



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

Distr. générale
12 août 2020
Français
Original : anglais

Deuxième session ordinaire de 2020

31 août-4 septembre 2020, New York

Point 8 de l'ordre du jour provisoire

Évaluation

**Réponse de l'administration à l'évaluation des activités
de coopération du PNUD au service du développement
dans les pays à revenu intermédiaire**

I. Introduction

1. D'août 2019 à juillet 2020, le Bureau indépendant d'évaluation du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) a réalisé une évaluation des activités de coopération du PNUD au service du développement dans les pays à revenu intermédiaire pour la période 2014-2019, en se concentrant sur : a) l'appui du PNUD aux pays à revenu intermédiaire, compte tenu de la grande diversité de leurs conditions et besoins de développement ; b) la contribution du PNUD aux pays à revenu intermédiaire dans le cadre de domaines d'intervention sélectionnés ; c) la détermination des facteurs qui influencent le positionnement et l'engagement du PNUD dans les pays à revenu intermédiaire, et les enseignements tirés de cet exercice. L'évaluation a été établie conformément au plan d'évaluation pluriannuel du Bureau ([DP/2018/4](#)), approuvé par le Conseil d'administration à sa première session ordinaire de 2018. Le résumé de l'évaluation figure dans le document [DP/2020/21](#).

2. L'évaluation a porté sur la contribution du PNUD aux résultats nationaux en matière de développement dans les pays à revenu intermédiaire dans le cadre des objectifs des plans stratégiques de l'organisation (2014-2017 et 2018-2021) dans quatre domaines d'action : l'éradication de la pauvreté (objectifs de développement durable n^{os} 1, 5, 8 à 10, 13 à 17), des institutions inclusives et responsables (objectif 16), des solutions de développement fondées sur l'environnement et la nature (objectifs 13, 14, 15 et 17), et une énergie propre et abordable (objectif 7). Les contributions à l'égalité des sexes (objectif 5) ont été couvertes dans le cadre de l'évaluation des domaines précités, en se concentrant sur l'étendue de l'intégration de la dimension de genre dans ces programmes. L'évaluation n'a pas abordé le domaine du renforcement de la résilience (objectif 11) car le Bureau menait une évaluation thématique distincte de la contribution du PNUD à la réduction des risques de catastrophe. En l'absence d'évaluation de la solution distinctive n^o 3 du PNUD sur l'accroissement de la résilience, il n'est pas possible d'établir un lien clair entre les conditions socioéconomiques, les réalisations économiques et la résilience d'une



société face à d'éventuels chocs futurs. Les gains de développement des pays à revenu intermédiaire doivent être plus résistants et mieux protégés contre les risques.

3. L'évaluation s'est concentrée sur les interventions mises en œuvre au niveau des pays au cours de la période 2014-2019, soit les deux premières années du plan stratégique en vigueur (2018-2021) et les quatre années du plan stratégique 2014-2017, bien que certains programmes aient pu être lancés avant cette période. Elle a couvert les 84 pays classés comme pays à revenu intermédiaire dans le cycle budgétaire intégré du PNUD, représentant 42 % du budget de la période 2015-2019. L'accent sur la transformation structurelle des pays en sociétés plus inclusives, plus écologiques et plus résistantes, conformément aux objectifs de développement durable, est au cœur du mandat du PNUD. Le PNUD se félicite des conclusions et des enseignements tirés de l'évaluation, qui éclaireront le travail de l'organisation dans les pays à revenu intermédiaire dans le cadre du plan stratégique 2018-2021 et au-delà. L'organisation tirera parti des domaines qui ont été jugés solides, tout en s'attaquant aux domaines qui ont besoin d'être renforcés.

II. Les pays à revenu intermédiaire et le Programme de développement durable à l'horizon 2030

4. Plus de cent pays à revenu intermédiaire représentent un tiers du produit intérieur brut (PIB) mondial et 75 % de la population mondiale. Cinq pays à revenu intermédiaire (l'Afrique du Sud, le Brésil, la Chine, l'Inde et le Mexique) représentent à eux seuls 40 % de la population mondiale¹. Les pays à revenu intermédiaire ont également été parmi les premiers pays à stimuler la croissance économique et le commerce au niveau mondial, et neuf d'entre eux sont représentés dans le Groupe des Vingt².

5. La catégorie des économies à revenu intermédiaire (une classification de la Banque mondiale qui utilise le revenu national brut (RNB) par habitant en dollars des États-Unis) va des économies à revenu intermédiaire inférieur dont le RNB par habitant est compris entre 1036 et 4045 dollars, aux économies à revenu intermédiaire supérieur dont le RNB par habitant se situe entre 4046 et 12 535 dollars³.

6. Les pays à revenu intermédiaire constituent un groupe très diversifié. Plus d'un tiers des pays les moins avancés (17 sur 47) sont des pays à revenu intermédiaire, selon une évaluation fondée sur le capital humain, la vulnérabilité économique et le RNB par habitant. La plupart des petits États insulaires en développement, soit 27 pays sur 35, sont des pays à revenu intermédiaire dont la vulnérabilité s'est vue exacerbée par la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) et le niveau d'endettement est de plus en plus insoutenable. Ces

¹ Pour plus d'informations, consultez la page du projet [Inequality in the Giants](#) de l'Institut mondial de recherche sur les aspects économiques du développement.

² Le Groupe des Vingt (G20) représente 85 % de l'économie mondiale, 75 % du commerce mondial, deux tiers de la population mondiale et plus de 50 % des pauvres de la planète ([source](#)). Les pays à revenu intermédiaire du G20 comprennent l'Afrique du Sud, l'Argentine, le Brésil, la Chine, l'Inde, l'Indonésie, le Mexique, la Fédération de Russie et la Turquie.

³ Pour les classifications actuelles fondées sur les revenus et les groupes de prêts correspondants (pays bénéficiant de prêts de l'Association internationale de développement, pays bénéficiant de prêts de la Banque internationale pour la reconstruction et le développement et pays recevant des prêts de ces deux entités), voir [ici](#). La classification des pays est revue au 1^{er} juillet de chaque année et reste fixe pour toute l'année fiscale, même si les estimations du RNB par habitant sont révisées dans l'intervalle. Voir la façon dont la Banque mondiale classe les pays : [How the World Bank classifies countries](#), notamment la détermination des seuils pour les groupes de revenus ([How are the income group thresholds determined?](#)) et la raison pour laquelle les classifications sont fondées sur le RNB ([Why use GNI per capita to classify economies into income groupings?](#)).

dernières années, les pays à revenu intermédiaire supérieur sont devenus des donateurs d'aide au développement. Au sein de la diversité de ce groupe, il y a également des points communs.

7. Si de nombreux pays à revenu intermédiaire ont connu une croissance économique plus rapide que les autres groupes de revenus, qui a contribué à la baisse des taux moyens de pauvreté nationaux et mondiaux, ces pays abritent toujours 62 % des pauvres du monde, avec des poches de pauvreté persistantes et des inégalités croissantes. Le rapport entre la croissance économique, la réduction de la pauvreté et les inégalités peut être influencé par des interventions sur la répartition des revenus, notamment des stratégies nationales allant de politiques macroéconomiques ayant des incidences pour le système de protection sociale à des réglementations du marché du travail visant à augmenter le pourcentage de femmes dans la main-d'œuvre rémunérée et à améliorer les niveaux d'emploi des jeunes, la réglementation et la protection des travailleurs du secteur informel.

