Plan stratégique du PNUD sur une approche par portefeuille offre également l'opportunité d'une intégration plus cohérente des principes de ne laisser personne de côté et d'aider les plus défavorisés en premier, parallèlement à un financement moins axé sur les projets.

C. Intégrer l'objectif de ne laisser personne de côté et d'aider les plus défavorisés en premier dans les matrices et systèmes programmatiques

81. Le déploiement du nouveau progiciel de gestion intégré – Quantum – en janvier 2023 s'accompagnera d'une amélioration des paramètres du marqueur « ne laisser personne de côté », y intégrant une fonction d'intersectionnalité.

82. Le PNUD est en train de déployer le cadre d'initiation à la gestion par portefeuille afin de promouvoir des approches dynamiques et holistiques pour gérer les interventions de développement et susciter ainsi un changement systémique.

83. Le PNUD met à niveau sa stratégie de gestion axée sur les résultats afin d'obtenir des résultats de développement de meilleure qualité grâce à une approche intégrée de promotion de méthodes de travail efficaces, souples et adaptatives.

Annexe

Principales recommandations et réponse de l'administration

Recommandation 1. Élargir l'approche du PNUD visant à ne laisser personne de côté. Le PNUD devrait systématiquement adopter une promesse d'« égalité+ », notamment en s'impliquant davantage dans les initiatives de non-discrimination, et renforcer l'architecture de sa première solution distinctive pour faciliter l'intégration dans les programmes de la promesse de ne laisser personne de côté et d'aider les plus défavorisés en premier.

Réponse de l'administration : le PNUD accueille favorablement et accepte la recommandation 1.

Le PNUD s'appuiera sur l'état des lieux des savoir-faire établi par le Bureau des ressources humaines dans le cadre de la stratégie « People for 2030 » pour mieux intégrer les principes de ne laisser personne de côté et d'aider les plus défavorisés en premier, notamment en prenant en compte l'intersectionnalité et la lutte contre la discrimination, dans l'ensemble des solutions types du Plan stratégique. Il s'agira de tirer parti de l'expertise spécialisée disponible dans l'ensemble de l'organisation, notamment en matière d'intégration des objectifs de développement durable, de gouvernance, d'État de droit, de sécurité et de droits humains, de genre, de nature, de climat et d'énergie, ainsi que dans les laboratoires d'innovation/d'accélération, les équipes du Groupe de l'efficacité et le Bureau de gestion des crises. Ce pool interne d'experts sera mobilisé pour alimenter une communauté de pratique sur la promesse de ne laisser personne de côté et d'aider les plus défavorisés en premier et pour favoriser un partage des connaissances et un apprentissage à grande échelle (comme le préconise la recommandation 3 de l'évaluation).

			*Suivi**	
Principale(s) mesure(s)	*Date d'achèvement*	*Unité(s) responsable(s)*	*Modification*	*Observations*
1.1 Tirer parti de l'état des lieux des savoir-faire établi conjointement par le Réseau mondial pour les politiques et le Bureau des services de gestion, y compris le Bureau des ressources humaines, dans le cadre de la stratégie « People for 2030 », afin de maximiser les capacités et de mieux intégrer les principes de « ne laisser personne de côté » et d'« aider les plus défavorisés en premier », notamment en tenant compte de l'intersectionnalité et de la non-discrimination, dans l'ensemble des solutions types du Plan stratégique.	2T 2023	Bureau des politiques et de l'appui aux programmes, Bureau de gestion des crises, Bureau des services de gestion, Bureau des ressources humaines		
1.2 Renforcer la capacité du PNUD de lutter contre les effets de la discrimination et l'intersectionnalité par le déploiement du certificat de leadership pour l'égalité des genres.	4T 2025	Bureau des politiques et de l'appui aux programmes, Bureau des services de gestion, Bureau des ressources humaines		

Recommandation 2. Transformer en action l'engagement d'aider les plus défavorisés en premier. Le PNUD devrait concevoir un plan de mise en œuvre clair qui permette de donner effet à cet engagement.

Réponse de l'administration : le PNUD accepte la recommandation 2. L'administration considère que les mesures à prendre pour donner effet aux recommandations 1,3, 4, 5 et 6 de l'évaluation constituent des éléments essentiels de son plan d'action échelonné et institutionnalisera un mécanisme inter-bureaux dédié pour le suivi et la mise en œuvre systématiques de ce plan.

