

Un partenariat gagnant

Document de travail pour la réunion ministérielle du PNUD

I. Introduction

Ce document explore les thèmes qui seront discutés lors de la réunion ministérielle qui marquera le 50^e anniversaire du PNUD. Il retrace la genèse du PNUD et les positions de l'institution dans le contexte évolutif du développement ; il analyse les enjeux liés à la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 (le Programme 2030) et des Objectifs de développement durable (ODD) ; et il explique ce que le PNUD peut proposer en tant que partenaire efficace et fiable pour appuyer cette mise en œuvre. Il en ressort cinq principaux messages :

- Au niveau mondial, *l'humanité n'avait jamais encore connu un niveau de vie aussi élevé, ni contrôlé autant de ressources* qu'aujourd'hui pour trouver des solutions à ses problèmes. Cependant, une grande partie de la population continue de vivre dans le dénuement, et nombre des *problèmes actuels sont profondément enracinés*, d'ordre structurel, et peu susceptibles d'être résolus par le biais de solutions expéditives. Il n'est pas étonnant que les *risques se multiplient et que la volatilité s'accroisse* sous l'effet direct de l'action ou de l'inaction humaine au cours du temps.
- En s'attachant depuis cinquante ans à transformer le développement, *le PNUD a apporté la preuve de sa capacité à prendre des décisions stratégiques et à s'adapter, et il a montré qu'il était un conseiller solide, fiable et impartial, ainsi qu'un partenaire de long terme*. Le développement n'est pas une course de vitesse, mais un marathon.
- *Le Programme 2030 vient à point nommé*. Des problèmes graves et des opportunités majeures appellent un programme ambitieux. *Nul ne devrait sous-estimer les efforts nécessaires à la mise en œuvre du Programme, ni considérer que celui-ci n'est pas réalisable*.
- *Le PNUD peut largement contribuer à faire avancer le Programme 2030 en travaillant de concert avec ses partenaires*. Le PNUD aidera à promouvoir la connectivité et la cohérence. Conformément à sa sphère de compétence et à son mandat, il soutiendra les actions qui visent à concrétiser divers ODD, notamment ceux relatifs à l'élimination de la pauvreté, à la lutte contre les inégalités, à la gouvernance, à l'environnement et aux changements climatiques, ainsi qu'aux déterminants sociaux de la santé. Notre soutien revêtira différentes formes, notamment : appui au déploiement de programmes nationaux ambitieux, constitution de partenariats, actions favorisant l'accès des pays à une expertise et à des financements, aide au suivi et à l'évaluation des résultats et des processus d'apprentissage, et définition de solutions fondées sur l'expérience.

- Fort de son mandat, de son angle de vision très large, de son envergure et de sa présence dans la quasi-totalité des pays en développement, *le PNUD pilote la coordination d'un vaste Système des Nations Unies pour le développement (UNDS) qui est destiné à accompagner les pays dans leur développement*. Afin de mener à bien cette mission, le PNUD a investi dans le renforcement des pratiques, des normes, des relations et des systèmes. Toutes ces composantes ont été testées dans les situations et les contextes les plus divers. Les États membres disposent ainsi d'un point d'entrée solide, et d'un bon rapport coût-efficacité, dans l'UNDS.

II. Le monde et le PNUD depuis 1966 : des avancées et des perspectives prometteuses, mais aussi des menaces

Le parcours du PNUD – Accompagner les avancées du développement¹

Le PNUD est né en janvier 1966 de la fusion de deux organisations, le Programme élargi d'assistance technique (PEAT) et le Fonds spécial des Nations Unies, établissant ainsi « la présence la plus étendue et la plus constante de tout le système des Nations Unies à travers le monde ». Le PNUD a contribué directement à l'émergence ou à l'expansion d'au moins un tiers des entités œuvrant au développement au sein de l'Organisation des Nations Unies². Ses activités ont reposé sur le principe de solidarité entre les pays riches et les pays pauvres issus de la décolonisation, ainsi que sur une culture institutionnelle visant à « coordonner et cultiver » plutôt qu'à « commander et contrôler »³. L'organisation a évolué stratégiquement au cours du temps, dans au moins trois dimensions :

- **L'action du PNUD.** Le PNUD a commencé par proposer des services d'assistance technique (AT) et de préinvestissement destinés à renforcer les capacités étatiques et à accroître le potentiel de développement. Il a évolué avec son temps, pour mener des actions de plaidoyer, pour conseiller, pour coordonner et pour devenir un partenaire de mise en œuvre, lorsque les défis des années 1970 et 1980 ont imposé de plus en plus une vision de long terme, des choix de politique économique (concernant, en particulier, les problèmes liés à l'ajustement structurel), une efficacité institutionnelle, une coopération Sud-Sud et une gestion de l'aide (par exemple, pour l'instauration de systèmes de coordination nationaux et pour le suivi des flux d'aide au niveau des différents pays). À la fin de la guerre froide, des efforts sans précédent ont été déployés afin de consolider la gouvernance démocratique dans un certain nombre de pays, de parer aux crises et de permettre le relèvement. Dans les années 2000, le PNUD a joué un rôle de premier plan pour faire avancer les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), grâce à ses évaluations des avancées au niveau des pays, en tant que catalyseur des progrès *via* son Cadre d'accélération de la réalisation des OMD et, de plus en plus, par ses activités au croisement de l'élimination de la pauvreté, de la

¹ Cette section s'appuie sur C. N. Murphy, *The United Nations Development Programme: A Better Way?*, 2006.

² *Ibid*, pp. 5-7.

³ *Ibid*, p. 18.

gouvernance démocratique et de la durabilité environnementale, anticipant ainsi l'approche décrite dans le Programme 2030.

- **La philosophie du PNUD.** La création du PNUD a reposé sur le principe selon lequel le développement nécessitait de combiner judicieusement des conseils et des ressources externes avec le savoir, les capacités, les expériences et les besoins locaux. Le PNUD a su s'adapter en tirant des enseignements de son expérience. Il s'est tout d'abord préoccupé de l'impact des grands projets de développement, souvent à forte intensité de capital, avant de promouvoir un développement centré sur l'être humain, dont le paradigme du développement humain a constitué l'aboutissement. Le PNUD a cherché à élargir les choix qui s'offraient aux individus, et non pas seulement à dynamiser la croissance économique. Il s'est attaché en priorité à enrichir la vie humaine, considérant la croissance économique comme un levier du développement humain et non comme un but en soi, à donner aux femmes un rôle central dans le développement (il s'est associé avec l'UNIFEM, le prédécesseur d'ONU-Femmes), à souligner l'importance de coupler durabilité et développement, et à se concentrer sur la gouvernance des risques et la résilience⁴. Toutes ces activités ont contribué à asseoir la crédibilité du PNUD en tant que leader d'opinion mondial.
- **Le fonctionnement du PNUD.** Des changements considérables sont intervenus au cours du temps : aujourd'hui, le PNUD n'est plus une source de financement centrale pour les agences spécialisées des Nations Unies, mais l'un des principaux organismes exécutifs, qui s'appuie essentiellement sur les systèmes nationaux ; le PNUD ne recourt plus à une expertise externe, mais développe des capacités internes dans des domaines spécifiques ; le PNUD n'est plus une institution relativement centralisée, mais se transforme en un réseau mondial décentralisé, flexible et piloté par les pays ; et le PNUD ne travaille plus exclusivement avec les pouvoirs publics, mais collabore de plus en plus avec la société civile et le secteur privé.

