



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

Distr. générale
17 octobre 2017
Français
Original : anglais

Session extraordinaire de 2017

28 novembre 2017, New York

Point 2 de l'ordre du jour provisoire

Plan stratégique du PNUD pour la période 2018-2021

Plan stratégique du PNUD pour la période 2018-2021

Résumé

En application de son plan stratégique pour la période 2018-2021, en parfaite cohérence avec le Programme de développement durable à l'horizon 2030, avec les principes d'universalité et d'égalité, ainsi qu'avec le principe consistant à ne laisser personne de côté, le PNUD compte aider les pays à instaurer un développement durable en éliminant la pauvreté sous toutes ses formes et dans toutes ses dimensions, en accélérant les transformations structurelles aux fins du développement durable et en renforçant la résilience aux crises et aux chocs.

Le présent plan stratégique expose comment le PNUD compte s'adapter au cours des quatre prochaines années à l'évolution du contexte dans lequel s'inscrit le développement et des besoins de ses partenaires. Il décrit comment, fort de l'expérience qu'il a acquise jusqu'ici, le PNUD compte aider les pays à atteindre les objectifs du Programme de développement à l'horizon 2030 et à mettre en œuvre les accords connexes. Il témoigne de la détermination accrue du PNUD à collaborer avec les pouvoirs publics, la société civile et le secteur privé pour mobiliser et faciliter l'appui du système des Nations Unies comme il en a été chargé par l'Assemblée générale¹.

Le présent plan stratégique décrit comment le PNUD compte mieux s'adapter à la diversité des contextes nationaux dans lesquels il intervient en présentant :

- a) Les trois contextes de développement dans lesquels s'inscrit sa démarche;
- b) Plusieurs solutions types à mettre en œuvre dans le cadre de ses activités de base;
- c) Les deux dispositifs dans le cadre desquels il exécute ses activités, à savoir :
 - i) Un dispositif d'appui aux pays aux fins de la réalisation des objectifs de développement durable;

¹ Résolution 71/243 de l'Assemblée générale en date du 21 décembre 2016 relative à l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies.



ii) Une plateforme de services consultatifs et d'exécution en faveur du développement mondial;

d) Un meilleur modèle de fonctionnement pour guider les actions du PNUD.

Le présent plan stratégique répond à deux questions : a) que voulons-nous faire du PNUD?; b) quels résultats voulons-nous obtenir?

D'ici à 2021, nous voulons que le PNUD :

a) Ait une action plus pertinente face à l'évolution du contexte dans lequel s'inscrit le développement et à sa complexité, en se montrant digne de la confiance dont il jouit et en faisant la preuve de son ferme attachement à s'acquitter de son mandat en éliminant la pauvreté;

b) Fasse preuve de plus de vivacité, d'esprit d'innovation et de dynamisme en tant que chef de file capable de prendre et de gérer des risques;

c) Utilise ses ressources de façon plus efficace et rationnelle pour obtenir des résultats.

D'ici à 2021, nous voulons avoir accompli des progrès tangibles concernant :

a) L'élimination de la pauvreté sous toutes ses formes et dans toutes ses dimensions et le maintien des populations hors de la pauvreté;

b) L'accélération des transformations structurelles propices au développement durable, en particulier grâce à la mise en œuvre de solutions innovantes ayant des effets multiplicateurs positifs sur la réalisation de l'ensemble des objectifs de développement durable;

c) Le renforcement de la résilience aux crises et aux chocs aux fins de la préservation des acquis du développement.

Le présent plan stratégique n'a pas pour vocation d'être exhaustif ni normatif. Il donne un aperçu de la voie que nous emprunterons en collaborant avec le système des Nations Unies pour le développement pour répondre aux nouveaux besoins des pays. Il suggère une transformation audacieuse du PNUD parce que les objectifs de développement durable sont audacieux – et parce que nous sommes convaincus que le PNUD peut se montrer à la hauteur de cette ambition en tirant parti des décennies d'expérience qu'il a acquise et des solides partenariats qu'il a bâtis avec les pays, et en s'appuyant sur la persévérance, les compétences et la créativité des hommes, qui sont son plus grand atout.

Œuvrer ensemble à l'application du Programme 2030

Chapitre commun aux plans stratégiques du FNUAP, du PNUD, d'ONU-Femmes et de l'UNICEF

Notre engagement

Alors que nous sommes sur le point d'arrêter nos orientations stratégiques pour les quatre prochaines années, nous, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), nous engageons à mieux travailler ensemble, en faisant preuve de davantage de cohérence et d'un plus grand esprit de collaboration. Nous prenons note avec satisfaction du rapport du Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement aux fins de l'application du Programme de développement à l'horizon 2030. Ensemble, nous redoublerons d'efforts, avec un sentiment d'urgence, pour mieux aider les pays à parvenir à un développement durable. Comme suite à l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies conduit en 2016, nous contribuerons à la mise en place d'un système des Nations Unies pour le développement qui soit adapté à notre monde en mutation et d'une efficacité accrue pour permettre la réalisation des objectifs de développement durable. Nos plans stratégiques représentent un engagement sans équivoque en faveur de la réforme des Nations Unies et d'une plus grande cohérence, gage de résultats.

Grands domaines de collaboration

Les principes consistant à ne laisser personne de côté et à aider d'abord les plus défavorisés sont au cœur de nos quatre plans stratégiques. Comme suite à l'examen quadriennal complet, nous mettrons à profit les avantages que nous pouvons chacun tirer de notre collaboration dans les grands domaines ci-après, en application des mandats qui sont les nôtres:

- a) Élimination de la pauvreté;
- b) Lutte contre les changements climatiques;
- c) Amélioration de la santé des adolescents et de la santé maternelle;
- d) Réalisation de l'égalité des sexes et autonomisation des femmes et des filles;
- e) Amélioration de la disponibilité de données ventilées et meilleure utilisation de ces données au service du développement durable;
- f) Affirmation du développement comme un objectif à part entière et reconnaissance du rôle que peuvent jouer les initiatives en faveur du développement des entités du système des Nations Unies pour le développement en faveur de la consolidation de la paix ou de la pérennisation de la paix dans les situations de conflit ou d'après conflit, conformément aux plans, besoins et priorités à l'échelle nationale et dans le respect du principe de l'appropriation des activités par les pays.

Tous ces domaines dans lesquels la collaboration présente des avantages ont des effets multiplicateurs positifs eu égard aux objectifs de développement durable et nécessitent l'adoption d'approches multisectorielles, la diversité inhérente au système des Nations Unies constituant un atout dans ce contexte. Ils sont aussi l'occasion d'engager une collaboration plus étroite avec d'autres entités des Nations Unies ainsi

qu'avec d'autres partenaires. Comme il est précisé à l'annexe au chapitre commun des plans stratégiques, nos succès viendront compléter les résultats communs qui auront été obtenus dans ces domaines clefs, en fonction de nos mandats respectifs et des avantages comparatifs de chacun. Les progrès pourront être mesurés grâce à des indicateurs communs concernant les objectifs de développement durable, arrêtés au niveau des résultats ou des effets dans nos plans stratégiques respectifs, et notamment les indicateurs suivants :

a) *Élimination de la pauvreté* : Objectif de développement durable n° 1.1.1. Proportion de la population vivant au-dessous du seuil de pauvreté fixé au niveau international, par sexe, âge, situation dans l'emploi et lieu de résidence;

b) *Élimination de la pauvreté* : Objectif de développement durable n° 1.3.1. Proportion de la population bénéficiant de socles ou systèmes de protection sociale, par sexe et par groupe de population (enfants, chômeurs, personnes âgées, personnes handicapées, femmes enceintes et nouveau-nés, victimes d'un accident du travail, pauvres et personnes vulnérables);

c) *Santé des adolescents et lutte contre le VIH* : Objectif de développement durable n° 3.3.1. Nombre de nouvelles infections à VIH pour 1 000 personnes séronégatives, par sexe, âge et appartenance à un groupe de population à risque;

d) *Égalité des sexes* : Objectif de développement durable n° 5.2.1. Proportion de femmes et de filles âgées de 15 ans ou plus ayant vécu en couple victimes de violences physiques, sexuelles ou psychologiques infligées au cours des 12 mois précédents par leur partenaire actuel ou un ancien partenaire, par forme de violence et par âge;

e) *Amélioration des données concernant le développement durable* : Objectif de développement durable n° 17.18.1. Proportion d'indicateurs du développement durable établis à l'échelle nationale, ventilés de manière exhaustive en fonction de la cible conformément aux principes fondamentaux de la statistique officielle;

f) *Prévention, résilience, changements climatiques* : Objectifs de développement durable n°s 1.5.1 et 11.5.1 et 13.1.1. Nombre de personnes décédées, disparues ou directement touchées lors de catastrophes, pour 100 000 personnes.

Travailler mieux ensemble

Nous travaillerons ensemble de manière plus efficace à tous les niveaux. Plus important encore, nos plans stratégiques reflèteront une évolution de nos méthodes de travail à l'échelle nationale, en reconnaissance du fait qu'il n'existe pas de solution unique et que c'est avant tout aux autorités nationales qu'il revient d'assurer le développement de leur pays et de coordonner toutes les formes d'assistance externe, en fonction des stratégies et priorités nationales.

Nous planifierons ensemble nos activités. Dans le cadre des équipes de pays des Nations Unies, nous aiderons les gouvernements et les partenaires nationaux à s'entendre sur des résultats et indicateurs communs et à rendre compte collectivement de leurs succès dans le contexte du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) révisé, tel que signé par les autorités nationales, dans un souci d'efficacité. Progrès considérable, ces résultats communs seront désormais étayés par une évaluation commune obligatoire par pays grâce à laquelle des théories du changement pourront être esquissées et le savoir et l'expertise disponibles mis à profit collectivement. C'est une amélioration appréciable. Jusqu'à la bonne exécution du Programme 2030, les organismes du système des Nations Unies pour le développement appuieront dans les pays les priorités nationales en ce qui concerne les objectifs de développement durable, en procédant à une analyse commune des problèmes et en arrêtant les résultats à atteindre ensemble, en surveillant les progrès

et en en rendant compte. Ce renforcement de la collaboration au niveau des programmes sera facteur de cohérence à tous les niveaux à l'échelle du système, grâce aux données tirées des analyses menées conjointement à l'échelle des pays. Les progrès accomplis pourront être suivis grâce aux indicateurs suivants, entre autres : a) le pourcentage d'entités atteignant ou dépassant les normes minimales fixées dans le Plan d'action à l'échelle du système pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes; et b) le pourcentage de bureaux de pays appliquant les instructions permanentes en les adaptant au contexte national.

Nous appliquerons ensemble les programmes de manière différente. Nous continuerons d'aider les bureaux de pays à arrêter des programmes, des ensembles de résultats et des plans de travail conjoints à l'appui des priorités des pays. S'agissant du financement, nous adhérons au Programme d'action d'Addis-Abeba issu de la troisième Conférence internationale sur le financement du développement. Nous nous efforcerons d'obtenir des fonds publics, notamment pour ce qui est de l'aide publique au développement, et de favoriser l'adoption de politiques permettant d'augmenter les flux de ressources en faveur des pays partenaires. Nous encouragerons la conclusion de partenariats intégrés, en faisant fond sur tout l'éventail des outils de financement à l'appui des objectifs de développement durable. Forts des leçons tirées de l'application des cadres budgétaires communs à l'échelle nationale, nous entendons appuyer les stratégies de financement en faveur des objectifs de développement durable, notamment par des méthodes de financement novatrices. Les progrès accomplis peuvent être mesurés au moyen des indicateurs suivants, entre autres : a) pourcentage de bureaux de pays participant à des programmes conjoints; b) financements thématiques, en pourcentage des autres ressources; et c) pourcentage de bureaux de pays qui ventilent les crédits et les dépenses en fonction des marqueurs de l'égalité hommes-femmes.

