



**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
8 juillet 2021
Français
Original : anglais

Deuxième session ordinaire de 2021

30 août-2 septembre, New York

Point 2 de l'ordre du jour provisoire

Plan stratégique du PNUD pour la période 2022-2025

Plan stratégique du PNUD pour la période 2022-2025

Résumé

Une urgence planétaire et la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) ont épuisé les ressources naturelles et humaines de la planète et modifié le paysage du développement. Près d'un milliard de personnes pourraient basculer dans l'extrême pauvreté à l'horizon 2030, à moins que le monde ne saisisse cette occasion pour agir de manière concrète en faveur de la réalisation des objectifs de développement durable.

Le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) travaille avec les pays afin d'élargir la gamme des choix dont on dispose pour un avenir plus juste et durable afin de construire le monde envisagé dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030, un équilibre trouvé entre la planète et les personnes. Le défi des quatre prochaines années est d'accélérer et d'intensifier considérablement les résultats en matière de développement afin de remettre les objectifs à portée de main. À cette fin, le PNUD soutiendra le changement dans trois directions :

- la transformation structurelle, notamment les transitions verte, inclusive et numérique ;
- ne laisser personne de côté, une approche fondée sur les droits, centrée sur le pouvoir d'action et le développement humains ;
- renforcer la résilience pour répondre à l'incertitude et au risque systémique.

Il s'agit d'immenses énigmes pour l'ensemble de la société, dont la résolution requiert des efforts collectifs et des approches intégrées. Le PNUD offre un réseau unique de portée mondiale et de présence locale, d'expertise sectorielle et de partenariats de confiance pour aider à résoudre ces énigmes. Au cours des quatre prochaines années, le PNUD collaborera avec les pays pour accroître les capacités humaines grâce auxquelles 100 millions de personnes pourront échapper à la pauvreté multidimensionnelle ; favoriser l'accès à l'énergie propre pour 500 millions de personnes ; aider 800 millions de personnes à participer à des



élections, souvent pour la première fois ; et promouvoir l'investissement de plus de 1 000 milliards de dollars de dépenses publiques et de capitaux privés dans la réalisation des objectifs de développement durable.

Le plan décrit l'orientation future du PNUD, dans la continuité du Plan stratégique 2018-2021. Le PNUD continuera à travailler sur ses six solutions types en matière de pauvreté et d'inégalité, de gouvernance, de résilience, d'environnement, d'énergie et d'égalité des genres. Il s'agit de domaines où les besoins des pays sont les plus importants et où les capacités et la place du PNUD au sein du système des Nations Unies pour le développement permettent à l'organisation de travailler au mieux. Les solutions types seront adaptées pour mieux correspondre à l'évolution des priorités des pays, en tirant les leçons des quatre dernières années. En collaborant avec le système des Nations Unies renforcé et au-delà, le PNUD établira des approches intégrées qui appliquent des combinaisons de solutions pour obtenir des résultats plus conséquents. De puissants catalyseurs tels que l'innovation stratégique, la transition numérique et le financement du développement permettront d'accélérer et d'amplifier encore les résultats.

Pour être un partenaire efficace porteur de changement, le PNUD doit développer non seulement de nouvelles compétences, comme la pensée systémique, mais aussi une nouvelle culture : une culture qui recouvre la complexité, gère activement le risque, s'adapte continuellement et cherche à apprendre tout en produisant des résultats. Dans un monde incertain, le modèle d'activité du PNUD doit lui permettre de répondre aux partenaires avec la souplesse et à l'échelle qu'ils attendent. De cette façon, le PNUD soutient non seulement les progrès des pays vers la réalisation du Programme 2030, mais encourage également l'investissement collectif dans la construction de biens publics mondiaux, contribuant à un avenir plus juste et durable pour tous.

I. Contexte stratégique

1. Le monde est confronté à une urgence planétaire qui menace la réalisation des objectifs de développement durable. Seul le développement dans les limites de la planète permettra à l'humanité de relever les défis centraux de l'Anthropocène : atténuer les changements climatiques et s'y adapter ; protéger la biodiversité et les écosystèmes ; et assurer un développement juste et équitable pour tous. Le plan décrit comment le PNUD contribuera à renforcer les capacités humaines et à élargir les choix des pays en matière de développement, afin de construire un monde plus équitable où l'homme et la planète sont en équilibre.

2. La réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030 représentait déjà un défi énorme avant même que la pandémie de COVID-19 ne frappe. Bien que le nombre de personnes vivant dans l'extrême pauvreté ait chuté de 1,9 milliard en 1990 à 689 millions en 2017, une proportion importante demeure en équilibre instable juste au-dessus du seuil de pauvreté et très vulnérable. Dans 107 pays en développement, 1,3 milliard de personnes vivent dans une pauvreté multidimensionnelle. Depuis 1990, les inégalités ont augmenté dans la plupart des pays développés et dans certains pays à revenu intermédiaire, où vit 75 % de la population mondiale. Si les inégalités en matière de capacités de base, comme l'espérance de vie à la naissance, se sont réduites, il n'en demeure pas moins que les écarts se sont creusés en matière de capacités améliorées, comme l'enseignement supérieur ou l'accès au numérique. Après avoir presque atteint la parité entre les sexes en matière de scolarisation dans l'enseignement primaire et réduit de 45 % le taux de mortalité maternelle dans le monde depuis 2000, le monde a vu les progrès en matière d'égalité des sexes s'estomper dans de nombreux pays, les efforts portant davantage sur les domaines où les disparités fondées sur le genre sont plus fortes.

3. Les effets de la COVID-19 et de la plus grande contraction économique depuis la Grande Dépression, aggravés par les conflits armés, les changements climatiques et la perte de biodiversité, ont provoqué une augmentation du nombre de personnes vivant dans la pauvreté en 2020 pour la première fois depuis 1998. Près de 3,9 millions de personnes en sont mortes. Soixante-seize pour cent de tous les travailleurs de l'économie informelle sont concernés. En avril 2020, les établissements scolaires ont été fermés pour 85 % des enfants du monde, frappant le plus durement les plus pauvres, sans accès à l'apprentissage en ligne ou à la sécurité de l'école. Les emplois des femmes sont 1,8 fois plus vulnérables que ceux des hommes, leur charge de soins non rémunérés est trois fois plus importante. La pandémie pourrait contraindre 11 millions de filles supplémentaires à abandonner l'école ; un grand nombre d'entre elles n'y retourneront pas, avec des effets boule de neige sur leur vie pendant des années. Le moment est venu de déployer des efforts concertés vers la réalisation des objectifs de développement durable, afin d'aider les gens à se remettre de la COVID-19 et à inverser ou atténuer ces effets avant qu'ils ne deviennent permanents.

4. Pourtant, si la COVID-19 a mis en lumière les problèmes auxquels le monde est déjà confronté, elle a également démontré qu'il est possible de choisir la manière de les relever. Elle a ouvert un espace pour des politiques auparavant considérées comme controversées ou inapplicables, telles que le revenu minimum provisoire, et a révélé le potentiel de solutions non évidentes provenant de sources diverses. Nombre d'États ont mis en place de vastes programmes de transferts en espèces d'urgence en un temps record. La conception de l'administration publique en tant que plateforme, de rencontre et de services en ligne, s'est généralisée dans le monde entier. Les réponses aux niveaux régional et local ont souvent permis d'apporter un appui opportun et adapté aux réalités locales. Le pouvoir mobilisateur fondé sur des principes est digne de confiance.

5. Près de la moitié des pauvres dans le monde vivent dans des pays touchés par des conflits. On dénombreait 82,4 millions de personnes déplacées de force à la fin de 2020, dont 86 % ont trouvé refuge dans des pays en développement. Les conflits sont devenus plus complexes et plus longs, de plus en plus motivés par des menaces non traditionnelles pour la sécurité, telles que la stagnation économique, les migrations et déplacements irréguliers, la dégradation de l'environnement, la concurrence pour les ressources naturelles ou la croissance rapide des villes. Lorsque ces risques s'accumulent, les populations marginalisées se retrouvent piégées dans un cycle de vulnérabilité. Les personnes déplacées par le conflit subissent des chocs supplémentaires. Une approche intégrée qui lie le développement, la réduction des risques de catastrophe, l'action humanitaire et la pérennisation de la paix est nécessaire pour construire la résilience et des bases solides pour le développement durable et la sécurité humaine¹. Le développement tenant compte des risques est essentiel à la prévention, au rétablissement et à la stabilisation.