			*Suivi**	
Principale(s) mesure(s)	*Date d'achèvement*	*Unité(s) responsable(s)*	*Modification*	*Observations*
2.1 Institutionnaliser un mécanisme inter-bureaux pour le suivi et la mise en œuvre systématiques du plan d'action échelonné « ne laisser personne de côté », comprenant les mesures à prendre pour donner effet aux recommandations 1, 3, 4, 5 et 6.	3T 2023	Bureau des politiques et de l'appui aux programmes, bureaux régionaux, Bureau des relations extérieures et du plaidoyer		

Recommandation 3. . Mettre en œuvre des programmes qui répondent à la nécessité de ne laisser personne de côté et d'aider les plus défavorisés en premier. Le PNUD devrait concevoir et diffuser des solutions pour l'intégration des deux concepts à l'intention du personnel au niveau des pays et dans différents contextes de développement par le biais d'un pôle d'apprentissage adéquatement doté en ressources.

Réponse de l'administration : le PNUD accepte la recommandation 3. Grâce à SparkBlue, les communautés de pratique pourront servir de pôle d'apprentissage sur le thème « ne laisser personne de côté et aider les plus défavorisés en premier » et continuer à générer et à diffuser les connaissances et le savoir-faire au sein du PNUD et, plus largement, au sein du système de développement des Nations Unies, en permettant au personnel au niveau des pays et à la communauté du développement au sens large de s'exprimer ouvertement, d'apprendre les uns des autres, de se connecter, de collaborer, de co-créer et de soutenir les activités programmatiques des bureaux de pays.

			*Suivi**	
Principale(s) mesure(s)	*Date d'achèvement*	*Unité(s) responsable(s)*	*Modification*	*Observations*
3.1 Encourager les communautés de pratique, dans le cadre de la stratégie de gestion des connaissances du PNUD, afin de centraliser les connaissances, les outils et d'autres ressources, d'assurer un apprentissage interne et externe par les pairs et de renforcer et de systématiser une programmation fondée sur les principes de ne laisser personne de côté et d'aider les plus défavorisés en premier.	2T 2023	Bureau des politiques et de l'appui aux programmes (en collaboration avec le Bureau de gestion des crises, les bureaux régionaux)		

Recommandation 4. Impliquer les acteurs non gouvernementaux en tant que partenaires. Le PNUD devrait renforcer sa collaboration avec les organisations de la société civile et les partenaires du secteur privé et contribuer à renforcer les capacités pour progresser vers l'objectif de ne laisser personne de côté. Cette démarche devrait aller au-delà des relations fondées sur les projets, les contrats et le financement, et s'orienter vers un modèle de partenariat, particulièrement important pour aider les plus défavorisés en premier.

Réponse de l'administration : le PNUD accepte la recommandation 4. Il redoublera d'efforts pour tirer parti de son pouvoir de mobilisation, de ses capacités techniques et de ses réseaux de partenaires pour promouvoir la participation significative des acteurs de la société civile à la vie publique, en mettant l'accent sur l'élimination des barrières empêchant la participation de groupes de population spécifiques ainsi que sur le renforcement de la capacité des acteurs de la société civile représentant les personnes les plus défavorisés. Il continuera de développer les partenariats formels et informels avec la société civile, y compris les activistes, les groupes de jeunes, les volontaires, les peuples autochtones et les ONG, dans son travail de plaidoyer pour la réalisation des objectifs de développement durable et la promesse de ne laisser personne de côté. Il impliquera plus systématiquement les organisations de femmes et les autres groupes qui défendent des droits dans le dialogue avec les institutions nationales et internationales, en particulier celles qui définissent les orientations économiques et les ordres du jour politiques. Il continuera également à s'efforcer de faire participer le secteur privé au programme « ne laisser personne de côté », pour que l'amélioration de l'efficacité et de l'innovation à laquelle il peut contribuer aide les gouvernements à mieux servir les personnes laissées pour compte.