Le PNUD est ainsi devenu une organisation mondiale agile, qui se caractérise par des sensibilités et des racines locales profondes, par des relations de long terme et par un savoir, une expérience et une expertise très vastes. Il a tiré de nombreux enseignements des réussites, mais aussi des échecs. Mais son évolution montre qu'il a toujours su s'adapter pour anticiper.

Le développement a considérablement avancé, mais une grande partie de la population mondiale continue de vivre dans la misère

Alors que, dans les années 1960 et 1970, les efforts étaient axés sur les fondamentaux nécessaires à la constitution des États et à la croissance des économies, les 25 dernières années ont été essentiellement consacrées à la valorisation du potentiel à un degré qui devrait convaincre même les plus sceptiques. Lorsque le PNUD a publié son premier *Rapport mondial sur le développement humain*, en 1990, plus de trois milliards de personnes (60 % de la population mondiale) vivaient dans des pays à faible développement humain. Aujourd'hui, ce nombre est légèrement supérieur à un milliard, soit environ 15 %

⁴ Louis Emmerij, Richard Jolly et Thomas G. Weiss, « *Ahead of the Curve? UN Ideas and Global Challenges* », 2001.

de la population mondiale⁵. La richesse mondiale a augmenté, et la santé et l'éducation ont progressé, ce qui offre à davantage de personnes la possibilité de mener une vie correspondant à leurs aspirations.

L'évolution du taux mondial d'extrême pauvreté témoigne de ces améliorations : d'après les projections, il ressort actuellement à 9,6 % contre 37,1 % en 1990⁶. La dernière édition en date du *Rapport sur le développement humain* souligne que « le taux de mortalité infantile a diminué de plus de moitié et les décès d'enfants de moins de cinq ans ont baissé de 12,7 à 6 millions. Plus de 2,6 milliards de personnes ont bénéficié de l'accès à une source d'eau potable améliorée et 2,1 milliards à des installations sanitaires améliorées, alors que la population mondiale est passée de 5,3 à 7,3 milliards »⁷.

Ces progrès impressionnants ne devraient toutefois pas masquer la persistance d'un grand dénuement, celui des personnes qui vivent sous le seuil minimum de bien-être. Près d'un milliard d'individus vivent encore dans la pauvreté, et près de 800 millions souffrent chroniquement de la faim. Chaque minute, on dénombre une dizaine de décès d'enfants de moins de cinq ans, et, chaque heure, 33 femmes meurent en couches. Des milliards d'individus n'ont accès ni à une eau salubre ni à des installations d'assainissement de base, et quelque 800 millions d'adultes sont analphabètes⁸. Ce phénomène montre non seulement qu'il est encore plus impératif de ne laisser personne de côté, mais aussi qu'il est difficile de remédier aux facteurs qui font le plus obstacle au développement.

Rééquilibrage économique mondial, pays à revenu intermédiaire et évolution des besoins

Les avancées du développement et les problèmes persistants coïncident avec de profonds changements qui s'opèrent dans l'économie mondiale : montée en puissance de grands pays émergents, croissance des marchés frontières, forte expansion des flux d'échanges et flux d'investissement dans les pays en développement et intensification de la coopération Sud-Sud pour le développement. Le *Rapport sur le développement humain 2013* (intitulé « L'essor du Sud : le progrès humain dans un monde diversifié ») note l'ampleur de ces changements. Malgré la volatilité économique et les pressions qui pèsent sur la planète, la plupart des pays vont continuer de croître, et le revenu des pays pauvres de converger avec celui des pays riches. À l'horizon 2030, la liste des pays les plus pauvres éligibles à des prêts concessionnels de la Banque mondiale pourrait ainsi se réduire nettement d'après les critères actuels.

La progression, en moyenne, de leur produit intérieur brut (PIB) ne signifie pas pour autant que les pays ne sont plus aux prises avec des problèmes de développement. Les petits États insulaires en développement, par exemple, restent très vulnérables aux phénomènes météorologiques extrêmes. Les pays à revenu intermédiaire pâtiennent en outre de fortes inégalités, de leurs faibles capacités institutionnelles et/ou d'un climat d'insécurité. Dans les pays riches, le problème de la marginalisation n'est pas encore complètement résolu, et dans les économies où une vaste classe moyenne est apparue, des catégories sociales relativement étendues ne parviennent toujours pas à sortir de la pauvreté. Par

⁵ PNUD, *Human Development Report* (Rapport sur le développement humain), 2015, p. 56.

⁶ Banque mondiale et Fonds monétaire international, *Global Monitoring Report* (Rapport de suivi mondial), 2015, p. 31 ; Banque mondiale, *Ending Extreme Poverty and Sharing Prosperity, Policy Research Note*, octobre 2015.

⁷ PNUD, *Human Development Report*, 2015, p. 4.

⁸ PNUD, *Human Development Report*, 2015, p. 62 ; Nations Unies, *Rapport OMD 2015*.

ailleurs, les pays à revenu intermédiaire (PRI) doivent progresser à l'intérieur de la chaîne de valeur en améliorant leurs niveaux de qualifications, de savoir, d'efficacité et de productivité. De surcroît, les difficultés économiques auxquelles les pays émergents (et d'autres) sont confrontés indiquent qu'un revenu plus élevé ne protège pas forcément de la volatilité économique. C'est pourquoi les nouvelles stratégies de développement doivent cibler prioritairement les pays pauvres, ainsi que les populations pauvres des autres pays.

Évolution de la technologie, connectivité et risque de contagion

La connectivité et l'interdépendance ont évolué au rythme des avancées du développement. Elles relient les personnes, les économies et les pays *via* les voyages, le commerce, les migrations, les mouvements de capitaux et les échanges de technologies et d'informations. On dénombre aujourd'hui presque autant d'abonnés à la téléphonie mobile que la planète compte d'habitants ; parmi les 20 % de ménages les plus pauvres, près de 7 sur 10 ont un téléphone mobile, ce qui représente une proportion supérieure à celle de la population ayant accès à de l'eau salubre et à des installations d'assainissement adéquates⁹, et la plupart des internautes ne se trouvent ni en Europe, ni sur le continent américain, mais dans d'autres régions du monde¹⁰. Les communications mobiles ont créé des secteurs d'activité entièrement nouveaux, transformé les interactions sociales et l'accès à l'information, et aidé les économies en développement à opérer un saut technologique d'une génération. Ces effets bénéfiques vont continuer de s'exercer, mais il faudra redoubler d'efforts pour élargir l'accès aux technologies numériques.

Ce processus transformationnel induit aussi des menaces, avec des gagnants et des perdants dans les pays développés comme dans ceux en développement. Il sera difficile, et très risqué, d'abaisser les coûts économiques et sociaux et de gérer la transition sans mécontenter la population ni provoquer une rupture politique. Une autre menace pourrait venir des répercussions des crises économiques, de la violence des extrémismes, des flambées de maladies contagieuses et du mauvais usage potentiel ou des effets négatifs imprévus de technologies nouvelles. Dans tous les cas, les pouvoirs publics et d'autres acteurs devront mieux connaître les risques.