8. De nombreux pays à revenu intermédiaire souffrent de ce que l'on appelle généralement le « piège du revenu intermédiaire », qui décrit le processus de stagnation de la croissance qui se produit lorsque les pays sont trop riches pour concurrencer les économies à faible revenu et à bas salaires dans le secteur manufacturier, mais trop pauvres pour investir dans des activités à plus forte valeur ajoutée qui leur permettraient de rivaliser avec les économies avancées. Le passage d'un revenu moyen à un revenu élevé est plus difficile car il nécessitera un passage d'une croissance induite par les ressources à des modèles de croissance axés sur la productivité et l'innovation⁴. Historiquement, les économies qui sont passées du statut de pays à revenu intermédiaire inférieur à celui de pays à revenu intermédiaire l'ont fait en l'espace de 55 ans environ. De même, il a fallu en moyenne 15 ans à certains pays pour passer du statut de pays à revenu intermédiaire supérieur à celui de pays à revenu élevé⁵. Les trajectoires des pays à revenu intermédiaire diffèrent, la majorité des pays d'Amérique latine devant faire face à des obstacles structurels importants pour passer au statut de pays à revenu élevé.

9. Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 (le Programme 2030) reconnaît que les pays à revenu intermédiaire doivent toujours aux prises avec des défis importants pour réaliser le développement durable et pour maintenir les progrès accomplis, et appelle à un renforcement des « échanges d'expérience, [à] une meilleure coordination et [à] un soutien amélioré et recentré du système des Nations Unies pour le développement, des institutions financières internationales, des organisations régionales et d'autres parties prenantes »⁶.

10. Les défis structurels qui touchent les pays à revenu intermédiaire sont variés, mais on peut recenser certains obstacles communs comme la nécessité de diversifier l'économie, de nombreux pays dépendant de quelques exportations de matières premières, la forte volatilité et les risques des marchés, l'incapacité d'investir dans les technologies de pointe et l'innovation destinée à stimuler la compétitivité, ainsi que les inégalités croissantes et les investissements inégaux dans le capital humain.

11. Depuis 1990, le niveau de développement humain mondial (mesure combinée des niveaux d'éducation, de santé et de vie dans le monde) a augmenté de 22 %, ce qui montre qu'en moyenne, les habitants des pays à revenu intermédiaire vivent plus

⁴ Eichengreen, B., *et al.*, [The Landscape of Economic Growth: Do Middle-Income Countries Differ?](#), série de documents de travail de la Banque asiatique de développement (BAD), 2017.

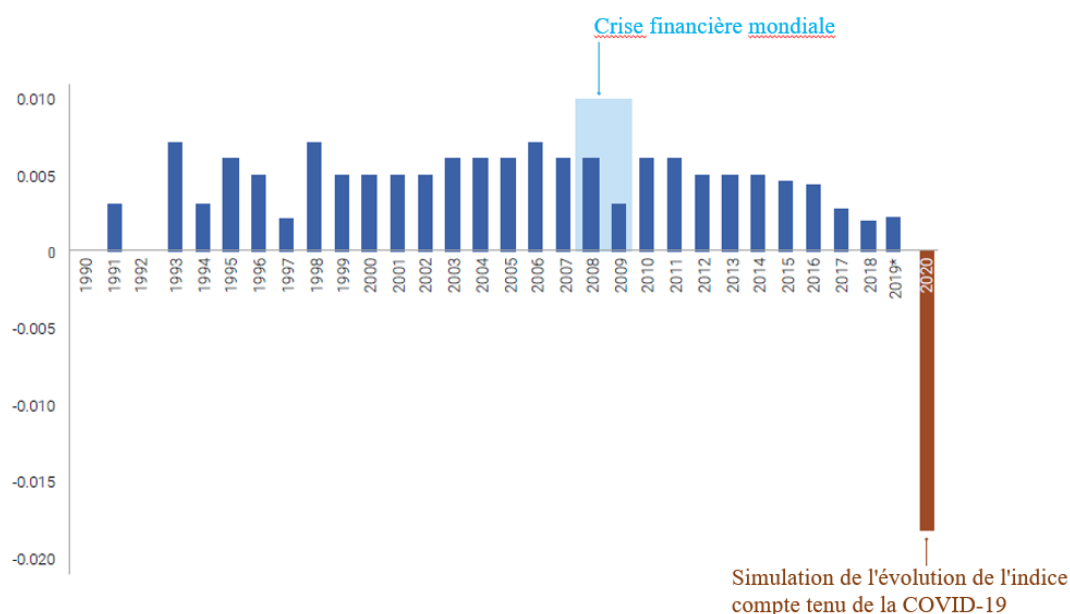
⁵ Felipe, J., *et al.*, [Middle-Income Transitions: Trap or Myth?](#), séries de document de travail de la BAD, 2014.

⁶ Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030 ([A/RES/70/129/35](#)), paragraphe 65.

longtemps, sont plus instruits et ont des revenus plus élevés. La pandémie actuelle a engendré des perturbations massives dans les économies, les emplois et les moyens de subsistance. Selon les projections du Bureau du Rapport sur le développement humain du PNUD, le développement humain mondial est sur le point de décliner pour la première fois depuis trente ans. Les chocs économiques peuvent frapper les pays avant les chocs sanitaires, par des canaux de transmission macroéconomiques, et persister après la fin de la crise sanitaire. L'illustration ci-dessous montre que le développement humain est confronté à un « coup » sans précédent depuis l'introduction du concept en 1990.

Évolution annuelle de la valeur de l'indice de développement humain, 1990-2019

Évolution de la valeur de l'indice de développement humain, par année



Source : Programme des Nations Unies pour le développement, mai 2020.

*Estimation prévisionnelle.

12. La crise liée à la COVID-19 a révélé le caractère non durable de la voie de développement pré-pandémique. Les répercussions socioéconomiques de la crise se nourrissent des vulnérabilités et des inégalités qui existaient avant la pandémie dans les sociétés et exacerbent la pauvreté et la vulnérabilité, auxquelles il faut remédier si les pays veulent construire un avenir plus résilient dans la perspective d'un développement durable et centré sur les personnes.

13. Au fur et à mesure que les pays à revenu intermédiaire se remettent de la crise de la COVID-19, ils seront confrontés à une nouvelle contraction de leur marge de manœuvre budgétaire et des entrées de ressources extérieures, ce qui augmentera les pressions sur les liquidités et pourrait compromettre la réponse à court terme ainsi que la reprise à long terme. L'enchaînement des réponses stratégiques est essentiel. Les pays à revenu intermédiaire devront mettre en place des incitations fiscales et financières appropriées pour rétablir les revenus et les moyens de subsistance et conduire à la création d'emplois, en ciblant les groupes les plus vulnérables et marginalisés.

14. S'appuyant sur de solides partenariats existants avec les pays à revenu intermédiaire, le soutien du PNUD est axé sur la réponse à la COVID-19, s'appuyant

à la fois sur le rôle technique principal du PNUD pour la réponse socioéconomique des Nations Unies et sur la deuxième phase de la réponse du PNUD à la COVID-19 (« Au-delà du relèvement : à l'horizon 2030 ») et ses quatre piliers fondamentaux (gouvernance, protection sociale, économie verte et disruption numérique). Le PNUD espère que cette réponse sera pleinement appliquée au cours des douze prochains mois et qu'elle façonnera substantiellement ses futurs travaux programmatiques dans les pays de toutes les régions.