6. La COVID-19 a rappelé au monde que les défis du développement sont des énigmes dynamiques de risques multidimensionnels qui requièrent des solutions systémiques. Comme les facteurs de changement à long terme tels que l'urbanisation, les changements climatiques et la perte de biodiversité apparaissent dans les tendances actuelles, les risques sont aggravés et la pression sur les ressources augmente. Les émissions mondiales de gaz à effet de serre continuent de croître en raison de l'augmentation de la demande d'énergie. On estime à 132 millions le nombre de personnes qui pourraient basculer dans la pauvreté à l'horizon 2030 en raison des changements climatiques. En 2020, le nombre de personnes déplacées par des phénomènes météorologiques extrêmes a dépassé celui des personnes déplacées par des conflits. Toutefois, il y a un revers de la médaille à cette interconnexion. La décarbonisation de l'économie mondiale pourrait ajouter 98 000 milliards de dollars au produit intérieur brut (PIB) à l'horizon 2050, quadruplant le nombre d'emplois dans le secteur des énergies renouvelables pour atteindre 42 millions, avec une parité des sexes plus élevée que dans les secteurs traditionnels. La révolution des énergies renouvelables promet non seulement de réduire les émissions, mais aussi d'offrir un accès à l'énergie à des millions de personnes.

7. Une approche systémique qui aborde ces points de connexion peut aider les États et les communautés à faire face au fait que les contrats sociaux existants ne fonctionnent plus pour nombre de personnes. Plus de 1,1 milliard de personnes vivent sans preuve d'identité et ont du mal à accéder aux services de base. Quarante-trois pour cent d'entre elles craignent de perdre leur emploi à cause de l'automatisation, de la mondialisation ou de l'économie à la tâche. Certains perdent confiance dans la capacité des institutions publiques à faire respecter l'état de droit et les droits de l'homme et à mettre en œuvre des politiques équitables et inclusives. Pourtant, un aspect positif de cette déstructuration de la société est de toute évidence un activisme citoyen plus dynamique, comme les mouvements de jeunes sur les changements climatiques, l'action collective contre la discrimination fondée sur le genre et la race ou la coopération volontaire de milliards de personnes pratiquant la distanciation physique. Les leçons tirées de la COVID-19 montrent le potentiel, par exemple, d'une participation citoyenne plus forte et inclusive, négociée par voie numérique, entre les pouvoirs exécutifs et législatifs et les jeunes.

8. Avec 4,66 milliards d'internautes actifs en octobre 2020, et un million de plus qui les rejoignent chaque jour, les systèmes numériques deviennent le moyen par défaut d'interagir, de produire, de consommer et de comprendre le monde. Le

¹ Selon la résolution 66/290 de l'Assemblée générale du 10 septembre 2012.

paysage même du développement s'en trouve remodelé. La croissance exponentielle des quantités de données multidimensionnelles rend possible l'élaboration de politiques plus solides fondées sur la connaissance des faits. L'innovation technologique peut permettre aux pays de franchir les obstacles à la croissance. Mais les avantages dépendent de l'accès, et si les emplois nécessitant un effort physique et une interaction humaine diminuent considérablement, une « sous-classe numérique » pourrait être laissée pour compte. La transition numérique pose des défis à grande échelle aux sociétés en matière de vie privée, de responsabilité, de désinformation et d'égalité. Ses formidables possibilités ne seront pas universellement partagées sans un effort conscient et commun pour les orienter en faveur de sociétés éthiques et inclusives et des objectifs de développement durable.

9. La coopération multilatérale sera essentielle pour relever ces défis communs. Si les tendances au protectionnisme et au nationalisme peuvent militer contre une approche collective, des signes encourageants d'une plus grande prise de conscience apparaissent. Il s'agit notamment d'alliances plus diversifiées d'États et d'entreprises, de régions et de villes qui collaborent pour relever des défis communs. Soixante-dix pour cent des pays soutenus par la Promesse climatique du PNUD relèvent leurs objectifs d'atténuation des changements climatiques, tandis que les compagnies d'assurance et les investisseurs institutionnels prennent de plus en plus en compte le risque climatique et l'incidence sociale et environnementale dans leurs décisions.

10. Les objectifs de développement durable et l'Accord de Paris clarifient les objectifs dans ce paysage complexe et incertain. Ces engagements communs pris par la communauté internationale – mettre fin à l'extrême pauvreté, combattre les inégalités et l'injustice et protéger la planète – continuent de guider le PNUD et de définir ses objectifs. L'avenir comporte des défis, mais il n'est pas prédéterminé. Il appartient à la communauté mondiale de décider.

II. Tirer des enseignements de l'expérience

11. Le Plan stratégique pour 2018-2021 a défini un programme ambitieux visant à faire du PNUD un meneur d'opinion plus flexible et plus novateur, plus efficace et plus efficient dans son action et un partenaire de confiance dans la réalisation des objectifs de développement durable. Le Plan stratégique pour 2022-2025 poursuit dans cette direction, en s'appuyant sur les progrès réalisés au cours des quatre dernières années. Il s'appuie sur les évaluations et audits, y compris l'examen à mi-parcours et l'évaluation du plan précédent, ainsi que sur les enseignements tirés de l'expérience. Des échanges avec des praticiens et des leaders d'opinion des pouvoirs publics, de la société civile, du secteur privé, du système des Nations Unies et du personnel du PNUD dans le monde entier ont permis d'enrichir ce plan.

12. Les principaux enseignements auxquels le plan répond sont les suivants :

a) **Pouvoir d'intégration.** Il ressort de l'analyse des performances citée dans l'examen à mi-parcours que l'application de multiples solutions types à des secteurs particuliers contribue à l'obtention de meilleurs résultats dans l'ensemble du programme de pays. Le plan décrit comment une approche systémique aidera le PNUD, en collaboration avec les partenaires des Nations Unies, à fournir des solutions de développement plus fortement intégrées ;

b) **Comprendre et gérer les risques.** L'accélération et l'augmentation des retombées sur le développement nécessitent une meilleure compréhension des multiples menaces afin d'améliorer la programmation tenant compte des risques, pour laquelle des données et des analyses opportunes et exploitables sont

essentielles. Le plan donne la priorité au renforcement de la résilience pour mieux faire face aux risques redistribués et interconnectés, ainsi qu'au renforcement de la gestion des données et du savoir qui doit sous-tendre une programmation tenant compte des risques ;

c) **Moderniser les systèmes et structures opérationnels.** Les protocoles de devoir de précaution, les règles de gestion financière et les systèmes de gestion doivent évoluer dans le respect des exigences des nouvelles méthodes de travail et des nouvelles formes de partenariat. Le PNUD continuera à moderniser ses systèmes opérationnels afin qu'ils soutiennent efficacement ces nouvelles méthodes de travail, permettant une approche plus dynamique de la gestion des risques tout en observant les normes les plus rigoureuses possible en matière de transparence, de responsabilité et d'efficacité opérationnelle ;

d) **Mettre à jour les arrangements de programmation et les modalités d'exécution.** Le PNUD a mobilisé ou réaffecté près d'un milliard de dollars pour aider ses partenaires dans plus de 170 pays et territoires dans leur réponse à la COVID-19. Dans les 16 semaines qui ont suivi le lancement du Fonds d'intervention d'urgence, 129 propositions ont été approuvées par des mécanismes accélérés, pour un montant total de 105 millions de dollars. Il est dès lors évident que les réponses rapides et efficaces dépendent de la souplesse des ressources et de l'adaptabilité des approches de programmation.

III. Un partenaire du système des Nations Unies

13. L'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies a souligné l'importance pour le système de fonctionner en synergie en vue de fournir des solutions de développement cohérentes et intégrées, motivées par la demande des pays, qui optimisent les résultats et l'incidence collectifs. L'examen quadriennal complet a également recommandé une approche plus différenciée des contextes nationaux, notamment pour les pays en situation particulière comme les petits États insulaires en développement, les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les pays à revenu intermédiaire, y compris à travers des cadres intergouvernementaux convenus tels que les Orientations de Samoa et les programmes d'action d'Istanbul et de Vienne. Après avoir soutenu la transition vers un système des Nations Unies pour le développement repositionné et doté d'un financement et d'une expertise importants, le PNUD continue de travailler en étroite collaboration avec les équipes de pays des Nations Unies et les coordinateurs résidents² pour atteindre ces objectifs.

