



**Conseil d'administration  
du Programme des Nations Unies  
pour le développement  
et du Fonds des Nations Unies  
pour la population**

Distr. générale  
18 juillet 2007  
Français  
Original: anglais

**Deuxième session ordinaire de 2007**

10-14 septembre 2007, New York

Point 3 de l'ordre du jour provisoire

**Plan stratégique du PNUD pour 2008-2011**

**Plan stratégique du PNUD pour 2008-2011  
Progresser plus rapidement sur la voie  
du développement humain**

**Table des matières**

<i>Chapitre</i>	<i>Page</i>
I. Introduction .....	3
II. Contexte .....	4
A. Les défis à relever en matière de développement dans le monde .....	4
B. Les Nations Unies et le programme de développement .....	6
C. Rôles du PNUD .....	7
III. Orientation .....	8
A. Valeurs des Nations Unies au service du développement .....	8
B. Faire fond sur les enseignements tirés de l'expérience .....	8
C. Le modèle d'activité du PNUD .....	10
D. Définir la voie à suivre .....	11
IV. La coordination du PNUD aux fins de la cohérence .....	13
A. La nécessité de cohérence .....	13
B. Le rôle de coordination stratégique du PNUD pour renforcer la cohérence à l'échelle du système des Nations Unies .....	14
C. Prévisions concernant les ressources nécessaires à la réalisation du plan .....	17

**Table des matières** *(Suite)*

<i>Chapitre</i>	<i>Page</i>
V. Opérations menées par le PNUD .....	17
A. Le renforcement des capacités : la contribution primordiale du PNUD .....	18
B. Principes et approches de l'efficacité des activités de développement : prise en main des programmes par les pays, gestion efficace de l'aide et coopération Sud-Sud .....	20
C. Réduction de la pauvreté et réalisation des OMD .....	22
D. Gouvernance démocratique .....	26
E. Prévention des crises et relèvement .....	28
F. Environnement et développement durable .....	32
G. Prise en compte de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes .....	36
VI Une gestion axée sur les résultats : responsabilisation, risques et ressources .....	37
A. Cadre de responsabilisation .....	37
B. Gestion des risques .....	38
C. Gestion des ressources .....	39
D. Intégration des activités de gestion des plans, des budgets, des résultats et des ressources humaines .....	39
VII Cadre intégré des ressources financières .....	41
A. Ressources prévues pour le PNUD .....	42
B. Ressources du système des Nations Unies destinées à l'administration du PNUD .....	44
C. Utilisations des ressources .....	44
VIII Suivi, évaluation et élaboration de rapports .....	45
A. Suivi et élaboration de rapports .....	46
B. Évaluations décentralisées .....	47
C. Évaluations indépendantes .....	48

## I. Introduction

1. Le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) a pour mission d'aider les pays à progresser plus rapidement sur la voie du développement humain. Il s'ensuit que toutes les activités qu'il met en œuvre dans les domaines de l'offre de conseils pratiques, de l'assistance technique, de la sensibilisation et de la contribution au renforcement de la cohérence en matière de financement du développement dans le monde doivent tendre vers un même résultat, à savoir améliorer véritablement les conditions de vie des populations ainsi que *les choix et possibilités qui s'offrent à elles*. Depuis les années 90, le PNUD défend vigoureusement cette approche intégrée du développement humain et se sert beaucoup des rapports mondiaux sur le développement humain, lancés sous la houlette de Mahbub ul-Haq actuellement décédé et d'Amartya Sen, pour mener ses campagnes de sensibilisation. Le concept d'émancipation économique et sociale de l'être humain est au cœur de la démarche axée sur le développement humain, qui s'intéresse non seulement aux revenus, mais aussi à l'accès à l'éducation et aux soins de santé, à la liberté d'expression, à l'état de droit, au respect de la diversité, à la protection contre la violence et à la préservation de l'environnement, autant d'autres volets essentiels du développement et du bien-être des individus.

2. La Déclaration du Millénaire et divers sommets ont doté la communauté mondiale d'un solide ensemble de valeurs, qui doivent guider tous nos travaux. Ils ont également fixé les objectifs à atteindre pour que des progrès concrets soient accomplis à l'horizon 2015. Au moment où le PNUD élabore le plan stratégique pour 2008-2011, nous devons nous pencher sur ces valeurs et ces buts, ainsi que sur les grandes préoccupations mondiales et nationales qui continuent de faire réellement obstacle au progrès.

3. Le plan stratégique du PNUD :

a) *Détermine* le type d'appui qui doit être offert aux pays de programme pour qu'ils parviennent à atteindre leurs objectifs nationaux de développement, qui visent à accélérer les progrès réalisés sur la voie du développement humain au cours des quatre prochaines années.

b) *Met en évidence* le fait que la communauté internationale doit de toute urgence redoubler d'efforts pour que la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) se concrétise d'ici à 2015 pour tous les pays en développement, mais en particulier pour les pays les moins avancés (PMA), les pays en développement enclavés et les petits États insulaires en développement.

c) *Souligne*, en tant que principes d'efficacité en matière de développement, la prise en main des programmes par les pays, la gestion efficace de l'aide et la coopération Sud-Sud pour tous les efforts déployés par le PNUD pour aider les pays de programme à développer les capacités locales en vue de réaliser le développement humain et les OMD.

d) *Fait* de la croissance pour tous son thème principal, afin qu'une attention particulière soit accordée aux personnes qui sont le plus laissées pour compte dans un monde où l'opulence gagne du terrain, mais où les inégalités se creusent aussi de plus en plus.

e) *Précise* les rôles du PNUD conformément à son mandat défini par le biais du processus intergouvernemental et consistant à : i) coordonner le système

des Nations Unies au niveau local et renforcer son efficacité et son efficacité et; ii) fournir, sur la base de la bonne pratique et de l'avantage comparatif, les connaissances, les conseils de politique et l'appui technique dans les quatre domaines d'intervention que sont la réduction de la pauvreté, la gouvernance démocratique, la prévention des crises et le relèvement, et l'environnement et le développement durable.

e) *Poursuit* le développement des capacités dans les quatre domaines d'intervention afin de favoriser et de maintenir des changements nationaux dans le domaine du développement humain en tant que service primordial que le PNUD doit rendre aux pays de programme.

f) *Permet* l'évaluation des résultats du programme et de la gestion pour assurer l'éthique de responsabilité du PNUD pour ce qui est des résultats.

g) *Utilise* les ressources ordinaires et les autres ressources conformément au plan stratégique pour : i) appuyer les activités relatives aux programmes; ii) veiller à la bonne exécution des programmes; iii) faciliter la coordination au sein des Nations Unies; et iv) appuyer les fonctions de gestion.

## **II. Contexte**

### **A. Défis à relever en matière de développement dans le monde**

4. Si la mondialisation progresse à un rythme effréné, ses divers volets n'évoluent cependant pas à la même allure, et elle a des effets sensiblement distincts sur certains groupes, régions et pays. Elle a certes été un facteur déterminant de croissance économique, ce qui a profité à des centaines de millions de personnes, mais les avantages n'ont pas été répartis équitablement à l'intérieur des pays ni entre eux. Nombre des personnes les plus pauvres dans le monde – tout particulièrement en milieu rural et dans des taudis qui se multiplient rapidement – sont en substance exclues de la participation aux marchés et ne profitent donc pas des retombées de la mondialisation. De nombreux exploitants pratiquant l'agriculture de subsistance en Afrique ont des chances limitées de voir leur qualité de vie s'améliorer, à moins qu'on ne leur facilite l'accès aux marchés nationaux et mondiaux ainsi qu'aux connaissances, aux compétences et aux autres ressources qui sont nécessaires pour prospérer sur ces marchés.

5. L'une des principales conséquences de cette exclusion et de la capacité limitée qu'ont de nombreux pays et groupes de personnes de saisir les opportunités qui s'offrent à l'échelon mondial est la forte accentuation de l'inégalité des revenus à laquelle on assiste dans les pays et entre eux. Toutefois, la mondialisation engendre d'autres problèmes. L'insécurité économique liée aux changements structurels qui se produisent rapidement s'accroît, les réseaux criminels mondiaux contrôlent de grandes quantités de ressources, et les spécialistes de la santé mettent en garde contre le danger que de graves pandémies mondiales éclatent. Pour la plupart, ces problèmes touchent plusieurs régions et s'étendent au-delà des frontières nationales, ce qui réduit la capacité qu'ont les pays d'y faire face par eux-mêmes et plaide donc en faveur du renforcement de la coopération internationale et de son efficacité.

6. Tous les problèmes liés au développement ne résultent cependant pas de processus mondiaux. Dans de nombreux pays, le progrès se heurte à de graves

obstacles qui sont la conséquence des politiques macroéconomiques, des cadres législatifs, des capacités des institutions publiques et de la structure sociale, qui contribuent à limiter les choix et les possibilités qui permettraient à des millions de personnes de vivre mieux.

7. L'État joue un rôle prépondérant lorsqu'il s'agit d'instaurer un environnement profitant à tous et offrant des possibilités à tout le monde. Il est de plus en plus fréquent que les États ne parviennent pas à répondre aux besoins de leurs citoyens. Cette observation compte parmi les importantes conclusions de l'étude menée par le PNUD en 2004 sur la démocratie en Amérique latine. Dans de nombreux pays, les organismes publics, qu'il s'agisse des ministères, des services de distribution de l'eau ou encore des administrations locales de l'enseignement, sont dans l'impossibilité de fournir les biens et les services dont les gens s'attendent à bénéficier. En outre, si la gouvernance démocratique s'est répandue à travers le monde, des revirements de situation se sont cependant produits, qui ont débouché sur des limitations des droits et libertés de certaines populations.