III. Le soutien du PNUD aux pays à revenu intermédiaire

15. Conformément au Plan stratégique du PNUD 2018-2021 et au Programme 2030, le PNUD aide les pays à revenu intermédiaire à éradiquer la pauvreté tout en s'attaquant aux dimensions économiques, sociales et environnementales du développement durable et en renforçant la résilience aux crises et aux chocs. Le PNUD reconnaît également l'évolution du rôle des pays à revenu intermédiaire dans le développement, ainsi que les attentes qui se sont construites autour de ces pays.

16. L'approche intégrée du PNUD visant à répondre plus efficacement aux défis complexes du développement est au cœur de ces défis auxquels sont confrontés les pays à revenu intermédiaire. Elle vise à aider les pays à évaluer l'impact des politiques et des allocations de ressources, à renforcer leurs capacités à utiliser et à collecter des données ventilées, ainsi qu'à les aider à répondre aux besoins des communautés marginalisées.

17. Le PNUD accorde une attention particulière à l'hétérogénéité au sein de la catégorie des pays à revenu intermédiaire et adopte une approche multidimensionnelle de ce large éventail de pays permettant une intervention sur mesure en fonction du contexte et de la demande du pays. Le plan stratégique 2018-2021 du PNUD reconnaît que les pays, y compris les pays à revenu intermédiaire, peuvent être confrontés à des défis de développement qui chevauchent les trois contextes de développement : l'éradication de la pauvreté, les transformations structurelles et le renforcement de la résilience aux crises et aux chocs. Les solutions distinctives du PNUD fournissent un soutien au développement différencié dans chacun de ces contextes, permettant une présence agile et réactive dans ces pays, ainsi qu'un soutien institutionnel au siège et dans les pôles régionaux.

18. L'évaluation met en avant les limites d'une méthode d'allocation des ressources du PNUD basée sur les revenus. Comme indiqué ci-dessus, bien que les pays à revenu intermédiaire abritent 75 % de la population mondiale et 62 % des pauvres de la planète, les financements à des conditions favorables sont presque exclusivement destinés aux pays à faible revenu. La catégorisation des pays à revenu intermédiaire doit être affinée, par exemple en tenant compte de la balance des paiements, de l'endettement, du niveau de diversification économique, des vulnérabilités sectorielles et du statut des pays les moins avancés et des petits États insulaires en développement (y compris la mesure dans laquelle la situation est aggravée par le changement climatique).

19. Dans le cadre de l'appui du PNUD aux pays à revenu intermédiaire, il est possible de mettre en lumière la situation particulière des petits États insulaires en développement. En 2019, le PNUD a lancé une stratégie globale pour les petits États insulaires en développement couvrant l'économie bleue, la transformation numérique et l'action en faveur du climat, avec un accent transversal sur le financement. L'initiative relative à la gestion des pêches océaniques des îles du Pacifique démontre le potentiel d'une économie bleue. Grâce à un partenariat entre l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le Fonds pour l'environnement mondial (FEM), le PNUD, l'Agence des pêches du Forum des îles

du Pacifique et la Communauté du Pacifique, l'initiative vise à maintenir les stocks de thon dans le Pacifique occidental et central, qui représentent la moitié des prises annuelles mondiales de thon. Son impact s'est déjà étendu bien au-delà de la pêche : la contribution de la pêche au thon au PIB des 14 pays insulaires du Pacifique est passée de 300 à 500 millions de dollars des États-Unis, les emplois directs dans le secteur de la pêche sont passés de 12 000 en 2013 à près de 22 500, et les quatre espèces de thon font l'objet d'une pêche durable.

20. Le PNUD considère également que l'application d'une optique sensible aux conflits et préventive est fondamentale pour ses travaux, y compris dans sa coopération au développement avec les pays à revenu intermédiaire. Des poches de pauvreté et de discrimination ou un contrat social non inclusif peuvent conduire à la violence et aux conflits et éroder les gains durement acquis en matière de développement. Le soutien à la gouvernance et à la consolidation de la paix peut prendre différentes formes, notamment le soutien aux processus d'élaboration d'une Constitution, le soutien électoral et parlementaire, le renforcement de l'État de droit, de la justice et de la sécurité, le soutien à la mise en œuvre des recommandations issues de l'Examen périodique universel et le renforcement des capacités des institutions des droits de humains, ainsi que l'analyse des solutions de décentralisation et d'accroissement du développement local. Cela peut également impliquer de soutenir l'architecture nationale de paix en renforçant les capacités nationales de prévention des conflits, notamment la prévention de l'extrémisme violent.

21. Le PNUD a adopté des méthodes de travail et de partenariat nouvelles et innovantes avec les parties prenantes, par exemple des efforts visant à promouvoir une plus grande collaboration entre les acteurs de l'humanitaire, du développement et de la paix. Le PNUD travaille en étroite collaboration avec les institutions financières internationales (IFI), en s'attaquant aux facteurs de fragilité et de crise, et en mettant l'accent sur la prévention des crises et le renforcement de la résilience dans tous ses programmes. Les fonds verticaux (par exemple, le FEM, le Fonds vert pour le climat, le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme et le Fonds multilatéral pour la mise en œuvre du protocole de Montréal) restent une contribution importante aux efforts du PNUD pour soutenir les priorités nationales en matière d'objectifs de développement durable, étayant les efforts de l'organisation pour mettre en place des solutions fondées sur la nature en vue d'obtenir des résultats en matière de développement dans l'ensemble du Programme 2030.

22. Grâce à des initiatives telles que les inspecteurs des impôts sans frontières, que le PNUD met en œuvre conjointement avec l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), le PNUD aide de nombreux pays à revenu intermédiaire à renforcer les capacités de leurs administrations fiscales afin d'élargir leur marge de manœuvre en la matière. Il s'agit notamment de pays comme le Botswana, le Costa Rica, l'Égypte et la Jamaïque.

23. Les pays à revenu intermédiaire jouent un rôle crucial dans la promotion de la coopération Sud-Sud avec leurs homologues et avec les pays à faible revenu. Le PNUD soutient les capacités nationales pour accélérer les progrès en matière de développement, la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire étant des outils efficaces et importants. Un autre domaine d'engagement important du PNUD est la facilitation des échanges de connaissances entre les pays à revenu intermédiaire et les autres pays en développement. Même si les principaux partenaires de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire sont les gouvernements nationaux, le PNUD a renforcé sa coopération avec des acteurs non étatiques (tels que le secteur privé, les organisations de la société civile, les

instituts de recherche et les IFI) du Sud qui sont pour la plupart établis dans des pays à revenu intermédiaire.

IV. Constatations et conclusions de l'évaluation

24. Le PNUD se félicite des conclusions de l'évaluation, qu'il juge utiles pour éclairer son travail dans les pays à revenu intermédiaire dans le cadre du prochain plan stratégique. Le PNUD prend note des points forts recensés sur lesquels il peut s'appuyer ainsi que des domaines mis en évidence dans l'évaluation qui doivent être renforcés conformément au plan stratégique 2018-2021 et en perspective du développement futur des pays à revenu intermédiaire.