14. Le PNUD travaille avec les équipes de pays pour établir les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable, sur la base desquels le PNUD et les gouvernements élaborent leurs programmes de pays dans les domaines de prédilection du PNUD. Le PNUD renforcera son offre d'appui intégré, en fournissant au système des services axés sur la demande, sous la coordination générale des coordonnateurs résidents, qui répondent aux priorités des gouvernements en matière de politique et de programmation³. Le soutien du PNUD au système consiste en une expertise pour faire progresser la programmation intersectorielle et l'analyse intégrée ; en des données, des analyses et des prévisions

² De plus amples détails sont fournis dans les notes d'information au Conseil d'administration sur la mise en œuvre de la résolution 72/279 de l'Assemblée générale sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement, de 2019 à aujourd'hui.

³ Selon la résolution 72/279 de l'Assemblée générale des Nations Unies, paragraphe 32.

pour les analyses communes de pays et les plans-cadres de coopération ; et en des offres à l'échelle du système sur les solutions politiques intégrées, le financement du développement et les approches de programme fondées sur la connaissance des faits.

15. En sa qualité de responsable technique du Cadre des Nations Unies pour la réponse socioéconomique à la pandémie de COVID-19, le PNUD a mis en œuvre son expertise, sa présence régionale et nationale et ses partenariats pour aider les partenaires du système à s'unir pour fournir un appui intégré et opportun, y compris des plans de réponse socioéconomique couvrant 139 pays et une plateforme de modélisation des politiques pour aider les décideurs à analyser les incidences des choix politiques avant que de précieux investissements ne soient immobilisés. Dans les contextes de conflit et de crise, comme dans la région du Sahel, le PNUD travaille en étroite collaboration avec les acteurs de l'aide humanitaire, du développement et de la consolidation de la paix⁴ pour prévenir les crises, promouvoir un redressement cohérent et tenant compte des risques, protéger les acquis du développement et renforcer la résilience. La première étape consiste à parvenir à une compréhension commune des objectifs, des risques et des vulnérabilités afin de soutenir une approche intégrée pour la réalisation des objectifs de développement durable.

16. Dans le cadre de la mise en œuvre des recommandations du Secrétaire général sur l'examen des bureaux multipays, le PNUD a renforcé son soutien aux petits États insulaires en développement à travers son initiative « Rising up for SIDS », en favorisant l'accès au financement et le déploiement de capacités supplémentaires, notamment en matière de climat, d'économie bleue, de transition numérique et de réduction des risques de catastrophe. Le PNUD travaille avec les partenaires du système sur les grandes priorités pour les pays et territoires desservis par les bureaux multipays – appui en matière de politiques, financement du développement, systèmes de données et coopération Sud-Sud – notamment en approfondissant la notion d'un mécanisme de conception de financement innovant et en favorisant la création d'un indice de vulnérabilité multidimensionnel pour les petits États insulaires en développement.

17. Le PNUD renforce ses partenariats dans l'ensemble du système des Nations Unies, en s'appuyant sur les forces et les capacités complémentaires des agences pour obtenir de meilleurs résultats. La collaboration avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) sur le financement du développement s'appuie sur les atouts du PNUD en matière de financement macroéconomique et innovant et sur ceux de l'UNICEF en matière de financement et de budgétisation du secteur des services sociaux. La coopération en vue du redressement après la COVID-19 comprend un nouveau cadre d'action avec l'Organisation internationale du travail (OIT) sur les emplois et les moyens de subsistance, la protection sociale et la cohésion sociale. Le PNUD travaille avec le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) pour reconstruire de manière plus verte et plus équitable, et collabore avec l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) sur la base de données COVID-19 Global Gender Response Tracker. Le PNUD et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) collaborent pour aider les pays à répondre aux crises naturelles et climatiques et à renforcer les systèmes alimentaires et de produits de base durables. Le PNUD et le Programme des Nations Unies pour les établissements humains collaborent à la planification urbaine nationale et à la

⁴ Bureau de la coordination des affaires humanitaires, Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix, Département des opérations de paix, Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, Organisation internationale pour les migrations et autres.

planification de l'action climatique pour la résilience urbaine. Une nouvelle phase de partenariat avec l'Organisation internationale pour les migrations a été lancée en 2020. Le PNUD travaillera avec le système des Nations Unies pour mettre en œuvre la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap, en suivant les progrès réalisés grâce à son marqueur de projet dédié, conformément à son engagement continu en faveur de l'inclusion des personnes handicapées dans l'ensemble de la programmation et des opérations.

18. Pour soutenir la préparation et le déploiement du vaccin contre la COVID-19, le PNUD travaille avec les gouvernements et leurs partenaires sous la direction de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) et de l'UNICEF. Le PNUD porte une attention particulière aux solutions numériques pour la livraison des vaccins, aux données pour l'équité dans l'accès aux vaccins et à la prise en compte de l'environnement dans la vaccination contre la COVID-19. En collaboration avec l'OMS et d'autres partenaires, le PNUD élabore un tableau de bord mondial pour fournir des informations multidimensionnelles sur l'équité dans l'accès aux vaccins et la reprise.

19. Le programme des Volontaires des Nations Unies, le Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires, le Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud et le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU), actifs du système hébergés par le PNUD, renforcent également le système de développement revitalisé. Le volontariat est un puissant outil au service de la mise en œuvre du Programme 2030⁵, car les volontaires apportent leur expertise, renforcent les capacités et encouragent l'implication des communautés dans le développement.

20. La coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire font partie intégrante de la manière dont le PNUD travaille et envisage l'avenir du développement. En effet, le PNUD met en relation les pays et applique leurs connaissances et leurs expériences pour faire progresser le développement durable. La création d'un Réseau mondial pour les politiques et le vaste partage de solutions de pays à pays à travers le réseau de laboratoires d'accélération illustrent comment le PNUD tire parti des coopérations Sud-Sud et triangulaire comme une approche fondamentale de la coopération pour le développement.

IV. L'offre du PNUD : l'action du PNUD

21. Le PNUD soutient les pays dans leur cheminement vers l'atteinte des objectifs de développement durable à travers des programmes de pays axés sur les choix de développement nationaux, comme prévu par l'examen quadriennal complet. L'élimination de la pauvreté reste au cœur de son action.

22. Ce Plan stratégique décrit le travail du PNUD comme suit :

- a) soutenir les pays dans trois axes de changement : transformation structurelle, ne laisser personne de côté et résilience,
- b) à travers six solutions types : pauvreté et inégalités, gouvernance, résilience, environnement, énergie et égalité des genres,
- c) renforcé par trois catalyseurs : l'innovation stratégique, la transition numérique et le financement du développement.

⁵ Résolution [75/233](#) de l'Assemblée générale.

L'offre du PNUD



Axes du changement

23. Le PNUD soutient les pays dans trois axes de changement :

a) **La transformation structurelle, y compris les transitions verte, inclusive et numérique**, en collaborant avec les pays au-delà de la résolution des défis de développement immédiats pour soutenir le changement dans les systèmes et structures sous-jacents qui façonnent le développement d'un pays. La pandémie est l'occasion de réimaginer le développement et d'accélérer la transformation des systèmes vers des modèles plus inclusifs, responsables et durables. Selon le contexte du pays, l'objectif d'une transition vers une économie verte et inclusive variera, de l'augmentation de la productivité économique à la conduite de transitions vers le développement durable par l'innovation et la créativité. Dans tous les cas, une gouvernance efficace est essentielle pour réaliser ces transformations et empêcher les revirements ;

b) **Ne laisser personne de côté**, une approche fondée sur les droits de l'homme, axée sur l'autonomisation, l'inclusion, l'équité, le pouvoir d'action de l'homme et les capacités de développement humain, qui reconnaît que la pauvreté et l'inégalité sont multidimensionnelles ;

c) **Renforcer la résilience**, en renforçant la capacité des pays, des institutions et des personnes à prévenir divers risques, notamment les crises, les conflits, les catastrophes naturelles, les chocs climatiques, sociaux et économiques, à en atténuer les effets et à y faire face.