Creusement des inégalités et concentration de la richesse

L'interconnectivité, la croissance des économies émergentes et d'autres économies en développement ainsi que le progrès social ont notamment permis une certaine convergence des revenus entre pays pauvres et pays riches. En même temps, les écarts de revenus et de richesse *au sein* des pays ont atteint un niveau élevé, et, dans de nombreux cas, ils continuent de se creuser. De plus, ces écarts sont souvent accentués par l'inégalité des chances.

Ces changements ont déjà des répercussions graves et délétères. On constate que, bien souvent les inégalités de revenus compromettent la croissance et le développement à long terme, de différentes manières. Quand les inégalités économiques se conjuguent à des inégalités dans l'accès aux soins de santé et à l'éducation, le développement humain en pâtit.

⁹ Banque mondiale, *World Development Report 2016: Digital Dividends*, p. V.

¹⁰ PNUD, *Human Development Report 2015*, p. 83.

Les inégalités horizontales, qui résultent, par exemple, d'une discrimination fondée sur le sexe ou qui sont liées à la géographie, à l'origine ethnique, à la religion, à l'âge ou à un handicap, peuvent entraîner une instabilité politique, une montée de la violence et une érosion de la cohésion sociale. Un tel climat pèse sur la capacité à prendre des décisions collectives en faveur de politiques publiques efficaces, de nature à atténuer les inégalités. Et lorsque les inégalités de revenus sont particulièrement criantes, elles peuvent interagir avec les processus politiques d'une façon qui permet à une élite de faire main basse sur ces processus pour ses propres intérêts, au détriment de l'intérêt public, ce qui aggrave encore la situation. C'est particulièrement le cas lorsque les inégalités s'accompagnent d'une concentration de la richesse, ce qui est de plus en plus fréquent. Ce phénomène freine la mobilité sociale et accroît la probabilité d'autoperpétuation des privilèges de certaines catégories¹¹. Alors que la cohésion sociale a un effet stabilisateur, les inégalités déstabilisent la société.

Un monde de plus en plus volatil et incertain

Les chocs économiques, les conflits, les catastrophes naturelles ou les épidémies comme Ebola aggravent le dénuement des populations pauvres et accroissent le nombre de pauvres. Les conflits et l'instabilité ont entraîné le déplacement de quelque 60 millions de personnes, ce qui est sans précédent, et le nombre de personnes récemment déplacées ne cesse de s'accroître : il avoisinait 5 millions en 2010, et 15 millions en 2014¹². Le recours croissant à la violence et à l'extrémisme comme moyens politiques, l'effondrement de l'État dans certains cas, l'aggravation des divisions sociales dans différents pays (une tendance qu'il sera difficile d'enrayer) et le caractère prolongé de certains conflits sont particulièrement préoccupants à moyen terme.

La pauvreté et les déplacements de population sont aussi dus, dans une large mesure, aux catastrophes naturelles. Les changements climatiques sont susceptibles d'exacerber ces problèmes, et de provoquer encore plus de déplacements de population. Avec l'augmentation des émissions de gaz à effet de serre et l'élévation des températures moyennes à l'échelle mondiale, le risque de survenue d'événements météorologiques graves s'accroît, de même que le dépassement probable des limites de la planète. C'est une crise majeure qui se profile. Il est donc urgent de passer à une croissance et à un développement climato-résilients, ce qui impose d'agir sur la durée et d'opérer des choix difficiles.

Les performances et la volatilité de l'économie déterminent également, dans une large mesure, la capacité d'un pays à faire sortir sa population de la pauvreté et à éviter qu'elle n'y retombe. Dans les pays en développement, les performances économiques, à quelques exceptions près, sont à leur plus bas depuis la crise économique et financière mondiale de 2008. L'un des facteurs clés a été la chute, en 2015, des cours des matières premières, qui a annoncé la fin du super-cycle des produits de base. Cet effondrement des cours a particulièrement fragilisé les pays riches en ressources naturelles, alors que d'autres pays, surtout ceux qui importent du pétrole, en ont bénéficié. Néanmoins, étant donné la forte

¹¹ Helen Clark, 2015, Can We Make 'The Future We Want' A Reality? *Horizons*, hiver 2015, n° 2
http://www.cirsd.org/publications/magazines_article_view_short/english/43

¹² UNHCR *Global Trends: Forced Displacement in 2014*, 2015, p. 5.

interdépendance entre les pays, les répercussions de cette situation sont complexes. Les perspectives économiques sont incertaines à moyen terme, et actuellement défavorables dans l'ensemble.

Évolution de la démographie du développement : des opportunités nouvelles et des défis nouveaux

Tout en s'attachant à atténuer la volatilité de l'économie, les pays devront aussi faire face à d'autres changements à plus long terme. Les effets des évolutions démographiques se font déjà sentir dans nombre de pays et de régions. Beaucoup de pays en développement peuvent tirer parti du dividende démographique que représente leur vaste population de jeunes en âge de travailler, avec, à la clé, des gains de productivité et de production ainsi qu'une hausse des revenus. Cependant, pour mettre à profit cette opportunité générationnelle, ils devront créer assez d'emplois décents et procurer des moyens de subsistance suffisants.

En cas d'échec, la marginalisation économique et politique de cette population de jeunes pourrait constituer une bombe à retardement. De plus en plus de ces jeunes chercheront alors à émigrer vers des pays (développés ou en développement) plus riches, d'autant que les effets des changements climatiques exerceront une pression croissante sur les ressources et les moyens de subsistance. En outre, cette jeunesse politiquement marginalisée risque de se tourner vers des idéologies violentes. Aussi est-ce au Proche-Orient et en Afrique subsaharienne que ce risque est le plus grand.

Pendant ce temps, certaines économies en développement, par exemple en Asie de l'Est et en Amérique latine, vieillissent plus rapidement que des économies développées qui se situaient au même niveau de revenu dans le passé. C'est ainsi qu'apparaît la prochaine génération de défis pour l'action publique : transformer les économies pour augmenter le niveau de revenu avant que la répartition entre les classes d'âge n'évolue de manière décisive ; gérer les demandes d'une proportion croissante de la population qui n'est pas préparée à ce qu'elle risque de connaître à l'avenir et instaurer des systèmes d'assurance et de protection sociale qui soient correctement ciblés, d'un coût abordable et gérés avec efficience.

On observe un autre phénomène, à savoir une évolution de la « géographie du développement », puisque, pour la première fois dans l'histoire, la majorité de la population mondiale vit en ville et que l'urbanisation se poursuit dans les régions en développement, et même à un rythme des plus rapides en Afrique subsaharienne. Cette évolution offre une immense opportunité de moderniser les institutions, de passer plus rapidement aux nouvelles technologies, de connecter les individus, de stimuler le secteur des services et l'économie créative et, surtout, de renforcer le niveau d'emploi, les moyens de subsistance, les revenus et le bien-être de la population. De plus, des mutations culturelles importantes pourraient accompagner cette urbanisation galopante. La plupart d'entre elles sont positives, car des personnes qui étaient autrefois séparées par la distance, l'appartenance à une caste ou une religion, l'âge ou le genre apprennent aujourd'hui à vivre, à travailler et à collaborer ensemble. S'il n'est pas géré efficacement, ce processus peut toutefois induire des risques majeurs : la croissance des établissements informels mal desservis, l'extension des zones de non-droit où la règle de l'État ne s'applique pas, la dégradation de la sécurité des citoyens, la saturation des infrastructures, une détérioration rapide de l'environnement physique et une augmentation de la charge de morbidité.