Nous améliorerons les partenariats multipartites. Compte tenu du fait que le Programme 2030 est axé sur les peuples, nous appuierons les plateformes novatrices améliorant la collaboration avec les gouvernements ainsi qu'avec la société civile et le secteur privé. Nous allons faire fond sur les progrès qui ont été récemment accomplis pour mobiliser les citoyens en encourageant notamment le bénévolat, l'autonomisation et la participation de façon à ce que les pays puissent mieux s'approprier les programmes et renforcent leurs capacités, et pour exécuter le programme de développement durable. Nous intensifierons également la collaboration par le biais de partenariats multipartites aux niveaux national, régional et mondial et nous ferons en sorte que soit mieux appliqué le principe de la responsabilité mutuelle en ce qui concerne les objectifs de développement durable dans le cadre de tels partenariats. Les progrès accomplis peuvent être mesurés grâce aux indicateurs suivants, entre autres : a) le pourcentage des ressources totales provenant de contributions de donateurs autres que les 15 premiers; et b) le pourcentage du financement total provenant de partenaires du secteur privé.

Nous améliorerons ensemble l'efficacité de nos initiatives. À la recherche d'une efficacité toujours plus grande et forts des progrès réalisés ces dernières années grâce aux instructions permanentes, nous continuerons d'obtenir des gains d'efficacité grâce au lancement de stratégies relatives aux modalités de fonctionnement, à une reconnaissance mutuelle et à une plus grande harmonisation sur le plan opérationnel. Ces progrès pourront être suivis grâce notamment à des indicateurs comme le pourcentage de bureaux de pays mettant en œuvre une stratégie relative aux modalités de fonctionnement.

Tous les indicateurs relatifs aux objectifs de développement durable et à l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies auxquels il est fait référence dans le présent chapitre commun et dans son annexe ne sont qu'un sous-ensemble des indicateurs beaucoup

plus nombreux que partagent deux entités ou plus, comme il ressort des cadres de résultats de leurs plans stratégiques respectifs. Nous ferons rapport sur tous les indicateurs communs dans les rapports annuels sur l'application de nos plans stratégiques respectifs.

L'avenir

Pleinement conscients que les conclusions et les recommandations données dans le rapport du Secrétaire général sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement pour que le Programme 2030 puisse être mené à bon terme devront être examinées par les États Membres, nous continuerons à soutenir sans réserve le processus animé par le Secrétaire général, en faisant preuve de la souplesse nécessaire pour nous adapter aux décisions des États Membres dans le cadre des examens à mi-parcours des plans stratégiques.

I. Contexte stratégique

1. La complexité et l'interdépendance croissantes des défis que le monde doit relever exigent des actions suivies de la part de la communauté internationale, du système des Nations Unies pour le développement et du PNUD. Le Programme 2030 et les objectifs de développement durable représentent un engagement universel à surmonter ces défis dans les années à venir. L'étendue et la portée de ces objectifs sont à la mesure de la complexité du développement durable dans le monde moderne et de l'ampleur des défis à relever.

2. Dans sa résolution [71/243](#) en date du 21 décembre 2016 sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, l'Assemblée générale a arrêté, à l'échelle du système, les grandes orientations stratégiques et les modalités opérationnelles de la coopération pour le développement et, à l'échelle des pays, les modalités du système des Nations Unies pour le développement². Elle a décrit comment les organismes des Nations Unies devraient aider les pays à mener à bien le Programme 2030 et les accords connexes et défini un ensemble d'orientations et d'activités à l'intention des organismes du système des Nations Unies pour le développement, notamment du PNUD. La réforme en cours du système des Nations Unies pour le développement, qui précisera les modalités de renforcement de la coordination et de l'efficacité des activités, aura un impact direct sur les travaux du PNUD au cours des années à venir.

3. Des progrès impressionnants ont été accomplis dans de nombreux domaines du développement durable. Alors que le taux mondial de pauvreté atteignait 35 % en 1990, on ne comptait plus que 10 % de pauvres, soit 1 milliard de moins, en 2016. Le monde a pris conscience du changement climatique et s'est uni pour le combattre. Les technologies numériques et les avancées de l'intelligence artificielle induisent des transformations des économies et des sociétés, libérant ainsi un potentiel phénoménal qui pourrait être mis au service du progrès.

4. Pourtant, l'indigence demeure répandue. Quelque 650 millions de personnes vivent encore dans l'extrême pauvreté. De plus en plus d'hommes, de femmes et d'enfants souffrent de l'aggravation des inégalités à l'intérieur des pays et au niveau international : les disparités entre pays avancés et pays à faible revenu persistent, tandis que les pays à revenu intermédiaire abritent encore un grand nombre de personnes très pauvres. Les inégalités entre les sexes, notamment la discrimination et

² L'annexe 2 du Plan stratégique décrit comment le PNUD s'acquitte de tâches précises arrêtées lors de l'examen quadriennal complet dans le cadre du système des Nations Unies pour le développement.

la violence à l'encontre des femmes et des filles, continuent d'entraver les progrès mondiaux à de multiples égards. Les femmes et les filles représentent toujours une forte proportion de la population touchée par la pauvreté multidimensionnelle. Les groupes vulnérables sont marginalisés par l'existence d'obstacles structurels et de normes et pratiques discriminatoires. L'urbanisation, l'évolution démographique et les progrès technologiques à venir risquent de perturber les progrès si les effets positifs qu'ils pourraient produire ne sont pas canalisés.

5. Les catastrophes liées au climat se sont multipliées et ont pris de l'ampleur, entamant les acquis du développement. Au cours des dix dernières années, plus de 700 000 femmes, hommes et enfants ont perdu la vie, plus de 1,4 million de personnes ont été blessées, et environ 23 millions se sont retrouvées sans abri à la suite de catastrophes³. Tandis que les effets des changements climatiques sont de plus en plus manifestes, le monde franchit d'autres limites planétaires, notamment celles de la perte de biodiversité et de la déforestation. Les conflits, la violence sectaire et l'instabilité politique ont augmenté. Plus de 1,6 milliard de personnes, dont la moitié des personnes touchées par l'extrême pauvreté, vivent dans des milieux fragiles et touchés par un conflit⁴. On compte quelque 244 millions de migrants⁵, dont 65 millions en situation de déplacement forcé⁶. Les causes des crises, qui sont intimement liées, appellent des réponses diversifiées. Le creusement des inégalités et la perte de confiance dans les institutions publiques rendent plus criante la nécessité d'édifier et de promouvoir des sociétés pacifiques, justes et sans laissés-pour-compte, tandis que la mondialisation et l'interconnectivité croissantes de la planète exigent que l'on tienne compte des multiples dimensions de l'interdépendance et des effets d'entraînement transfrontaliers.

6. Tous les pays du monde, développés et en développement, se sont engagés à réaliser les objectifs et les ambitions du Programme 2030. Cependant, les problèmes de l'après-2015 sont complexes. Pour certains (dont le développement est souvent entravé par des circonstances particulières), les politiques de développement continuent de viser avant tout à atténuer la pauvreté généralisée, à répondre aux besoins sociaux essentiels et à mettre en place les fondements de formes de gouvernement et de systèmes économiques efficaces et sans exclusive. Il faut également opérer les transformations structurelles nécessaires à la réalisation de progrès soutenus : opter pour un développement à faible émission de carbone; mettre en place des systèmes de gouvernement plus efficaces et réactifs; lutter contre les inégalités et l'exclusion; et maintenir des taux de croissance viables. Des pays s'emploient aussi activement à renforcer leur résilience aux chocs et aux crises, que ceux-ci soient circonscrits dans l'espace et le temps (tremblement de terre, inondation ou sécheresse dans une partie du pays, perturbations économiques à court terme) ou qu'il s'agisse de crises systémiques plus longues (catastrophe environnementale ou conflit).

7. Le développement peut se heurter à plusieurs défis simultanément. Crises et chocs frappent tous les pays, quel que soit leur niveau de développement; quant à

³ Cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe (2015-2030), disponible en ligne à l'adresse: https://www.unisdr.org/files/43291_frenchsendaiframeworkfordisasterris.pdf.

⁴ OCDE (2016), États de fragilité 2016 : comprendre la violence, publications de l'OCDE, Paris. Disponible en ligne à l'adresse : <http://dx.doi.org/10.1787/9789264269996-fr>.

⁵ Département des affaires économiques et sociales de l'ONU, Rapport sur la migration internationale 2015 : points saillants, disponible en ligne (en anglais uniquement) à l'adresse : www.un.org/en/development/desa/population/migration/publications/migrationreport/docs/MigrationReport2015_Highlights.pdf.

⁶ Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), Tendances mondiales : les déplacements forcés en 2016, disponible en ligne (en anglais uniquement), à l'adresse : <http://www.unhcr.org/5943e8a34.pdf>.

ceux qui se trouvent au même niveau, ils peuvent opter pour des stratégies et voies de développement différentes. Dans les pays qui ont entrepris d'opérer des transformations structurelles au niveau national, il peut exister des régions ou des populations (des poches de pauvreté) dont les besoins fondamentaux en matière de développement ne sont pas encore satisfaits. Même lorsque la pauvreté est généralisée, des pays et des populations aspirent à instaurer un développement durable, à faibles émissions de carbone et sans exclusive.

8. Il ne peut donc pas exister de stratégie de développement unique. Les pays définissent leurs priorités et leurs stratégies de développement dans des contextes spécifiques pour tenter de trouver de nouvelles solutions à des problèmes complexes et de composer avec l'incertitude. Les problèmes de développement n'ayant pas nécessairement les mêmes incidences sur les femmes, les hommes et les enfants, il est indispensable d'y apporter des solutions différenciées pour ne laisser personne de côté. Compte tenu de l'ampleur considérable et de la rapidité du changement, il faut intervenir de façon décisive et cohérente sur de nombreux fronts, en collaboration avec de multiples acteurs, et à des niveaux différents. Il faut mener des actions intégrées cohérentes dans les différents secteurs, mais qui soient aussi concertées aux différents niveaux d'intervention (international, national, régional et local).

9. Le Plan stratégique du PNUD pour la période 2018-2021 a été élaboré dans cette perspective. Il expose quel appui le PNUD apportera aux pays de programme aux fins de la réalisation du Programme 2030, dans le contexte complexe décrit plus haut et compte tenu de la diversité des besoins des pays se trouvant à des niveaux de développement différents, comme prescrit par l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies. Il indique également comment le PNUD compte contribuer à forger des partenariats et renforcer les partenariats existants pour répondre à ces aspirations, à la fois à l'intérieur du système des Nations Unies pour le développement et avec l'éventail toujours plus large de partenaires avec lesquels il travaille aujourd'hui.

II. Travailler en partenariat

10. Les activités que le PNUD mène dans 170 pays à travers le monde s'appuient sur divers partenariats efficaces, qui lui permettent d'exercer deux fonctions essentielles au niveau des pays : a) en jouant un rôle fédérateur par-delà les cloisonnements entre politiques, programmes et organisations; b) en servant de lien opérationnel entre l'ONU et d'autres partenaires.

11. Comme prescrit par l'examen quadriennal complet, le PNUD reste disposé à collaborer encore plus étroitement avec des partenaires de l'ensemble du système des Nations Unies, notamment avec le Secrétariat et ses départements et avec les missions. Il joue des rôles différents de concert avec des organismes apparentés, en tant que fédérateur, prestataire de services et partenaire d'exécution. Le chapitre commun aux plans stratégiques du FNUAP, du PNUD, d'ONU-Femmes et de l'UNICEF décrit les principaux domaines de collaboration entre ces quatre fonds et programmes, et les façons dont cette collaboration sera encore renforcée au cours de la période couverte par le plan stratégique. Le PNUD poursuivra par ailleurs sa collaboration avec d'autres entités des Nations Unies pour promouvoir une plus forte intégration des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement au niveau des pays afin d'appuyer la réalisation du Programme 2030. Au niveau régional, le PNUD continuera de renforcer ses partenariats avec les commissions économiques régionales, en tirant parti de leur expertise en matière de politiques et de leur capacité de mobilisation régionale pour compléter son action au niveau des pays.