24. Aucun pays n'a encore réussi à combiner un niveau de développement humain très élevé et une incidence écologique durable. Si les transformations structurelles sont essentielles au progrès économique et social nécessaire à la réalisation du Programme 2030, elles doivent être étayées par un engagement profond en faveur de la durabilité, de l'inclusion et de l'équité ainsi que par une plus grande capacité à anticiper les chocs et les crises, à y faire face et à s'en remettre. Les trois axes du changement sont interdépendants. Si chaque contexte est unique, la trajectoire de développement de chaque pays devrait vraisemblablement présenter une combinaison de ces trois éléments.

25. Au cours de la période couverte par ce plan stratégique, la pandémie de COVID-19 restera un facteur important et imprévisible qui aura une incidence sur le développement des pays, et ce, de manière différente dans chaque cas. Le PNUD

planifiera et apportera son appui de manière délibérée afin de répondre le plus utilement possible à l'évolution des priorités des pays.

Solutions types

26. Les six solutions types se sont avérées les domaines où les demandes des pays sont les plus importantes et où les capacités et le rôle du PNUD au sein du système des Nations Unies permettent à l'organisation de travailler au mieux. Chacune d'entre elles sera affinée et développée afin d'accroître sa portée et de répondre plus efficacement à l'évolution des besoins des pays.

Pauvreté et inégalités

27. Aujourd'hui, les inégalités dans le monde concernent moins les disparités de revenus que les disparités de possibilités qui exacerbent la pauvreté et réduisent l'ascension sociale, condamnant des générations successives dans la pauvreté. Les personnes les plus difficiles à atteindre sont souvent vulnérables sur plusieurs fronts, notamment la géographie, l'âge, le sexe, le déplacement, le handicap ou l'accès au numérique. S'appuyant sur les travaux du PNUD sur la pauvreté dans quelque 129 pays, la prochaine génération de cette solution type investira dans les capacités accrues dont les gens ont besoin pour passer au-dessus du seuil de pauvreté et continuer à avancer vers l'objectif de construire la prospérité pour tous.

28. À l'horizon 2025, le PNUD espère aider 100 millions de personnes pauvres, marginalisées et exclues à échapper à la pauvreté multidimensionnelle et aux vulnérabilités persistantes. Le PNUD appliquera une approche systémique qui tient compte du caractère multidimensionnel de la pauvreté, en investissant dans les actifs, les services et la protection sociale dans tous les secteurs. Il favorisera la création d'emplois, la protection sociale et les filets de protection sociale pour les personnes à faible revenu et le « chaînon manquant », c'est-à-dire les personnes vulnérables travaillant dans le secteur informel, en mettant l'accent sur les femmes, dont 85 % occupent un emploi informel dans les pays en développement. L'organisation travaillera avec des partenaires tels que l'OIT pour faire valoir le bien-fondé de la protection sociale en tant qu'investissement dans le capital humain pour protéger les individus contre les chocs et améliorer la productivité et la croissance économique inclusive. Avec des partenaires comme l'OIT et l'UNICEF, elle renforcera son engagement en faveur de l'autonomisation économique des jeunes, en mettant l'accent sur les emplois décents pour ceux-ci, les emplois verts, l'entrepreneuriat social et la protection des travailleurs informels.

29. La pandémie de COVID-19 illustre le fossé qui se creuse entre ceux qui ont accès à des soins de santé de qualité et ceux qui en sont privés. Le PNUD intensifiera sa collaboration avec l'UNICEF, l'OMS et d'autres organismes sur des propositions de politiques et des solutions programmatiques visant à renforcer les systèmes de santé, notamment pour regagner le terrain perdu dans la lutte contre le VIH/sida, la tuberculose et le paludisme et pour traiter les questions émergentes telles que les maladies non transmissibles, la santé mentale et l'état de préparation à une pandémie.

30. De nombreuses personnes à faible revenu, y compris les personnes déplacées, se retrouvent prises au piège d'un cycle de pauvreté et de vulnérabilité en raison de leur manque de crédit, de leur incapacité à emprunter pour investir dans des compétences et des actifs productifs ou de leur absence d'identité juridique. En étroite collaboration avec le FENU, le PNUD encouragera la mise en place d'un environnement politique et réglementaire propice à l'inclusion financière et à la transition numérique afin de développer les services pour les personnes laissées pour compte.

31. La prospérité de tous passe par une énergie abordable et fiable. En s'appuyant sur les synergies avec la solution type sur l'énergie et en travaillant avec des partenaires tels que l'Agence internationale pour les énergies renouvelables (IRENA) et le secteur privé, le PNUD investira pour combler le fossé de l'accès à l'énergie.

Gouvernance

32. Une gouvernance efficace est un fondement essentiel des trois axes de changement. Elle aide à gérer les risques et les conséquences des transformations structurelles. Elle contribue à garantir l'autonomisation et l'inclusion qui permettent de ne laisser personne de côté. Elle contribue à la résilience, en aidant à prévenir l'inversion des acquis du développement et la rechute dans un conflit ou une crise.

33. La mise en place d'une gouvernance efficace, inclusive et responsable est un processus à long terme profondément ancré dans les systèmes sociaux et politiques. Depuis des décennies, le PNUD adopte une approche holistique de la gouvernance qui englobe les droits, la responsabilité, l'état de droit, la voix, la participation et les systèmes de gouvernance à plusieurs niveaux. Par exemple, par le biais du Programme mondial sur l'état de droit et les droits de l'homme, le PNUD fournit une expertise et un financement de démarrage pour soutenir l'état de droit dans quelque 48 pays à travers des systèmes nationaux de droits de l'homme et d'accès à la justice. Le PNUD et l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime travaillent en étroite collaboration dans le domaine de la lutte contre la corruption et, aux côtés d'autres entités des Nations Unies, sont résolus à assurer un suivi conjoint de la déclaration politique de la session extraordinaire de l'Assemblée générale sur la lutte contre la corruption.

34. Au cours des quatre prochaines années, le travail du PNUD s'orientera vers des mesures anticipatives et préventives pour faire face aux complexités émergentes. Le PNUD redynamisera son travail sur les capacités du secteur public, en tirant parti des expériences de la réponse à la pandémie. S'appuyant sur des exemples précoces tels que l'approche de gouvernance « triple AAA » (anticipative, agile et adaptative) au Viêt Nam, il examinera comment « préparer l'avenir » des systèmes de gouvernance par des approches anticipatives et une meilleure compréhension et gestion des risques. Cette démarche est également valable pour les contextes de conflit et de crise, par exemple au Yémen où le PNUD soutient des plateformes qui rassemblent le gouvernement local, la société civile, le secteur privé et les dirigeants tribaux pour analyser et anticiper les défis du contexte.

35. Le PNUD soutiendra les partenaires dans les domaines des systèmes de gouvernance qui présentent des défis ou des possibilités particuliers, y compris le renforcement de l'espace civique ; garantir les droits et l'équité en matière de transition numérique et d'innovation ; lutter contre le racisme et la discrimination ; autonomiser les femmes et les jeunes. Le PNUD contribuera à promouvoir les droits des générations futures et à amplifier la voix des jeunes dans les décisions sur l'action climatique et l'avenir de leurs communautés, par le développement des capacités, la participation politique des jeunes et du soutien aux jeunes innovateurs.

36. Le PNUD mettra un accent particulier sur les systèmes de gouvernance locaux et leurs liens avec les systèmes à plusieurs niveaux, là où il y a le plus de potentiel de changement et de capacité à prévenir et à se remettre des chocs et à progresser vers le Programme 2030. Tandis que les gouvernements nationaux resteront ses principaux partenaires, le PNUD collaborera avec un plus large éventail d'acteurs, du niveau régional au local, y compris le secteur privé et la société civile. Cette approche s'appuie sur des programmes existants, tels que les travaux des

laboratoires d'accélération, pour identifier les innovateurs locaux, exploiter leur expertise et créer des informations exploitables.