Beaucoup, voire la plupart, des avantages de l'urbanisation se concrétiseront, et les coûts seront maîtrisés, à la condition que les autorités en aient la volonté et que les secteurs public et privé ainsi que la société civile et les ménages investissent massivement à cette fin. Les possibilités sont multiples, et vont de la réforme de la gouvernance, notamment financière (actuellement obsolète dans les municipalités et les métropoles), au renforcement du droit à l'expression et de la participation des citoyens, en passant par une amélioration des droits de propriété urbains, par l'introduction de sources d'énergie modernes propres et flexibles, par l'instauration de services d'eau et d'assainissement durables, sûrs et à faible coût, par l'investissement dans les systèmes de transport multimodaux et par un recours actif aux « *big data* » pour la planification, la gestion et le suivi. À cet égard, l'inaction ou les échecs des autorités auront des conséquences considérables, qui se mesureront notamment par le potentiel de développement humain inexploité et par des pertes directes substantielles de productivité et de production.

III. Mise en œuvre du Programme 2030 : remédier à la complexité et passer à l'action

Le point de départ de la mise en œuvre

La Déclaration du Millénaire et les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) constituent un terreau très fertile pour la mise en œuvre du Programme 2030. Après un intermède de deux décennies (années 1980 et 1990) pendant lesquelles la communauté internationale n'a guère cherché à se fixer d'objectifs communs, les OMD ont à la fois relancé la volonté et l'action collectives à l'échelle de la planète et contribué à des avancées tangibles qui ont été mesurées en 2015.

En sa qualité d'agence de coordination du Système des Nations Unies pour le développement, depuis 2002 pour les actions de plaidoyer et l'évaluation des avancées, et depuis 2005 pour les recommandations d'actions publiques visant à intégrer systématiquement les OMD dans les plans de développement nationaux, le PNUD est parfaitement informé des avancées vers la réalisation des OMD. Les enseignements acquis devront être appliqués aux ODD¹³. Ces enseignements concernent notamment l'importance d'un leadership national robuste et d'une appropriation des processus ; d'une croissance inclusive et, par définition, pro-pauvres ; d'interactions solides entre les secteurs ; du choix d'instruments de politique publique aptes à combler les déficits de développement et à accélérer les progrès ; de la qualité des dépenses publiques ainsi que de données fiables pour l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de programmes efficaces. Nombre de ces enseignements ont été validés par l'enquête « My World » conduite par le PNUD, et qui a permis à près de 10 millions de personnes de faire part de leurs priorités et de leurs opinions afin de contribuer à établir le Programme 2030.

La transformation pour le développement durable

¹³ Conseil des chefs de secrétariat des Nations Unies, *Transitioning from the MDGs to the SDGs: Lessons and recommendations based on the CEB MDG Acceleration Reviews*, document d'analyse, novembre 2015.

Mettre en œuvre le Programme 2030 et parvenir aux ODD ne sera pas chose facile, mais ce ne sera pas non plus insurmontable. Les premières années de mise en œuvre seront cruciales pour l'instauration du cadre et pour l'obtention de bons résultats. Grâce à son expérience et à ses analyses, le PNUD sait qu'il existe des *voies* efficaces vers le succès qui passent par **trois « effets transformationnels »** qui donnent des résultats optimisés lorsqu'ils s'opèrent simultanément.

- ➔ **Des effets d'intégration :** pour aller plus loin en *reliant* les travaux portant sur des sujets connexes. Les investissements libèrent *pleinement* leur potentiel de développement *lorsqu'ils* sont planifiés, séquencés et menés à bien *simultanément* plutôt que séparément. Par exemple, l'expérience a montré que, si elle n'est pas relayée par des mesures complémentaires, la décentralisation à elle seule n'améliore pas nécessairement dans la mesure souhaitée la prestation de services au niveau local. Par conséquent, les perspectives s'améliorent lorsque la décentralisation s'accompagne d'un élargissement et d'une simplification de l'assiette fiscale destinée à accroître les recettes publiques, d'une réforme de la fiscalité visant à augmenter les transferts en direction des autorités locales, de l'instauration de systèmes pérennes de planification, de budgétisation et de gestion à l'échelon local, qui soient également transparents et accessibles au public, ainsi que de la volonté d'expérimenter des modèles de prestation de services fédérant les capacités des secteurs public, privé et non-gouvernemental.

De même, si l'on combine les efforts déployés pour accroître l'accès à l'énergie renouvelable hors réseau, étendre et améliorer la recherche, la vulgarisation et le marketing agronomiques, et créer un réseau de routes principales, de voies de desserte et de pistes rurales, il sera possible de maximiser la productivité, la production et le revenu des petits exploitants, de stimuler les rendements économiques hors exploitation, de réduire l'occurrence des disettes saisonnières et d'améliorer les indicateurs sociaux pour l'ensemble de la population.

- ➔ **Des effets de multiplication :** que l'on produit en ciblant les domaines qui exercent une influence sur d'autres paramètres, et qui entraînent des améliorations pour un large éventail d'objectifs et pour toutes les générations, *même sans planification explicite ou délibérée*. En bref, des effets qui génèrent de substantielles externalités positives. L'investissement dans l'éducation des femmes et des filles en constitue une parfaite illustration. Il pourrait simplement être considéré comme un investissement dans le secteur éducatif visant à renforcer l'assiduité et les acquis scolaires. Mais cela reviendrait à sous-estimer les retombées de cet investissement sur le développement, car l'amélioration de la situation des femmes et des filles produit de vastes effets positifs sur la croissance inclusive, ainsi que sur la santé, la nutrition et le niveau d'instruction des familles, tout comme sur la réactivité et l'inclusivité des systèmes politiques.

L'arpentage des biens fonciers, l'établissement des titres de propriété et la tenue du cadastre constituent un autre exemple révélateur. On peut considérer qu'il s'agit simplement d'aspects techniques, mais ils ont des conséquences étendues : ils confèrent aux pauvres une sécurité sur leurs actifs fonciers qui leur permettra de contracter des crédits et de percevoir des revenus ; ils jettent les bases d'un élargissement de l'assiette fiscale et d'une augmentation des recettes fiscales ; ils

atténuent l'incertitude entourant la propriété foncière et les litiges qui en résultent et qui dissuadent l'investissement ; ils permettent la formation d'un marché foncier transparent et contribuent à faire reculer la délinquance et la corruption.

- ➔ **Des effets d'accélération** : il s'agit d'identifier les domaines qui permettront d'aider les pays à avancer plus rapidement vers la réalisation des objectifs. L'idée est de s'attaquer aux conditions structurelles (par exemple, des inégalités à long terme bien installées) qui limitent le niveau et le rythme du développement. Si aucun effort réel n'est déployé pour lever les obstacles souvent profondément ancrés dans les processus et les structures économiques, sociaux et politiques, alors, l'augmentation de l'investissement s'accompagnera de rendements décroissants.