12. **Le rôle fédérateur du PNUD.** La complexité croissante des problèmes de développement exige une collaboration accrue des différents secteurs et partenaires pour obtenir des résultats correspondant aux besoins et tirer parti efficacement de ressources limitées. L'ampleur des compétences du PNUD et sa présence dans les pays en font la seule entité du système des Nations Unies pour le développement à pouvoir établir les liens nécessaires pour faire face aux problèmes de développement durable les plus complexes. Dans ce contexte et compte tenu de sa réputation de partenaire impartial, le PNUD aide les gouvernements à fédérer les ministères d'exécution et les partenaires de développement pour promouvoir les actions requises par l'évolution de la situation en y associant l'ensemble des pouvoirs publics et de la société. Il est souvent demandé au PNUD de prêter main-forte à des mécanismes de coordination au niveau des pays et d'aider des pays à formuler leurs stratégies nationales de développement et à les harmoniser avec les objectifs de développement durable. La tâche lui est facilitée par les partenariats qui l'unissent de longue date avec les plus hauts niveaux de gouvernement, notamment avec des ministères de la planification et des finances, des organes constitutionnels et législatifs, tels que des parlements.

13. **Le PNUD en tant que lien opérationnel.** Grâce à sa forte présence au niveau des pays, le PNUD permet par ailleurs aux organismes des Nations Unies et à d'autres partenaires de disposer d'une plateforme opérationnelle depuis de nombreuses années. De nombreux organismes des Nations Unies utilisent la capacité d'exécution du PNUD (notamment son infrastructure informatique, financière et ses ressources humaines), pour intervenir de façon efficace et rentable dans des contextes opérationnels difficiles et parfois dangereux.

14. Le PNUD administre le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU) et le Programme des Volontaires des Nations Unies, qui constituent deux atouts précieux pour le système des Nations Unies. Faisant lui-même appel à des volontaires pour exécuter ses projets, le PNUD aide des gouvernements à mobiliser des bénévoles et des jeunes aux fins de la réalisation des objectifs de développement durable. Le FENU est le partenaire de choix du PNUD s'agissant du financement du développement local et de l'inclusion financière pour mobiliser des fonds publics et privés en faveur des pauvres des pays les moins avancés.

15. Le PNUD envisage d'élargir et d'approfondir ses partenariats en dehors du système des Nations Unies dans : a) la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire; b) la société civile; c) le secteur privé; d) les institutions financières internationales.

16. **Coopération Sud-Sud et coopération triangulaire.** Le PNUD continuera de collaborer étroitement avec le Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud et les États Membres pour mettre en œuvre sa stratégie en faveur de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire, qui constitue un instrument essentiel pour promouvoir la mise en œuvre du Programme 2030 et dont un élément clef sera le lancement d'un réseau Solution Exchange dans le monde du Sud.

17. **La société civile** joue plusieurs rôles importants dans la réalisation du Programme 2030, en menant des activités de sensibilisation et de planification, en contribuant à la mise en œuvre et au suivi du Programme et en encourageant la transparence. Le PNUD continuera d'instaurer des partenariats avec la société civile et de plaider pour que celle-ci (notamment les organisations de défense des droits des femmes et de personnes handicapées) soit associée aux actions des pays visant à mettre en œuvre le Programme 2030, compte tenu des avis du Comité consultatif de la société civile du PNUD. Le PNUD travaillera également avec les gouvernements qui le lui demanderont pour renforcer les capacités des organisations de la société

civile et aider les pays à ouvrir des espaces et créer des conditions qui permettront à la société civile de contribuer efficacement au développement durable.

18. **Secteur privé.** Le secteur privé est un partenaire de développement essentiel; en effet, en travaillant en partenariat avec les pouvoirs publics et d'autres acteurs à la mise en œuvre des politiques et programmes liés aux objectifs de développement durable, il constitue une source importante d'investissement (en particulier d'investissement intérieur) aux fins de la réalisation des objectifs, et il peut adopter des pratiques commerciales qui orientent les populations vers un développement durable sans exclusive. Le PNUD compte approfondir et amplifier le dialogue responsable qu'il entretient avec le secteur privé, en travaillant avec les pouvoirs publics pour drainer des capitaux privés vers l'investissement intérieur en faveur de la réalisation des objectifs de développement durable conformément aux priorités nationales de développement.

19. **Institutions financières internationales et fonds verticaux.** Les institutions financières internationales, qui sont de plus en plus importantes et nombreuses aux niveaux régional et mondial, continueront de constituer un élément essentiel du cadre de développement. Le PNUD s'emploie actuellement à renforcer ses partenariats avec un certain nombre d'institutions financières internationales pour s'appuyer sur leurs compétences techniques et obtenir des fonds à des conditions de faveur afin de mieux promouvoir la réalisation du Programme 2030 au niveau national. Le PNUD, qui a fait la preuve de sa capacité à fournir un appui à l'exécution de prêts dans de nombreuses régions, développera ces partenariats pour collaborer plus étroitement avec les institutions financières internationales au financement du développement afin d'appuyer la réalisation du Programme d'action d'Addis-Abeba.

20. Le PNUD reste un partenaire d'exécution et un interlocuteur stratégique incontournable des grands fonds verticaux tels que le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme et le Fonds pour l'environnement mondial. Il compte collaborer plus régulièrement avec le Fonds vert pour le climat et d'autres sources potentielles de financement du développement et de la lutte contre le changement climatique ou de financement mixte pour promouvoir les investissements favorables à la réalisation du Programme 2030, conformément au Programme d'action d'Addis-Abeba.

III. La vision et l'approche du PNUD : contribuer à la réalisation du Programme 2030 dans des contextes de développement différents

21. Le PNUD a pour fonction essentielle de soutenir les actions des pays visant à mettre en œuvre le Programme 2030, dans le cadre du système des Nations Unies pour le développement, en donnant la priorité absolue à l'élimination de la pauvreté. À cet égard, il est conscient des problèmes particuliers que rencontrent de nombreux pays, comme indiqué au paragraphe 10 de l'examen quadriennal complet. Le Programme 2030 suppose que des actions soient menées dans un éventail bien plus large de domaines que les objectifs du Millénaire pour le développement et insiste davantage sur l'universalité ainsi que sur la volonté (exprimée au paragraphe 4) de « ne laisser personne de côté » et d'aider d'abord les plus défavorisés. En renforçant les modes de développement, le PNUD et le système des Nations Unies pour le développement aident les pays de programme à relever plusieurs défis : depuis la satisfaction des besoins fondamentaux de développement à la réalisation de transformations structurelles propices à un développement durable, en passant par la prévention et le relèvement après les chocs, crises et conflits.

22. Ces trois défis peuvent coexister, souvent d'ailleurs dans un même pays, ce qui suppose que des solutions adaptées soient élaborées pour surmonter de façon adéquate des lacunes et obstacles spécifiques. Dans certains pays, certains besoins de développement fondamentaux ont été satisfaits mais d'autres pas encore (par exemple, les institutions sociales et de gouvernance peuvent être robustes mais la croissance économique et les revenus limités, ou la croissance économique peut être forte mais les institutions sociales et politiques embryonnaires) ou bien des poches de sous-développement peuvent subsister alors que l'économie nationale est forte. Chocs et crises peuvent par ailleurs survenir à n'importe quel stade de développement, exigeant des capacités d'intervention susceptibles d'être adaptées à des situations nationales différentes. Ces trois défis que pose le développement sont tous liés à un ensemble de besoins de développement fondamentaux, notamment à la nécessité de renforcer l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et des filles, et de protéger les droits de l'homme.

23. Il n'existe pas de recette toute faite pour mener à bien le Programme 2030 ; sa réalisation requiert au contraire des ressources, capacités et structures en quantités variables. En élaborant des stratégies adaptées à la situation spécifique de chaque pays, le PNUD appliquera toujours le principe de l'appropriation nationale à l'analyse, la conception et la mise en œuvre de solutions, et s'appuiera sur des partenariats pour mobiliser les éventails de compétences et ressources nécessaires à la mise en œuvre de solutions efficaces, tant au sein du système des Nations Unies qu'auprès d'autres partenaires.

24. Guidée par la volonté d'intégration consacrée par le Programme 2030, la démarche du PNUD vise à appuyer efficacement le développement durable dans ces trois grands contextes de développement. Le PNUD voudrait donc que le Plan stratégique 2018-2021 :

aide les pays à instaurer un développement durable en éliminant la pauvreté sous toutes ses formes et dans toutes ses dimensions, en accélérant les transformations structurelles propices à un développement durable et en renforçant la résilience aux crises et aux chocs.

25. L'ampleur et l'ambition du Programme 2030 exigent des capacités d'analyse, de planification et de mise en œuvre qui permettent de gérer les liens, les choix et les rapports entre un grand nombre de questions et de secteurs des pouvoirs publics. Les gouvernements de nombreux pays de programme ont reconnu qu'ils auraient besoin de capacités supplémentaires dans des domaines tels que la planification, les finances, les données et l'analyse, l'égalité et l'universalité (pour ne laisser personne de côté), l'égalité des sexes, l'innovation et les partenariats, pour être en mesure de mettre en œuvre des approches intégrées et multidimensionnelles.

26. Il n'existe pas encore de dispositifs complets qui puissent être déployés à grande échelle ni de méthodes qui permettent de relever simultanément les défis inextricables que pose le développement. L'un des principaux objectifs du Plan stratégique du PNUD dans les années à venir est donc d'aider les pays à renforcer ces capacités. L'élaboration de stratégies intégrées requiert la mobilisation de l'ensemble des capacités du système des Nations Unies pour le développement et d'autres partenaires, qui devront travailler ensemble pour trouver des solutions adaptées à des contextes de développement très divers. À cet effet, le PNUD compte opérer une réorientation de ses compétences et modifier ses modalités de fonctionnement à l'intérieur du système des Nations Unies pour le développement. Cette ambition, inscrite dans le présent Plan stratégique, devrait lui permettre de mieux répondre à trois types de contextes de développement nécessitant des formes d'appui distinctes, à savoir :

A. Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et dans toutes ses dimensions

27. En dépit des améliorations globales enregistrées depuis 1990, des millions de femmes, d'hommes et d'enfants vivent toujours dans l'extrême pauvreté. Des millions d'autres, à peine sortis de la pauvreté, y sont de nouveau précipités par des chocs – revers économiques, catastrophes écologiques, dépenses de santé exorbitantes ou autres. À l'heure actuelle, l'extrême pauvreté touche quelque 9 % de la population mondiale, soit environ 650 millions de personnes réparties dans 120 pays, dont un nombre disproportionné de femmes et de personnes handicapées⁷, mais c'est dans les pays à revenu intermédiaire qu'on trouve aujourd'hui le plus grand nombre de personnes vivant dans l'extrême pauvreté. Si l'on veut réellement faire reculer la pauvreté, il faut s'intéresser à la fois à la dynamique de sortie de la pauvreté et à celle qui permet de ne pas y retomber. À ces deux défis multidimensionnels, on ne peut apporter que des solutions intégrées et multisectorielles. Dans la grande majorité des pays, il est tout aussi important de réduire le risque de perte des gains sociaux et économiques que de lutter contre les privations elles-mêmes.

28. Afin de relever ce défi fondamental que pose le développement, il faut mettre en œuvre des solutions multisectorielles et intégrées pour fournir des emplois et des revenus adéquats aux hommes et aux femmes, en tenant compte des obstacles structurels qui entravent l'autonomisation économique des femmes et en fournissant à tous une protection sociale de base, ainsi que des services et des infrastructures efficaces, en particulier aux personnes handicapées. Il faut aussi instituer et conserver un mode de gouvernance sans exclusive, réactif et responsable aux niveaux national et local.