37. De nombreuses interventions du PNUD dans le cadre des solutions types, par exemple sur la nature, le climat, la biodiversité et l'énergie, visent fondamentalement à soutenir les systèmes de gouvernance des pays et à garantir les droits de l'homme. Le PNUD intégrera de manière claire les principes intergouvernementaux convenus de responsabilité, d'inclusion et d'efficacité⁶ dans toutes les solutions types et tous les contextes de développement, en s'appuyant sur l'expérience acquise en matière d'intégration de l'égalité des sexes, des droits de l'homme et des normes sociales et écologiques.

Résilience

38. Le PNUD aide les pays et les communautés à devenir plus résilients face à un large éventail de chocs et de crises, notamment les conflits, les changements climatiques, les catastrophes et les épidémies. Le PNUD continuera à adopter une approche de développement dans l'ensemble des questions de prévention des conflits, de consolidation de la paix, de réduction des risques de catastrophes et de réponse aux crises. Face à l'interdépendance croissante des systèmes humains et environnementaux, le risque devient de plus en plus systémique, redistribué et interconnecté. Il est essentiel de mieux comprendre la nature systémique du risque et de la traiter.

39. Premièrement, le PNUD contribuera à mieux faire comprendre le risque systémique et multidimensionnel comme base du renforcement de la résilience et de la sécurité humaine. Elle fournira à ses partenaires des connaissances, des analyses prévisionnelles, des techniques et des outils pour les aider à penser et à planifier la résilience à long terme. Cela les aidera à mesurer la valeur de résilience des différentes options de développement et à faire des choix plus éclairés en matière de risques pour atteindre les objectifs de développement durable.

40. Deuxièmement, le PNUD renforcera la résilience tout au long de son travail aux niveaux régional, national et local. Il travaillera avec les équipes de pays des Nations Unies afin d'établir une compréhension commune des risques dans un contexte particulier, qui servira de base à une programmation intégrée ; c'est-à-dire, à des interventions tenant compte des questions de genre et des risques qui rassemblent différents secteurs en vue de résultats collectifs. Dans les contextes de crise et de conflit, cette approche partagée du risque multidimensionnel favorise une plus grande cohérence et complémentarité entre les partenaires de l'aide humanitaire, du développement, des droits de l'homme et de la paix et de la sécurité. Au Sahel, par exemple, le PNUD travaille avec des partenaires pour atténuer les conflits et les risques climatiques, stabiliser les communautés, renforcer la gouvernance inclusive et établir des partenariats de développement innovants.

41. Le travail au niveau local est un point d'entrée pratique pour réduire l'accumulation de risques systémiques et renforcer la résilience dans le respect de la notion de sécurité humaine, par exemple dans le travail de réduction des risques de catastrophe du PNUD avec les communautés des Caraïbes après les ouragans dévastateurs de 2017. Le PNUD continuera de s'associer aux communautés et aux acteurs civiques pour renforcer leurs capacités et de travailler avec les gouvernements nationaux pour amplifier leurs voix dans les décisions sur la résilience, en accordant une attention particulière aux personnes qui risquent le plus d'être laissées de côté, par exemple, celles qui sont déplacées de force par le climat,

⁶ Département des affaires économiques et sociales, [Principes de gouvernance efficace au service du développement durable](#).

les catastrophes et les conflits. Le renforcement des capacités et des mécanismes de dialogue locaux favorise une culture de prévention, renforce la cohésion sociale et la sécurité humaine et combat l'extrémisme. Les solutions de résilience au niveau local et les processus nationaux doivent s'enrichir mutuellement pour parvenir à un changement. En Somalie, par exemple, le PNUD aide à renforcer la résilience des communautés face aux changements climatiques et à la pénurie d'eau en soutenant les infrastructures de conservation de l'eau et l'éducation au niveau local, associées aux politiques nationales de réduction des risques de catastrophes. Lorsque les risques dépassent les frontières, des approches transnationales ou axées sur les problèmes seront nécessaires.

42. La prévention des crises et le renforcement de la résilience sont plus efficaces lorsque les partenaires collaborent. Par exemple, le Forum pour le développement de l'assurance, une plateforme dirigée par le secteur, les Nations Unies et la Banque mondiale, coprésidée par le PNUD, rassemble des capacités et des actifs complémentaires pour fournir des solutions de financement des risques à 20 pays hautement prioritaires d'ici 2025. Le monde de l'entreprise est de plus en plus conscient que la résilience peut protéger la continuité des opérations. Le secteur privé est dès lors un collaborateur essentiel, car les entreprises réaménagent leurs modèles commerciaux pour devenir plus souples et se fixent des normes écologiques et tenant compte des risques.

Environnement

43. La COVID-19 a mis en évidence les coûts de l'exploitation excessive de la nature et ses implications pour la santé, notamment les risques de transmission des zoonoses à l'homme. Cette solution type vise à placer la nature et l'environnement au cœur des économies nationales et de la planification du développement et de la fiscalité. Le PNUD aidera les gouvernements à protéger, gérer et valoriser leurs actifs naturels en appuyant des choix politiques et réglementaires éclairés qui réduisent les effets négatifs sur l'environnement et intègrent des incitations à des décisions positives pour sa protection. Il s'agira notamment de réaffecter les subventions publiques néfastes pour la nature ; de développer de nouveaux instruments obligatoires et de travailler avec les gouvernements pour créer de nouvelles options technologiques et des politiques qui soutiennent le déploiement à grande échelle des énergies propres.

44. Le financement de la nature et des solutions fondées sur la nature reste extrêmement faible. Le PNUD entend mobiliser des investissements publics et privés substantiels dans des solutions climatiques fondées sur la nature, en s'appuyant sur son expérience de collaboration avec plus de 100 pays en matière de financement de la nature. Il s'agira notamment de financements innovants et mixtes pour soutenir la relance verte : le PNUD fournit des services de mise en relation entre les projets financiers et les projets susceptibles d'être financés ; il réduit les risques liés au financement privé dans les zones de crise et de conflit que les autres évitent ; ou il transforme la dette nationale qui entraîne des décisions néfastes et à court terme sur les ressources naturelles, par exemple en liant le respect des engagements en matière de nature au paiement de la dette. De nouveaux partenaires financiers et de financement sont essentiels pour accélérer la constitution d'une réserve de projets prêts à recevoir des investissements.

45. Dans le même temps, le PNUD aidera ses partenaires à lutter contre les causes profondes et les facteurs du changement. En collaboration avec la FAO, le PNUE et d'autres partenaires spécialisés, le PNUD entend catalyser le passage d'un système d'utilisation des terres et d'un système agricole habituels à des pratiques qui restaurent la productivité à long terme, renforcent les moyens de subsistance,

préservent la biodiversité et les services écosystémiques et fournissent des solutions climatiques. Pour ce faire, il faut mettre l'accent sur le renforcement de la gouvernance, de l'état de droit et des droits de l'homme, y compris les droits fonciers, puisque 80 % de la biodiversité se trouve sur les terres des peuples autochtones et des populations locales.

46. La transition numérique et l'utilisation de données spatiales (qui peuvent s'appliquer à l'environnement, au genre et à la pauvreté) ; la mobilisation pour un changement de comportement en faveur d'investissements et de productions respectueux de la nature et la formation de nouvelles coalitions autour d'un changement transformateur font partie des autres leviers de changement. Le PNUD collaborera avec des chefs d'entreprise qui transforment leurs chaînes d'approvisionnement et leur production pour les rendre plus équitables, plus inclusives et plus durables. Le recrutement de nouveaux chefs de file de la protection de la nature, y compris aux niveaux infranational et communautaire, permettra de plaider en faveur du changement.

Énergie

47. L'accès à l'énergie est une condition préalable à la santé, à l'éducation et à la prospérité économique : un multiplicateur essentiel pour tous les objectifs de développement durable. Quelque 759 millions de personnes n'ont toujours pas accès à l'électricité et 2,6 milliards de personnes ne disposent pas de moyens de cuisson propres, une situation qui touche de manière disproportionnée les femmes et les filles. Sans ces éléments de base, les plus vulnérables risquent d'être pris au piège dans des cycles de pauvreté et d'inégalités.

48. Le premier objectif du PNUD est d'accroître l'accès à l'énergie des populations les plus défavorisées. En accélérant les investissements dans les solutions d'énergie renouvelable distribuée, en particulier pour les personnes les plus difficiles à atteindre et dans les contextes de crise, il entend accroître l'accès à une énergie propre et abordable pour 500 millions de personnes. Le Programme de développement des marchés de mini-réseaux verts en Afrique, par exemple, améliore la viabilité financière des mini-réseaux d'énergie renouvelable dans 18 pays, encourageant l'investissement privé, la baisse des tarifs et l'extension des services.