Par exemple, l'amélioration de l'accès des femmes et des filles à l'enseignement secondaire et supérieur ne portera pas pleinement ses fruits pour elles et leurs familles, ni pour la société, s'il existe des obstacles profondément enracinés qui interdisent aux femmes de posséder des actifs et d'avoir un emploi rémunéré, ou des discriminations systématiques à l'encontre des femmes sur le plan des revenus, notamment salariaux. De la même manière, des investissements significatifs dans l'irrigation, dans les réseaux routiers, dans la recherche et dans la vulgarisation agricoles produiront des bienfaits qui seront accaparés par l'élite que constituent les gros exploitants là où la propriété foncière est très concentrée. De leur côté, les petits exploitants et les travailleurs agricoles seront politiquement marginalisés et ne disposeront que d'un accès limité aux terres, au crédit, à la technologie et aux services publics locaux. Lorsque ces obstacles structurels pourront être surmontés, il est probable que le retour sur investissement sera meilleur et que les résultats du développement se concrétiseront plus rapidement.

Pour libérer tout le potentiel de ces trois effets, on sait par expérience que les pays doivent intervenir au niveau des trois « **fondamentaux** » qui constituent le fondement d'une société (sa gouvernance, son économie et sa résilience), dont la solidité déterminera la réussite et la pérennité de tout processus transformationnel.

- ➔ **La qualité de la gouvernance**, surtout face aux réalités et aux exigences nouvelles. Elle doit être universelle s'agissant de la portée des services (y compris pour la justice et l'état de droit), plus efficace et plus efficiente, capable d'organiser avec succès la collaboration avec les partenaires sociaux, plus ouverte face aux données attestant de ce qui fonctionne et vis-à-vis de la participation, et plus souple dans sa réaction à la volatilité des situations. Ces considérations vont nettement gagner en importance avec le Programme 2030, pour plusieurs raisons : la nature ambitieuse du programme ; les turbulences persistantes qui secouent la planète et qui mettent à rude épreuve les institutions de gouvernance, y compris le système multilatéral ; l'insuffisance des performances et/ou la contestation de la légitimité des institutions de gouvernance, et parfois même des systèmes politiques dans leur ensemble ; les effets du rythme effréné de l'innovation technologique, ainsi que les tendances économiques, sociales et démographiques, comme l'apparition de mégapoles dont les populations, les économies et les émissions de CO₂ dépassent celles de bien des pays, alors même

que ces villes sont souvent situées sur des littoraux exposés aux effets des changements climatiques ou dans des zones à risques sismiques.

➡ **La transformation des modèles de développement**, qui doit les rendre plus équitables, plus inclusifs, plus productifs, plus résilients et beaucoup moins nocifs pour la nature. Cinq axes d'action s'imposent ici avec une grande clarté :

- Premièrement, il s'agit de passer à des sources d'énergie renouvelables et plus propres tout en répondant aux impératifs de croissance et de développement.
- Deuxièmement, il faut créer des emplois décents pour une population en âge de travailler qui s'accroît encore rapidement dans beaucoup de pays en développement, surtout en Afrique subsaharienne. Il faut pour cela améliorer la santé, l'éducation et la nutrition, mais aussi instaurer les conditions permettant de stimuler la productivité et une croissance à forte intensité de travail reposant sur une large base.
- Troisièmement, le vieillissement rapide observé dans un nombre croissant d'économies en développement et la plus grande vulnérabilité aux chocs requièrent que l'on s'attache sérieusement à instaurer et à pérenniser des systèmes de protection sociale.
- Quatrièmement, il convient de revoir radicalement le rôle des femmes dans l'économie et dans la société, en levant les obstacles explicites et implicites à leur participation pleine et entière et à leur appropriation intégrale des gains de cette participation.
- Enfin, il faut franchir une étape supplémentaire dans la coopération internationale afin de mener à bien deux grandes missions : soutenir de manière suffisante et prévisible la transition que les pays en développement doivent amorcer dans les domaines de la technologie, des institutions et des structures économiques ; et jeter des bases solides afin de s'attaquer aux préoccupations communes et/ou partagées qui assombrissent directement et considérablement les perspectives nationales de développement.

➡ **La gestion des risques, de l'incertitude et de la volatilité, et le renforcement de la résilience**, ce qui revient, en d'autres termes, à éviter de partir du principe que le développement est un processus statique. L'expérience a montré que les pays dont le développement n'avance pas présentent un ou plusieurs des facteurs suivants : la persistance d'une incertitude institutionnelle et de l'action publique ; une rupture de la cohésion sociale ; des conflits, de la violence et/ou de l'instabilité ; des pandémies et une dégradation de l'environnement, notamment due aux effets des changements climatiques. Tous ces facteurs peuvent se conjuguer pour produire la pire des situations. Et même lorsque l'on fait de nets progrès en dépit de l'adversité, des chocs endogènes ou exogènes peuvent réduire à néant plusieurs années d'avancées.

L'augmentation des risques, de la volatilité et de l'incertitude témoigne de l'importance de renforcer la résilience face aux chocs, dans un processus de *transformation* qui étaye la capacité de la population, des communautés, des institutions et des pays à anticiper, à prévenir, à se redresser et à se transformer après les chocs, les crises et les changements. Cette capacité influera directement sur la possibilité de mettre en œuvre le Programme 2030 et de réaliser les ODD.

Principales considérations de politiques publiques

L'analyse des « effets » transformationnels doit se traduire par l'adoption de politiques pertinentes et applicables. Pour y parvenir, les pays du monde entier devront résoudre un certain nombre de problèmes :

- ➡ Gérer les politiques déjà en place : Si elles veulent favoriser la réalisation des ODD, les autorités doivent chercher à comprendre comment les choix opérés sur des cycles à court et moyen terme peuvent produire les changements souhaités à long terme. Ces dernières années, plusieurs régions et pays ont privilégié des plans et cadres de dépenses de durée réduite, courant habituellement sur trois à quatre ans, ce qui est certes nécessaire, mais tend à faire oublier l'importance des outils à long terme, stratégiques et flexibles, qui permettent d'atténuer les effets néfastes des discontinuités de la politique et de l'action publique au fil du temps.

Le séquençage et le classement des actions par ordre de priorité sont également utiles. Même lorsque l'ordre dans lequel les actions pourraient être engagées est clair, il convient de se demander « quand ? » et « à quel rythme ? ». Presque partout, il faudra intégrer le Programme 2030 et les ODD dans un cadre d'action publique préexistant, ayant déjà défini ses priorités et réalisé ses investissements (dont certains présentent une longue période de gestation) ainsi que dans un espace budgétaire ne permettant pas d'introduire des initiatives ou des programmes nouveaux significatifs, du moins à court terme. En pareilles circonstances, il ne sera pas facile de décider quand et à quel rythme intégrer des initiatives nouvelles ou remaniées dans l'ensemble des mesures en place. Répondre à ces questions sera pourtant vital pour éviter de surcharger les institutions, pour se procurer les financements intérieurs et extérieurs nécessaires, pour s'en tenir à des paramètres macroéconomiques et budgétaires prudents et pour minimiser les efforts allant à contre-courant, tout en maximisant les boucles de rétroaction positive entre les politiques et les programmes. À défaut, les investissements réalisés ne seront probablement guère rentables et le développement avancera par à-coups.