B. Accélérer les transformations structurelles propices au développement durable

29. Les pays en développement envisagent par ailleurs d'accélérer les transformations structurelles nécessaires à la poursuite des progrès. À cet effet, ils s'emploient à lutter contre les inégalités et l'exclusion, à promouvoir un développement sans carbone et à mettre en place des systèmes de gouvernance plus efficaces et à même de réagir à des phénomènes tels que la mondialisation, l'urbanisation et les changements démographiques et technologiques. Un mode de gouvernance responsable et sans exclusive constitue un facteur déterminant pour promouvoir les transformations structurelles. La réduction des inégalités entre les sexes et l'autonomisation des femmes et des filles constituent également un moyen important d'accélérer le développement durable. Lorsque les femmes peuvent jouer pleinement leur rôle et intervenir sur un pied d'égalité dans la vie sociale, économique et politique, les économies sont plus fortes, les communautés sont plus ouvertes et résilientes, et les politiques ont tendance à faire une plus large place aux priorités importantes de développement.

30. D'autres défis exigent aussi que soient opérées des transformations structurelles, notamment pour tirer efficacement parti des avancées technologiques telles que l'automatisation, la numérisation (en particulier aux fins de la prestation de services financiers ou administratifs), et de la quatrième révolution industrielle⁸,

⁷ World Poverty Clock; World Data Lab.

⁸ Schwab, Klaus (11 janvier 2016). La quatrième révolution industrielle. Forum économique mondial. Disponible en ligne (en anglais uniquement) à l'adresse <https://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab>.

éliminer les pratiques non viables de gestion des ressources naturelles et remédier de façon systématique au manque d'infrastructures et de services et à l'obsolescence. Pour relever ces défis, les gouvernements doivent pouvoir bénéficier de conseils techniques et pratiques de qualité, mettre en œuvre des solutions novatrices de financement du développement en drainant des investissements publics et privés, aux niveaux national et international (y compris dans le cadre de stratégies de financement mixte), et disposer de capacités plus importantes pour promouvoir l'innovation, la coopération Sud-Sud et la mise en commun des connaissances.

C. Renforcer la résilience aux chocs et aux crises

31. Les pays et populations ne sont pas confrontés aux mêmes problèmes selon qu'ils sont touchés par des catastrophes ou des crises soudaines ou à évolution lente. Ils peuvent connaître des crises qui sont circonscrites et de courte durée (comme c'est le cas de la plupart des catastrophes géophysiques et des aléas climatiques, des flambées épidémiques, des récessions économiques soudaines, etc.) ou des crises durables telles que les conflits ou les grandes sécheresses, les épidémies ou l'effondrement de l'économie. Les incidences des changements climatiques vont continuer de perturber les économies et la vie de milliards de personnes. Les phénomènes météorologiques extrêmes deviennent de plus en plus fréquents et dévastateurs, entamant les acquis du développement, même dans les pays qui ont atteint un certain niveau de développement socioéconomique. Les variations météorologiques, la montée du niveau des mers et l'aggravation des phénomènes climatiques ont une incidence importante sur les petits États insulaires en particulier. Les sécheresses extrêmes peuvent exacerber les tensions et les conflits locaux, en particulier dans les régions arides et semi-arides qui connaissent déjà des pénuries d'eau, en aggravant les pressions exercées sur les ressources naturelles. Des maladies, dont l'émergence est parfois liée aux changements climatiques et à la dégradation de l'environnement (notamment à la pollution ou au déboisement), peuvent provoquer des épidémies en se propageant vers des centres fortement peuplés et par les réseaux de transport.

32. Face à ces catastrophes et crises, les pouvoirs publics ont besoin d'aide pour reprendre le chemin du développement durable, tout en acquérant de plus grandes capacités à gérer activement les risques et à renforcer leur résilience en prévision des prochaines crises. Les pays qui renforcent leur résilience sont mieux à même de faire face aux catastrophes et crises, que celles-ci soient d'origine environnementale, économique ou sociale. Le renforcement des capacités nationales de prévention des crises et le renforcement de la résilience supposent que soient mises en œuvre diverses activités avant, pendant et après les situations d'urgence humanitaire, notamment en renforçant les capacités nationales d'intervention en cas de crise et d'adaptation aux changements climatiques, ainsi que les mécanismes d'alerte rapide, de réduction des risques de catastrophe et de relèvement après une crise. L'appui fourni au renforcement des capacités nationales reposera sur une gouvernance responsable sans exclusive, qui fera une large place à l'égalité des sexes, à l'autonomisation des femmes et des filles et à la satisfaction des besoins des groupes vulnérables, pour ne laisser personne de côté.

IV. L'approche du PNUD : des solutions types adaptées à trois contextes de développement

33. Tous les pays sont à la recherche de nouveaux moyens de remédier à des problèmes complexes et étroitement liés – tels que les chocs provoqués par les crises,

la stagnation économique, les inégalités et la pauvreté –, de donner accès à une énergie propre et abordable ou d'atténuer les effets des changements climatiques et de s'y adapter. Le PNUD entend mettre au point des interventions intégrées pour régler ces problèmes au moyen de solutions types, en utilisant les trois grands contextes de développement décrits plus haut comme des cadres pour adapter ces interventions en fonction des besoins et demandes spécifiques des pays.

34. Le présent Plan stratégique propose une série de solutions types qui peuvent être conjuguées et modulées en fonction des contextes de développement évoqués plus haut. Chaque solution type peut être mise en œuvre dans les trois contextes de développement, selon une démarche différenciée dans chaque cas. Ces solutions types – qui s'articulent autour d'axes tels que la réduction de la pauvreté, la bonne gouvernance, la gestion des risques, le relèvement et la résilience, l'égalité des sexes et l'environnement – indiquent comment les compétences de base du PNUD seront réorientées conformément aux nouveaux principes et à la nouvelle approche arrêtés par le Plan stratégique. Chaque solution procède d'une théorie du changement et prévoit une série d'interventions conçues pour accomplir des progrès importants dans la réalisation des principaux objectifs et cibles de développement durable.

35. Un premier ensemble de solutions types est présenté ici pour illustrer cette approche. Chacune de ces solutions types sera mise en œuvre en partenariat avec d'autres organismes des Nations Unies, compte tenu des avantages comparatifs et des capacités opérationnelles de chacun et en réponse à la demande de gouvernements. Ces solutions types seront affinées et précisées à mesure qu'elles seront mises en œuvre. L'ensemble des solutions types présentées ici devrait couvrir la plupart des activités du PNUD au cours de la période concernée par le plan stratégique. Selon les demandes que lui adresseront les pays, le PNUD pourrait élaborer d'autres solutions types en partenariat avec les institutions et partenaires compétents sur le terrain, pour apporter des réponses aux nouvelles questions que posent notamment l'urbanisation, les migrations, la gestion des transitions démographiques ou le lien entre les flambées épidémiques et la dégradation de l'environnement.

36. **Solution type n° 1 : maintenir les populations hors de la pauvreté.** Cette solution type ciblera les obstacles et les facteurs de vulnérabilité qui maintiennent les populations dans la pauvreté ou qui les y refont tomber, notamment lorsque des chocs et des crises se produisent. Elle s'appuiera sur diverses mesures consistant notamment à améliorer les moyens de subsistance en milieu rural et urbain, à renforcer l'égalité entre les sexes et la protection sociale, à garantir l'accès à l'eau, à l'énergie propre et à d'autres services de base et à donner plus largement accès aux services financiers pour contribuer à renforcer la résilience aux chocs d'ordre économique, environnemental ou sanitaire. Dans les zones rurales, qui sont largement tributaires de l'agriculture et des ressources naturelles, cette solution type sera étroitement liée aux questions de sécurité alimentaire et à la résilience des systèmes agricoles. Dans des contextes où le principal problème n'est plus d'empêcher les populations de tomber au-dessous des seuils de pauvreté, elle facilitera les transitions et les changements structurels en contribuant notamment à diversifier les économies, à réduire les inégalités croissantes, y compris entre les sexes, et à mettre en adéquation techniques et compétences. Il sera essentiel d'investir dans les nouvelles technologies, notamment dans celles qui contribuent à réduire les émissions, et d'appuyer les politiques climatiques pour faire reculer la pauvreté de façon durable. Les capacités techniques d'organismes tels que le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) et l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel complèteront utilement les capacités techniques et d'exécution du PNUD dans les activités visant à réduire les émissions. Dans le contexte de crises, il sera important pour commencer d'assurer des revenus et d'appuyer les actions de relèvement pour renforcer la résilience face aux revers de façon à ce que, une fois la

situation stabilisée, les pays puissent reprendre le chemin du développement durable. Pour mettre en œuvre cette solution type, le PNUD travaillera en collaboration avec les principaux organismes qui lui sont apparentés tels que l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), l'Organisation internationale du Travail (OIT), l'UNICEF et le FNUAP sur les moyens de subsistance, la création d'emplois et la protection sociale, avec le FENU sur l'ouverture de l'accès aux services financiers et avec ONU-Femmes sur les dimensions sexospécifiques de la création d'emplois et du relèvement.

37. Solution type n° 2 : mettre en place une gouvernance plus efficace, plus inclusive et plus responsable. On s'accorde à reconnaître que l'absence d'exclusive et le respect du principe de responsabilité par les systèmes et processus de gouvernance sont cruciaux pour le développement durable et la sécurité humaine⁹. Cette solution type vise donc surtout à soutenir les divers modes de développement qui contribuent à l'édification de sociétés pacifiques, justes et sans exclusive, en tirant parti de l'avantage comparatif du PNUD et de sa longue expérience en matière de gouvernance. Dans certains contextes de développement, il peut être nécessaire d'apporter un appui aux fonctions de gouvernance de base, à la création de services locaux, à l'instauration de l'état de droit, au renforcement des capacités de lutte contre la corruption et à l'accès à la justice. Dans d'autres, il faut fournir une aide, éventuellement en collaboration avec le Département des affaires économiques et sociales, le FENU et les institutions financières internationales, à l'accès aux sources de financement du développement et d'aide publique au développement (APD) et à leur utilisation. Dans d'autres encore, un appui novateur peut-être demandé pour améliorer les capacités de réglementation, renforcer les cadres juridiques, les institutions et les capacités de gouvernance locale. Dans des situations de crise, une aide peut être demandée pour rétablir les fonctions essentielles de gouvernance et pour contribuer à la mise en œuvre de solutions préventives à long terme qui s'attaquent aux causes profondes des conflits et des catastrophes. Cette solution s'attachera à mettre en place des institutions ouvertes, efficaces et responsables et des mécanismes de règlement pacifique des conflits et de promotion de la cohésion sociale. Il faudra en faire bénéficier les femmes, les jeunes, les personnes handicapées et d'autres groupes habituellement marginalisés, en travaillant en partenariat avec des organismes tels que l'UNICEF et ONU-Femmes.