25. Le PNUD est heureux de noter les conclusions positives de l'évaluation en ce qui concerne sa contribution aux résultats de développement dans de nombreux secteurs et aux solutions distinctives dans les pays à revenu intermédiaire. L'administration du PNUD relève deux conclusions essentielles à cet égard : a) la valeur ajoutée qu'apporte le PNUD en fournissant un appui politique et institutionnel aux approches économiques, sociales et environnementales intégrées de plus en plus liées au Programme 2030, parallèlement à l'accent mis sur l'inégalité, la vulnérabilité et l'exclusion en tant que priorités essentielles de ces efforts ; et b) la capacité d'adaptation du PNUD à s'engager dans de nouveaux domaines thématiques et sa pertinence pour les défis de développement auxquels sont confrontés les pays à revenu intermédiaire, notamment les approches de programmation entourant le Programme 2030, la gestion des ressources naturelles, le changement climatique et l'énergie, le financement du développement et la participation du secteur privé, ainsi qu'un positionnement progressif aux niveaux sous-national et local pour soutenir les défis du dernier kilomètre.

26. En ce qui concerne les recommandations formulées dans l'évaluation :

a) Le PNUD prend note de la recommandation n° 1, qui souligne la nécessité de repenser l'approche fondée sur les revenus pour l'allocation des ressources ordinaires. L'administration du PNUD tient à préciser que les décisions relatives à la formule d'allocation des ressources ordinaires relèvent du Conseil d'administration. Le PNUD note qu'il a déjà étudié les possibilités, dans le cadre du budget 2018-2022, de modifier la méthode d'allocation des ressources ordinaires basée sur le RNB, en se fondant sur l'utilisation proposée de l'indice de développement humain ou de l'indice de pauvreté multidimensionnelle ou d'un hybride. Ces propositions ont donné lieu à des discussions approfondies au sein du PNUD et avec le Conseil d'administration. Il est à noter que la modification de la formule n'a pas été prise en compte à ce moment précis. Le PNUD travaillera avec le Conseil d'administration, dans le cadre de la préparation du plan de ressources intégré et le budget intégré pour 2022-2025, à une méthodologie plus adéquate afin de répondre à la diversité et aux besoins de la grande variété de pays à revenu intermédiaire, en tenant compte du contexte financier dans lequel l'organisation mène ses activités à la lumière de la situation liée à la COVID-19. Compte tenu de la grande hétérogénéité des pays à revenu intermédiaire, la programmation et les priorités du PNUD sur le terrain sont principalement déterminées par les demandes des pays. Comme nous le verrons dans la section suivante, le PNUD reconnaît un certain nombre de tendances changeantes dans un environnement de reprise de la COVID-19, qui étayera et façonnera son offre de développement aux pays à revenu intermédiaire ;

b) Le PNUD prend acte de la recommandation n° 2, qui souligne la nécessité de rechercher des portefeuilles de programmes équilibrés dans les pays à revenu intermédiaire. Ce faisant, le PNUD note que tant son leadership éclairé que ses interventions programmatiques et opérationnelles sur le terrain sont guidées par les

plans de développement des pays et les demandes spécifiques des gouvernements, soutenues par l'analyse du contexte et les théories du changement, et sont en accord avec le plan stratégique tel qu'il est articulé dans les documents des programmes nationaux. Le PNUD a réorganisé sa fonction politique en un réseau mondial de politiques pour permettre la mobilisation d'une expertise pratique, inter-bureau et multidisciplinaire au niveau mondial afin de fournir des réponses plus efficaces aux défis complexes de développement auxquels les pays sont confrontés pour atteindre les objectifs de développement durable et répondre aux crises de manière intégrée et cohérente ;

c) L'évaluation fournit une solide reconnaissance du travail du PNUD et des résultats en matière de gouvernance dans la recommandation n° 3. Il s'agit notamment de contribuer de manière significative à des processus électoraux transparents, solides et crédibles ainsi que de soutenir certains changements législatifs et politiques transformateurs, de renforcer les capacités institutionnelles aux niveaux central et local en soutenant l'élaboration de cadres normatifs et législatifs ainsi que la planification stratégique pour améliorer la sécurité des citoyens, l'accès à la justice et l'État de droit, de renforcer les structures institutionnelles et les cadres politiques pour améliorer la transparence, la responsabilité et la gouvernance, et de renforcer les cadres et les espaces institutionnels pour la protection des droits des minorités et des groupes vulnérables. Comme le souligne l'examen à mi-parcours du plan stratégique, la gouvernance a reçu la plus grande proportion des ressources de la part des gouvernements bénéficiant du programme, ce qui indique la confiance dans le PNUD dans ce domaine. Le PNUD apprécie la recommandation formulée dans le cadre de l'évaluation selon laquelle il devrait continuer de se concentrer sur les efforts visant à mettre en place des institutions inclusives et responsables et à créer un environnement plus favorable à la réforme institutionnelle. Le PNUD continuera d'aider les pays à mettre en place des institutions responsables et réactives aux niveaux national et local, en se concentrant sur l'approfondissement des pactes sociaux, ainsi qu'à soutenir la création de systèmes de gouvernance de l'avenir, notamment par la numérisation et la réduction des écarts entre la population et le gouvernement. La deuxième phase de la réponse du PNUD, « Au-delà du relèvement : à l'horizon 2030 », promeut une approche prospective du relèvement après la COVID-19 et identifie la gouvernance et le soutien au contrat social comme l'un des quatre domaines prioritaires du PNUD dans la période à venir.

d) Le PNUD prend note de la recommandation n° 4, selon laquelle il devrait consolider et pérenniser les résultats obtenus à ce jour dans le cadre des programmes relatifs à l'environnement, à la gestion des ressources naturelles et au changement climatique dans les pays à revenu intermédiaire. Le PNUD continuera à travailler en étroite collaboration avec les gouvernements de ces pays pour traiter leurs priorités en matière de nature, de climat et d'énergie, en parfaite adéquation avec leurs stratégies nationales de développement. À l'avenir, le PNUD prendra d'autres mesures pour obtenir des financements nationaux et autres afin de donner de l'ampleur aux initiatives dans le domaine de l'environnement et de l'énergie grâce à des fonds d'amorçage provenant de fonds verticaux et en partenariat avec le secteur privé et d'autres organismes des Nations Unies ;

e) Le PNUD se félicite de la conclusion selon laquelle son engagement avec le secteur privé a contribué à attirer des capitaux privés pour les programmes de développement et prend bonne note de la recommandation n° 5 selon laquelle il convient poursuivre les travaux pour établir des normes claires pour la mise en œuvre des initiatives du secteur privé dans les pays à revenu intermédiaire, notamment des normes appropriées pour le personnel des programmes et les processus de mise en œuvre. Le PNUD adopte une approche fondée sur le risque dans le cadre de tous ses programmes et, en ce qui concerne les partenariats avec le secteur privé, il dispose

d'une politique et d'outils d'évaluation des risques bien développés. Cette politique, qui est actuellement en cours d'actualisation, sera déployée plus tard en 2020, soutenue par un plan de mise en œuvre visant à renforcer les capacités du personnel et à fournir des orientations pour les initiatives du secteur privé.

27. Le PNUD souscrit à la conclusion selon laquelle une plus grande intégration des questions de genre contribue à l'obtention de résultats en matière d'égalité des sexes dans les pays à revenu intermédiaire. Le PNUD note que le marqueur de genre montre une augmentation constante des ressources allouées à l'égalité des sexes. Le PNUD prend également note de l'observation formulées dans le cadre de l'évaluation selon laquelle, d'une manière générale, toutefois, les programmes relatifs à l'égalité des sexes continuent de rencontrer des difficultés pour ce qui est de fixer des priorités et de distinguer des possibilités de transformation.