- ➡ « Rareté » et qualité des données : Faute d'une meilleure disponibilité et d'un usage plus efficient des indicateurs, des données et des analyses des options de politique publique, la mise en œuvre sera entravée. La communauté internationale sait collectivement de mieux en mieux quel effet rechercher, comment l'interpréter, et que faire, quand, avec quelles ressources et à quelle échéance, et pourtant, son savoir reste encore assez limité. Elle devra impérativement trouver des indicateurs pour définir des concepts clés tels que la « durabilité », la « pauvreté multidimensionnelle », la « résilience » et la « gouvernance des risques », et combler son déficit de données et de connaissances pour définir la voie à suivre. Or, dans de nombreux pays, les systèmes statistiques ont déjà du mal à produire en temps utile des données de qualité, ne serait-ce que pour l'ensemble d'indicateurs le plus restreint, sans parler des mesures plus complexes du développement. Il est donc probable que la planification se fondera dans un premier temps sur des informations incomplètes. Il faut anticiper cet écueil, mais la question des données, y compris celle de l'exploitation des approches et des technologies nouvelles, devra faire l'objet d'une grande attention et figurer parmi les priorités pour l'investissement.

- ➡ Unir le gouvernement et la société : Les OMD ont recueilli un soutien considérable de la part des partenaires sociaux dans le monde entier. S'il faut le saluer, ce niveau de soutien ne sera toutefois pas suffisant pour la mise en œuvre du Programme 2030 compte tenu de l'ampleur et de la profondeur des changements attendus. Les États continueront d'occuper une place centrale dans ces efforts, mais ne pourront pas tout faire seuls. D'autres éléments viendront étayer leurs efforts : un ralliement large et profond de la société au changement ; une utilisation judicieuse des capacités existantes, où qu'elles soient ; l'appui des acteurs politiques et des institutions représentatives ; la volonté active des entreprises, locales et étrangères, d'internaliser les principes, les engagements et les actions dans leurs propres opérations ; l'engagement de chaque individu, de chaque ménage et de chaque communauté ; des débats ouverts et inclusifs dans les médias traditionnels et nouveaux ; la production de données probantes et le leadership intellectuel des milieux universitaires et scientifiques ; un suivi par les différents partenaires sociaux, et le rassemblement de toutes les parties prenantes au sein de forums internationaux et d'organisations multilatérales.
- ➡ Financement des ODD : Pour être à la hauteur des ambitions du Programme 2030, il faudra disposer de ressources financières qui iront bien au-delà de l'échelle et de la forme actuelles du financement du développement. S'agissant du financement du Programme 2030, les autorités devront concevoir des solutions pragmatiques, sans dépasser les limites des ressources nationales et internationales, mais aussi attirer et canaliser les investissements présentant le plus fort potentiel transformationnel. Il s'agira d'allouer et d'utiliser les ressources avec efficacité pour optimiser l'impact sur le développement. Dans le Programme d'action d'Addis-Abeba, les États membres ont reconnu qu'il importait de mettre au service des ODD toutes les sources de financement (nationales et internationales, publiques et privées, bilatérales et multilatérales, ainsi que les sources alternatives) de manière complémentaire et cohérente.

La situation est toutefois mitigée en ce qui concerne le financement du développement. Entre 2005 et 2014, l'aide publique au développement (APD) a augmenté de 7 % en termes réels dans les pays du Comité d'aide au développement (CAD), tandis que l'APD totale destinée aux pays les moins avancés (PMA) reculait de 9,3 %. Cette évolution est préoccupante¹⁴, car les pays les plus pauvres et les plus vulnérables ont difficilement accès à d'autres sources pour financer leur développement.

L'investissement direct étranger et les investissements de portefeuille en direction des économies en développement se sont accélérés, de même que le financement par l'endettement, ce qui comble une partie des besoins. Mais ces investissements sont volatils et inégalement répartis. Ils risquent, en outre, de pâtir de la fin du super-cycle des matières premières, des évolutions de la politique monétaire dans les grandes économies développées et des pressions structurelles significatives qui s'exercent dans les principales économies émergentes.

¹⁴ Statistiques de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), 2015 : <http://www.oecd.org/dac/stats/final2014oda.htm>

Dans ce contexte, il est vital de mobiliser les ressources intérieures, même si le ralentissement de la croissance dans plusieurs économies en développement aura une incidence délétère sur les perspectives. Néanmoins, les pays à revenu faible et intermédiaire n'ont pas exploité toutes les possibilités qui s'offrent à eux pour élargir leur base fiscale, pour remédier aux distorsions qui pénalisent la production et l'exportation et pour améliorer l'efficacité, l'intégrité et l'efficacité de leurs systèmes de recouvrement des impôts. Les recettes pourraient ainsi progresser de quelques points de pourcentage de PIB et créer l'espace budgétaire nécessaire pour des investissements prioritaires, en particulier des investissements susceptibles de maximiser les effets de la transformation.

- ➡ Autres formes de coopération : On commence à exploiter les opportunités offertes par des formes de coopération nouvelles et qui continueront de se développer. La coopération Sud-Sud s'accroît, avec de nouvelles institutions financières internationales (IFI) et régionales importantes dans les pays du Sud, et, malgré un possible ralentissement imputable au recul de la croissance dans les grandes économies émergentes, elle joue un rôle de premier plan en complément de l'APD traditionnelle. Les investissements d'impact, le financement public-privé hybride (comme pour la vaccination à travers l'Alliance GAVI) et la « *big philanthropy* » sont autant de nouvelles sources de financement importantes. Il ne faut pas sous-estimer le rôle que joue la philanthropie nationale dans un nombre croissant de pays en développement. De même, les envois de fonds des travailleurs expatriés demeurent un « filet de sécurité » significatif dans les pays en développement et, à condition que la politique publique et la sphère privée fassent preuve d'un peu d'inventivité, pourraient devenir une source d'investissements au lieu de soutenir uniquement la consommation.
- ➡ Faire face aux pressions exercées par les attentes : Pour que le Programme 2030 soit largement adopté et continue de bénéficier d'un appui, il faudra des preuves de ses avancées, car cela renforcera la confiance de l'opinion publique et insufflera une dynamique supplémentaire. Les pays peuvent être tentés de s'engager dans des processus de planification longs, excessivement techniques, complexes et chronophages pour que « tout soit au point ». Mais cela pourrait bien être une erreur. Une solution pratique consisterait à chercher à obtenir des effets rapides avec des mesures éprouvées et qui laisseraient une certaine latitude pour recenser les options à moyen ou long terme et pour en évaluer les coûts, les avantages et la faisabilité.

Ces « effets rapides » peuvent provenir des investissements antérieurs destinés à accélérer la réalisation des OMD ou à permettre l'adoption et la diffusion rapides de technologies nouvelles et solides. Par exemple, le problème de la faim et de la malnutrition est structurel. Il appelle donc une réponse large à moyen et long terme. Il est toutefois possible de mettre en œuvre des actions efficaces en un bref laps de temps : alimentation scolaire, enrichissement des aliments de base, amélioration de la couverture vaccinale, lutte contre les maladies diarrhéiques ou dispositifs visant à renforcer l'assainissement et l'accès à l'eau potable.