38. Solution type n° 3 : renforcer les capacités nationales de prévention et de relèvement pour édifier des sociétés résilientes. Pour renforcer la résilience aux effets des catastrophes et des situations d'urgence (que celles-ci aient des origines socioéconomiques ou des causes naturelles), il faut réduire au minimum les facteurs de risque inhérents aux processus de développement et renforcer la sécurité humaine. Cette solution type s'appuiera sur la stratégie de développement du PNUD et ses compétences spécialisées en matière de prévention des conflits, de consolidation de la paix, de réduction des risques de catastrophe, d'adaptation aux changements climatiques, d'atténuation de leurs effets et d'intervention en cas de crise pour aider les pays à éviter les crises et à revenir rapidement à un développement stable après les crises. Pour renforcer les capacités nationales à réduire les risques de catastrophe afin que les personnes, les biens et les moyens de subsistance soient moins exposés aux aléas, il faudra fournir un appui intégré aux pouvoirs publics et aux parties prenantes nationales, en travaillant en partenariat avec les organismes humanitaires et avec le Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires. Lorsque les pays font face à des situations d'urgence humanitaire, cette solution type les aidera à choisir et mettre en œuvre des modes de développement et de relèvement

⁹ Comme énoncé dans la résolution 66/290 de l'Assemblée générale en date du 10 septembre 2012 relative à la suite donnée au paragraphe 143 sur la sécurité humaine du Document final du Sommet mondial de 2005

propres à réduire les facteurs de vulnérabilité et à ouvrir des perspectives de développement en intensifiant les actions humanitaires et – le cas échéant – les mesures de consolidation de la paix, afin d’assurer une meilleure continuité entre les secours d’urgence, le relèvement et le développement. Il sera essentiel d’investir dans les nouvelles technologies, notamment dans celles qui contribuent à réduire les émissions, pour faciliter les transitions vers un développement durable. Cette solution type facilitera la conduite d’évaluations des besoins au niveau national, ainsi que la mise en œuvre de mesures de stabilisation, de consolidation de la paix et de relèvement, conformément aux principes que l’Assemblée générale a consacrés dans sa résolution 46/182 du 19 décembre 1991 sur le renforcement de la coordination de l’aide humanitaire d’urgence de l’Organisation des Nations Unies. Au sein du PNUD, cette solution type exigera une concertation plus étroite entre différents domaines d’intervention – prévention des conflits, gouvernance, réduction des risques de catastrophe et adaptation aux changements climatiques –, pour aider les pays à adopter une approche plus intégrée et globale de la résilience tout en tenant compte du fait que les solutions doivent être adaptées aux catastrophes naturelles, aux crises humanitaires et aux autres formes de chocs et de crise.

39. Solution type n° 4 : promouvoir des solutions fondées sur la nature pour préserver la planète. La biodiversité et les écosystèmes terrestres et marins sont les bases des sociétés humaines et constituent un filet de sécurité pour des milliards de personnes auxquelles elles permettent de disposer de ressources et fournissent des services écosystémiques. Le PNUD conduira des actions intégrées en partenariat avec la FAO, le PNUE et d’autres pour limiter l’appauvrissement de la diversité biologique en s’employant à remédier aux lacunes du marché, des politiques et de la gouvernance qui conduisent à la dégradation des écosystèmes. Ces actions s’appuieront sur les partenariats existant déjà avec ces organismes, notamment dans le cadre du Fonds pour l’environnement mondial, de l’Initiative pauvreté-environnement et du Programme de collaboration des Nations Unies sur la réduction des émissions liées à la déforestation et à la dégradation des forêts dans les pays en développement. Il sera en outre essentiel que les actions conduites dans le domaine des finances, des régimes fonciers, des droits sur l’eau et des droits fonciers tiennent dûment compte du fait que les femmes et les hommes, ainsi que les communautés autochtones n’ont pas le même impact sur les écosystèmes, n’y ont pas le même accès et n’y contribuent pas de la même façon. Dans certains contextes de développement, une meilleure gestion des écosystèmes et la mise en œuvre de solutions fondées sur la nature peuvent contribuer à assurer la sécurité alimentaire et hydrique et à fournir des moyens de subsistance durables. Dans d’autres contextes, cette solution type aidera les gouvernements à trouver de nouvelles possibilités de financement et à en tirer parti, favorisera la cohérence des politiques relatives aux ressources naturelles et facilitera les transitions vers une économie verte. Au lendemain de crises, cette solution type peut contribuer à la mise en œuvre d’actions de relèvement durable en protégeant les ressources naturelles, la biodiversité et les écosystèmes.

40. Solution type n° 5 : combler le déficit énergétique. L’accès à une énergie propre et abordable est un facteur déterminant pour le développement durable, aussi bien pour la nutrition, que les transports, l’éducation ou les possibilités économiques. Cette solution visera essentiellement à améliorer l’accès à l’énergie, à promouvoir les énergies renouvelables et à améliorer l’efficacité énergétique de façon à n’exclure personne et à répondre aux besoins des différents secteurs de la population (population urbaine/rurale, femmes/hommes, ménages et entreprises), conformément aux ambitions de l’objectif de développement durable n° 7. La transition vers une énergie propre et abordable aidera également les pays à réduire les effets de la pollution de l’air à l’intérieur des locaux et à l’extérieur, en particulier dans les zones urbaines en développement rapide. Cette solution type facilitera les transitions des

pays vers des systèmes énergétiques durables en contribuant à limiter les risques liés aux conditions d'investissement et à attirer et mobiliser des ressources des secteurs public et privé. Dans certains contextes, lorsque l'accès à l'énergie n'est pas encore généralisé, il faudra surtout appuyer les solutions publiques et privées novatrices permettant d'élargir l'approvisionnement et la distribution. Dans les contextes où la majorité ou l'ensemble de la population est déjà approvisionnée en énergie, l'accent sera mis sur la transition vers la production d'énergies renouvelables et sur les mesures et politiques visant à promouvoir l'efficacité énergétique. Dans les situations de crise et d'après crise, cette solution visera essentiellement, le cas échéant, à rétablir l'accès à l'énergie et à promouvoir un développement sans carbone qui tienne compte des risques. Pour mettre en œuvre cette solution type, le PNUD collaborera avec d'autres organismes dans le cadre d'ONU-Énergie et de l'initiative Énergie durable pour tous (dont le PNUD appuie des pôles régionaux en Afrique, en Asie et dans le Pacifique, ainsi qu'en Amérique latine et dans les Caraïbes, en collaboration avec des commissions régionales, des banques de développement régionales et d'autres partenaires).

41. Solution type n° 6 : promouvoir l'égalité hommes-femmes, ainsi que l'autonomisation des femmes et des filles. Des inégalités persistent entre les sexes dans toutes les régions du monde; elles se manifestent par la répartition inégale des travaux domestiques, l'absence d'accès équitable à la prise de décisions et l'inégalité d'accès aux services de base, aux ressources et aux finances. S'attaquer à ces inégalités et à leurs causes structurelles, ainsi qu'aux pratiques discriminatoires qui les perpétuent exige des interventions multisectorielles suivies. Cette solution type sera mise en œuvre en collaboration avec l'OIT, le FNUAP, ONU-Femmes et d'autres organismes pour mettre au point des interventions qui permettent de réformer les lois, institutions et politiques discriminatoires. Elle donnera aux femmes et aux filles accès à un travail décent dans les secteurs formel et informel, ainsi qu'aux services et infrastructures de base, notamment à l'énergie propre et aux services d'assainissement et garantira leur sécurité physique. En outre, cette solution prévoit la mise en œuvre de mesures d'appui pour promouvoir une participation égale des hommes et des femmes à la vie sociale et politique. Les interventions dans ces domaines contribueront à garantir un accès plus équitable à la transformation des moyens de subsistance et à renforcer la résilience des femmes en menant des politiques économiques et environnementales viables et soucieuses de l'égalité des sexes. Cette solution type sera mise en œuvre en partenariat avec les organismes apparentés compétents, compte tenu en particulier du rôle qu'ont joué des organismes tels qu'ONU-Femmes et l'OIT dans l'établissement de normes et de règles. Le PNUD appuiera, comme il en a été prié, l'intégration d'une perspective sexospécifique dans les stratégies de développement de façon à ce qu'il soit tenu compte de la problématique hommes-femmes dans la mise en œuvre du Programme 2030 et des accords connexes.

Adapter les interventions aux contextes de développement

42. Les solutions types décrites plus haut seront conjuguées et modulées en fonction des contextes de développement des pays concernés. Chacune panachera la fourniture de conseils consultatifs, d'une assistance technique et de services financiers ainsi que des modalités d'exécution de programme différentes. Dans chaque cas, ces solutions types seront élaborées et mises en œuvre en étroite collaboration avec des organismes partenaires au niveau des pays, en s'appuyant sur leurs avantages comparatifs respectifs et en tenant compte des rôles normatifs, des mandats et des compétences spécialisées disponibles.

43. Si une priorité relativement plus élevée est donnée à l'élimination de la pauvreté au niveau du pays, le PNUD contribuera, en collaboration avec les partenaires

concernés, à la mise au point de mécanismes institutionnels permettant de mener des actions concertées aux niveaux national et régional (notamment aux fins de la création d'emplois et de moyens de subsistance, de la fourniture des services de base, et de l'accès aux avoirs financiers et non financiers, ainsi qu'à l'aide et à la protection sociales, en faisant dans chaque cas une large place aux aspects sexospécifiques). Dans le cadre de son approche intégrée, le PNUD s'emploiera en outre à réduire les risques pour remédier à la précarité dans laquelle les changements climatiques et la dégradation de l'environnement font basculer les pauvres et les marginalisés. Il sera essentiel de donner aux pauvres les moyens de mieux se faire entendre dans les structures et processus de gouvernance et d'y participer davantage pour promouvoir l'action et le bien-être.

44. Lorsque les priorités des pays portent davantage sur la transformation structurelle, le PNUD aidera à planifier, hiérarchiser, organiser et financer des solutions intégrées pour résoudre les problèmes complexes. Il faudra pour cela mettre l'accent sur les capacités d'évaluation des compromis à trouver, de gestion des risques et de l'incertitude, et de renforcement de la planification à long terme. Il faudra aussi renforcer les capacités des pays à limiter les risques auxquels sont assujettis les investissements réalisés dans l'économie et les infrastructures en améliorant les conditions géophysiques, sociales et économiques, ainsi que le système de gouvernance dans lesquels ceux-ci sont consentis. Un soutien sera proposé pour appliquer les principes de préservation de l'environnement, renforcer les capacités de gouvernance, promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et des filles, accroître la résilience et les capacités de gestion des risques et renforcer l'absence d'exclusion (notamment fondée sur le sexe, l'appartenance à une minorité ou le handicap), afin de réduire les primes de risque et d'augmenter les effets de stimulation des investissements consacrés au développement. L'un des principaux enjeux sera de renforcer les capacités à mettre en œuvre des approches associant l'ensemble des pouvoirs publics et de la société pour gérer des interventions complexes.

45. Le PNUD interviendra auprès des pays et populations frappés par des chocs ou des crises, que celles-ci soient d'apparition soudaine ou perdurent, et qu'elles soient liées au changement climatique, à des catastrophes naturelles, à des conflits ou à des troubles sociaux. Il s'attachera à travailler avec les pouvoirs publics, les communautés d'accueil et les acteurs de l'aide humanitaire et de la consolidation de la paix (notamment l'équipe de pays chargée des opérations humanitaires et les opérations de maintien de la paix) pour aider les populations touchées à réduire au minimum l'impact des crises à long terme et à reprendre le chemin du développement durable aussi rapidement que possible, dans le respect des principes régissant l'aide humanitaire qui ont été énoncés dans la résolution [46/182](#) de l'Assemblée générale. À cet effet, il s'emploiera à faire connaître les besoins et contributions des femmes et des autres groupes marginalisés ou vulnérables. Les solutions seront conçues de façon à pouvoir être mises en œuvre rapidement et à pouvoir être adaptées, transposées à plus grande échelle ou réduites selon que de besoin.

46. Les interventions du PNUD en cas de crise et ses activités de relèvement (notamment de relèvement rapide) permettront de compléter les mesures prises par les acteurs humanitaires en aidant les pays à reprendre rapidement le chemin du développement durable, à leur initiative et sous leur direction. Le PNUD fournira donc un appui, en concertation avec d'autres institutions et dans le cadre d'une action globale du système des Nations Unies, aux fins d'une gestion efficace des dispositifs et procédures de crise, en partenariat avec les acteurs humanitaires et d'autres responsables des interventions de stabilisation et de la gestion des risques de catastrophes et de conflits à l'échelle du système. Il collaborera avec les partenaires

concernés, notamment avec ONU-Femmes, pour veiller à une prise en compte efficace des dimensions sexospécifiques.