28. Conformément aux conclusions du rapport annuel 2019 sur la mise en œuvre de la Stratégie du PNUD pour la promotion de l'égalité des sexes, le PNUD continuera d'investir dans des méthodes et des instruments pour garantir que l'analyse des questions de genre soit au centre de son travail de politique, de plaidoyer et de programmation. En particulier, le PNUD encouragera la modification des normes sociales discriminatoires par des politiques et des programmes gouvernementaux. Afin d'intensifier la transformation des portefeuilles clés, le PNUD mettra en œuvre une offre de nouvelle génération sur la pauvreté et la croissance inclusive, notamment par l'intermédiaire d'une protection sociale sensible au genre, en abordant l'impact différencié selon le genre de la quatrième révolution industrielle et de la numérisation du marché du travail. Le PNUD coordonne les efforts avec d'autres entités des Nations Unies pour garantir que la réponse programmatique à la pandémie de COVID-19 intègre l'impact sur les femmes, y compris le besoin de données ventilées par sexe, l'inclusion des femmes dans la prise de décision et la lutte contre la forte prévalence de la violence sexiste.

29. L'annexe détaille la réponse du PNUD et les actions spécifiques que le PNUD prendra en réponse aux recommandations et pour renforcer son soutien aux pays à revenu intermédiaire.

V. Le soutien futur du PNUD aux pays à revenu intermédiaire

30. Le PNUD se réjouit du fait que l'évaluation mette l'accent sur les spécificités des pays à revenu intermédiaire et leurs problèmes de développement. Comme indiqué dans l'évaluation, la pandémie de COVID-19 et la réponse du PNUD se sont déroulées au cours des dernières étapes de l'évaluation. Pour l'avenir, l'appui du PNUD aux pays à revenu intermédiaire s'articulera premièrement autour d'une réponse cohérente et efficace à la crise de la COVID-19, exprimée dans la deuxième phase de sa réponse, « Au-delà du relèvement : à l'horizon 2030 », et sur le déploiement en cours. La deuxième phase se concentre sur la voie du redressement pour les pays à revenu intermédiaire, ce qui impliquera de fournir un soutien pour relever les défis structurels au-delà du redressement post-COVID-19 et dans l'avenir, en particulier alors que le PNUD prépare son prochain plan stratégique pour 2022-2025.

31. Pour la réponse immédiate à la COVID-19, le rôle technique principal du PNUD pour la réponse des Nations Unies en matière de redressement socioéconomique a fortement concentré l'attention sur les défis programmatiques et analytiques immédiats, y compris la préparation d'études d'impact socioéconomique et la mise en œuvre de plans de réponse socioéconomique chiffrés. La deuxième phase de la réponse du PNUD, « Au-delà du relèvement : à l'horizon 2030 », axée sur la gouvernance, la protection sociale, la disruption numérique et l'économie verte, éclairera les actions sur le terrain dans les pays à revenu intermédiaire.

32. Un certain nombre de problèmes critiques remodelent l'offre du PNUD aux pays à revenu intermédiaire. Premièrement, l'accent est davantage mis sur le travail de réponse inter-organismes, les partenaires, y compris les IFI et les donateurs bilatéraux, mettant en commun leurs ressources et leurs compétences pendant la réponse. Les premières études d'impact socioéconomique montrent que dans plus de 70 pays, les équipes de pays des Nations Unies et les IFI travaillent ensemble pour préparer des études d'impact conjointes, qui contribuent directement aux plans d'intervention communs. Par exemple, en République de Moldavie, le groupe de travail sur l'impact socioéconomique comprend 21 membres de l'équipe de pays des Nations Unies ainsi que la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD), le Fonds monétaire international et la Banque mondiale. En Ouzbékistan, le plan d'intervention fait intervenir 16 membres de l'équipe de pays des Nations Unies ainsi que la Banque asiatique de développement, la BERD, la Société financière internationale, la Banque islamique de développement et la Banque mondiale. Deuxièmement, l'accent a été mis sur l'emploi, les moyens de subsistance et la protection sociale au cours de la première phase de la réponse à la COVID-19, reflétant les stratégies gouvernementales qui atténuent les pires effets de la crise pendant la propagation et l'accélération du virus. Troisièmement, la réponse numérique du PNUD a été renforcée dans tous les services d'administration en ligne, y compris les protocoles pour la continuité des activités, les paiements numériques, les travaux d'achat numérique et l'expansion des registres administratifs.

33. À moyen terme, sur la voie du relèvement et de l'action post-COVID19, le PNUD a recensé trois tendances changeantes, ou « points de basculement », qui soutendront et remodeleront son soutien au développement des pays à revenu intermédiaire :

a) il existe un fort changement dans les attentes sociales et la confiance dans les pays à revenu intermédiaire qui peut avoir des effets durables sur la gouvernance, les contrats sociaux, la confiance et les conflits sociaux, qui étaient tous déjà renforcés avant la COVID-19. Ce changement peut exiger que le travail du PNUD dans les contextes de pays fragiles à revenu intermédiaire s'étende et reflète un mouvement plus profond vers l'état de droit, les droits de l'homme et les offres basées sur les droits ;

b) on observe également un changement dans la voie du développement de fond pour les pays à revenu intermédiaire, qui s'oriente vers des transitions énergétiques accélérées et des solutions fondées sur la nature, ce qui impliquera probablement la reconversion des subventions aux combustibles fossiles, l'introduction d'une tarification du carbone et l'accélération des travaux du PNUD sur les actions fondées sur la nature. Compte tenu des contraintes budgétaires et financières existantes, l'ampleur de cette évolution nécessitera de mettre l'accent sur des instruments financiers nouveaux et innovants et sur l'élargissement des partenariats avec le secteur privé dans les pays à revenu intermédiaire ;

c) il est très probable que le surendettement et les tensions budgétaires seront une caractéristique importante du contexte post-COVID-19 dans les pays à revenu intermédiaire. Le PNUD devra se pencher sur ces implications, notamment en déterminant les possibilités de manœuvre budgétaire, en protégeant les groupes les plus pauvres et les plus vulnérables, en réduisant les inégalités, en développant des systèmes d'assistance et d'assurance sociales, en rétablissant les moyens de subsistance et en soutenant les micro, petites et moyennes entreprises, par exemple par l'intermédiaire de cadres de financement nationaux intégrés et d'évaluations du financement du développement, en travaillant avec les IFI et d'autres partenaires des Nations Unies engagés dans ce programme.

34. Le soutien du PNUD devra aider les pays à faire face aux effets durables d'une trajectoire de développement post-COVID-19, tout en continuant à se concentrer sur les transformations structurelles, la résilience et le fait de « ne pas faire de laissés-pour-compte », éléments actuellement nécessaires dans les pays à revenu intermédiaire du monde entier.

Principales recommandations de l'évaluation et réponse de l'administration du PNUD

Recommandation n° 1.

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

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

Réponse de l'administration :

Le PNUD reconnaît qu'il existe une grande hétérogénéité parmi les pays à revenu intermédiaire et que l'indice de développement humain et d'autres mesures au-delà du revenu pourraient fournir une catégorisation plus précise des défis de développement des pays et donc des approches programmatiques appropriées. Pour le PNUD, la programmation et l'établissement des priorités sur le terrain sont principalement influencés par le contexte et la demande du pays.

Repenser l'approche fondée sur les revenus nécessite une meilleure compréhension des différentes alternatives, l'examen des seuils potentiels, des paramètres de développement adéquats à prendre en compte, des catégories de pays et des implications financières. Le PNUD reconnaît également qu'une telle décision implique une profonde transformation tant des approches programmatiques que des opérations financières. Par conséquent, cette décision incombe aux États Membres en général et au Conseil d'administration en particulier.