D'autres « effets rapides » peuvent être obtenus à quasiment tous les stades du développement, par exemple en réformant la fiscalité sur les échanges commerciaux qui freine la production intérieure,

en évitant les emprunts publics qui exercent un effet d'éviction sur le secteur privé ou qui sont inflationnistes, en réformant le code des impôts afin de soutenir les micro- et petites entreprises, en revoyant les programmes de subventions pour en améliorer le ciblage, en limitant les « déperditions » et en améliorant les performances grâce aux nouvelles technologies, en remédiant aux inefficiences et au manque de transparence des marchés publics et en accélérant les procédures de création d'entreprise. Le problème ne tient pas au manque de possibilités, mais à l'absence de volonté d'agir.

IV. Partenariat entre le PNUD et les pays

L'analyse consacrée par le PNUD aux questions soulevées par le Programme 2030 et les ODD montre que seul un modèle de coopération *durable*, et non des activités de conseil occasionnelles ou épisodiques, aidera les pays à atteindre les objectifs définis. Il apparaît également clairement que, dans les 15 prochaines années, de nouveaux pays passeront du statut de pays à revenu faible (PRF) à celui de pays à revenu intermédiaire (PRI), tandis que les PRI actuels essayeront de devenir des économies à revenu élevé. Il s'agira pour le PNUD d'une transition sans précédent en cinquante années d'existence. Le Plan stratégique actuel du PNUD (2014-17) et la récente réorganisation interne constituent une première réponse. Il faudra à l'avenir redoubler d'efforts pour améliorer la qualité et la portée des services de conseil et de mise en œuvre, les modèles économiques des bureaux de pays, les partenariats ou le financement.

Il convient de prêter tout autant d'attention à la manière dont le Système des Nations Unies pour le développement (UNDS) réagit au Programme 2030. Les États membres ont défini un programme plus complet, et l'UNDS devra s'y conformer. Étant donné sa place unique dans le système, le PNUD estime que l'UNDS devra être un partenaire plus stratégique pour les pays qui cherchent à réaliser de grands changements structurels, faire preuve d'une souplesse et d'une capacité d'adaptation plus grandes dans un contexte d'instabilité, approfondir sa culture de la collaboration en faisant progresser l'approche « conjointe » dans ses programmes et ses opérations, de façon à exploiter pleinement les forces des agences et des entités résidentes et non-résidentes, et améliorer encore l'efficacité, réduire les doublons et optimiser les ressources, afin de démontrer que les rares ressources sont employées de façon optimale.

Étant donné ces facteurs et fort de la mission et des valeurs qui sont celles des Nations Unies, le PNUD noue des partenariats avec des pays, des donateurs, des organismes et entités apparentés, ainsi qu'avec d'autres acteurs, qui s'attacheront à prendre en compte les aspects suivants :

- ➡ **Engagement et présence sur le long terme** : Présent et actif depuis cinquante ans dans les pays, et actuellement présent dans 168 pays et territoires, le PNUD entretient une relation forte avec les pays en développement et s'engage à leurs côtés ;
- ➡ **Collaborations** : Le PNUD forme de vastes coalitions thématiques et y participe, il noue des partenariats afin de mettre en relation les bailleurs de fonds et les experts pour répondre aux objectifs fixés dans le Programme 2030, il applique les leçons qu'il tire de son expérience pour faire progresser les OMD ;

- ➔ **Adoption d'une approche pragmatique** : Le PNUD tire des enseignements de son expérience, prend acte des réussites comme des échecs, relève des défis et saisit des opportunités, en tenant compte de ses capacités, de sa structure et de son empreinte ;
- ➔ **Adaptation aux besoins spécifiques des pays et des régions** : Le PNUD capitalise sur sa présence locale et sur ses relations solides pour aider les pays à adapter le Programme 2030 à leur situation, à leurs besoins et à leurs priorités spécifiques.

Conformément à son mandat, à son approche et à son analyse, le PNUD apporte son concours à la mise en œuvre du Programme 2030 en matière de cohérence, de liens, d'expertise, d'accès et de suivi (*Coherence, Linkages, Expertise, Access and Reporting*, CLEAR). Cette proposition s'inscrit parfaitement dans la stratégie de simplification, d'accélération et de soutien aux politiques (**MAPS**) qui a été adoptée par l'ensemble du Groupe des Nations Unies pour le développement comme cadre d'appui aux pays.

A. COHERENCE et LIENS : préserver l'intégrité du Programme 2030 et des ODD

- ➔ Veiller à ce qu'il y ait une **cohérence de fond en mettant l'accent sur les connexions entre les différents éléments du Programme 2030**. Le PNUD peut contribuer à une approche couvrant **tout le programme et toute la société** afin de préserver l'intégrité de fond du Programme 2030 et des ODD. Le travail du PNUD a fondamentalement pour vocation de « faire le lien » entre les questions économiques, sociales, politiques et environnementales, conformément à son mandat intersectoriel et à sa mission qui consiste à mettre fin à la pauvreté et à combattre les inégalités et l'exclusion.
- ➔ **Mettre les partenaires en relation**, grâce à l'expérience du PNUD en tant que **facilitateur expérimenté et impartial des processus de planification et de concertation complexes**. Le PNUD peut aider les pays à mutualiser le savoir, l'expertise et les ressources des différents partenaires, y compris au sein de l'UNDS, pour former de larges coalitions afin d'explorer les possibilités, d'identifier les priorités et de définir les voies à suivre pour la réalisation des ODD. Le PNUD peut faciliter ces processus, les relier aux plans nationaux existants, coordonner les activités entre plusieurs domaines et faciliter la participation des citoyens (par exemple, comme l'a demandé le Secrétaire général des Nations Unies, en pilotant la campagne pour les ODD de manière à mobiliser l'appui de l'opinion publique en faveur du Programme 2030).

B. EXPERTISE et appui aux programmes pour un changement transformationnel dans des domaines spécifiques

Les pays voudront savoir « ce qui fonctionne, dans quelles conditions et avec quels investissements » afin de prendre les bonnes décisions de politique publique et de financement qui permettront un développement durable. Le PNUD dispose d'une vaste expertise en matière d'analyse des causes profondes de la pauvreté, des leviers susceptibles de faire sortir les ménages de la pauvreté et des facteurs de risque qui peuvent faire reculer le développement humain. Le PNUD a identifié les enseignements et les options susceptibles d'être utiles aux décideurs et aux responsables de l'élaboration des politiques dans de multiples contextes.

Sur la base des priorités nationales et des demandes des différents pays, le PNUD peut proposer des services de conseil et de définition de programmes, notamment en ce qui concerne la lutte contre la pauvreté, la réduction des inégalités, la gouvernance, l'environnement et les changements climatiques, ainsi que les déterminants sociaux de la santé. L'appui procuré par le PNUD peut couvrir le champ complet de l'assistance en fonction des requêtes et des besoins de chaque pays, allant de l'analyse et du conseil à l'élaboration de propositions en vue d'une réforme politique, juridique ou réglementaire, au renforcement des capacités, à la constitution de partenariats et au suivi et à l'évaluation des avancées. À la demande des autorités nationales, le PNUD peut les aider à mettre en œuvre des programmes et des projets afin d'accélérer l'obtention de résultats tout en renforçant les capacités des institutions publiques. Le PNUD peut aussi aider à créer, ou renforcer, les mécanismes intragouvernementaux et de coordination de l'aide, ou offrir un appui technique à ces mécanismes.