47. Dans tous les contextes dans lesquels il intervient, le PNUD privilégiera la collecte et l'utilisation de données et d'analyses ventilées par sexe pour identifier les laissés-pour-compte et collaborer à la mise au point d'interventions ciblées en leur faveur. Le PNUD s'emploiera, dans tous les cas, à régler les problèmes spécifiques rencontrés par les femmes et les filles et à remédier aux lacunes dont pâtissent les groupes marginalisés et vulnérables, notamment les personnes handicapées. Il s'efforcera également de jeter des bases solides pour assurer l'efficacité de la planification, du financement, de la mobilisation et l'acheminement de l'APD, ainsi que la participation des pouvoirs publics aux coûts et, sur demande et dans la mesure du possible, pour mobiliser d'autres formes de financement du développement auprès de sources publiques et privées, en recourant notamment à des instruments novateurs.

V. Modalités d'exécution : deux dispositifs d'appui efficace aux fins de la réalisation du Programme 2030

48. Le PNUD se propose de mettre en œuvre ses solutions types par le biais de deux dispositifs : a) des dispositifs d'appui au niveau des pays pour le Programme 2030; b) une plateforme mondiale de services consultatifs et d'exécution en faveur du développement. Ces deux dispositifs regroupent des mécanismes, services, connaissances et compétences qui permettent au PNUD d'organiser et de déployer ses ressources et ses capacités autrement pour intervenir de façon plus intégrée et rationnelle et promouvoir un développement plus efficace.

49. **Les plateformes nationales d'appui** aideront les pays à concevoir et mettre en œuvre des solutions intégrées aux problèmes de développement complexes qui exigent une action multisectorielle dans les domaines économique, social et environnemental. Elles répondent aux impératifs, toujours plus pressants, de collaboration entre un large éventail d'acteurs (Organisation des Nations Unies, pouvoirs publics, société civile, secteur privé, institutions financières internationales, etc.), les objectifs de développement durable, et les aspirations qui les sous-tendent, ne pouvant être réalisés par des approches sectorielles ou fondées sur les seules questions à régler. Elles faciliteront l'élaboration de solutions adaptées selon le pays ou le contexte pour répondre à toute une série de défis, notamment pour éliminer les goulets d'étranglement et identifier les facteurs d'accélération, aider les gouvernements à tenir compte des objectifs de développement durable dans leurs plans de développement, leurs budgets et leurs mécanismes nationaux d'exécution et créer des mécanismes efficaces pour mettre en œuvre des approches multipartites de la réalisation des objectifs auxquelles soit associé l'ensemble de la société.

50. Le financement initial et les effectifs nécessaires des plateformes nationales d'appui sont assurés par le PNUD, qui espère faire évoluer ces dispositifs vers des partenariats plus larges avec d'autres organismes des Nations Unies, les autorités locales et d'autres partenaires (institutions financières internationales, organismes bilatéraux de développement, sociétés philanthropiques, société civile, milieux universitaires, secteur privé, etc.) selon la situation du pays et en accord avec les gouvernements. Les plateformes nationales d'appui fonctionneront sous la supervision des coordonnateurs résidents dans le cadre de la structure de coordination des équipes de pays des Nations Unies, et seront placées sous la direction générale des gouvernements hôtes comme convenu dans les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) ou dans un cadre de coopération équivalent. Elles ne sont destinées à remplacer ni les PNUAD, ni le système des coordonnateurs résidents, ni les mécanismes nationaux de planification du développement. C'est un

outil que le PNUD propose pour permettre la mobilisation de capacités techniques supplémentaires afin de relever des défis de développement multisectoriels complexes, qui exigent des actions intégrées de la part d'organismes multiples.

51. De nombreux problèmes sectoriels de développement peuvent être traités efficacement par les différents organismes des Nations Unies en collaboration directe avec leurs homologues gouvernementaux, et au moyen des mécanismes de coordination existants, y compris dans le cadre des interventions humanitaires. Ces défis continueront d'être traités par différents organismes et mécanismes selon leurs mandats et avantages comparatifs (notamment dans le cadre de bon nombre des activités sectorielles des programmes de pays ordinaires du PNUD).

52. Les plateformes nationales n'interviendront que pour aider les pays à faire face à des défis qui exigent des actions multisectorielles intégrées. Elles fourniront un appui à la réflexion itérative, à la conception, à l'essai et à la mise en œuvre de solutions types par plusieurs partenaires, avec le soutien de diverses sources de financement et avec l'aide de systèmes adéquats de gestion de données et d'établissement de rapports aux fins de la vérification des résultats.

53. Dans les pays en situation d'urgence humanitaire, de conflit et d'après conflit, ces dispositifs pourront également faciliter une plus grande collaboration et une meilleure complémentarité des activités de développement, d'aide humanitaire et d'appui aux actions en faveur de la paix en complétant, le cas échéant, les mécanismes et structures de coordination existants. Ils permettront aussi de transposer et restructurer plus facilement les interventions selon que de besoin (par exemple lors de la transition entre le travail des missions et le développement, en mobilisant des moyens supplémentaires en cas de crise et en répondant à l'évolution rapide des besoins des pays).

54. Ces dispositifs consisteront en une équipe de base qui sera formée à l'évaluation de la complexité et à l'analyse de système, à l'exploitation de systèmes de gestion de données et à la « pensée design », et secondée par des spécialistes du financement, de la prospective et de la planification (déployés, le cas échéant, dans des centres sous-régionaux, régionaux ou mondiaux, ou détachés dans le cadre de partenariats avec de grands instituts de recherche et établissements universitaires). Des capacités seront mises en place dans les pays au fil du temps à mesure que la demande de services augmentera et que des ressources seront débloquées. Au début, les plateformes nationales pourront ne comporter qu'un ou deux fonctionnaires, secondés par des experts de la plateforme mondiale de services de conseil et d'aide à l'exécution des initiatives de développement (décrite plus loin) et par les capacités techniques mises à disposition par d'autres organismes.

55. Les plateformes nationales s'appuieront sur des mécanismes opérationnels et de financement plus intégrés et souples, notamment, dans la mesure du possible, sur des mécanismes de financement communs pour promouvoir la réalisation des objectifs de développement durable au niveau des pays, et sur la mise en œuvre de directives générales dans les activités conjointes, qui s'inspireront de l'expérience des pays « Unis dans l'action » et des programmes conjoints tels que le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida.

56. Le système des plateformes nationales s'inspire de modèles expérimentaux et des premiers stades de projets pilotes en cours dans certaines régions du monde, notamment des solutions que le PNUD avait mises au point aux fins de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement et de l'initiative du Groupe de développement des Nations Unies en matière d'intégration, d'accélération et d'appui aux politiques. Ces plateformes seront mises en service progressivement dans les pays de programme en réponse aux demandes des pays et en étroite concertation avec les

équipes de pays des Nations Unies et d'autres partenaires. La priorité sera donnée aux pays où d'autres organismes sont disposés à contribuer à la création de ces plateformes dans le cadre des initiatives Unité d'action des Nations Unies. On trouvera à l'annexe 4 des exemples de modèles expérimentaux mis en œuvre au niveau des pays et de projets pilotes à leurs débuts.

57. **La plateforme mondiale de services de conseil et d'aide à l'exécution des initiatives de développement** vise à servir un double objectif : tout d'abord, fournir des services techniques et pratiques de qualité aux plateformes nationales et aux programmes de pays du PNUD; ensuite, appuyer les activités que le PNUD mène à l'échelle mondiale pour étoffer les connaissances, développer l'innovation et encourager la constitution d'alliances, tant à l'intérieur du système des Nations Unies pour le développement, qu'avec les institutions financières internationales et un large éventail d'autres partenaires.

58. La plateforme mondiale permettra de regrouper les compétences consultatives techniques et pratiques existant au PNUD pour mettre au point des solutions types dans les trois contextes de développement évoqués plus haut et les appliquer dans le cadre des plateformes nationales d'appui et des opérations plus vastes que le PNUD mène au niveau des pays. Ce vivier de compétences spécialisées sera déployé aux niveaux mondial, régional et national (y compris, le cas échéant, dans les bureaux multipays) et géré selon un modèle de fonctionnement qui garantisse la fourniture aux moindres frais de services efficaces, transposables et adaptés à des contextes nationaux différents. Il sera ainsi possible de fournir tantôt des services consultatifs spécialisés de haut niveau pour résoudre des problèmes liés aux transformations structurelles (à des pays qui ont la capacité de mettre eux-mêmes en œuvre des solutions) ou un appui aux fins de l'exécution d'activités et du renforcement des capacités institutionnelles dans des pays qui ont des problèmes de développement de base et en cas de catastrophes et de conflit.

59. La plateforme mondiale facilitera l'élaboration de solutions novatrices fondées sur des données factuelles élaborées grâce à des capacités perfectionnées d'analyse et de gestion des données et à un mécanisme solide de gestion des connaissances. Les gouvernements et d'autres acteurs des pays de programme du Sud s'emploient actuellement à trouver des solutions pour réaliser les objectifs de développement durable. La plateforme mondiale visera essentiellement à faciliter les activités menées par le PNUD pour recueillir, diffuser et aider à mettre en œuvre ces solutions par le biais de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire.

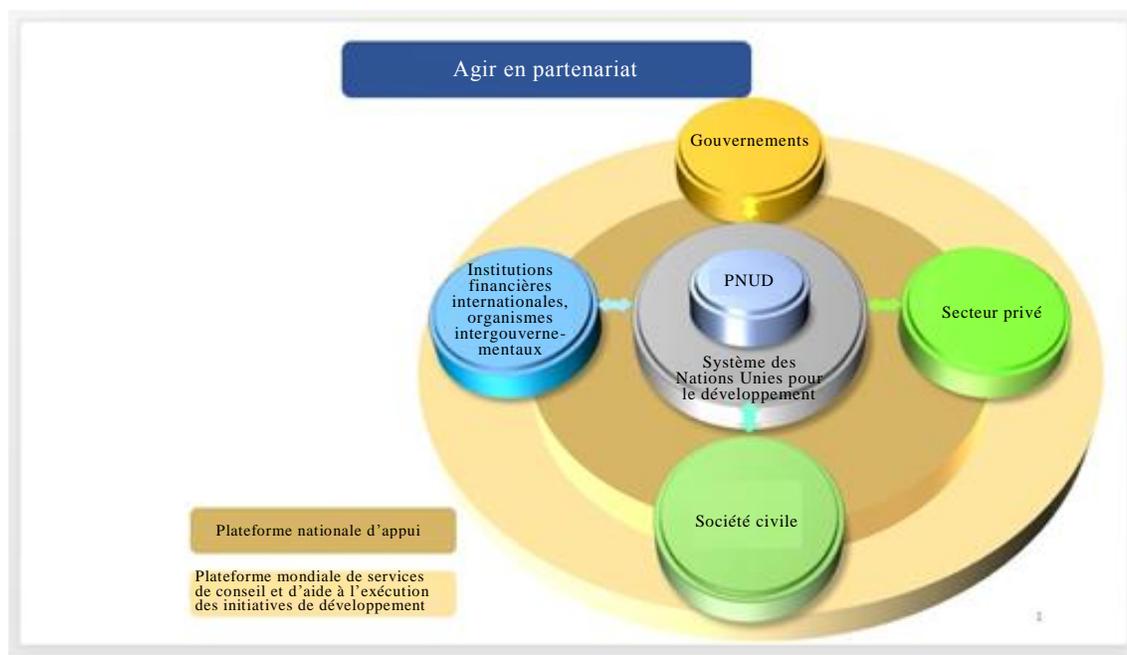
60. La plateforme mondiale servira à centrer l'approche du PNUD sur l'innovation. À cet effet, le PNUD s'emploiera essentiellement à renforcer ses capacités à adopter et appliquer des approches novatrices de l'analyse des contextes, de la conception des programmes et de la mise en œuvre opérationnelle. Mieux tirer parti de l'innovation suppose tout d'abord que soient données des impulsions vigoureuses, clairement définies la vision de l'avenir et les objectifs poursuivis, et créé un climat qui encourage la prise de risques constructifs, stimule la réflexion par association d'idées et incite à faire une plus large place au partage, ainsi qu'à l'approfondissement et à la diffusion des connaissances.