			*Suivi**	
Principale(s) mesure(s)	*Date d'achèvement*	*Unité(s) responsable(s)*	*Modification*	*Observations*
4.1 Élaborer des orientations stratégiques et programmatiques spécifiques pour soutenir la mise en œuvre du programme mondial de gouvernance, s'appuyant sur des capacités de conseil spécialisées avant tout pour favoriser l'espace civique et assurer les mêmes possibilités pour tous à la sphère publique, en particulier les groupes de population historiquement marginalisés et défavorisés.	2T 2023	Bureau des politiques et de l'appui aux programmes, Bureau de gestion des crises, bureaux régionaux		
4.2 Élaborer et déployer une stratégie pour renforcer les groupes consultatifs de jeunes, les groupes de réflexion et les plateformes à tous les niveaux, afin d'associer véritablement les jeunes à l'établissement de partenariats et à l'appui aux politiques et aux programmes.	2T 2023	Bureau des politiques et de l'appui aux programmes, Bureau de gestion des crises, bureaux régionaux, Bureau des relations extérieures et du plaidoyer		
4.3 Développer et amplifier les plateformes de partenariat de la société civile existantes afin de donner aux acteurs locaux éloignés et difficiles à atteindre les moyens de devenir des agents actifs de la transformation sociale, notamment par un réexamen des modalités opérationnelles de soutien aux organisations de la société civile allant au-delà d'un rôle limité de prestataire de services dans la mise en œuvre des projets.	3T 2023	Bureau des politiques et de l'appui aux programmes, Bureau de gestion des crises, Bureau des relations extérieures et du plaidoyer		
4.4 Élaborer des outils et des orientations dans le cadre de l'Inclusive Innovation Journey afin de faire progresser la participation du secteur privé à l'effort fait pour ne laisser personne de côté.	2T 2023	Bureau des politiques et de l'appui aux programmes, Bureau de gestion des crises, Bureau des relations extérieures et du plaidoyer		

Recommandation 5. Financer expressément l'intégration dans les programmes de la promesse de ne laisser personne de côté. Lors de l'allocation des ressources ordinaires et de la négociation du partage des coûts, le PNUD devrait avoir pour objectif stratégique d'assurer l'application du principe d'aider les plus défavorisés et de mesurer les progrès réalisés à cet égard au niveau national à l'aide du marqueur institutionnel correspondant. Les stratégies de mobilisation des ressources devraient viser expressément à préciser la proposition de valeur du PNUD pour aider les plus défavorisés en premier et le coût de l'inaction.

Réponse de l'administration : le PNUD accepte la recommandation 5. Il partage la préoccupation selon laquelle les critères d'allocation fondés sur le produit intérieur brut (PIB) pour le financement par les ressources ordinaires ne correspondent pas à la réalité sur le terrain. Il étudiera les critères afin de mieux les aligner sur les besoins de développement des pays et sur le principe « ne laisser personne de côté », en allant au-delà des critères fondés sur le PIB. La stratégie interne de mobilisation des ressources, actuellement en cours d'élaboration, vise à préciser la proposition de valeur du PNUD, conformément au Plan stratégique, pour les principaux groupes cibles et à tirer parti des diverses stratégies, des plans d'engagement et des capacités institutionnelles pour les actions de plaidoyer et de partenariat et la collecte de fonds. En corrigeant la pratique de financement actuelle, qui est compliquée et souffre de restrictions, la stratégie contribuera à mobiliser des financements adéquats et flexibles et permettra à son tour au PNUD d'allouer stratégiquement des ressources aux domaines et mandats sous-financés, y compris ceux visant la promesse de ne laisser personne de côté.

			*Suivi**	
Principale(s) mesure(s)	*Date d'achèvement*	*Unité(s) responsable(s)*	*Modification*	*Observations*
5.1 L'examen à mi-parcours du Plan stratégique sera l'occasion d'étudier les critères d'allocation des ressources ordinaires pour mieux les aligner sur les besoins de développement des pays de programme et ainsi mieux cibler les laissés-pour-compte.	3T 2023	Bureau des relations extérieures et du plaidoyer, Bureau des services de gestion, Bureau des politiques et de l'appui aux programmes		
5.2 Développer la stratégie interne de mobilisation des ressources afin de garantir des financements adéquats, flexibles et prévisibles et permettre au PNUD d'avoir les moyens de remplir son mandat, y compris le programme « ne laisser personne de côté ».	4T 2022	Bureau des relations extérieures et du plaidoyer	En cours	
5.3 Intégrer l'idée de ne laisser personne de côté et d'aider les plus défavorisés en premier dans les plans d'engagement externe et les campagnes de sensibilisation.	2T 2023	Bureau des relations extérieures et du plaidoyer		