Le PNUD reconnaît que le concept de pays à revenu intermédiaire est une catégorisation bidimensionnelle (approche basée sur le revenu et la population) d'une réalité complexe, les pays à revenu intermédiaire abritant 75 % de la population mondiale et représentant environ un tiers du PIB mondial. Le PNUD a été le pionnier de plusieurs indices et solutions qui ont été envisagés dans le cadre du budget 2018-2022 pour modifier la méthodologie basée sur le RNB pour l'allocation des ressources ordinaires. Ces solutions comprennent l'utilisation proposée de l'indice de développement humain, de l'indice d'inégalité ou de pauvreté multidimensionnelle ou d'un hybride. Ces propositions ont donné lieu à des discussions approfondies au sein du PNUD et avec le Conseil d'administration dans le cadre de la préparation de la documentation à soumettre à l'approbation de ce dernier. Le PNUD travaillera avec le Conseil d'administration, dans le cadre de la préparation du plan de ressources intégré et le budget intégré pour 2022-2025, à une méthodologie plus adéquate afin de répondre à la diversité et aux besoins de la grande variété de pays classés comme pays à revenu intermédiaire, en tenant compte du contexte financier dans lequel il mène ses activités à la lumière de la pandémie de COVID-19. Le volume des ressources ordinaires disponibles n'est donc pas garanti et pourrait être l'une des principales difficultés à surmonter dans le cadre de la reprise des discussions entre le PNUD et le Conseil d'administration.

Action(s) clé(s)	Calendrier	Unité(s) responsable(s)	Suivi	
			Statut	Commentaires
1.1 Entreprendre une analyse des implications programmatiques, opérationnelles et financières de l'utilisation de l'indice de développement humain et d'autres paramètres de développement (à définir) comme paradigme pour la catégorisation des pays, en proposant divers scénarios.	1 ^{er} février 2021	Bureau d'appui aux politiques et programmes Bureaux régionaux		
1.2 Lancer un processus de dialogue avec les différentes parties prenantes (donateurs, membres du conseil d'administration, autres États membres, bureaux nationaux, entre autres) pour discuter des implications des scénarios pour les pays à revenu intermédiaire.	Juin 2021	Bureau exécutif, Bureau d'appui aux politiques et programmes,		

		bureaux régionaux et Bureau des relations extérieures et du plaidoyer		
1.3	Présenter des solutions pour modifier la méthodologie fondée sur le RNB pour l'allocation des ressources ordinaires dans le cadre de la préparation du plan de ressources intégré et du budget intégré pour 2022-2025	Septembre 2021	Bureau des services de gestion, Bureau des finances et de la gestion des ressources	

Recommandation n° 2.

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

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

Réponse de l'administration :

Le PNUD reconnaît la nécessité d'un portefeuille équilibré dans les pays à revenu intermédiaire qui combine un leadership éclairé et un impact programmatique élevé. Les interventions conceptuelles/analytiques et opérationnelles du PNUD sur le terrain sont toujours guidées par les plans de développement nationaux et les demandes spécifiques du gouvernement, soutenues par l'analyse du contexte et les théories du changement et sont en accord avec le plan stratégique tel qu'il est articulé dans les documents de programme de pays.

Le PNUD a réorganisé sa fonction politique en un réseau politique mondial de politiques pour permettre la mobilisation d'une expertise pratique, inter-bureau et multidisciplinaire au niveau mondial entre les sièges, les centres régionaux et les bureaux nationaux afin de fournir des réponses intégrées plus efficaces aux défis complexes de développement auxquels les pays sont confrontés pour atteindre les objectifs de développement durable et répondre aux crises de manière intégrée et cohérente. Cette approche intégrée est déjà mise en pratique dans le cadre de la COVID-19, avec le déploiement rapide d'experts de haut niveau et la formation à l'utilisation d'outils analytiques pour compléter l'expertise des bureaux nationaux du PNUD afin de remplir le rôle technique principal sur le pilier socioéconomique de la réponse des Nations Unies à la pandémie.

Le PNUD continuera d'accroître son soutien aux gouvernements nationaux dans la mise en œuvre des politiques visant à assurer la réalisation des objectifs de développement durable, en collaboration avec d'autres entités du système des Nations Unies. Le PNUD renforcera son leadership en matière de réflexion en exploitant mieux ses produits, outils et méthodologies phares et en mettant au point des produits spécifiques pour l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes, conformément aux priorités et au contexte nationaux. Par l'intermédiaire de son Pôle Financement, le PNUD continuera d'aider les pays à revenu intermédiaire à déterminer les possibilités de manœuvre budgétaire, à protéger les personnes par le biais des systèmes d'assistance et d'assurance sociales, notamment grâce au travail des inspecteurs des impôts sans frontières (une initiative conjointe OCDE-PNUD) et aux cadres de financement nationaux intégrés.

Action(s) clé(s)	Calendrier	Unité(s) responsable(s)	Suivi	
			Statut	Commentaires
2.1 Préconiser et déployer des produits et solutions phares d'entreprise tels que l'indice de développement humain et l'indice de pauvreté multidimensionnelle, entre autres, pour faire progresser l'égalité et l'inclusion sociale en tant que	Décembre 2021	Bureau d'appui aux politiques et programmes,		

thèmes centraux du dialogue et des programmes de développement dans les pays à revenu intermédiaire.		bureaux régionaux, bureaux nationaux		
2.2 Adapter et s'appuyer sur des solutions d'entreprise nouvelles et existantes pour soutenir l'intégration et l'avancement des objectifs de développement durable pour la réduction de la pauvreté et des inégalités, en tirant parti de l'expertise du système des Nations Unies et en capitalisant sur les innovations du réseau des laboratoires d'accélération nationaux.	Décembre 2020	Bureau d'appui aux politiques et programmes, bureaux régionaux, bureaux nationaux et laboratoires d'accélération		
2.3 Lancer la plateforme Web de financement des objectifs de développement durable du PNUD, un endroit où tous les outils et experts pour le financement public et privé seront disponibles ; encourager et aider les bureaux nationaux à utiliser efficacement ces outils et produits pour élaborer et renforcer une approche intégrée de la réalisation des objectifs dans les pays à revenu intermédiaire.	Décembre 2021	Bureau d'appui aux politiques et programmes, bureaux régionaux, bureaux nationaux et laboratoires d'accélération		

Recommandation n° 3.

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

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

Réponse de l'administration :

Dans de nombreux pays à revenu intermédiaire, les préoccupations liées aux inégalités, à l'injustice et à la corruption ont exacerbé les tensions et mis en évidence la nécessité d'un nouveau contrat social fondé sur les droits. La crise de la COVID-19 peut servir à renforcer les disparités, à amplifier les tensions et à aggraver la méfiance à l'égard des systèmes de gouvernance. Des institutions publiques faibles pourraient ne pas être en mesure de répondre efficacement à la pandémie, ce qui réduirait davantage la confiance dans les systèmes de gouvernance. D'autre part, dans certains contextes, la crise offre également l'occasion de discuter des mesures nécessaires à la transformation, notamment en tirant parti de la puissance des technologies numériques pour soutenir une gouvernance responsable, efficace et inclusive.