49. En deuxième lieu, le PNUD œuvrera afin d'accélérer la transition vers les énergies renouvelables à travers des changements systémiques qui soutiennent des économies vertes et inclusives, en particulier dans les pays ayant de faibles niveaux de production d'énergie renouvelable ou de faibles taux d'amélioration de l'efficacité énergétique. Ces travaux tireront parti des progrès technologiques, des innovations en matière d'énergie propre et des nouveaux modèles commerciaux dans le secteur de l'énergie.

50. Le changement provoquera un bouleversement. La réduction des subventions aux combustibles fossiles ou le transfert de l'aide à l'investissement, par exemple, fera des gagnants et des perdants. Le PNUD veillera à ce que ces transitions soient équitables et que leurs conséquences sur les personnes vulnérables soient comprises et atténuées. En adoptant une approche centrée sur l'être humain, par exemple en prenant l'utilisation productive de l'énergie comme point d'entrée plutôt que les défis techniques, des liens avec des domaines tels que la pauvreté ou l'égalité des sexes apparaîtront naturellement, permettant une approche plus intégrée.

51. L'utilisation de l'expertise et des ressources des partenaires est essentielle pour augmenter la portée des activités et l'efficacité du PNUD. L'organisation continuera de collaborer au sein du système des Nations Unies et avec l'IRENA, le

PNUE, Énergie durable pour tous, les institutions financières et la société civile. Elle développera une stratégie et des instruments pour collaborer avec le secteur privé, dont la participation est essentielle pour atteindre les niveaux d'investissement nécessaires.

Égalité des sexes

52. La pandémie de COVID-19 a révélé la fragilité des progrès mondiaux en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes et des filles. Les disparités entre les femmes et les hommes sur le marché du travail risquent de se creuser et les femmes et les filles ont subi une augmentation des violences sexuelles, notamment dans les contextes de crise. Pour que les progrès soient suffisamment solides pour résister aux chocs futurs, il est essentiel de lever les obstacles structurels persistants à l'égalité des sexes. Cela signifie que toutes les interventions doivent être conçues de manière à avoir des conséquences délibérées sur l'égalité des sexes et que l'égalité doit être au centre des dialogues avec les partenaires.

53. Le PNUD œuvrera en faveur d'économies plus inclusives qui accélèrent l'autonomisation économique des femmes. Il travaillera avec des partenaires pour encourager des politiques publiques innovantes, telles que la proposition d'options pour comptabiliser les soins non rémunérés dans les systèmes de comptabilité nationale. Ses objectifs comprennent l'accès aux services de base, aux services financiers et aux actifs non financiers pour 55 millions de femmes et de filles et une représentation égale des femmes parmi les électeurs inscrits dans le cadre des programmes de soutien électoral du PNUD dans 42 pays. Dans 100 pays où le PNUD soutient la gouvernance environnementale et l'action climatique, il encouragera les possibilités pour les femmes d'influence et s'attaquera aux inégalités qui existent dans l'accès et le contrôle des ressources naturelles. Dans les contextes de crise, il investira de manière plus audacieuse dans l'autonomisation économique et le rôle d'impulsion des femmes, en collaborant avec les artisanes de la paix afin de soutenir la paix et la stabilisation grâce à l'autonomisation des médiatrices, aux infrastructures sociales communautaires et à la reconstruction des moyens de subsistance des femmes.

54. Les évaluations et audits constatent que les investissements ne sont pas à la hauteur des ambitions. Il faut mobiliser davantage de ressources pour relever les défis du contexte, par exemple en débloquant des financements pour l'égalité des sexes à travers des cadres de financement nationaux intégrés. De nouvelles coalitions avec la société civile pour le changement politique et social, des partenariats renouvelés avec ONU-Femmes, le Fonds des Nations Unies pour la population et d'autres organismes des Nations Unies, et des réseaux de penseurs externes sont également des atouts puissants à exploiter davantage.

Des approches davantage intégrées

55. Comme l'a observé l'examen à mi-parcours, lorsque les solutions types se croisent ou sont appliquées de manière intégrée comme la Promesse climatique, on peut tirer une plus grande valeur. Le PNUD recherchera, au-delà des défis sectoriels, des possibilités de changement transformateur. Il continuera à réaliser des projets, mais les planifiera, les alignera et les gèrera de plus en plus sous forme de portefeuilles comprenant une combinaison d'interventions à court, à moyen et à long terme, soutenues par la recherche, la sensibilisation et l'investissement. Une approche par portefeuille signifie comprendre les problèmes d'un point de vue systémique, en tirant parti des liens entre les interventions pour atteindre des

objectifs plus larges. Cette démarche exige une appétence pour le risque différente, une disposition à explorer des options innovantes.

56. Le PNUD applique déjà ces approches par portefeuille intégrées. En sa qualité de responsable technique du système des Nations Unies de la réponse socioéconomique à la COVID-19, le PNUD aide les gouvernements à élaborer et à mettre en œuvre des plans de relance économique sans exclusive afin de rétablir les moyens de subsistance des nouveaux pauvres, au moyen d'interventions combinées comprenant la santé, l'éducation et l'accès au numérique. L'approche « Rising up for SIDS » intègre l'appui à l'action climatique, aux économies bleues et à la transformation numérique ainsi que l'accès au financement, afin d'aider les petits États insulaires en développement à préserver les progrès réalisés concernant les Orientations de Samoa et le Programme 2030.

57. Travailler à un changement transformateur exige de repenser la façon dont les résultats du développement sont planifiés et mesurés. Comme le soulignent les rapports sur le développement humain, des critères mesurables plus larges que le PIB sont nécessaires pour mesurer toutes les dimensions du bien-être humain (et planétaire). Le PNUD continuera à développer ces critères mesurables et à soutenir les capacités des pays à les collecter et à les appliquer, y compris les données ventilées. Le modèle de financement du PNUD devrait lui aussi être adapté pour refléter des critères mesurables de développement humain allant au-delà du revenu national.

V. Porter au maximum les effets sur le développement : l'action du PNUD

58. Le PNUD investit dans les capacités et les approches qui peuvent accroître les effets sur le développement. Le PNUD aidera les pays à cultiver et à appliquer ces catalyseurs, tout en les intégrant dans ses propres méthodes de travail.

Innovation stratégique

59. Il existe une incohérence croissante entre les défis complexes auxquels les pays sont confrontés, découlant de risques systémiques tels que les changements climatiques, et la manière linéaire dont la gouvernance et la planification du développement sont habituellement menés. Les solutions technologiques innovantes, comme les villes intelligentes ou les applications de recherche de contacts COVID-19, peuvent contribuer à résoudre des problèmes urgents à court terme, sans toutefois permettre de s'attaquer aux problèmes sous-jacents.

60. Si nombre de gouvernements reconnaissent cette inadéquation, ils ont du mal à y remédier. Le PNUD aidera les gouvernements et les communautés à identifier les options et les capacités permettant d'améliorer les performances de systèmes dans leur ensemble, en les rendant adaptables et résilients au changement. S'inspirant d'initiatives telles que la lutte contre la dépopulation en Serbie et la lutte contre la pollution plastique dans la région Asie-Pacifique, le PNUD sera un partenaire dans la recherche-développement, contribuant à recadrer les choix politiques et à créer des coalitions pour le changement engagées en faveur de l'apprentissage et l'adaptation continus.

61. Le PNUD a déjà investi de manière significative dans des approches et des infrastructures innovantes : le réseau de laboratoires d'accélération, la stratégie numérique et le Fonds pour l'innovation. Le moment est venu d'orienter ces ressources de manière plus ciblée pour appuyer les partenaires dans la transformation des systèmes.

Transition numérique

62. Le développement doit être réimaginé pour l'ère numérique. Les partenaires du PNUD dans le monde entier sont de plus en plus demandeurs d'un appui allant de projets numériques spécifiques à des politiques et des réglementations. Au cours des quatre prochaines années, le PNUD s'attachera à renforcer sa capacité à être un interlocuteur et un conseiller essentiel, la dimension numérique étant intégrée à l'ensemble de son action.