8. Les conflits, les catastrophes et les épidémies entravent aussi le développement. Certains de ces problèmes sont le fruit d'événements ou de processus mondiaux, mais souvent l'insuffisance des capacités nationales contribue à la gravité des effets dévastateurs qu'ils ont sur la vie des gens. D'après les estimations dont on dispose, le coût annuel des conflits dans le monde dépasse largement le montant actuel de l'aide publique au développement (APD); il serait même supérieur au montant total qu'atteindrait l'APD si tous les membres du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) respectaient l'objectif fixé, qui est de consacrer 0,7 % de leur revenu national brut (RNB) à l'APD. Les catastrophes naturelles font plus de victimes que les conflits armés, phénomène qui semble s'aggraver et dont le coût s'alourdit. Le montant des sinistres assurés imputables aux catastrophes naturelles a atteint un niveau historique en 2005 (80 milliards de dollars). Sur les 20 catastrophes les plus coûteuses survenues au cours des 35 dernières années, 10 se sont produites ces cinq dernières années.

9. Le VIH/sida et d'autres pandémies mondiales continuent de dévaster des communautés dans tout le monde en développement. La pandémie du sida a réduit de plus de 15 ans l'espérance de vie dans de nombreux pays, et elle nuit sérieusement aux perspectives de développement. Dans certains pays, les ravages causés par le sida auraient en grande partie pu être évités ou réduits si des mesures nationales systématiques avaient été prises d'urgence plus tôt. Parallèlement, les spécialistes de la santé mettent en garde contre le danger de voir éclater d'autres pandémies mondiales.

10. Tous ces redoutables obstacles se dressent sur fond de défis écologiques, notamment ceux qui sont posés par le changement climatique, l'un des problèmes les plus pressants auxquels il faudra faire face au cours des prochaines décennies. Nombre des pays les plus vulnérables comptent parmi les plus démunis, et nombre des personnes les plus démunies font partie des plus vulnérables. Parmi les autres graves problèmes environnementaux figurent la destruction de la biodiversité, la désertification, la dégradation des terres arables et des réserves en eau douce, et la prolifération des produits chimiques dangereux. La coopération internationale sera cruciale pour parvenir à inverser les tendances actuelles.

11. Aider les nations, les communautés et les populations à faire face et à régler ces divers problèmes mondiaux et nationaux, tel est le rôle de ceux qui sont concernés par le développement, parmi lesquels figure le PNUD. La communauté internationale a manifesté sans ambiguïté aucune sa ferme volonté de s'atteler à cette tâche. Les OMD et les objectifs de développement plus généraux convenus au plan international dénotent une communauté de vues quant au fait que les défis mondiaux doivent être gérés de telle sorte qu'ils débouchent sur des progrès de vaste portée et non sélectifs et que toutes les dimensions du développement humain soient prises en considération.

## **B. Les Nations Unies et le programme de développement**

12. En dépit des problèmes pressants qui se posent dans le monde, il existe un réel espoir que l'on parviendra à accélérer les progrès accomplis de manière à réaliser les OMD et, au bout du compte, le développement humain. Premièrement, on s'accorde sur le fait que des progrès notables ont été accomplis au regard des OMD. Des millions de personnes ont été arrachées à la pauvreté extrême et, dans de nombreux pays, les indicateurs du développement humain connaissent une amélioration. Dans la plupart des pays les plus démunis ainsi que dans nombre de pays à revenu intermédiaire en pleine croissance, il sera possible d'aller beaucoup plus loin, à condition que les pays développés et les pays en développement tiennent les engagements qu'ils ont pris.

13. Deuxièmement, les points de vue se recoupent sensiblement en ce qui concerne les mesures décisives à prendre dans le domaine du développement pour réaliser les OMD et relever les défis mondiaux décrits ci-dessus, ce qui découle de la Déclaration du Millénaire et du Sommet mondial de 2005. Parmi les actions nécessaires figurent la promotion de politiques économiques visant la stabilité macroéconomique et la croissance pour tous, la bonne gouvernance, le dynamisme des entreprises privées, la participation politique, économique et sociale active de tous les citoyens, la promotion de l'égalité des sexes et l'accroissement des investissements consacrés aux infrastructures et aux services sociaux de base.

14. Troisièmement, le vaste consensus au sujet des mesures à prendre s'accompagne d'une définition plus précise du rôle que le système des Nations Unies doit jouer pour aider les pays à réaliser les OMD. Les participants au Sommet mondial de 2005 ont salué le rôle joué par les Nations Unies dans le domaine du développement, mais ils ont aussi demandé que l'on offre aux pays membres un appui plus rationnel et efficace. L'Assemblée générale, dans sa résolution 59/250 sur l'examen triennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies a constaté que pour renforcer le rôle des organismes des Nations Unies qui s'occupent du développement et leur capacité à aider les pays à atteindre leurs objectifs de développement, il fallait améliorer constamment leur efficacité, leur cohérence et leur impact. L'harmonisation et la simplification des processus progressent, mais le système des Nations Unies devra redoubler d'efforts pour s'adapter aux nouveaux mécanismes d'aide tels que le soutien budgétaire direct, les approches sectorielles et les programmes communs.

15. Quatrièmement, l'examen triennal complet des activités opérationnelles souligne que c'est aux gouvernements nationaux qu'incombe en premier lieu la responsabilité du développement de leurs pays, et reconnaît l'importance de la prise

en main des programmes de développement par les pays. Il souligne en outre que ce sont les gouvernements bénéficiaires qui sont appelés au premier chef à coordonner l'aide extérieure en tenant compte des stratégies et des priorités nationales.

16. Cinquièmement, un consensus se dessine au sujet des ressources financières nécessaires pour aider les pays à améliorer les conditions de vie de leur population. Convenir d'accroître sensiblement l'APD afin d'aider les pays en développement à réaliser les OMD, telle était la convention cruciale qui sous-tendait le Sommet du Millénaire en 2000 et la Conférence internationale sur le financement du développement, tenue à Monterrey (Mexique) en 2002. Malheureusement, cinq ans après la Conférence, ces engagements n'ont pas été tenus. Il faut inverser cette tendance, y compris en augmentant le financement dont disposent les organismes des Nations Unies et en le rendant plus sûr et plus fiable.

17. Renforcer l'efficacité signifie que les organismes des Nations Unies doivent instaurer des partenariats plus solides avec des organisations bilatérales et multilatérales d'aide au développement et des établissements financiers internationaux qui partagent des valeurs et des objectifs communs et sont dotés de ressources. De même, les ressources des entreprises privées internationales et nationales, des fondations et d'autres organisations de la société civile restent primordiales, mais elles sont en grande partie sous-utilisées lorsqu'il s'agit de promouvoir le développement humain. L'instauration d'un partenariat plus solide avec le secteur privé conditionnera la réussite du développement. Il faudrait déployer plus d'efforts pour bénéficier des approches et du potentiel de la coopération Sud-Sud afin de rehausser l'efficacité des actions de développement, y compris par le biais du renforcement des capacités nationales.

### C. Rôles du PNUD

18. Le PNUD joue un double rôle au service de la communauté internationale, des États Membres et de la société dans son ensemble. Les deux rôles sont complémentaires.

19. D'une part, il a été demandé au PNUD de renforcer son rôle en favorisant la coordination, l'efficacité et l'efficience du système des Nations Unies en général à l'échelon des pays. Dans sa résolution 59/250 sur l'examen triennal complet des activités opérationnelles, l'Assemblée générale a réaffirmé que la gestion du système des coordonnateurs résidents restait solidement rattachée au Programme des Nations Unies pour le développement.

20. D'autre part, le PNUD continuera de renforcer son rôle opérationnel, en offrant des conseils pratiques et un appui technique aux pays de programme, et ce en sensibilisant et en s'attaquant aux défis multisectoriels que posent la réduction de la pauvreté, la gouvernance démocratique, la prévention des crises et le relèvement, ainsi que l'environnement et le développement durable. Le travail que mène le PNUD dans ces domaines, ainsi que dans ceux de la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes, aide les pays de programme à renforcer leur capacité de concevoir et d'appliquer des stratégies de développement tenant compte des particularités et des objectifs qui leur sont propres, dans le cadre global des objectifs de développement convenus à l'échelon international. Ce travail est stratégique, intégré et axé sur les liens intersectoriels, et il vise toujours à renforcer les institutions nationales, les capacités dans le domaine de la gouvernance et la

participation citoyenne. Il est effectué conjointement avec les gouvernements, en partenariat avec les organismes du système des Nations Unies, la société civile et le secteur privé et avec l'appui de pays donateurs et d'établissements financiers internationaux et régionaux.

### **III. Orientation**

21. Afin de déterminer la marche à suivre à l'avenir, le PNUD doit s'inspirer des valeurs fondamentales de l'Organisation des Nations Unies, tirer les enseignements de son expérience et mettre à profit les compétences de base et les capacités uniques dont il dispose, comme son double rôle, son vaste réseau de connaissances, sa présence dans le monde entier, sa structure décentralisée et son modèle d'activité.

#### **A. Valeurs des Nations Unies au service du développement**

22. La Déclaration du Millénaire met en lumière six valeurs fondamentales qui sont nécessaires si l'on entend pérenniser le développement humain : l'égalité, la solidarité, la liberté, le partage des responsabilités, la tolérance et le respect de la nature. Le PNUD est fermement résolu à appuyer la concrétisation de ces valeurs dans le monde entier, et il a défini ses activités dans le domaine de la coordination et de la mise en œuvre de programmes pour 2008-2011, de manière à témoigner de cet engagement.

23. Afin que l'approche fondée sur le développement humain soit efficace, certaines conditions préalables fondamentales doivent être remplies. À cela doit s'ajouter le fait qu'en matière de développement les solutions doivent tenir compte des caractéristiques et des aspirations locales et s'adapter à elles. Pour obtenir des résultats dignes d'intérêt à cet égard, il est essentiel qu'il y ait un leadership national et la prise en main par les pays des actions de développement. Le rôle du PNUD en ce qui concerne tant les programmes que la coordination doit donc être guidé par la demande et se fonder sur la maîtrise des interventions par les pays intéressés et sur l'impartialité. Au niveau du pays, sa philosophie concernant les questions de développement est celle d'un appui au renforcement des capacités et non de conditionnalité politique.