Le travail du PNUD sur la gouvernance reconnaît que la résilience se manifeste dans la capacité des pays à anticiper et à se préparer aux chocs. Cela repose à son tour sur les capacités techniques des organisations et des institutions en première ligne du développement et de la réponse à la crise à maintenir les fonctions essentielles du gouvernement, sur le fonctionnement général des systèmes nationaux et infranationaux, et sur des structures de gouvernance inclusives et fiables, fondées sur l'État de droit, les droits humains et la participation, comme le prévoit l'objectif de développement durable 16. La deuxième phase de la réponse du PNUD, « Au-delà du relèvement : à l'horizon 2030 », qui promeut une approche prospective du relèvement post-COVID-19, identifie la gouvernance et le soutien au contrat social comme l'un des quatre domaines prioritaires du PNUD pour la période à venir. L'offre du PNUD en matière de gouvernance dans les pays à revenu intermédiaire restera centrée sur : a) le soutien aux institutions publiques nationales et locales pour faire respecter l'État de droit et les droits humains ; b) le renforcement de la fourniture équitable de services publics, notamment en renforçant les institutions infranationales, les réseaux de défense des droits et l'administration en ligne axée sur la population ; c) le renforcement de la transparence, de la responsabilité et de l'efficacité ; d) la promotion de la cohésion sociale et de sociétés pacifiques, et la rupture avec les facteurs de discrimination et de partialité ; et e) le renforcement du capital social (les habitudes, les normes et les

systèmes permettant de l'expression, l'inclusion et la solidarité) et la participation de la société civile, notamment par la gouvernance numérique. Ces approches favoriseront le changement à long terme, notamment en créant l'environnement favorable nécessaire à une transformation systémique.				
Compte tenu des difficultés à remédier aux causes profondes, ainsi que du manque de ressources humaines et financières, les partenariats, notamment avec la société civile, les réseaux et le secteur privé à tous les niveaux seront en effet essentiels. Les partenariats autour de l'objectif de développement durable 16 seront particulièrement importants à cet égard.				
Action(s) clé(s)	Calendrier	Unité(s) responsable(s)	Suivi	
			Statut	Commentaires
3.1 Avec les entités et les partenaires des Nations Unies concernés, aider les gouvernements des pays à revenu intermédiaire à donner la priorité à la responsabilité et à la transparence en tant que partie intégrante des efforts nationaux de réponse à la COVID-19 et de relèvement en renforçant les systèmes et les institutions de contrôle et en intégrant des mesures de lutte contre la corruption dans les cinq piliers du cadre des Nations Unies pour la réponse socioéconomique immédiate à la COVID-19.	Août 2021	Bureau d'appui aux politiques et programmes, bureaux régionaux		
3.2 S'appuyer sur les partenariats existants et sur de nouveaux partenariats pour fournir un soutien consultatif et des outils en matière de gouvernance numérique dans les pays à revenu intermédiaire, en mettant l'accent sur l'amélioration des connaissances, le renforcement des capacités pour un secteur public renouvelé, l'élaboration de cadres politiques pour un gouvernement réactif et des sociétés inclusives à l'ère numérique, et la réduction des inégalités numériques et autres.	Décembre 2021	Bureau d'appui aux politiques et programmes		
3.3 Élaborer des programmes et des outils d'apprentissage adaptatifs pour aider les pays à revenu intermédiaire à adapter les objectifs de développement durable par une planification et une mise en œuvre locales intégrées et participatives, en soutenant les partenariats nécessaires à la transformation au niveau local pour atteindre le Programme 2030 et les objectifs de développement durable.	Décembre 2021	Bureau d'appui aux politiques et programmes		
<p>Recommandation n° 4. Le PNUD devrait consolider et pérenniser les résultats obtenus à ce jour dans le cadre des programmes relatifs à l'environnement, à la gestion des ressources naturelles et au changement climatique dans les pays à revenu intermédiaire.</p> <p>Les thèmes de l'environnement, de la gestion des ressources naturelles, du changement climatique et de l'énergie continueront de revêtir une importance cruciale dans les pays à revenu intermédiaire, car la croissance économique et démographique continuera d'exercer une pression sur la communauté mondiale. Il existe un lien étroit entre l'efficacité des résultats des programmes dans le domaine de l'environnement et de l'énergie et la pertinence de l'ensemble des activités du programme du PNUD. De nombreux problèmes observés dans le secteur de l'environnement et de l'énergie trouvent leur origine dans la gouvernance. Le PNUD devrait davantage se servir de son rôle en matière de mise en œuvre, dans les instances de financement environnemental telles que le FEM, pour engager des discussions politiques de haut niveau avec les gouvernements des pays à revenu intermédiaire, et utiliser les financements nationaux pour surmonter les obstacles institutionnels intersectoriels afin d'étendre et de pérenniser les initiatives dans les domaines de l'environnement et de l'énergie. Il devrait mettre à profit son programme d'innovation pour proposer de nouvelles approches économiques afin d'exploiter pleinement les partenariats avec le secteur privé et les organismes des Nations Unies qui disposent d'instruments de financement que le PNUD pourrait utiliser dans les pays à revenu intermédiaire.</p>				

Réponse de l'administration :

Le PNUD travaille en étroite collaboration avec les gouvernements des pays à revenu intermédiaire pour traiter leurs priorités en matière de nature, de climat et d'énergie, en parfaite adéquation avec leurs stratégies nationales de développement. À cet égard, le PNUD soutient la recommandation visant à tirer parti des financements nationaux et autres pour donner de l'ampleur aux initiatives dans le domaine de l'environnement et de l'énergie grâce à des fonds d'amoçage provenant de fonds verticaux et en partenariat avec le secteur privé et d'autres organismes des Nations Unies. À cette fin, le PNUD continuera à renforcer son action dans les domaines suivants :

- l'exploitation de fonds verticaux pour débloquer des cofinancements parallèles (publics et privés) afin de faire progresser les objectifs de développement durable ; le renforcement des capacités des acteurs étatiques et non étatiques, aux niveaux national, infranational et local, pour intégrer les risques climatiques dans les politiques, la planification, la budgétisation et la prise de décision, y compris avec des entités du secteur privé ;
- la réponse aux demandes des pays avec un savoir-faire et des connaissances techniques de pointe pour concevoir des interventions qui non seulement répondent aux exigences et aux objectifs des différents fonds, mais également pour rassembler les partenaires et les autres sources de financement privé afin d'avoir un plus grand impact sur le développement ;
- l'exploration des moyens d'utiliser de nouveaux instruments financiers innovants tels que des récompenses pour l'innovation et les garanties pour catalyser les capitaux du secteur privé ;
- l'aide aux pays pour déterminer des solutions innovantes, en s'appuyant sur le réseau de politique mondiale du PNUD et son leadership en matière de réflexion ;
- l'encouragement de la programmation transversale et multi-thématique afin de fournir des solutions intégrées qui auront un effet multiplicateur et double sur le développement et les avantages environnementaux/climatiques à grande échelle, sans faire de laissés-pour-compte ;
- l'alignement des solutions sur celles d'autres organisations des Nations Unies, des banques multilatérales de développement, des IFI, des institutions de financement du développement et des ressources publiques nationales afin d'obtenir des effets multiplicateurs des impacts sur le développement.