61. L'infrastructure opérationnelle du PNUD constituera un élément essentiel de la plateforme mondiale. Elle réunit de vastes capacités dans les domaines de la gestion des ressources humaines, des finances, des achats, des technologies de l'information et des communications, des affaires juridiques, de la sécurité et de l'administration, réparties dans 135 bureaux de pays, des bureaux spécialisés, cinq pôles régionaux et trois centres mondiaux de services partagés à Copenhague, Kuala Lumpur et New York. Cette infrastructure exceptionnelle parmi les organismes des Nations Unies et

les autres institutions multilatérales permet au PNUD de fournir des services d'exécution dans 170 pays et territoires du monde entier.

Figure 1

L'approche du PNUD : deux dispositifs pour appuyer la mise en œuvre de solutions intégrées aux fins de la réalisation du Programme 2030



S'appuyer sur les enseignements tirés de l'expérience, notamment sur l'évaluation du Plan stratégique pour la période 2014-2017

Le PNUD a adopté une approche fondée sur des données factuelles pour formuler le Plan stratégique pour la période 2018-2021, en tirant les leçons de l'exécution des programmes et projets, des analyses des facteurs de performance et de résultats, ainsi que des constatations, conclusions et recommandations des audits et des évaluations indépendantes et décentralisées qui ont été conduites. Il a en outre attentivement tenu compte des informations recueillies à l'issue d'enquêtes sur les partenariats et d'examens externes bilatéraux et multilatéraux, notamment des rapports du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN), d'examens des activités multilatérales de développement et du Corps commun d'inspection.

Le nouveau Plan stratégique du PNUD a pris particulièrement en compte les constatations, conclusions et recommandations de l'évaluation indépendante du Plan stratégique, du programme mondial et des programmes régionaux pour la période 2014-2017, ainsi que de l'évaluation conjointe de l'efficacité institutionnelle conduite par le Bureau indépendant d'évaluation et le Bureau de l'audit et des investigations, tendant notamment à continuer de bâtir une solide culture institutionnelle des résultats, à axer la budgétisation sur les résultats, à privilégier la qualité des programmes et à en améliorer la rentabilité.

Au cours de la prochaine période couverte par le Plan stratégique pour 2018-2021, le PNUD s'emploiera à :

a) **Élaborer des politiques et programmes intégrés.** Le PNUD améliorera ses performances, grâce à des programmes de qualité, en s'appuyant sur les atouts et les possibilités relevés dans l'évaluation, en renforçant les compétences selon des approches pluridisciplinaires ciblées de la réduction de la pauvreté, en apportant son appui aux institutions réactives, à la gouvernance démocratique et à l'administration publique et en promouvant l'accès aux services de base dans le cadre de tous les programmes et projets, dans lesquels il accordera une place centrale à la promotion des objectifs de développement durable;

b) **Renforcer la collaboration, les partenariats et la coordination avec d'autres partenaires de développement.** Le PNUD s'efforcera d'harmoniser son action avec le système des Nations Unies et d'autres partenaires, en collaboration avec les fonds et programmes dans les domaines prioritaires que sont l'élimination de la pauvreté, l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, la consolidation et le maintien de la paix, les changements climatiques et la viabilité des données;

c) **Intégrer l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, ainsi que la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire dans l'ensemble des programmes opérationnels.** Pour accélérer la réalisation de progrès de développement favorables à tous, le PNUD continuera de s'attacher essentiellement à apporter des améliorations concrètes aux orientations, mesures et procédures institutionnelles et de programmation visant à promouvoir l'égalité des sexes et à combler les lacunes des politiques de coopération Sud-Sud relevées par l'évaluation dans le cadre de la stratégie et des approches opérationnelles adoptées.

VI. Conditions de l'exécution du Plan stratégique du PNUD et de l'appui à la réalisation du Programme 2030

62. Le PNUD définit son modèle de fonctionnement comme un ensemble de mécanismes, processus, instruments, partenariats et financements permettant de fournir un appui efficace et efficient à l'exécution de programmes et projets. Le présent document expose l'idéal vers lequel devront tendre l'analyse et les activités qui seront entreprises pour améliorer le modèle actuel de fonctionnement du PNUD et pour en concevoir et en créer un nouveau.

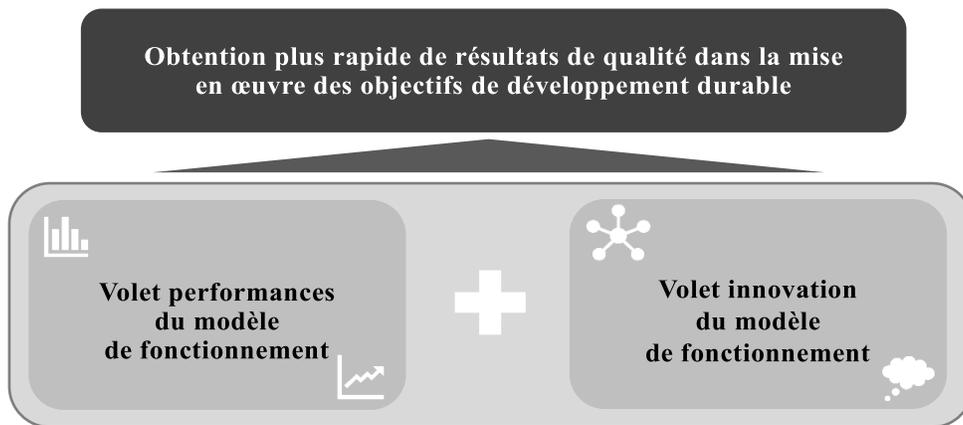
63. Le modèle de fonctionnement du PNUD devra être constamment amélioré à mesure que les situations et les besoins évolueront pour permettre au Programme de répondre plus efficacement aux demandes des gouvernements concernant la réalisation du Programme 2030 et des objectifs de développement durable, et pour produire les résultats attendus de la mise en œuvre du Plan stratégique pour la période 2018-2021. Les domaines à améliorer sont définis dans les grandes lignes par l'examen quadriennal complet à l'issue duquel il a été recommandé de renforcer la cohérence et l'efficacité du système des Nations Unies pour le développement, et plus précisément par l'évaluation du Plan stratégique pour la période 2014-2017 et ses recommandations appelant à rechercher de nouveaux gains d'efficacité, à revoir les services consultatifs et améliorer la viabilité financière et le modèle de financement. Pour mener ses travaux, le PNUD s'appuiera en outre sur les conclusions d'audits et d'évaluations, notamment de programmes.

64. Les améliorations apportées seront de deux ordres : elles porteront sur les performances et l'innovation. Les améliorations portant sur les performances viseront à améliorer la rentabilité et l'efficacité immédiates du modèle de fonctionnement. Les améliorations portant sur l'innovation viseront à élaborer de nouvelles méthodes de travail, à vérifier si elles peuvent être transposées à plus grande échelle et si elles sont financièrement viables et, le cas échéant, à les reproduire. L'innovation concernera également de nouveaux instruments financiers et juridiques qui devront permettre au PNUD de faire preuve de plus de vivacité et de dynamisme, et l'acquisition par le personnel de nouvelles capacités à concevoir et fournir une offre intégrée aux gouvernements partenaires. Ces deux volets sont liés : la recherche d'efficacité institutionnelle peut exiger des innovations et les innovations peuvent produire des gains d'efficacité.

65. Ensemble, ces deux volets viseront à améliorer le modèle de fonctionnement du PNUD en adaptant les méthodes de travail et les capacités requises pour fournir une offre de services intégrée qui procède du Programme 2030 et des objectifs de développement durable. Cette approche doit anticiper l'évolution des besoins, permettre de dégager une valeur ajoutée clairement définie et mesurable et d'obtenir des résultats à grande échelle, en s'appuyant sur la prise de décisions qui tiennent compte des risques, sur des partenariats novateurs (notamment avec le secteur privé), et sur l'amélioration des mécanismes de financement.

Figure 2

Obtention plus rapide de résultats de qualité dans la mise en œuvre des objectifs de développement durable



66. Les bureaux de pays, qui constituent la cheville ouvrière des programmes et de l'organisation du PNUD, joueront un rôle central pour les deux volets et seront aussi les premiers à bénéficier de leurs résultats. L'amélioration du modèle de fonctionnement leur permettra de fournir sur demande des services financièrement viables dans leurs contextes opérationnels spécifiques.

A. Volet performances du modèle de fonctionnement

67. Aux fins de la recherche de performances, des initiatives sont prévues dans les domaines suivants : a) amélioration de l'exécution des projets et du recouvrement des coûts; b) rentabilité et efficacité; c) amélioration des dispositions relatives aux services opérationnels fournis aux organismes des Nations Unies. Des données de référence seront sélectionnées dès le départ parmi les données et indicateurs existants quand c'est possible.

1. Amélioration de l'exécution des projets et du recouvrement des coûts

68. En 2013, le Conseil d'administration a approuvé une méthode harmonisée de calcul des taux de recouvrement des coûts et un taux de recouvrement harmonisé de 8 % pour les autres ressources (contributions aux ressources autres que les ressources de base). En 2016, une évaluation indépendante externe de la cohérence de la nouvelle méthode de recouvrement des coûts et de sa conformité aux dispositions de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale en date du 21 décembre 2012 sur l'examen quadriennal complet a constaté que le PNUD respectait le cadre harmonisé de recouvrement des coûts et les cadres budgétaires intégrés approuvés par les conseils d'administration, mais que certains problèmes persistaient.

69. En moyenne, les services généraux de gestion sont passés de 6,1 % en 2014 à 6,4 % en 2016, mais sont encore en deçà du taux approuvé de 8 %. Les taux différenciés pour certaines sources de financement, les dérogations et les taux hérités du passé pour les projets déjà négociés ont une incidence sur le taux moyen des services généraux de gestion. Les processus clefs de l'exécution des projets seront analysés et améliorés pour relever les taux d'exécution et réduire davantage les dérogations aux taux convenus pour les services généraux de gestion.

70. Les efforts de recouvrement des coûts viseront également à améliorer l'efficacité, la transparence et la simplicité de l'utilisation de la méthode de calcul du coût direct des projets. Les méthodes et directives concernant l'identification exacte et la mention des coûts de gestion des projets dans les descriptifs seront revues, améliorées et simplifiées, de même que les mécanismes de suivi connexes.

71. Les différentes modalités de contribution des pays de programme aux dépenses du PNUD – contributions des gouvernements au titre des dépenses locales des bureaux extérieurs, pays contributeurs nets et contributions des pays à revenu intermédiaire (tranche supérieure) – seront revues pour simplifier les procédures, lorsque cela est possible, et faire connaître les objectifs des différents volets de manière plus efficace.

2. Rapport coût-efficacité, efficacité et rentabilité

72. Le PNUD continuera de s'employer à réaliser des gains d'efficacité dans le cadre de ses activités, en s'appuyant sur des indicateurs de résultats, sur la veille économique et sur d'autres mesures quantitatives et qualitatives, concernant notamment la rentabilité des activités de développement menées et les avantages fournis. Dans ce volet, il sera essentiel de rationaliser les procédures, notamment les procédures de mise en conformité faisant double emploi, pour supprimer les mesures inutiles ou inéconomes, en tenant compte de facteurs tels que la gestion des risques, la responsabilisation et l'autonomisation et la nécessité de disposer de capacités différenciées dans les bureaux de pays.