#### **B. Faire fond sur les enseignements tirés de l'expérience**

24. En s'inspirant d'une réflexion menée en interne et de diverses évaluations, le PNUD a recensé un certain nombre d'enseignements primordiaux qui contribuent à mieux faire comprendre ses points forts et ses points faibles. Le bilan de l'expérience acquise montre que le PNUD appuie des initiatives qui ont de solides résultats sur le développement et contribuent aux progrès. Dans les domaines tels que la gouvernance démocratique et la prévention des crises et le rétablissement, les données d'expérience montrent que le PNUD est en mesure d'accorder un solide appui aux pays. Dans le domaine de la pauvreté, les campagnes de sensibilisation menées par le PNUD et le recours à des outils tels que les rapports mondiaux sur le développement humain et les rapports nationaux sur les OMD ont donné un élan vigoureux aux efforts déployés par les pays pour multiplier les activités en vue de réaliser les OMD. Le PNUD a également joué un rôle de premier plan pour ce qui

est des questions liées à l'environnement et à l'énergie grâce à ses travaux en liaison avec les programmes du Fonds pour l'environnement mondial (FEM) et du Protocole de Montréal, qui ont permis de mobiliser des fonds considérables. Il a en outre entrepris de nouer davantage de partenariats avec les organisations de la société civile et le secteur privé.

25. Dans d'autres domaines, l'expérience met en évidence un certain nombre de points à examiner :

a) L'intégration des « déterminants de l'efficacité du point de vue du développement » à la mise en œuvre du Plan de financement pluriannuel, 2004-2007, a été inégale. Cette situation est partiellement imputable au fait qu'ils étaient nombreux en quantité et relativement peu semblables en nature. Il était nécessaire de circonscrire davantage les actions, en accordant plus d'attention à la prise en main du programme par les pays intéressés, la coopération Sud-Sud et l'égalité des sexes. Parallèlement, concernant le renforcement des capacités, le PNUD est passé d'échanges de vues théoriques à l'élaboration d'outils pratiques, fondés sur l'expérience, en vue de renforcer l'incidence au niveau des pays, tandis que les partenariats stratégiques sont devenus une pratique courante dans l'ensemble de ses interventions.

b) Le renforcement de la capacité du PNUD à offrir un appui efficace et pratique en vue de lutter contre l'inégalité des revenus ainsi que de promouvoir l'intégration des groupes marginalisés n'a pas reçu suffisamment d'attention. En ce qui concerne la promotion et la généralisation des considérations d'égalité des sexes par exemple, les évaluations menées portent à croire que des efforts plus systématiques devraient être déployés et bénéficier de l'appui de structures institutionnelles solides, des dirigeants et de ressources.

c) S'agissant des questions clefs de politiques de développement, le PNUD s'est attaché à plaider activement en faveur d'un développement sans laissés pour compte et de l'intégration des préoccupations liées au développement humain. Il a en revanche beaucoup moins bien réussi à passer de l'organisation de campagnes générales de sensibilisation à l'offre de conseils pratiques très spécifiques plaçant l'intégration et les préoccupations en matière de répartition au cœur de la conception des politiques, aux côtés de la stabilité macroéconomique et de la viabilité budgétaire. Le PNUD n'a en outre pas correctement joué son rôle de coordonnateur lorsqu'il s'est agi de permettre aux pays d'entrer en relation avec d'autres ressources du système des Nations Unies, comme le Département des affaires économiques et sociales, la CNUCED et les institutions spécialisées non résidentes.

d) Le PNUD a certes montré qu'il était capable d'aider les pays à faire face aux conflits et aux catastrophes naturelles, mais, dans de nombreux cas, lui et d'autres organisations ne sont intervenus qu'une fois que des crises avaient éclaté ou s'étaient aggravées. Une évaluation du travail mené par le PNUD en matière de prévention des crises et de relèvement semble indiquer que le PNUD doit : i) en faire plus pour contribuer à prévenir les risques avant que les crises éclatent; ii) contribuer à renforcer les capacités en vue de réagir plus rapidement en cas de crise et à mettre en place des mesures visant à permettre un relèvement accéléré, y compris au cours de la phase humanitaire des crises; iii) disposer d'un financement et de ressources internes fiables afin de pouvoir procéder à un déploiement rapide après les crises.

e) Si le PNUD joue un rôle de chef de file sur le plan opérationnel parmi les organismes des Nations Unies pour ce qui est d'appuyer la mise en place de capacités de gestion de l'environnement dans le monde en développement, ces efforts auraient cependant pu être mieux coordonnés avec le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) et d'autres organismes. En outre, le PNUD ne s'est pas suffisamment attaché à intégrer les préoccupations d'ordre environnemental dans le programme de développement au sens large, notamment le dialogue sur les stratégies de réduction de la pauvreté.

f) Plus généralement, les évaluations réalisées par le PNUD et d'autres organismes appartenant ou non au système des Nations Unies mettent en évidence le fait que la programmation doit : i) être axée sur la marge de décision qu'a chaque pays plutôt que sur de vastes généralisations; ii) contribuer à quantifier les priorités; iii) contribuer à intégrer les activités dans différents secteurs en vue d'accroître la synergie et l'efficacité; iv) prendre acte de la capacité institutionnelle de chaque pays et faire fond sur les connaissances et les ressources locales.

g) S'agissant des structures, les examens révèlent que l'introduction du plan de financement pluriannuel (PFP) a contribué à mieux déterminer les priorités et à promouvoir des principes de gestion des résultats. Toutefois, la façon dont le PNUD a articulé ses activités autour du PFP, en particulier en ce qui concerne la structure en « ligne de service », explique en partie l'approche excessivement sectorielle qu'il a souvent adoptée vis-à-vis de la programmation. La collaboration entre domaines pour ce qui est des grandes orientations a parfois été insuffisante.

h) Enfin, les audits tant internes qu'externes du PNUD ont révélé qu'il était possible d'améliorer les systèmes de responsabilisation et la gestion des risques pour faire face à l'essor et à la complexité croissante de ses opérations.

## **C. Le modèle d'activité du PNUD**

26. Les problèmes que pose le développement à l'échelon mondial, les enseignements tirés de l'expérience et la réforme de l'Organisation des Nations Unies, ordonnée par l'Assemblée générale, indiquent tous qu'il est nécessaire de renforcer le modèle d'activité du PNUD, qui repose sur les trois éléments que sont la coordination, la sensibilisation et les services de développement conformément à l'appui que le PNUD fournit aux pays de programme en vue de la mise en œuvre de leurs stratégies nationales de développement. Les principales caractéristiques du modèle d'activité renforcé du PNUD se présentent comme suit :

a) Les services du PNUD demeurent pleinement réceptifs aux priorités nationales, conformément à la résolution 34/213, qui affirme que la responsabilité de la coordination de l'aide au plan national incombe au gouvernement;

b) Appui renforcé à la coordination du système des Nations Unies, conformément à l'affirmation par la résolution 34/213 du rôle du coordinateur résident du point de vue de la responsabilité générale des activités opérationnelles de développement au niveau du pays et de la coordination de ces activités, et des recommandations subséquentes de la résolution 59/250 d'apporter un appui supplémentaire au système des coordonnateurs résidents;

c) Utiliser le vaste réseau de partenariats du PNUD pour accroître la portée et les effets de ses travaux dans tous les domaines. En sus des partenariats essentiels

existant avec d'autres organismes des Nations Unies et des gouvernements, le PNUD s'efforcera de forger des partenariats novateurs et stratégiques avec des organisations et des réseaux de la société civile ainsi qu'avec le secteur privé. La coopération Sud-Sud sera un élément important des stratégies de partenariat institutionnel et au niveau du pays. Chaque année, le PNUD déterminera quelles initiatives élargissent progressivement la variété et l'impact des partenariats. Il prendra notamment les mesures suivantes :

- i) Renforcer les accords de partenariat existants, découlant de mémorandums d'accord avec des partenaires des Nations Unies en veillant à ce que la répartition des tâches soit rationnelle et en créant des effets de synergie;
- ii) Chercher à établir, d'ici à 2008, des partenariats plus structurés avec les institutions financières internationales et, en particulier, la Banque mondiale, dans au moins trois domaines d'intervention essentiels, à savoir la réalisation des OMD et la réduction de la pauvreté, le relèvement accéléré et l'efficacité de l'aide;
- iii) Créer des programmes, notamment des programmes Sud-Sud, afin que l'appui fourni par l'ensemble du système des Nations Unies stimule l'entrepreneuriat local, le développement du secteur privé et la société civile dans au moins 50 pays, d'ici à 2009, en collaboration avec les partenaires des Nations Unies;
- d) Mécanismes institutionnels internes améliorés en vue de rapprocher l'appui offert en matière de politique générale et régionale et de conseils de ceux qui en ont besoin sur le terrain, et à mieux adapter ces services aux besoins des programmes de pays. À cet effet, il faudra mieux comprendre les différents contextes dans lesquels le PNUD intervient et adapter ses services (sensibilisation, analyse et conseils, appui technique) aux besoins précis des pays de programme;
- e) Gestion efficace du savoir à travers l'utilisation de la présence du PNUD dans le monde et de ses systèmes de gestion des connaissances et des ressources – deux de ses principaux avantages comparatifs. Pour exécuter efficacement le programme défini dans le présent plan, le PNUD doit : a) étendre davantage et perfectionner ses réseaux de connaissances existants; b) ouvrir les réseaux à d'autres fonctionnaires des Nations Unies et aider le système à mettre en place des réseaux de connaissances ouverts; c) ouvrir progressivement les réseaux pour permettre à des experts extérieurs, à la société civile et aux institutions d'y participer directement. Les travaux ont déjà commencé dans tous ces trois domaines.

## **D. Définir la voie à suivre**

27. Dans un monde de plus en plus riche où les inégalités prolifèrent, l'action du PNUD aura pour thème général en 2008-2011 la « croissance pour tous ». On reconnaît ainsi que s'il est nécessaire d'accroître globalement les capacités de production et de progresser plus rapidement à cet égard, il faut accorder une attention particulière à la répartition des capacités de production dans le cadre de la croissance et aux possibilités d'inclure dans ce processus de croissance ceux qui sont actuellement le plus marginalisés. Ce n'est pas la charité qui permettra de venir à bout de la pauvreté, mais une restructuration du processus économique conduisant

à une plus grande inclusion. En menant une action cohérente efficace à l'échelle nationale, le système des Nations Unies peut aider de façon décisive les pays concernés à parvenir plus rapidement au développement humain pour tous.