Action(s) clé(s)	Calendrier	Unité(s) responsable(s)	Suivi	
			Statut	Commentaires
4.1 Soutenir l'élaboration de programmes environnementaux et énergétiques à grande échelle en partenariat avec le secteur privé dans au moins trois pays à revenu intermédiaire.	Décembre 2021	Bureau d'appui aux politiques et programmes, bureaux régionaux, bureaux nationaux		
4.2 Soutenir le développement de programmes environnementaux et énergétiques à grande échelle en partenariat avec d'autres agences des Nations Unies dans au moins trois pays à revenu intermédiaire.	Décembre 2021	Bureau d'appui aux politiques et programmes, bureaux régionaux, bureaux nationaux		
4.3 Mettre en œuvre une deuxième phase de la réponse du PNUD qui relève les défis et répond aux besoins et aux aspirations des pays à revenu intermédiaire dans le cadre d'un relèvement vert, en mettant notamment l'accent sur les emplois et les moyens de subsistance écologiques.	Décembre 2020	Bureau d'appui aux politiques et programmes, bureaux régionaux, bureaux nationaux		

Recommandation n° 5.

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

L'engagement du secteur privé est un aspect important des partenariats du PNUD, en particulier dans les pays à revenu intermédiaire. Le PNUD met davantage l'accent sur les partenariats financiers avec le secteur privé, mais les avantages qui en découlent pour chacun des partenaires sont extrêmement

ambigus et les risques de réputation insuffisamment pris en compte. Le PNUD doit trouver un équilibre entre son rôle d'organisateur du dialogue sur les objectifs de développement durable promouvant les investissements d'impact et celui d'exécutant des initiatives sociales de grands groupes.

Réponse de l'administration :

La stratégie du PNUD pour le secteur privé cherche, en partenariat avec les gouvernements, la société civile et les entreprises, à faire fonctionner les marchés pour les objectifs de développement durable, en mettant fortement l'accent sur l'inclusion des communautés pauvres et marginalisées. Cette stratégie s'appuie sur l'adoption de longue date par le PNUD d'une approche de système de marché⁷, qui constitue également la base principale des travaux sur le développement du secteur privé et les partenariats défendus par un certain nombre d'autres agences internationales^{8,9}. En collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies et des organismes non résidents, le PNUD déploie une série d'offres de services dans des domaines tels que les chaînes de valeur durables et les entreprises inclusives, l'égalité des sexes sur les marchés, la finance numérique et la réduction du fossé énergétique. Elles sont adaptées aux contextes spécifiques des pays à revenu intermédiaire. En outre, plusieurs initiatives pertinentes qui alignent les activités des entreprises sur les objectifs de développement durable, dans le contexte de la COVID-19, sont incluses :

- L'accent mis récemment par le PNUD sur le développement de partenariats mondiaux innovants qui ne fournissent pas nécessairement des contributions financières directes au PNUD (par exemple, Microsoft, GSMA, Samsung, WhatsApp, etc.) ;
- L'engagement du programme du PNUD avec le secteur privé dans les pays à revenu intermédiaire (par exemple, les Philippines, la Turquie) se concentre sur des plateformes multipartites comme Business Call to Action (Appel à l'action du secteur privé) pour promouvoir l'impact et les rapports des entreprises sur l'inclusion ; et l'initiative du PNUD-Bureau de la coordination des affaires humanitaires intitulée « Connecting Business » sur la réponse aux catastrophes ;
- Les activités relatives à l'impact des objectifs de développement durable (« SDG Impact ») dans les pays à revenu intermédiaire telles que les cartes d'investisseurs, les rapports approfondis au niveau national sur les possibilités d'investissement pour permettre la réalisation des objectifs dans les marchés et secteurs ciblés (par exemple, le Brésil) ;
- Le sceau de l'égalité des sexes pour les organisations publiques et privées vise à promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans le monde des affaires. Depuis 2009, il a conduit à la création de 16 programmes nationaux de certification, avec plus de 600 entreprises diverses dans les domaines de l'énergie, des télécommunications, des services, de la logistique et du tourisme en Amérique latine.

⁷ Les caractéristiques d'une approche de système de marché se concentrent sur les interventions qui modifient les incitations et le comportement des entreprises et des autres acteurs du marché (publics, privés, formels et informels) pour garantir un changement bénéfique durable et à grande échelle pour les personnes pauvres. Une telle approche exige également que chaque marché soit un « système » complexe impliquant de nombreux acteurs, chacun avec un ensemble particulier de caractéristiques uniques, toute intervention doit tenir compte de cette complexité (<https://beamexchange.org/market-systems/key-features-market-systems-approach/>) et caractérise le système de marché «du point de vue de trois éléments distincts : les transactions de base du marché, les institutions (y compris l'environnement commercial) et les services et infrastructures. BEAM Exchange, 2014. *Market systems approaches: A literature review*.

⁸ Elle s'appuie sur l'approche de « développement de marchés inclusifs » adoptée par le PNUD en 2007 et sur un certain nombre d'autres approches défendues par diverses agences internationales, notamment les chaînes de valeur (en particulier par GIZ et l'Agence des États-Unis pour le développement international) et l'approche « Faire fonctionner les marchés pour les pauvres » (connu sous le nom de M4P), soutenues par l'Agence suédoise de coopération internationale au développement, la Direction suisse du développement et de la coopération et le ministère britannique du développement international, le Comité des donateurs pour le développement des entreprises et le Groupe consultatif d'aide aux pauvres. Elle fournit également les fondements conceptuels de la politique actuelle du Fonds d'équipement des Nations Unies sur le « financement accessible à tous » et de diverses initiatives de programmes du PNUD. Le Comité des donateurs pour le développement des entreprises est le forum composé de 22 organismes de financement et intergouvernementaux qui soutiennent la croissance du secteur privé dans les pays en développement. Le Groupe consultatif d'aide aux pauvres est un partenariat mondial de 34 organisations de développement qui cherchent à faire progresser l'inclusion financière.

⁹ Voir <http://www.uncdf.org/financial-inclusion>.

Le PNUD s'est engagé à prendre des décisions en fonction des risques pour les partenariats avec le secteur privé et a adopté une politique rigoureuse de diligence raisonnable concernant ces partenariats dans ses politiques et procédures relatives aux programmes et aux opérations. Tous les partenariats du secteur privé sont informés par une évaluation des risques du partenaire proposé et des résultats attendus, qui guide l'équipe de direction dans sa prise de décision, et sont également soutenus, le cas échéant, par des plans de gestion des risques et de communication.				
Action(s) clé(s)	Calendrier	Unité(s) responsable(s)	Suivi	
			Statut	Commentaires
5.1 Conformément à la stratégie du PNUD pour le secteur privé, déployer un ensemble de services pour soutenir les petites et moyennes entreprises dans les pays à revenu intermédiaire dans le cadre de la réponse à la COVID-19.	Janvier 2021	Pôle financier du PNUD Centre international d'Istanbul d'appui au secteur privé aux fins du développement		
5.2 Soutenir le déploiement des outils, produits et services de la plateforme « SDG Impact » dans les pays à revenu intermédiaire, et tirer parti de solutions de financement et de partenariat innovantes pour mobiliser des capitaux privés en vue de la mise en œuvre des objectifs.	Décembre 2021	Pôle financier du PNUD		
5.3 Finaliser la mise à jour de la politique, des orientations et des outils du PNUD en matière de diligence raisonnable du secteur privé et fournir un soutien à la mise en œuvre de la politique actualisée afin de renforcer les capacités du personnel en matière d'approches fondées sur le risque pour l'engagement du secteur privé.	Mise à jour de la politique : décembre 2020 Soutien à la mise en œuvre : décembre 2021	Bureau d'appui aux politiques et programmes		