Recommandation 6. Actualiser les méthodes de mesure et les apprentissages concernant la promesse de ne laisser personne de côté et d'aider les plus défavorisés en premier. Le PNUD devrait investir dans des méthodes de mesure et des apprentissages plus globaux au niveau institutionnel, qui mettent en évidence les perspectives de ceux qui sont le plus à la traîne, illustrent une approche systémique et prennent en compte l'intersectionnalité dans une optique stratégique.

Réponse de l'administration : le PNUD accepte la recommandation 6 et reconnaît la nécessité de méthodes de mesure et d'apprentissages plus globaux au niveau institutionnel, qui permettent de prendre expressément en compte dans sa programmation l'intersectionnalité caractérisant les groupes laissés pour compte. Des travaux sont déjà en cours pour améliorer considérablement le marqueur « ne laisser personne de côté » et ses mesures en intégrant une fonction d'intersectionnalité dans Quantum, dont la mise en service est prévue en janvier 2023. Le PNUD est en train de déployer le cadre d'initiation préalable à l'intégration des approches de portefeuille dans les politiques et procédures de gestion des programmes et des projets, afin de

promouvoir une gestion dynamique et globale des interventions de développement nécessaires pour obtenir un changement systémique. Ce cadre sera testé dans plus de 40 bureaux de pays pilotes, en plus des projets, et fournira des paramètres supplémentaires pour améliorer les normes d'assurance qualité applicables aux interventions concernant la promesse de ne laisser personne de côté. Les normes et les systèmes d'assurance qualité des projets du PNUD seront révisés, dans le cadre de la mise à jour de la gestion axée sur les résultats, afin d'améliorer le ciblage et la mesure de l'impact et de faire avancer le programme « ne laisser personne de côté/aider les plus défavorisés en premier ». Le PNUD réalisera des évaluations d'impact et de portefeuille de ses programmes, dès que des lignes directrices seront disponibles, ce qui permettra de mesurer et de démontrer de manière crédible l'impact de l'appui qu'il fournit sur les conditions de vie, en particulier celles des laissés pour compte, et d'en rendre compte.

Principale(s) mesure(s)	*Date d'achèvement*	*Unité(s) responsable(s)*	*Suivi**	
			Modification	*Observations*
6.1 Mettre à jour le marqueur « ne laisser personne de côté » afin de faciliter une analyse de l'intersectionnalité pour les groupes visés, en établissant une note d'orientation et en dispensant une formation sur l'utilisation du nouveau marqueur.	3T 2023	Bureau des politiques et de l'appui aux programmes, Bureau de gestion des crises, Bureau des services de gestion	En cours	
6.2 Intégrer les approches par portefeuille dans les politiques et procédures de gestion afin de promouvoir une gestion dynamique et globale des interventions de développement nécessaires pour obtenir un changement systémique. Déployer l'approche par portefeuille au moyen du cadre d'initiation dans plus de 40 bureaux de pays pilotes afin que ce programme puisse venir compléter l'approche par projet et fournir des paramètres supplémentaires pour améliorer les orientations en matière d'assurance qualité sur le thème « ne laisser personne de côté ».	4T 2023	Bureau des politiques et de l'appui aux programmes	En cours	
6.3 Actualiser les normes et systèmes d'assurance qualité des projets du PNUD, dans le cadre de la mise à jour de la gestion axée sur les résultats, afin d'améliorer le ciblage et la mesure de l'impact et de faire progresser les principes de programmation « ne laisser personne de côté/aider les plus défavorisés en premier ».	4T 2021	Bureau des politiques et de l'appui aux programmes		
6.4 Réaliser des évaluations d'impact et de portefeuille des programmes du PNUD, dès que des lignes directrices seront disponibles, ce qui permettra de mesurer et de démontrer de manière crédible l'impact de l'appui fourni par l'organisation sur les conditions de vie, en particulier celles des laissés pour compte, et d'en rendre compte.	4T 2023	Bureau des politiques et de l'appui aux programmes		

* L'état d'avancement de l'application est suivi par le Centre de gestion en ligne des évaluations.