28. Il est essentiel, pour obtenir des résultats durables, que le développement humain et les OMD fassent l'objet d'une action commune et concertée. Le PNUD et ses partenaires doivent continuer à contribuer au suivi des progrès accomplis dans la réalisation des OMD et à affecter les ressources là où elles sont le plus nécessaires. Il importe au plus haut point d'améliorer la collecte et la qualité des données, et le PNUD travaillera en étroite collaboration avec ses partenaires, notamment le Département des affaires économiques et sociales, les commissions régionales de l'ONU et la Banque mondiale.

29. Des campagnes collectives de sensibilisation, menées à l'échelle mondiale, peuvent permettre de mieux faire connaître les objectifs de développement, et de ce fait d'en favoriser la réalisation. Des publications telles que le Rapport mondial sur le développement humain, le Rapport sur le développement dans le monde et La situation des enfants dans le monde constituent autant de puissants moyens de promotion permettant de défendre les intérêts des pauvres. Tous les partenaires ont remarqué qu'il était nécessaire d'assurer un suivi plus systématique de ces rapports et d'améliorer la coordination et la coopération en vue d'optimiser la contribution de ceux-ci au développement.

30. Le plan stratégique témoigne du changement d'orientation du PNUD en matière de gouvernance; l'action que le Programme mènera à cet égard sera désormais davantage axée sur les besoins des pauvres. L'action de lutte contre la pauvreté menée par le PNUD se fondera sur un appui plus efficace aux pays aux fins de l'élaboration et de la mise en œuvre de politiques et programmes susceptibles de contribuer à la croissance économique et au développement des capacités nationales ainsi qu'à la réduction de diverses formes d'inégalité. Le PNUD aidera les pays de programme à renforcer leurs capacités de régulation des marchés de biens et services afin que les pauvres, les femmes et les groupes marginalisés y aient accès de façon équitable. De même, l'action menée dans les domaines « prévention des situations d'urgence et redressement » et « environnement et développement durable » sera assortie de stratégies plus rigoureuses et explicites visant à promouvoir l'égalité des sexes, la sécurité et l'autonomisation des femmes et à protéger les groupes marginalisés.

31. Les interventions du PNUD seront guidées par les principes de renforcement des capacités, en tant que contribution primordiale du PNUD, et les principes d'efficacité du développement axés sur la prise en main des activités de développement par les pays concernés, la gestion efficace de l'aide et la coopération Sud-Sud. Le renforcement des capacités est particulièrement adapté à la situation des pays les moins avancés d'Afrique et d'ailleurs. Il s'agit notamment d'aider les pays concernés à définir leurs capacités et les contraintes de celles-ci et à évaluer le coût des stratégies qui permettraient d'y remédier et d'appuyer ces stratégies. Le PNUD contribue de plus en plus au renforcement des capacités dans le cadre de la coopération Sud-Sud, en amenant les pays en développement à relier et à partager leurs expériences, compétences, ressources institutionnelles et connaissances.

32. La promotion de l'égalité des sexes — y compris l'autonomisation des femmes — constitue le principal élément intégrateur du plan stratégique. L'intégration de ce principe à l'action du PNUD vise à garantir non seulement une

prise en compte systématique de ces objectifs dans tous les secteurs d'activité et tous les programmes mais également la réalisation de véritables progrès en vue d'aider les pays à réduire les inégalités entre les sexes et améliorer la situation des femmes.

## **IV. La coordination du PNUD aux fins de la cohérence**

### **A. La nécessité de cohérence**

33. Si la cohérence n'est pas une fin en soi, des appels répétés ont été lancés par tous les partenaires de développement en faveur d'une plus grande cohérence de la part du système des Nations Unies et des partenaires dans leur ensemble, pour faire en sorte que la coopération en matière de développement et l'action commune menée en ce qui concerne les biens publics mondiaux devienne plus efficace et plus efficace pour à aider les pays où sont menés des programmes à réaliser leurs objectifs de développement national et de développement humain.

34. Comme il est prévu par la résolution 34/213 de l'Assemblée générale, et plus récemment souligné dans la résolution 59/250, la gestion du système des coordonnateurs résidents demeure fermement ancrée au PNUD. Le PNUD doit adapter ce rôle de gestionnaire à l'évolution des besoins des États Membres et du système des Nations Unies afin d'œuvrer avec plus d'efficacité et d'efficacité à l'obtention des résultats au plan du développement. Le PNUD mettra à profit ses ressources, son expérience et sa bonne santé financière pour favoriser la cohérence dans l'ensemble du système des Nations Unies et faire de ce dernier un partenaire de développement plus efficace.

35. L'examen triennal complet des activités opérationnelles de 2007 guidera davantage l'orientation et la délimitation des fonctions du PNUD et entre le PNUD et ses partenaires des Nations Unies. Un examen sera effectué à la première session ordinaire de 2008 du Conseil d'administration, en vue d'apporter des ajustements nécessaires conformément aux recommandations de l'examen triennal complet des activités opérationnelles de 2007. La décision de l'Assemblée générale concernant le rapport du groupe d'experts de haut niveau donnera de nouvelles orientations pour l'organisation, précisant la voie à suivre dans les domaines de cohérence et de coordination à l'échelle du système.

36. La résolution 59/250 de l'Assemblée générale souligne que la gestion du système des coordonnateurs résidents devait être plus participative, collégiale et responsable. La vision proposée dans le plan stratégique traduit celle d'un PNUD dont le rôle de coordination est plus explicite et transparent et dont le rôle sur le plan opérationnel favorise et renforce la cohérence générale du système afin de répondre plus efficacement aux priorités des pays relevant du programme. Cette vision impliquera des mesures chiffrables et crédibles qui permettront d'éliminer efficacement les questions de conflit d'intérêt.

37. L'approche que le PNUD propose d'adopter comprend deux éléments interdépendants :

- a) La définition des fonctions dont le PNUD s'acquitte pour l'ensemble du système, les arrangements dont dépendra leur fonctionnement étant décrits;

- b) Des prévisions des ressources conformes à l'approche susmentionnée et à l'appui de celle-ci.

## **B. Le rôle de coordination stratégique du PNUD pour renforcer la cohérence à l'échelle du système des Nations Unies**

38. Cette fonction exige une structure distincte qui permette de différencier clairement les fonctions que la haute direction du PNUD assume à l'échelle du système des Nations Unies de celles qui lui sont propres. Cette structure présente les caractéristiques suivantes :

- a) Participation officielle des institutions des Nations Unies aux processus de décisions relatives au système des coordonnateurs résidents;
- b) Prise de décisions indépendante des processus internes de prise de décisions opérationnelles du PNUD;
- c) Distinction claire entre le rôle du PNUD qui consiste à s'acquitter des fonctions de gestion pour l'ensemble du système et ses activités opérationnelles;
- d) Structure administrative distincte (des opérations du PNUD);
- e) Système de responsabilisation distinct (de celui dont est doté le PNUD en tant qu'organisme participant);
- f) Mesure des résultats fondée sur une évaluation indépendante de l'intégrité des mécanismes de gouvernance mis en place.

### *Renforcement de la gestion et de la responsabilisation du système des coordonnateurs résidents*

39. Le PNUD prendra une série de mesures importantes visant à renforcer la gestion et la responsabilisation du système des coordonnateurs résidents. Il s'emploiera en particulier à :

- a) Mettre en œuvre en 2007-2008, conjointement avec l'Équipe de pays des Nations Unies, des processus permettant d'évaluer la teneur des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF) et à garantir une meilleure orientation stratégique;
- b) Analyser et réviser les descriptifs de poste des coordonnateurs résidents et des directeurs de pays afin de veiller à ce que leurs rôles et responsabilités respectifs soient clairement définis et différenciés;
- c) Veiller à ce que les coordonnateurs résidents mobilisent des ressources pour le système des Nations Unies au niveau du pays, conformément aux priorités de l'UNDAF;
- d) Former et faire entrer en fonctions 50 directeurs de pays supplémentaires d'ici à 2011;
- e) Mettre en place officiellement d'ici à 2008 des normes communes, en collaboration avec d'autres organisations, en vue d'améliorer l'efficacité des équipes de directeurs régionaux;

f) Mettre en œuvre le système d'évaluation commune des coordonnateurs résidents et établir d'ici à 2008 un système indépendant de suivi de l'intégrité de ce système;

g) Élaborer et réaliser un sondage à l'échelle mondiale, dans le cadre d'un processus visant à mettre en place officiellement une méthode d'évaluation objective de la gestion du système des coordonnateurs résidents. Ce sondage sera réalisé tous les deux ans à compter de 2008;

h) Réviser la sélection et les modalités de nomination des coordonnateurs résidents et continuer à accroître le pourcentage de coordonnateurs résidents issus d'autres organismes que le PNUD, afin d'atteindre 40 % à 50 % d'ici à 2011, tout en veillant à ce que les coordonnateurs résidents aient une expérience du développement et, le cas échéant, une expérience en matière d'aide humanitaire;

i) Établir une procédure officielle de recours d'ici au premier trimestre de 2008

*Renforcer les capacités des coordonnateurs résidents et la gestion des connaissances*

40. Le PNUD entend appuyer davantage la mise en œuvre de l'ordre du jour du système des Nations Unies en matière de développement et en encourager un suivi attentif dans tout le système. La mise en œuvre de systèmes de gestion des connaissances et de programmes de formation contribuera de façon décisive à atteindre l'objectif d'une meilleure gestion du système des coordonnateurs résidents.

41. Pendant la période 2008-2011, en collaboration avec les partenaires des Nations Unies, en vue d'améliorer la gestion des connaissances à l'échelle du système, le PNUD s'acquittera des fonctions suivantes :

a) Investir en vue d'améliorer le système de partage des connaissances dont disposent les coordonnateurs résidents et y faire participer à part entière au moins cinq autres organismes des Nations Unies d'ici à 2009;

b) Donner un rang de priorité élevé à trois points du programme mondial qui bénéficieront de la promotion et de l'appui du système des coordonnateurs résidents;

c) Mettre en place d'ici à 2008 un nouveau programme d'orientation des coordonnateurs résidents;

d) Fournir systématiquement et faire entrer dans la pratique une formation en matière de sécurité afin de mieux faire connaître le rôle d'interlocuteur désigné des coordonnateurs résidents;

e) Élaborer et mettre en place, en collaboration avec les partenaires des Nations Unies, à l'intention des coordonnateurs résidents, une série de cours adaptés portant sur des questions de fond en rapport avec le programme de développement mondial.