63. Le mandat de développement du PNUD, son expérience, sa présence et sa capacité à collaborer avec plusieurs niveaux de gouvernement lui permettent de soutenir une approche holistique de la transformation numérique. Le PNUD donnera aux pays un accès à une expertise spécialisée et aidera à définir une vision stratégique pour guider les équipes de pays des Nations Unies. Dans le prolongement de son action depuis de nombreuses années, de l'infrastructure numérique au renforcement des capacités des gouvernements, le PNUD a élaboré un guide de la transformation numérique inclusive et une évaluation de la préparation au numérique. Les bureaux de pays du PNUD pourront utiliser ces outils pour déterminer les points d'entrée stratégiques et effectuer une programmation reposant sur le numérique dans tous les domaines thématiques.

64. L'expérience sur le terrain ancre l'action du PNUD dans le Plan d'action de coopération numérique et le programme commun des Nations Unies, des plateformes mondiales où l'organisation plaidera en faveur de solutions numériques inclusives et éthiques pour le développement durable. Le soutien pratique comprend un nouveau dispositif conjoint de renforcement des capacités numériques, lancé par le PNUD et l'Union internationale des télécommunications, afin de développer la capacité numérique des collectivités mal desservies.

65. L'effort de transformation numérique de l'institution est bien engagé, avec des centaines d'initiatives réussies et une infrastructure de soutien numérique essentielle déjà en place, notamment l'équipe numérique, les laboratoires d'accélération et les stratégies en matière de données et de techniques de l'information. Il faudra ensuite investir davantage dans les capacités et la culture – cultiver un état d'esprit numérique. Le personnel bénéficiera d'un appui pour comprendre la transition numérique dans son contexte : son influence sur les domaines thématiques ou les zones géographiques, la manière dont on peut en tirer parti pour avoir des retombées sur le développement et la gestion de ses risques. Le PNUD investira dans des outils et des processus numériques de pointe, à la fois pour sa propre efficacité de gestion et pour garantir que son soutien s'appuie sur les dernières techniques et recherches.

Financement du développement

66. Les objectifs de développement durable et l'Accord de Paris fournissent le cadre permettant d'orienter le financement vers des retombées sur le développement. Pourtant, peu de pays disposent d'une stratégie cohérente pour mobiliser et aligner les apports de capitaux publics et privés à l'appui de leurs priorités de développement. Près de la moitié des dépenses de relance après la COVID-19 de 21 des plus grands pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques, par exemple, ont soutenu le secteur des combustibles fossiles. Si le déficit de financement s'est accru du fait de la pandémie de COVID-19, le principal défi reste ce manque d'alignement.

67. Le PNUD continuera à travailler avec les gouvernements pour mettre en place des cadres de financement nationaux intégrés qui alignent les financements publics et privés sur les objectifs ; et avec les ministères des finances et les banques centrales pour intégrer les objectifs dans les cadres budgétaires et fiscaux nationaux

et dans la réglementation du secteur privé. Dans le cadre du G20 et des processus de financement du développement des Nations Unies, le PNUD s'emploiera à faire en sorte que les objectifs soient intégrés dans la réforme du système financier mondial.

68. Le PNUD travaillera avec les gouvernements et le secteur privé pour mobiliser des financements à grande échelle, en développant des réserves d'investissements alignés sur les objectifs et en dirigeant les flux de capitaux vers ces réserves nationales via la plateforme SDG Impact (plateforme des investisseurs pour les objectifs de développement durable) et les outils et services de financement axés sur les objectifs, tels que les titres de la dette souveraine et les normes de SDG Impact pour les fonds de capital-investissement, les obligations et les entreprises. Parmi les exemples récents de soutien du PNUD pour stimuler d'importants capitaux d'investissement, citons près de 5 milliards de dollars d'obligations alignées sur les objectifs, émises par la Nouvelle Banque de développement et les Gouvernements indonésien et mexicain.

69. L'aide publique au développement reste une source de financement importante pour de nombreux pays, notamment dans les contextes de crise et de faible revenu. Toutefois, l'ampleur de la réalisation du Programme 2030 ne peut être atteinte que par le co-investissement, l'aide au développement permettant de mobiliser des investissements publics et privés provenant d'une plus grande variété de sources. Le PNUD aidera les gouvernements et leurs partenaires à explorer des modes de financement novateurs, y compris les financements mixtes, en reconnaissant que les pays ont besoin de différents types de financement pour différents besoins de développement.

70. Pour tirer parti du financement à grande échelle, il faut travailler avec les partenaires pour adopter des approches par portefeuille visant des objectifs transformateurs à plus long terme et favoriser une collaboration plus étroite entre le secteur public et le secteur privé. Cela nécessite un changement au sein du PNUD : une volonté de prise de décision rapide et efficace et une appétence au risque calculé qui correspondent à l'agilité opérationnelle des partenaires potentiels du secteur financier ; et des systèmes de mesure d'incidence capables d'évaluer l'ampleur des financements catalysés.

Partenariats

71. Pour réaliser le Programme 2030, il faut une action collective et une démarche concertée, en tirant parti des forces combinées de divers partenaires pour obtenir des résultats à grande échelle. Pour ce faire, le PNUD établira des partenariats qui génèrent une valeur partagée, transforment les systèmes, responsabilisent les acteurs locaux et exploitent les plateformes numériques. Les partenariats de longue date du PNUD avec les États Membres, les organismes des Nations unies, les institutions financières internationales, la société civile, les milieux universitaires et le secteur privé restent essentiels pour son efficacité et son incidence.

72. Le PNUD utilisera son pouvoir de mobilisation pour continuer à nouer des alliances stratégiques qui incluent des voix marginalisées et donnent du pouvoir aux acteurs locaux, par exemple à travers des plateformes d'innovation sociale qui renforcent les chaînes de produits de base pour les petits agriculteurs au Paraguay et qui répondent aux défis du développement urbain au Pakistan. Au nombre des nouvelles alliances avec le secteur privé, on peut citer le Fonds mondial de financement du secteur privé dans la lutte contre la pandémie de COVID-19, qui s'attaque aux défis auxquels sont confrontées les petites et moyennes entreprises, en partenariat avec le Pacte mondial, la Chambre de commerce internationale et des entreprises.

73. Le renforcement des partenariats existants et l'établissement de nouveaux partenariats nécessiteront des instruments, des modalités et des financements souples, mieux adaptés aux nouveaux types de partenaires ou aux nouveaux modes de collaboration. Par exemple, les partenariats d'innovation nécessiteront une attitude différente en matière de partage de la propriété intellectuelle (approches « creative commons »). Afin d'accroître les possibilités de partenariats pour stimuler la recherche-développement, notamment avec le secteur privé, des seuils plus souples seront fixés pour lancer des collaborations de nature exploratoire ou expérimentale.

74. Le PNUD travaillera avec ses partenaires pour promouvoir et faciliter la coopération mondiale et régionale autour de défis communs et valoriser les solutions multilatérales. Le PNUD approfondira sa collaboration entre les secteurs et les régions géographiques, en tirant parti des capacités, des ressources et des connaissances diverses de ses partenaires. Par exemple, le PNUD fait partie du Partenariat mondial pour les données du développement durable, un réseau mondial qui utilise les possibilités offertes par la révolution des données pour atteindre les objectifs de développement durable.

Gagner en souplesse et anticiper

75. Depuis que le Plan stratégique pour 2018-2021 a souligné les étapes vers un modèle d'activité plus efficace et efficient, le PNUD a investi considérablement dans de nouvelles méthodes de travail. Quatre-vingt-onze laboratoires d'accélération desservant 115 pays, la stratégie numérique et le Fonds pour l'innovation renforcent le soutien du PNUD aux partenaires pour répondre aux défis de développement complexes et récurrents. Le PNUD intégrera la méthode de travail souple, les essais et le prototypage des laboratoires d'accélération – appréciés par les partenaires – dans toute l'organisation.

76. Le PNUD investira dans six domaines clés – les personnes, les connaissances, la gestion des risques, le financement, l'excellence opérationnelle et la mesure de l'incidence – afin de construire l'organisation souple et anticipatrice que ses partenaires attendent.