73. Le recours stratégique à des ressources du budget ordinaire (ressources de base), notamment les fonctions couvertes par ces ressources de base et les conséquences de la baisse des contributions aux ressources ordinaires feront l'objet d'une analyse. Cette analyse permettra d'élaborer des scénarios de financement pour faire des choix stratégiques éclairés concernant l'utilisation des ressources ordinaires.

74. En application des recommandations formulées lors de l'évaluation du précédent Plan stratégique, il sera procédé à un examen de la viabilité financière des fonctions de conseil et d'appui des bureaux. Les activités de conseil pouvant tirer profit d'innovations, cette question sera abordée tôt dans le volet innovation. Les auteurs de l'évaluation ayant également recommandé de renforcer la cohérence de l'appui à la réduction des risques de crise et au relèvement, ce point sera examiné lors de l'analyse globale et dans le cadre du volet innovation.

75. Les capacités des bureaux de pays et le coût d'exécution intégral feront l'objet d'une analyse, qui tiendra compte d'une série de variables, notamment des divers contextes dans lesquels opèrent les bureaux de pays; de l'ampleur et de la nature de la demande de programmes du PNUD et de partenariats; des capacités des partenaires des pouvoirs publics dans les domaines dans lesquels une aide est demandée; des recettes et dépenses par source de financement; des modèles nationaux, multinationaux et non résidents; et d'autres facteurs qui apparaîtront en cours d'analyse. Selon les résultats de cette analyse, des améliorations seront apportées au processus-métier et la concentration verticale ou horizontale des services opérationnels au niveau des sous-régions sera renforcée si une analyse coût/avantage en met clairement l'intérêt en évidence. Les décisions relatives à l'affectation des ressources institutionnelles se fonderont sur les résultats de cette analyse.

76. Les capacités du personnel du PNUD à tous les niveaux devant elles aussi évoluer pour permettre la mise en œuvre effective du Plan stratégique et l'obtention de résultats, ainsi que l'élaboration et la fourniture d'une offre de services intégrés, le PNUD compte élargir ses partenariats avec des prestataires de services de formation, notamment en ligne, améliorer l'accès à des cours de formation ouverte en ligne dans certains domaines thématiques et techniques, et améliorer les programmes de formation qu'il propose aux nouveaux et futurs dirigeants pour faire une plus large place aux partenariats, au dialogue multipartite et à la négociation, de façon à mieux tenir compte des approches intégrées nécessaires à la réalisation des objectifs de développement durable.

3. Amélioration des dispositions relatives aux services opérationnels fournis aux organismes des Nations Unies

77. Le troisième point sur lequel portera le volet performances concernera l'amélioration des dispositions relatives aux services opérationnels fournis aux organismes des Nations Unies; le PNUD fera ainsi suite aux recommandations formulées à l'issue de l'examen quadriennal complet l'invitant à mettre en œuvre progressivement, le cas échéant, les instructions permanentes et les stratégies relatives aux modes de fonctionnement, à rechercher de nouvelles synergies et à adopter des modèles souples, rentables et participatifs pour ses opérations sur le terrain. Le Secrétaire général a également demandé à ce que davantage d'approches communes de la prestation de services partagés soient adoptées au niveau des pays.

78. Le PNUD, qui est présent dans quelque 170 pays et territoires, dispose de la plus grande plateforme opérationnelle des organismes des Nations Unies. Il fournit également un large éventail et un grand nombre de services aux organismes, fonds et programmes des Nations Unies, les systèmes de paie du PNUD ayant notamment décaissé 1,3 milliard de dollars dans 114 monnaies différentes en 2016; il administre les avantages et prestations de plus de 16 600 fonctionnaires et non-fonctionnaires répartis dans 40 organismes, fonds, programmes et entités; et met des locaux et services communs à disposition d'autres institutions dans 113 pays.

79. Le PNUD s'emploiera à faire une plus large place au client à l'intérieur du système des Nations Unies. L'amélioration constante de son efficacité opérationnelle lui permettra d'offrir sur demande un meilleur appui opérationnel à d'autres organismes, que ce soit pour mettre en œuvre des programmes dans des pays où les bailleurs de fonds ne sont pas présents, ou pour limiter les capacités opérationnelles que les autres organismes doivent déployer sur le terrain. Il prendra notamment des mesures spécifiques pour mettre un mécanisme de retour d'information à la disposition des clients des organismes des Nations Unies concernant la qualité des services fournis; élaborer des accords de prestation de services en tant que de besoin; fournir un appui à l'élaboration de stratégies relatives aux modalités de

fonctionnement dans le cadre de la formulation des PNUAD; mettre au point une méthode plus claire et transparente pour calculer les coûts des services à inclure dans le barème universel des prix.

B. Volet innovation du modèle de fonctionnement

80. Le PNUD a encouragé les programmes novateurs dans le Plan stratégique précédent, mais n'a pas fait la même place à l'innovation dans son modèle de fonctionnement. Le volet innovation mettra l'accent sur la recherche de nouveaux modes de fonctionnement par la production d'idées nouvelles aux niveaux national et régional, la réalisation d'études de viabilité, d'essais, de processus itératifs d'amélioration et, le cas échéant, la transposition des initiatives à plus grande ou plus petite échelle. La façon dont seront gérées les connaissances issues de ce travail – notamment les compétences spécialisées acquises et la façon de réunir ces compétences – jouera un rôle essentiel dans la réussite de ce volet innovation. Des laboratoires d'innovation permettront de faire émerger et de travailler de nouvelles idées, différents bureaux de pays ou groupes prenant la direction des opérations selon leurs compétences en la matière et leur capacité à faire progresser les travaux. Il est prévu de mettre en œuvre le volet innovation en parallèle, même si le volet performances dominera au départ pour relever les défis immédiats et mettre en place une base meilleure pour les prochaines innovations.

81. Le volet innovation suppose une interaction importante avec les partenaires du PNUD, le secteur privé et la société civile. L'innovation, qui résulte souvent de la création collective associant divers acteurs, sera stimulée par des échanges avec ceux que le Programme dessert.

82. Les bureaux de pays revêtent une importance particulière, car des innovations sont déjà apportées au modèle de fonctionnement du PNUD, notamment dans les domaines suivants : essais de modèles de services consultatifs rémunérés dans les bureaux de pays et regroupement de services au niveau sous-régional; dispositions souples et d'un bon rapport coût-efficacité relatives à des services de conseil aux fins de la formulation des projets du Fonds vert pour le climat; collaboration active avec le secteur privé par le biais de dispositifs d'appui à la réalisation des objectifs de développement durable; exploitation des compétences locales. Toutefois, une grande partie de ces innovations ne sont pas transposées à plus grande échelle et modélisées sur le plan financier ni partagées dans l'ensemble du Programme.

83. Des domaines dans lesquels des innovations pourraient être apportées au modèle de fonctionnement ont déjà été identifiés au cours de la formulation du Plan stratégique et d'autres apparaîtront à mesure de la mise en œuvre du volet innovation. Certaines innovations du modèle de fonctionnement pourront porter sur l'ensemble des domaines d'activité du PNUD, tandis que d'autres pourront concerner des outils ou instruments spécifiques à des pays ou régions.

84. Premièrement, comme indiqué dans l'évaluation du Plan stratégique pour la période 2014-2017, des innovations pourraient être apportées à la façon dont le PNUD fournit des services consultatifs. Compte tenu du caractère intégré des objectifs de développement durable et des services consultatifs que demandent les partenaires gouvernementaux, il faudrait peut-être adopter une approche qui rassemble directement les compétences spécialisées d'un ensemble d'acteurs.

85. Deuxièmement, des innovations pourraient permettre d'améliorer la capacité du PNUD à collaborer efficacement avec le secteur privé et à le mobiliser pour appuyer la réalisation des priorités politiques des pays. La stratégie du PNUD à l'égard du secteur privé pour la période 2016-2020 fait apparaître plusieurs domaines d'activité

dans lesquels il serait possible de concevoir et mettre au point une offre de services qui facilite davantage ces partenariats. Des procédures, compétences et instruments juridiques spécifiques seront mis à l'essai et élaborés, l'objectif global étant de renforcer la capacité du PNUD à servir de catalyseur pour aider les gouvernements à créer un environnement plus favorable au financement des priorités des pouvoirs publics par le secteur privé, le cas échéant, en fournissant des services qui facilitent la mobilisation de capitaux privés et d'autres investissements en faveur du développement des pays.

86. Troisièmement, il serait possible d'élaborer des modalités plus adaptées à la présence opérationnelle du PNUD et à ses rythmes, sur les plans financier, juridique, de la gestion des projets et des ressources humaines, qui permettent de concilier le respect du principe de responsabilité et la prise de décisions éclairées et qui pourraient être utilisées par d'autres organismes, fonds et programmes des Nations Unies.

87. Quatrièmement, des innovations pourraient être apportées au système d'encouragement des bureaux de pays qui atteignent ou dépassent les objectifs de résultats, notamment les taux d'exécution et les gains d'efficacité réalisés dans les ratios entre dépenses de gestion et dépenses de programme, par exemple. Les bureaux de pays, qui assurent la liaison avec les acteurs clefs dans chaque pays, sont donc souvent le point de départ des innovations opérées à l'intérieur du PNUD.

C. Prochaines étapes

88. Il est prévu d'affecter des équipes spéciales au volet performances et d'établir des plans de travail assortis de données de référence pour mesurer les améliorations des résultats. Ces équipes spéciales seront recrutées dans les bureaux de pays et bureaux régionaux compétents, selon que de besoin. Pour le volet innovation, le PNUD établira une note d'information comportant un cadre de résultats qui exposera comment il compte conduire les activités d'innovation sur le plan interne, les principes qui régiront ces activités, la façon dont des dialogues multipartites seront engagés et comment les laboratoires d'innovation fonctionneront. Cette note d'information sera progressivement améliorée au fur et à mesure de consultations qui seront engagées avec les principales parties prenantes au cours du premier trimestre de 2018.

VII. L'avenir

89. Le Plan stratégique pour la période 2018-2021 propose qu'en tant qu'institution fondamentale au sein du système des Nations Unies pour le développement, le PNUD adopte une nouvelle approche pour appuyer la réalisation du Programme 2030. Il donne un aperçu de l'action du PNUD dans les divers contextes de développement dans lesquels opèrent les pays de programme, des domaines d'intervention types du PNUD et des deux dispositifs d'appui qu'il utilisera. Il propose l'adoption par le PNUD d'une approche nouvelle et ambitieuse, adaptée au caractère intégré et novateur du Programme 2030. Cette importante réorientation comporte de multiples défis et risques; il faudra notamment assurer la reconversion du personnel et redéployer les capacités pour fournir la gamme de services requis; obtenir un soutien et une collaboration suffisants de la part d'autres organismes pour fournir des solutions multidimensionnelles véritablement intégrées; et mobiliser les ressources nécessaires pour créer des plateformes nationales efficaces et les faire fonctionner. Les résultats de l'examen du système des Nations Unies pour le développement que les États Membres ont demandé lors de l'examen quadriennal complet pourront

également nécessiter des modifications de l'approche et des éléments du plan qui ont été proposés.

90. Le PNUD s'emploiera à limiter ces risques en adoptant une approche progressive et sans exclusive pour mettre en place de nouvelles capacités, plateformes et solutions, et en collaborant activement et de façon suivie avec les organismes partenaires et les États Membres pour que les nouvelles approches qui sont proposées bénéficient d'un appui plus large. L'approche du PNUD tiendra compte des résultats de l'examen du système des Nations Unies pour le développement, tels qu'approuvés par les États Membres, pour se conformer pleinement avec l'orientation assignée au système des Nations Unies. Les ajustements nécessaires à cet égard seront communiqués aux États Membres par l'intermédiaire du Conseil d'administration et lors de l'examen du plan à mi-parcours.