*Un système des Nations Unies coordonné plus cohérent au niveau du pays*

42. La résolution 59/250 invitait le système de développement des Nations Unies à améliorer sa coordination au niveau des pays afin d'optimiser son appui aux actions nationales de développement, à la demande des autorités nationales. Le système des Nations Unies pilote actuellement des solutions novatrices en Albanie, au Cap-Vert,

au Mozambique, au Pakistan, au Rwanda, en Tanzanie, en Uruguay et au Viet Nam, œuvrant avec les administrations nationales afin d'améliorer les interventions au niveau des pays. Le PNUD est déterminé à collaborer étroitement avec les partenaires nationaux et ceux du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD) en vue d'appuyer la mise en œuvre efficace de ces actions pilotes et d'autres initiatives au niveau des pays, conformément à la résolution 59/250.

43. Le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation (UNEG) appuiera le processus d'évaluation de ces actions pilotes suivant l'orientation générale de l'examen triennal complet des activités opérationnelles. À l'issue d'une période appropriée de mise en œuvre, une évaluation complète du processus et des résultats sera effectuée. Ce sera l'occasion d'évaluer la qualité du cadre de résultats en vue d'une autoévaluation rapide des progrès, des leçons tirées qui seront partagées avec le Conseil dans le cadre d'un plan d'action dans le cycle 2008-2011. L'UNEG gèrera une évaluation indépendante du processus en 2009.

#### *Gestion des ressources communes et prestation efficace de services*

44. Il est fréquemment demandé au PNUD de fournir un ensemble de services au nom du système des Nations Unies et lorsqu'il le fait, il s'emploiera à accroître l'efficacité et la rentabilité de ces services, parmi lesquels figurent :

a) Les fonctions d'agent administratif pour des Fonds d'affectation multidonateurs mondiaux, dont certains sont très en vue ou complexes (par exemple, le Fonds d'affectation spéciale pour l'Iraq, le Fonds pour la paix) tout en veillant à ce que les fonds du GNUD soient soumis aux normes de transparence les plus rigoureuses.

b) La prestation de services de gestion et de services opérationnels dans des domaines tels que les paiements et les services apparentés, les services administratifs, y compris l'administration des ressources humaines et les services et locaux communs. Ces services seront fournis selon le principe du recouvrement intégral des coûts, et des critères de performance seront clairement définis dans chaque secteur.

c) La promotion et le renforcement de la simplicité et de la cohérence des modalités de fonctionnement au sein du système des Nations Unies. À cet égard, le PNUD s'associe aux efforts visant à appliquer à l'échelle du système les Normes comptables internationales du secteur public. On citera, parmi d'autres activités importantes d'harmonisation, l'élaboration et la mise en œuvre d'un cadre de responsabilisation financière interinstitutions et l'adoption dans son intégralité de l'approche harmonisée des transferts monétaires d'ici à 2008.

#### *Appui à la collaboration interinstitutions*

45. Les mécanismes actuels de collaboration interorganisations, dans le cadre du Conseil des chefs de secrétariat et du GNUD, sont à l'examen. En collaboration avec les partenaires des Nations Unies, et par le biais du Bureau du Groupe des Nations Unies pour le développement, le PNUD accorde beaucoup d'importance à ce processus en vue d'assurer le fonctionnement efficace du système et d'appuyer les besoins d'un accord interorganisations efficace.

### **C. Prévisions concernant les ressources nécessaires à la réalisation du plan**

46. Les ressources nécessaires au PNUD et les prévisions en la matière sont à la hauteur du plan. Le PNUD prévoit une augmentation des ressources ordinaires, qui lui sont absolument nécessaires pour pouvoir remplir son rôle en matière de coordination et ses principales fonctions ayant trait aux programmes. Il prévoit un niveau soutenu d'autres revenus, ce qui traduit l'engagement de maintenir le volume global des ressources consacrées aux programmes, en ciblant davantage les activités et en assurant une division plus efficace du travail au sein du système. Enfin, le PNUD prévoit un accroissement des ressources qu'il administrera au nom du système des Nations Unies, en raison de l'expansion de la demande de cette fonction. Les prévisions relatives aux ressources du PNUD témoignent clairement de la volonté de concrétiser dans les faits la vision exposée dans le présent plan stratégique.

### **V. Opérations menées par le PNUD**

47. Les opérations menées par le PNUD sont ancrées dans les priorités de développement des pays de programme. La prise en main des activités de développement par les pays concernés constitue le fondement de ses interventions. Ceci part du principe que les stratégies et solutions de développement pertinentes et adaptées sont celles qui traduisent les circonstances, capacités et aspirations nationales. La coopération au développement doit donc être conduite et gérée par le pays concerné, doit être axée sur la demande et fondée sur la gestion efficace de l'aide, la responsabilité mutuelle et la coopération Sud-Sud.

48. L'avantage comparatif du PNUD réside dans sa manière globale, transsectorielle de concevoir le développement humain. Il a, dans le cadre des programmes, un rôle vital à jouer en apportant cette manière aux actions menées aux plans mondial, régional et national pour réaliser les OMD et autres objectifs fixés au plan international, dans le cadre des efforts déployés pour améliorer l'efficacité générale des Nations Unies en matière de développement. En jouant ce rôle, le PNUD doit être pleinement attentif aux priorités nationales et faire preuve de vigilance en s'assurant que son action ne fait pas double emploi avec celle d'autres partenaires de développement, notamment les entités spécialisées des Nations Unies.

49. Si la prise en main des activités par les pays régit le choix et la conception des programmes du PNUD, le renforcement des capacités est, en termes plus simples, « notre manière de procéder ». Le PNUD vise à renforcer les capacités nationales dans quatre domaines présentant un avantage comparatif, alignés sur les valeurs et les objectifs de la Déclaration du Millénaire, à savoir : réduction de la pauvreté et OMD; gouvernance démocratique; prévention des crises et relèvement; et environnement et développement durable. L'inclusion de ces domaines d'intervention au plan stratégique ne vise pas à laisser entendre qu'il s'agit d'une solution valable dans tous les cas, mais plutôt d'indiquer des domaines particuliers de forte demande d'aide correspondant aux atouts du PNUD. Ce sont des domaines dans lesquels les parties intéressées s'attendent à une solide performance de la part de l'organisation, avec des résultats mesurables.

50. En appuyant et en renforçant les capacités aux fins de conception et d'exécution de stratégies et de programmes pris en main par les pays, les concours du PNUD doivent se fonder sur les compétences et l'avantage comparatif conformément aux critères définis dans la présente section, en tirant parti des avantages comparatifs et des compétences de tous les organismes partenaires intervenant au niveau du pays concerné. Le PNUD circonscrit son action dans les domaines d'intervention, comme le précise le présent plan stratégique. Un examen sur l'exécution à mi-parcours sera présenté au Conseil.

51. En outre, au titre de la réponse de l'Équipe de pays des Nations Unies à la demande nationale, le PNUD sera disposé à servir de « fournisseur en dernier recours » en cas de déficit ou de crise de capacité nationale. Le PNUD n'interviendra normalement pas dans les domaines suivants : a) activité sectorielle spécialisée; b) projets de petite envergure sans effets sur l'ensemble du pays; c) infrastructure sans renforcement des capacités; ou d) passation de marchés autonomes de biens et de services, à moins qu'il ne lui soit spécifiquement demandé dans le contexte de l'appui global des Nations Unies en faveur des OMD.

52. Les paragraphes qui suivent présentent la contribution primordiale du PNUD – renforcement des capacités – ainsi que les principales options pour renforcer l'efficacité du point de vue du développement, ses quatre domaines d'intervention et le principal aspect intégrateur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes. Les contributions du Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU) et des Volontaires des Nations Unies sont présentées dans cette section comme faisant partie intégrante des activités de programme du PNUD. Il est prévu de renforcer la collaboration entre le PNUD et le FENU, pour profiter pleinement du mandat d'investissement unique du FENU et de la priorité qu'il accorde aux PMA. Cette collaboration renforcée se reflète le plus clairement dans les domaines du plan stratégique concernant la croissance profitant à tous, la participation sans exclusive et le rétablissement des fondements du développement dans des contextes de sortie de crise. Avec le Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM), les possibilités de synergie font partie des consultations en cours. Des résultats et des indicateurs formulés conjointement pour mesurer les performances dans les domaines d'intervention, notamment l'égalité des sexes, permettront au PNUD et aux fonds et programmes associés d'être plus efficaces dans la réalisation des résultats concernant l'égalité des sexes en mettant à profit les avantages comparatifs et la valeur ajoutée de chaque entité.

## **A. Le renforcement des capacités : la contribution primordiale du PNUD**

53. Le développement humain – qui met l'accent sur l'expansion et l'utilisation des capacités humaines – fournit la base conceptuelle de l'engagement de longue date du PNUD envers le renforcement des capacités. Les méthodologies du PNUD ont influé sur les politiques de l'OCDE/CAD et du GNUD. Elles traduisent une réorientation de l'approche axée sur la demande vers un processus de changement endogène et visent à donner une forme concrète au principe de la prise en main des programmes par les pays. L'évolution du rôle des Nations Unies dans le domaine du développement met en évidence le rôle central de la prise de décision par les pays et de la responsabilité nationale en tant que points de départ et d'aboutissement pour la

définition et l'évaluation de la contribution du système des Nations Unies au développement.