77. **Ressources humaines.** D'ici 2025, grâce à la mise en œuvre de sa stratégie « People for 2030 », le PNUD aura développé les aptitudes et les compétences nécessaires pour répondre aux défis du développement de demain. En attirant de nouveaux talents et en renforçant continuellement les capacités de son personnel grâce à un apprentissage et un perfectionnement ciblés, il aura renforcé sa capacité d'action, avec des compétences en gestion de portefeuille et de risque, en analyse prévisionnelle stratégique, en réflexion systémique, en finance, en culture numérique et en gestion des données, ainsi que des compétences de pointe telles que l'intelligence artificielle et d'autres qui ne sont peut-être même pas encore envisagées dans le domaine du développement. Lorsque les priorités d'un pays requièrent une expertise spécialisée dépassant les compétences des bureaux de pays, par exemple dans des domaines spécialisés de l'énergie ou de la finance, ces connaissances spécialisées seront facilement accessibles. Résolu à l'excellence dans la gestion du personnel et de l'encadrement à tous les niveaux, le PNUD continuera à mettre en place une culture de travail inclusive, exempte de toute forme de discrimination, d'exploitation ou d'abus.

78. **Connaissances.** La richesse et l'abondance des données du PNUD constituent un atout stratégique extraordinaire, qui peut être exploité de manière beaucoup plus efficace pour avoir un effet sur le développement. Grâce à sa nouvelle stratégie en matière de données, alignée sur la Stratégie d'exploitation des données du Secrétaire général, le PNUD collectera, gèrera, analysera et publiera les données et les

connaissances de manière plus ciblée afin de renforcer la direction éclairée et la programmation par pays, contribuant ainsi à UN-Info, la plateforme commune des Nations Unies qui suit les contributions aux objectifs de développement durable. Les systèmes de collecte et d'analyse de données en temps réel, tels que la plateforme primée COVID-19 Data Futures, permettront d'analyser et de réagir immédiatement à l'évolution des contextes. D'ici 2025, le Réseau mondial pour les politiques sera entièrement connecté, une plateforme ouverte offrant une connexion instantanée à l'expertise du PNUD dans les équipes de pays, régionales et mondiales, y compris par les pôles d'excellence régionaux et mondiaux tels que le Pôle Financement des objectifs de développement durable.

79. **Gestion des risques.** La nouvelle politique de gestion du risque institutionnel du PNUD encourage l'innovation au service du développement, tout en renforçant le contrôle et la redevabilité. D'ici 2025, une approche plus anticipative et dynamique de la gestion des risques sera intégrée à la culture et au modèle d'activité du PNUD. La capacité à s'adapter aux besoins des pays, notamment dans les contextes de crise, en est le fondement.

80. **Financement.** Pour répondre efficacement aux priorités changeantes des pays, il faut un financement souple et prévisible. Le PNUD souhaite que les États Membres augmentent leur contribution aux ressources ordinaires dans ses recettes, conformément à l'objectif de 30 % du pacte de financement, ainsi qu'aux fonds communs et thématiques. Elles sont de plus en plus précieuses à mesure que le PNUD s'oriente vers la gestion de sa programmation dans des portefeuilles ayant des horizons temporels plus longs et des objectifs plus transformateurs. Au cours des quatre prochaines années, le PNUD dirigera et proposera au Conseil d'administration une révision des critères d'allocation des ressources ordinaires afin de mieux les aligner sur les besoins de développement des pays.

81. **Excellence opérationnelle.** Le PNUD réexaminera et modifiera ses procédures et instruments de programmation et opérationnels pour les rendre plus souples, plus transparents et plus redevables, afin de soutenir efficacement les nouvelles méthodes de travail, comme la gestion de portefeuille et de répondre aux attentes des partenaires, y compris le secteur privé. Il s'agit notamment des modalités de mise en œuvre ; des instruments financiers et des réglementations qui correspondent aux besoins des portefeuilles, et non aux cycles des projets ; et une plus grande variété de modalités opérationnelles, y compris l'octroi de subventions, les paiements fondés sur la performance, la facturation à l'acte et les garanties.

82. **Mesure de l'incidence.** La gestion traditionnelle et linéaire axée sur les résultats n'a pas connu d'évolution pour mesurer les nouvelles méthodes de travail et les résultats d'une approche par portefeuille. On a entrepris de développer des systèmes de suivi, d'évaluation et de mesure des résultats mieux adaptés à ces nouvelles méthodes de travail, qui valorisent l'apprentissage en tant que résultats et peuvent suivre le changement transformateur et ses catalyseurs, comme le changement des normes sociales, sur des périodes plus longues. Un investissement important dans un système de logiciel de gestion intégré remanié, qui sera mis en ligne en 2022, améliorera l'efficacité, la planification des résultats et des ressources, le suivi et la mesure de l'incidence.

83. En investissant dans ces domaines, le bureau de pays de l'avenir disposera des ressources souples, des compétences et de l'accès aux meilleures pratiques que ses partenaires attendent, dans le respect des normes et des valeurs du PNUD. La culture de ce futur bureau est celle de l'apprentissage permanent et de l'expérimentation, en travaillant en partenariat avec d'autres, y compris les équipes de pays des Nations Unies. L'analyse prévisionnelle stratégique, la réflexion prospective et le suivi des risques sont des méthodes de travail courantes. Avec de

solides compétences en matière de numérique, de données et de finance, le bureau est prêt à réagir dans des domaines émergents, tels que l'intégration de perspectives intergénérationnelles dans la conception des politiques, l'innovation du secteur public et la gouvernance numérique. L'analyse des données en temps réel renforce la programmation et soutient les activités de plaidoyer. Le bureau mesure les résultats au niveau local, mais peut également suivre sa contribution à de meilleurs résultats en matière de développement. Neutre sur le plan climatique, il s'est engagé à réduire ses émissions de gaz à effet de serre de 25 % d'ici 2025 et de moitié à l'horizon 2030.

84. Le bureau de pays de l'avenir continue à fournir des services de qualité en matière de ressources humaines, de finances, d'achats, d'opérations générales et d'administration au système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, tout en optimisant les possibilités d'une plus grande efficacité grâce au regroupement et à d'autres initiatives. Le fait de servir de plateforme aux entités non résidentes des Nations Unies leur permet d'intervenir dans des contextes autrement irréalistes.

VI. Perspectives

85. La COVID-19 a changé le monde. Les pauvres et les personnes vulnérables sont encore plus mal lotis, la coopération multilatérale est mise à rude épreuve et les objectifs de développement durable semblent plus éloignés.

86. Dans ce nouveau paysage, le PNUD a choisi le domaine dans lequel il va investir : faire plus de place à la transition numérique, pour une programmation plus forte et une gestion plus efficace ; demander à ce que le financement du développement soit orienté là où il est le plus nécessaire ; encourager l'innovation et la créativité pour contribuer au changement des systèmes et s'engager dans la « dernière ligne droite » vers les objectifs de développement durable. Il s'agira d'étendre et d'accélérer les progrès vers des transitions vertes et inclusives, qui donnent à chaque personne les moyens d'agir en augmentant les possibilités et la résilience.

87. Chaque programme de pays du PNUD est relié à un riche réseau institutionnel : aux pays ayant une expérience spécifique et partagée, aux meilleures pratiques des entités des Nations Unies et d'autres organismes. Pour les partenaires nationaux, la valeur de la vaste expérience locale du PNUD est multipliée par l'accès à ces connaissances et connexions mondiales. Au cours des quatre prochaines années, cette proposition de valeur deviendra encore plus puissante et pertinente pour les priorités des pays, à mesure que le PNUD renforcera ses capacités à soutenir le changement des systèmes et à fournir un soutien intégré à ses partenaires des Nations Unies.

88. Tourné vers l'avenir, le PNUD considère de plus en plus le développement comme une démarche collective de création et d'investissement concernant les biens publics mondiaux, et non comme un transfert à sens unique de ressources ou d'actifs. La réalisation des objectifs du Programme 2030 exige une action et un investissement collectifs. Les gouvernements et le PNUD doivent développer des méthodes de travail dynamiques, anticipatives et inclusives, capables de s'adapter aux changements constants et de répondre aux besoins de citoyens autonomes et connectés numériquement. Les quatre prochaines années verront le PNUD, son personnel et ses partenaires renforcer ces capacités et construire ensemble un avenir meilleur pour tous.