C. ACCES : atteindre les objectifs du Programme 2030 et réaliser les ODD

Pour qu'ils puissent accomplir des progrès concrets dans la réalisation des ODD, les pays devront impérativement avoir accès aux institutions, aux fonds et aux mécanismes mondiaux et régionaux. Il faudra par conséquent qu'ils trouvent la bonne combinaison de ressources financières (intérieures et extérieures), de technologies intelligentes et d'assistance ciblée pour le renforcement des capacités. Ils devront être en mesure de contribuer efficacement à l'intégration et à la définition des priorités à l'échelon mondial et régional, et en tirer parti.

En sa qualité d'organisation inter-gouvernementale, le PNUD est **un partenaire naturel qui aide les pays à améliorer leur accès aux processus et institutions infrarégionaux, régionaux et mondiaux et à faciliter leur participation**, par exemple pour :

- ➔ Améliorer la sensibilisation aux exigences, aux procédures et aux processus, souvent complexes, qui sont liés aux mécanismes de financement internationaux, et faciliter l'utilisation de ces mécanismes ;
- ➔ Créer ou renforcer les capacités de planification, d'analyse et de négociation des pays ;
- ➔ Développer des compétences d'analyse, de planification et d'élaboration de documents techniques ;
- ➔ Communiquer avec les pairs, dans le monde entier, afin d'échanger des savoirs, des expériences, des technologies et des ressources ;
- ➔ Aider à la mise en œuvre.

Quelques exemples de ce que le PNUD peut faire :

- ➔ Appuyer la participation des pays aux processus régionaux et mondiaux relatifs à la mise en œuvre des ODD, notamment les déclarations volontaires au Forum politique de haut niveau (FPHN) ;
- ➔ Aider les pays à remplir leurs obligations à l'échelon régional et mondial, comme le PNUD l'a fait pour la préparation des contributions prévues déterminées au niveau national (*Intended Nationally Determined Contributions*, INDC), indispensables pour la lutte contre les changements climatiques, ou pour intégrer les accords, les traités, les chartes, les normes et les règles internationales dans le droit interne national et

- ➔ Renforcer la capacité des pays à accéder aux moyens de financement et aux technologies, publics et privés, en interne ou à l'international, en particulier aux sources de financement existantes et nouvelles dans le secteur de l'énergie et pour faire face aux changements climatiques, telles que le Fonds vert pour le climat, le Fonds pour l'environnement mondial et une multitude d'initiatives public-privé (comme l'Alliance solaire internationale ou la Breakthrough Energy Coalition).

Par sa présence opérationnelle mondiale et son rôle de coordinateur du GNUD, et du fait qu'il héberge le Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud (UNOSSC), le PNUD peut également contribuer à mettre pleinement en œuvre la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire, en complément de l'APD, afin d'aider les pays à progresser rapidement dans la réalisation des ODD. Avec le Programme 2030, le PNUD revoit en profondeur la finalité, l'ambition, la portée et la gestion de ses activités portant sur la coopération Sud-Sud et sur la coopération triangulaire, en s'appuyant sur son engagement historique unique vis-à-vis de ces dernières. Le PNUD souhaite œuvrer avec ses partenaires à la mise en place d'une plateforme mondiale d'échange de solutions de développement, afin d'apporter un appui de bout en bout aux pays et à d'autres acteurs, et de leur permettre de trouver, de partager, d'obtenir du savoir et de l'expertise, ainsi que d'accéder à des financements permettant de faire progresser les priorités du Programme 2030. Le PNUD accordera aussi la priorité au renforcement des capacités nationales et régionales de planification, de gestion, de suivi et d'évaluation de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire, ainsi que de mise en œuvre des réformes politiques, juridiques et réglementaires de manière à accroître substantiellement les possibilités d'améliorer les résultats.

D. Suivi : évaluer les performances et accélérer les progrès

Les pays, tant au niveau des pouvoirs publics que des citoyens, voudront savoir s'ils sont en bonne voie, ou non, pour atteindre les objectifs nationaux, si le rythme des avancées est suffisant et si les populations qui étaient autrefois marginalisées bénéficient de ces progrès. Dans le même temps, les pays devront partager leurs expériences (les réussites et les échecs), avec leurs pairs à l'échelon régional et international.

Le PNUD est bien placé pour aider les pays à effectuer un suivi des avancées, à tirer des leçons de l'expérience, à rendre compte et à mettre en pratique les enseignements. Le PNUD a été la principale organisation mondiale à appuyer le suivi des OMD à l'échelon national, et l'un des principaux contributeurs au suivi à l'échelon régional et mondial. Étant donné sa mission et son expertise dans de multiples domaines, son expérience des OMD et sa participation à des activités en lien avec la « révolution des données », il peut apporter une contribution originale au développement, à l'analyse et à l'utilisation d'indicateurs de la mise en œuvre du Programme 2030. Le PNUD peut collaborer avec une multitude de partenaires pour aider les pays en matière de suivi des ODD, ainsi que pour réintégrer les retours d'information sur les avancées, les échecs et les enseignements dans la boucle des politiques et des investissements. Le PNUD conduit déjà les efforts déployés avec le Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies (DAES) en vue de formuler des principes pour le suivi des ODD au niveau national, et il élaborera des rapports régionaux et mondiaux respectivement avec les commissions économiques régionales et la DAES.

En conclusion...

Le PNUD est au service du monde : il élabore avec ses partenaires d'excellentes politiques de développement, tire des leçons des avancées et des reculs et évolue avec son temps. Cinquante ans après la création du PNUD, le paysage du développement a radicalement changé, mais la plupart des problèmes moraux et structurels demeurent : comment améliorer le sort de ceux qui vivent dans le dénuement ? Comment créer une dynamique qui accroîtra la cohésion sociale ? Comment permettre aux citoyens de faire davantage entendre leur voix et comment améliorer l'obligation de rendre des comptes ?

Le PNUD continue de chercher des solutions pour répondre à ces questions fondamentales. La mise en œuvre du Programme 2030 et des autres accords internationaux conclus en 2015 constitue une opportunité et une feuille de route que le PNUD propose d'accompagner en partenariat avec les pays du programme, les pays donateurs et un cercle croissant d'autres acteurs. Les risques sont nombreux et la volatilité devient la nouvelle norme, mais ils ne doivent pas occulter les progrès réalisés et l'objectif d'un monde meilleur pour la planète et pour ses habitants.

Le PNUD est prêt à apporter sa contribution. Ayant toujours veillé à ce que chaque pays décide de sa propre trajectoire de développement, le PNUD peut aider à imaginer notre avenir commun en s'appuyant sur sa longue et riche expérience et son vaste savoir, pour traduire en actes une réflexion sur le développement qui élargira les horizons pour la nouvelle génération.

Questions clés pour les ministres

- ➡ Quels choix critiques devront être opérés pour répondre aux priorités du Programme 2030 ?
- ➡ Comment le PNUD peut-il aider les pays à avancer en direction du Programme 2030 ? Qu'est-ce qui, dans l'offre du PNUD, répond aux attentes des pays et qu'est-ce qui n'y répond pas ?
- ➡ Quels sont les défis et les choix critiques pour le PNUD dans le contexte du Programme 2030 et d'un monde en mutation ?