54. Une démarche plus rigoureuse et plus systématique en matière d'appui au renforcement des capacités s'impose pour améliorer la contribution du PNUD aux efforts déployés par les pays de programme en vue de réaliser les OMD et soutenir le développement humain. Les services de renforcement des capacités fournis par le PNUD reposent sur la recherche constante et l'analyse des bonnes pratiques et des enseignements tirés de différents pays, les méthodologies d'évaluation des capacités et les applications des ripostes. Ces méthodes sont continuellement validées et adaptées par le processus plus rigoureux de contrôle et d'évaluation suivi à présent. Le PNUD appuie les initiatives visant à apporter cet ensemble de connaissances et de méthodologies au GNUD, afin de faciliter les approches communes du soutien accordé par le système des Nations Unies au renforcement des capacités nationales. Ceci s'inscrit en droite ligne de la résolution 59/250 de l'Assemblée générale plaidant pour un soutien des Nations Unies plus efficace dans ce domaine.

55. Le PNUD œuvrera en étroite collaboration avec le système d'aide au développement des Nations Unies, et les partenaires mondiaux, régionaux et nationaux, à l'appui des initiatives de renforcement des capacités, par la prestation des services ci-après :

a) *Évaluations des capacités* – aider les pays à recenser leurs moyens et besoins par rapport à ce dont ils auraient besoin pour accélérer le développement humain et réaliser les OMD;

b) *Stratégies de renforcement des capacités* – faciliter l'établissement de partenariats pour appuyer l'élaboration des stratégies nationales de renforcement des capacités fondées sur les évaluations, et fournir des services d'orientation et d'assistance technique dans les domaines de la réforme des institutions et des incitations, des capacités de direction, de la formation et de l'apprentissage et des mécanismes de responsabilisation;

c) *Établissement des coûts des stratégies de renforcement des capacités* – assurer l'établissement systématique des coûts des stratégies, faciliter la sensibilisation pour les investissements nécessaires aux capacités nationales par le biais de stratégies nationales et sectorielles;

d) *Suivi et évaluation du renforcement des capacités* – fournir des indicateurs mesurables permettant aux clients nationaux de suivre la progression du renforcement des capacités à travers des systèmes de suivi et d'évaluation.

56. Des dispositions sont actuellement prises en vue de mettre en place ces méthodologies et services dans le cadre des programmes de pays, en faisant appel au fonds d'affectation spéciale du programme « Capacités 2015 » pour le renforcement des capacités afin de compléter les effectifs actuels et les ressources ordinaires pour faire face à la demande en expansion.

57. Le PNUD appuie les activités de renforcement des capacités nationales en vue de mettre en œuvre une démarche fondée sur les droits de l'homme en matière de politiques et programmes nationaux de développement. Cette démarche contribue à définir le cadre théorique du développement humain, qui se fonde sur les normes internationales de droits de l'homme telles qu'elles ont été adoptées par les États Membres des Nations Unies. D'une perspective de développement humain, cela

repose en particulier sur les principes de non-discrimination et d'égalité. En termes très pratiques, il s'agit d'appuyer la conception et la mise en œuvre des stratégies nationales de réduction de la pauvreté axées sur les OMD, qui reflètent les besoins des groupes marginalisés et vulnérables pour faire en sorte qu'ils participent pleinement aux processus de développement qui affectent leurs moyens d'existence et leurs vies.

58. Le PNUD renforcera la capacité des bureaux de pays et des centres régionaux à appliquer une méthode de programmation fondée sur les droits de l'homme, telle que définie dans les directives du FENU. Étant donné le caractère intersectoriel et interinstitutions de cette approche, le PNUD continuera de jouer un rôle actif dans des initiatives mondiales telles que l'Initiative Décision 2 lancée au niveau du système.

59. La réalisation des OMD dépendra dans une large part de la participation des citoyens et des organisations de la société civile à la conception et la mise en œuvre des politiques. L'élargissement des possibilités de participation des populations à leur propre développement contribue au sens de responsabilité partagée que mentionne la Déclaration du Millénaire. Au titre des efforts qu'il déploie pour contribuer à rehausser la capacité nationale à réaliser les OMD, le PNUD, en partenariat avec les gouvernements, facilitera les processus de participation citoyenne en cours à la concertation publique sur le développement, en vue de mettre au point les politiques et les programmes destinés à réduire la pauvreté et à réaliser les OMD et dans le cadre de la mise en œuvre nécessaire. Une illustration importante de ceci réside dans la contribution de millions de bénévoles nationaux et internationaux au programme d'action mondial et local, les VNU étant particulièrement bien placés pour soutenir l'action globale menée par les Nations Unies au niveau des pays pour mettre cette ressource à profit.

## **B. Principes et approches de l'efficacité des activités de développement : prise en main des programmes par les pays, gestion efficace de l'aide et coopération Sud-Sud**

60. La prise en main des programmes par les pays, la gestion efficace de l'aide et la coopération Sud-Sud détermineront toutes les actions menées par le PNUD pour aider les pays de programme à renforcer les capacités nationales et locales leur permettant de réaliser le développement humain et les OMD.

### *Prise en main des programmes par les pays*

61. Les activités du PNUD se fondent sur l'hypothèse selon laquelle c'est avant tout aux gouvernements qu'incombe la responsabilité d'assurer le développement de leur pays et de mettre en place et piloter le programme de développement national, y compris les politiques et plans du PNUD dans ce pays. Ce principe s'applique dans des contextes de développement différents, que ce soit des stades de développement différents ou des situations post-conflit et de relèvement rapide. Dans tous les cas, le PNUD axe son appui sur les activités de renforcement des capacités nationales, qui doivent être pilotées par des initiatives endogènes et enracinées dans celles-ci pour être utiles et durables. C'est fondamentalement ainsi que le PNUD comprend et applique le principe de la prise en main des programmes par les pays.

62. Ce principe de la prise en main est pleinement intégré au processus de programmation harmonisée des Nations Unies. Ce processus se fonde sur une analyse du développement, sur lequel est axé le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, ce qui se traduit par le document de programme de pays du PNUD. Cette documentation définit le rôle de développement du système des Nations Unies dans un pays, dont il s'acquitte en réponse directe à des stratégies et priorités nationales de développement et qui est aligné sur les cycles de programmation nationale. La pleine participation du gouvernement est recherchée tout au long du processus de programmation. Les programmes de pays du PNUD sont axés sur la demande, conçus et exécutés conjointement par des partenaires nationaux et le PNUD, et assujettis à l'approbation et à l'examen du Conseil d'administration.

#### *Gestion efficace de l'aide*

63. L'un des indicateurs clés de l'efficacité du point de vue du développement est l'alignement des flux d'aide sur les priorités et les stratégies nationales et la nécessité de réduire les coûts de transaction pour les pays de programme. Le PNUD est déterminé à aider les pays de programme à améliorer l'efficacité de la gestion de l'aide, conformément à des pratiques généralement acceptées. L'examen triennal complet des activités opérationnelles exhorte les institutions des Nations Unies à renforcer davantage la capacité des pays en développement à tirer un meilleur parti des différentes modalités de l'aide. Il s'agit là d'un champ d'intervention essentiel du PNUD en matière de renforcement des capacités à l'appui de la gestion nationale de l'aide et des capacités de mise en œuvre, dans le contexte des initiatives nationales et régionales, notamment la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, en vue de renforcer la coopération pour le développement.

#### *Coopération Sud-Sud*

64. La coopération Sud-Sud a apporté – et continue d'apporter – une contribution précieuse aux progrès du développement et aux partenariats pour le développement à travers les régions. Le PNUD est déterminé à appuyer les progrès des initiatives Sud-Sud en tant qu'aspect significatif de sa contribution au partenariat mondial pour le développement.

65. Le PNUD redoublera d'efforts en vue d'intégrer les considérations de coopération Sud-Sud à tous les domaines d'intervention. À cet effet, il devra :

- a) Mettre à profit son réseau de bureaux de pays pour appuyer la coopération Sud-Sud;
- b) Rechercher les moyens de renforcer le travail du Groupe spécial pour la coopération Sud-Sud, au titre de sa mission de coordination des activités de l'ensemble du système des Nations Unies, de conseiller les bureaux de pays des Nations Unies et d'agir en tant que catalyseur des mécanismes d'échange Sud-Sud;
- c) Mettre à profit sa présence mondiale pour aider les pays en développement à renforcer leur capacité à amplifier les effets de cette coopération;
- d) Aider les pays de programme à déterminer, étayer par des documents et diffuser des données d'expérience de pointe dans des domaines de développement cruciaux, notamment par la mise en place d'un système et d'une base de données unifiés sur les pratiques optimales;

e) Encourager, dans le cadre de programmes nationaux et régionaux, l'utilisation des ressources institutionnelles, techniques et humaines disponibles dans le Sud pour atteindre les objectifs de développement convenus au plan international, notamment les OMD;

f) Aider les pays de programme, à leur demande, à renforcer les capacités institutionnelles leur permettant de gérer, concevoir et mettre en œuvre de manière efficace des politiques et initiatives nationales de coopération Sud-Sud, y compris par la mise en place de points focaux et de réseaux concernant un ensemble de parties prenantes aux niveaux national, régional et interrégional; et

g) Renforcer la cohérence et la coordination de l'aide du système des Nations Unies à la coopération Sud-Sud et triangulaire par le biais de la recherche sur les politiques et de la concertation, d'un vaste partenariat public-privé et d'initiatives conjointes.

### **C. Réduction de la pauvreté et réalisation des OMD**

*Promouvoir une croissance profitant à tous, l'égalité des sexes et la réalisation des OMD*

66. La lutte contre la pauvreté est au cœur des travaux que mène l'Organisation des Nations Unies au service du développement. Comme on l'a déjà vu, bien que la croissance économique soit un élément indispensable au progrès de l'humanité, elle ne suffit pas, à elle seule, pour réaliser les OMD. Le PNUD aidera les pays à accélérer leur passage à une croissance profitant à tous en vue d'assurer un développement humain largement partagé. L'élaboration des rapports nationaux sur le développement humain, qui examinent un échantillon largement représentatif de la société en coopération avec les autorités nationales peut enrichir et compléter les instruments de planification nationale et combler utilement le vide (qui existe souvent) entre l'approche tenant uniquement compte du produit intérieur brut et de la comptabilité financière et celle qui est axée sur le développement humain, plus ouverte et plus globale.

67. Le PNUD aidera les pays à formuler et à mettre en œuvre des stratégies nationales de développement fondées sur les OMD et axées sur la croissance pour tous et l'égalité des sexes et à en suivre l'application. Cette aide consistera notamment à apporter un appui technique pour la planification participative portant sur les OMD, à examiner les stratégies en vigueur et à entreprendre des évaluations des besoins. Il aidera aussi à définir les orientations, à mener des études diagnostiques et à organiser des formations afin de renforcer les capacités locales et nationales. Il s'attachera aussi à appuyer le processus de planification lié aux OMD à l'échelon infranational.

68. La contribution du PNUD sera essentiellement axée sur quatre aspects déterminants des activités visant à assurer une croissance profitant à tous et la réalisation des OMD. Il s'agit premièrement d'incorporer la poursuite des OMD dans une stratégie nationale de développement qui crée un lien entre ces objectifs, tire parti des effets de synergie et ait une portée globale.

69. Deuxièmement, analyser les données susceptibles d'aider les gouvernements à décider de la part des ressources à allouer aux secteurs de la santé, de l'éducation, de l'irrigation, des transports et à d'autres secteurs. Le PNUD peut appuyer

l'analyse des compromis, de l'interaction entre les décisions économiques et le contexte plus large du développement humain et du processus général de coordination et d'harmonisation mené avec les donateurs.

70. Troisièmement, aider à mettre en place un environnement favorable à l'accès à une vaste gamme de services financiers, appuyer le rôle du secteur privé et des microentreprises ainsi que des petites entreprises qui peuvent être un moteur de la croissance, créer des emplois, réduire la pauvreté et ouvrir l'accès des pauvres aux marchés, aux biens et aux services.

71. Quatrièmement, amplifier considérablement les investissements publics nécessaires à la réalisation des OMD. Le PNUD a consacré des investissements considérables au renforcement de sa capacité à aider les pays à élaborer et à mettre en œuvre des stratégies nationales de développement axées sur les OMD. L'équipe d'appui des OMD s'attachera avant tout à mobiliser et organiser le soutien fourni par l'ensemble du système des Nations Unies et le programme de soutien des OMD sera davantage intégré au cadre d'action du GNUD. Un réseau de politique générale du GNUD géré par le PNUD a été mis en place, et le PNUD préside la réunion de coordination des économistes en chef du système des Nations Unies sur les questions relatives aux OMD. Un "observatoire" des OMD est en voie d'être mis en place pour suivre les progrès accomplis dans la réalisation des OMD. Le PNUD œuvrera en étroite collaboration avec la Banque mondiale et le Fonds monétaire international (FMI) pour aider les pays à élaborer et mettre en œuvre des stratégies nationales de développement axées sur les OMD ainsi que des cadres de dépenses à moyen terme conformes aux OMD, et amplifier les investissements liés aux OMD. Le PNUD œuvrera également avec l'Organisation internationale du Travail en vue d'intégrer des stratégies de l'emploi visant la réduction de la pauvreté aux stratégies de développement et avec d'autres organisations des Nations Unies dans les secteurs pertinents pour leurs mandats.

72. Une part importante du travail consistera à aider les pays à déterminer quelles interventions de l'État contribueront le plus efficacement à réduire les inégalités qui persistent et, en même temps, à réaliser les OMD dans les pays à revenu intermédiaire où les inégalités sont très marquées. L'analyse des politiques qui découlera des travaux sur les inégalités portera sur des questions fondamentales de l'action visant à assurer une croissance profitant à tous.

73. L'efficacité de la lutte contre la pauvreté, pour la participation de tous et pour l'équité dépend de la capacité des institutions à fournir des biens publics et des services sociaux, à réglementer efficacement les marchés dans le respect de l'intérêt général, à fournir un accès légal aux ressources économiques, et à offrir des chances à tous par des mesures justes et équitables. Le PNUD aidera les gouvernements à élargir l'accès des pauvres aux services financiers. En réponse à la demande des pays, il contribuera à améliorer les cadres réglementaires pour la prestation des services publics afin de renforcer l'accès des pauvres. Ce faisant, le PNUD reconnaît qu'il n'y a pas de solution miracle pour tous les problèmes. Il forgera de solides partenariats avec les institutions de Bretton Woods et avec les organismes des Nations Unies intervenant dans ce domaine.

*Favoriser une mondialisation profitant à tous*

74. Même si elles sont soigneusement formulées, les politiques nationales ne pourront être pleinement efficaces si le processus de mondialisation ne sert pas les

intérêts de tous les pays en développement. Il sera particulièrement important que le régime régissant le commerce et les investissements internationaux et le financement du développement tiennent compte de la nécessité d'atteindre les OMD et d'autres objectifs fixés par la communauté internationale pour tous les pays en développement. Le PNUD collabore étroitement avec la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) en vue d'assurer que le processus de mondialisation profite à tous et appuie la réalisation des OMD.

75. En raison de l'augmentation de la demande émanant de pays ayant des capacités limitées, le PNUD a lancé des programmes de promotion du commerce et du développement à l'échelon régional visant à rendre ces pays mieux à même d'analyser les tendances et les politiques commerciales et leurs effets sur la lutte contre la pauvreté et sur le développement humain. Une telle analyse peut aider les pays à arrêter des politiques plus efficaces et favorables aux pauvres et peut également favoriser la négociation de systèmes commerciaux bilatéraux, régionaux et multilatéraux favorables au développement humain. Le PNUD cherchera également à faciliter l'intégration régionale et économique de tous les pays en développement. La recherche sur les politiques servira à guider les processus nationaux multipartites et les processus gouvernementaux et intergouvernementaux d'élaboration de politiques aux niveaux national, régional et mondial et contribuera à l'élaboration des rapports régionaux sur le développement humain.

76. Ces initiatives régionales sont complétées par le Cadre intégré renforcé pour l'assistance technique liée au commerce en faveur des pays les moins avancés. Six organismes – le PNUD, l'Organisation mondiale du commerce, la CNUCED, le Centre du commerce international, le FMI et la Banque mondiale – participent à cette initiative qui vise à aider les pays les plus pauvres à surmonter les obstacles au commerce liés à l'offre, tels que la pénurie d'infrastructures ou d'institutions compétentes, et à devenir compétitifs au niveau international. Le PNUD apportera une contribution importante aux études diagnostiques portant sur l'intégration du commerce, lancera des initiatives concrètes de renforcement des capacités et veillera à ce que les capacités commerciales deviennent un élément à part entière des stratégies de développement des pays les moins avancés.

77. L'autre défi que doivent surmonter les pays en développement consiste à obtenir des financements externes (aide, allègement de la dette, nouveaux emprunts, investissements étrangers, courants de capitaux) suffisants pour compléter les ressources nationales. La couverture du PNUD étant presque universelle, il peut jouer un rôle unique en renforçant les capacités nationales de négociation et de gestion du financement du développement, notamment de l'instabilité financière qui fragilise particulièrement les pays en développement à économie de marché émergents. Le PNUD œuvre également avec le DAES et les pays partenaires en vue de faire évoluer les propositions relatives à la soutenabilité de la dette conforme aux OMD.

#### *Atténuer l'impact du VIH/sida sur le développement humain*

78. À la fin de 2005, près de 40 millions de personnes étaient séropositives dans le monde et plus de 25 millions étaient mortes du sida. Pour pouvoir atteindre la cible des OMD consistant à mettre fin à la propagation du VIH/sida à l'horizon 2015, il est indispensable de réaliser les autres OMD, en particulier les cibles relatives à la pauvreté, à l'éducation, à l'égalité des sexes et à la mortalité infantile et maternelle.

79. En tant que cofondateur du Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA), le PNUD prend des mesures pour faire face aux problèmes multisectoriels liés à l'épidémie de VIH/sida et participe à l'action globale menée par le système des Nations Unies. Le PNUD est guidé par la répartition des tâches établie par ONUSIDA, qui a désigné celui-ci comme chef de file du système des Nations Unies pour les aspects du VIH/sida liés au développement, à la gouvernance, à l'intégration, à la législation, aux droits de l'homme et à la situation des femmes. Dans ce cadre, et compte tenu du rôle du PNUD dans la riposte mondiale à la pandémie en tant que « principal bénéficiaire de dernier recours » pour le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme, le PNUD axera ses interventions sur quatre domaines prioritaires pendant la période 2008-2011 :

a) *Intégrer les préoccupations relatives au VIH/sida aux processus de développement nationaux.* Incorporer les priorités en matière de lutte contre le VIH dans les processus nationaux de planification et dans les stratégies de réduction de la pauvreté est indispensable pour garantir l'efficacité de l'action multisectorielle visant à limiter les répercussions du VIH/sida sur les secteurs, les communautés et les ménages. Ainsi que l'a recommandé l'équipe mondiale pour l'amélioration de la coordination des mesures de lutte contre le VIH/sida, le PNUD conduit un programme commun mondial avec la Banque mondiale et le secrétariat d'ONUSIDA dont le but est de fournir un appui technique et des ressources aux pays. Il est responsable des activités multipartites de renforcement des capacités et de l'appui à l'exécution à l'échelon des pays, la Banque mondiale guidant les activités de formation au niveau régional. Le Programme commun est actuellement mis en œuvre dans 14 pays de l'Afrique subsaharienne et 40 autres pays en bénéficieront pendant la période 2008-2011.

b) *Renforcer la composante gouvernance des mesures de lutte contre le sida.* Pour faire face à la complexité de l'épidémie, la cohérence et la coordination des ripostes nationales au VIH/sida doivent être assurée au niveau national, une action décentralisée et la participation des diverses parties prenantes – pouvoirs publics, société civile et secteur privé – est également nécessaire. Renforcer les capacités en matière de coordination des autorités nationales chargées de la lutte contre le sida et promouvoir l'harmonisation et le rapprochement du système des Nations Unies et de l'appui des donateurs avec les efforts déployés par les pays est une priorité pour éviter les chevauchements et la dispersion des programmes. Le PNUD encourage également une réelle participation de la société civile à la planification, à l'exécution et à l'évaluation des actions antisida – en particulier les réseaux de séropositifs, les groupes de femmes et les groupes de personnes défavorisées et marginalisées touchées par l'épidémie.

c) *Promouvoir les droits de l'homme et l'égalité des sexes.* Défendre les droits de l'homme et promouvoir l'égalité des sexes sont des mesures indispensables pour réduire la vulnérabilité face au VIH et atténuer les effets du sida sur les femmes et les filles. Le rejet et la discrimination liés au sida obligent les malades à se cacher et entravent leur accès aux services de prévention, de traitement, de soins et d'appui. Pour renforcer les mesures de lutte contre le VIH/sida, il est indispensable de promouvoir un cadre juridique créant des conditions favorables et de donner des moyens d'action aux femmes.

d) *Accélérer l'exécution des programmes du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme.* Grâce à des initiatives multilatérales telles que le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme, les pays reçoivent plus de fonds que jamais, mais, il arrive souvent qu'ils n'aient pas les moyens d'exécuter efficacement les programmes nécessaires parce que leurs capacités sont insuffisantes ou démesurément mises à contribution. Le PNUD collabore avec le Fonds mondial afin de rendre les parties prenantes nationales à même de tirer parti au mieux des dons que leur verse le Fonds mondial pour lutter contre le sida, la tuberculose et le paludisme. Lorsqu'il n'y a pas de bénéficiaires nationaux compétents, les pays s'adressent au PNUD, pour ce qui est des finances et des programmes, pour qu'il assure un contrôle de l'utilisation des dons du Fonds mondial en tant que bénéficiaire principal en dernier ressort. En outre, le PNUD renforce les capacités des partenaires locaux, pour leur permettre de formuler, d'appliquer, de gérer et de suivre leurs propres programmes du Fonds mondial.

## **D Gouvernance démocratique**

80. La consolidation et l'approfondissement de la démocratie exigent que soient étroitement associées l'organisation d'élections libres et justes et l'adoption de mesures visant à donner à tout un chacun la possibilité de participer à la prise des décisions qui touchent sa vie. Les autorités locales, régionales et nationales ont besoin des capacités et des ressources nécessaires pour mettre en œuvre des politiques économiques et sociales efficaces, qui assurent la promotion du développement humain et la gestion des services publics qu'attendent les citoyens. D'autre part, la gouvernance doit prendre appui sur les principes des droits de l'homme, de la transparence, de l'honnêteté et de l'égalité des sexes.

81. Le PNUD s'emploie, à la demande des pays de programme, à réaliser ces objectifs en œuvrant au renforcement des principales institutions de la gouvernance démocratique à tous les niveaux – national, régional et local/décentralisé. D'une manière générale, la consolidation et l'approfondissement de la démocratie sont des exigences qui s'imposent à tous les pays, qu'il s'agisse des pays développés ou des pays en développement. Elles revêtent un caractère particulièrement urgent dans les pays sortant d'un conflit, où la violence a entamé le capital de confiance sociale nécessaire à la cohésion sociale et à la pratique de la tolérance mutuelle. À cet égard, le PNUD s'emploie avec le Département des opérations de maintien de la paix des Nations Unies et la Commission de la consolidation de la paix à aider les pays à mettre au point des structures de gouvernance transitoires.

### *Encourager la participation de tous*

82. Le PNUD œuvrera aux côtés des autorités nationales pour promouvoir l'engagement civique aux niveaux local, régional et national. Les mécanismes et les voies de cet engagement comprennent les lois, les institutions et les processus électoraux, les cadres de mobilisation, tels que les partis politiques et les organisations de la société civile, et les canaux de communication (réseaux d'information, gouvernance en ligne et médias indépendants). Les initiatives du PNUD en matière de gouvernance démocratique visent à soutenir les efforts déployés par les pays de programme en vue de renforcer la participation à la concertation et à la prise de décisions relatives aux politiques publiques. Le PNUD entretient, dans ce domaine, une collaboration étroite avec le Fonds d'équipement

des Nations Unies (FENU) et les Volontaires des Nations Unies, ainsi qu'avec de nombreux autres organismes des Nations Unies et partenaires extérieurs.

83. Le PNUD aidera à déterminer les interventions susceptibles de renforcer la participation des secteurs sociaux les plus défavorisés, ainsi que des femmes, des jeunes, des personnes invalides et des populations autochtones. La participation électorale faible ou en recul constitue un sujet de préoccupation pour de nombreux pays, remettant en question la confiance des citoyens et la légitimité des gouvernants. La mobilisation de la participation civique de ces groupes jette les bases qui leur permettront de mieux faire entendre leur voix dans le processus de prise de décisions. Dans le cadre de ses activités portant sur les systèmes et processus électoraux, le PNUD collabore étroitement avec la Division de l'administration électorale du Département des affaires politiques des Nations Unies, conformément à une division du travail décidée par l'Assemblée générale des Nations Unies.

*Renforcer la responsabilité et la réceptivité des institutions publiques*

84. Le renforcement de la responsabilité et de la réceptivité des institutions publiques est un élément fondamental de la gouvernance démocratique axée sur le développement humain. Les interventions du PNUD, qui visent les trois branches du gouvernement, consistent à mener les actions suivantes : a) renforcer les organes législatifs, les instances électives régionales et les assemblées locales; b) appuyer les réformes administratives, aux niveaux national et local; et c) promouvoir l'accès à la justice et l'État de droit. Dans tous ces domaines, on privilégiera le renforcement des mécanismes qui régissent la responsabilité, notamment vis-à-vis des préoccupations et des intérêts des personnes défavorisées, des femmes et des autres groupes marginalisés. L'appui du PNUD vise à consolider des processus de politiques publiques qui permettent au secteur public, aux niveaux local, régional et national, de mobiliser les capacités et les ressources nécessaires à la gestion des politiques et des services. Le renforcement des capacités des institutions publiques permet de créer un climat propice à la réalisation d'autres objectifs concernant la réduction de la pauvreté, l'atténuation des crises et la protection de l'environnement. Dans ce domaine, le PNUD œuvre en étroite collaboration avec la Banque mondiale sur les questions de gouvernance économique, l'Équipe spéciale des Nations Unies sur l'État de droit sur la justice, avec l'UNIFEM sur l'égalité des sexes et avec le Programme des Nations Unies sur les établissements humains sur les questions de gouvernance locale et régionale, la décentralisation et la localisation des OMD.

85. Une des principales initiatives prévues dans ce domaine consistera à faire une large place aux mécanismes de responsabilisation multisectoriels. Le PNUD a acquis une expérience considérable en ce qui concerne les interventions spécifiques destinées à améliorer la responsabilisation vis-à-vis des pauvres et des femmes victimes d'exclusion, telles que la promotion de l'accès à la justice, la budgétisation soucieuse de l'égalité des sexes, le contrôle parlementaire et les fiches d'évaluation remplies par les citoyens. Cependant, de nombreuses interventions ont juste intéressé un seul secteur. Les insuffisances des systèmes de responsabilisation sont notamment dues à un manque d'interaction entre les institutions et les secteurs — entre l'Administration et le Parlement, entre la société civile et l'Administration ou entre les institutions chargées d'arrêter la réglementation et les mécanismes responsables de l'application des textes, par exemple. Dans ce domaine, le PNUD et

le Département des affaires économiques et sociales collaborent en particulier sur la réforme de l'administration publique, l'éthique du secteur public, la gouvernance décentralisée et l'e-gouvernance.

*Ancrer la gouvernance démocratique dans des principes reconnus au plan international*

86. Au sommet mondial de 2005, les États Membres ont souligné la nécessité de « Renforcer les liens entre les activités normatives et opérationnelles du système des Nations Unies ». Le PNUD répondra aux demandes de partenaires nationaux relatives au renforcement des capacités institutionnelles aux fins d'exécution d'activités portant sur les droits de l'homme, l'égalité des sexes et la lutte contre la corruption, suivant des normes appropriées à chaque contexte. Le PNUD œuvrera en étroite collaboration avec des organisations partenaires, notamment le Haut commissariat des Nations Unies pour les droits de l'homme, l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime et l'UNIFEM, dans le cadre d'accords internationaux pertinents.

87. Une des initiatives stratégiques prévues dans ce domaine consistera à réaliser des évaluations de la gouvernance démocratique dont les pays intéressés ont la maîtrise. Ces évaluations, dont on déterminera les méthodes et les modalités, permettront de répondre aux besoins des décideurs, déterminant les institutions et les processus, définissant des étapes et des critères et élaborant des indicateurs systématiques pour suivre l'état d'avancement. Les résultats seront intégrés aux opérations de planification par les partenaires nationaux, et dans les rapports nationaux sur le développement humain, les documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté, le Mécanisme africain d'évaluation par les pairs, les rapports sur les OMD et la localisation des OMD.

## **E. Prévention des crises et relèvement**

88. Depuis le début du siècle, plus de 40 pays ont été éprouvés par des conflits violents qui ont provoqué le déplacement de plus de 25 millions de personnes à l'intérieur de leur pays, auxquels il faut ajouter quelque 12 millions de réfugiés. Depuis 2000, on a enregistré plus de 2 800 catastrophes naturelles affectant l'Afrique, les Amériques, l'Asie, l'Europe et l'Océanie<sup>1</sup>. Par rapport aux conflits violents, la fréquence croissante et l'ampleur des catastrophes naturelles posent des défis distincts mais liés, de caractère aussi bien économique qu'humain. De nos jours, 85 % des personnes qui risquent d'être victimes de catastrophes naturelles vivent dans des pays qui ont des niveaux de développement humain moyens à faibles.

89. Si les conflits violents et les catastrophes naturelles touchent tout autant les pays développés que les pays en développement, dans les pays qui connaissent des taux élevés de pauvreté et d'inégalité, ils ont pour effet d'aggraver les problèmes existants. Cela est particulièrement vrai des pays qui sont en butte à des catastrophes et à des conflits à répétition. Ces pays se retrouvent ainsi dans un cercle vicieux qui

---

<sup>1</sup> Annual Statistical Review, 2006, Center for Research on the Epidemiology of Disasters  
[http://www.em-dat.net/documents/Annual %20Disaster %20Statistical %20Review %202006.pdf](http://www.em-dat.net/documents/Annual%20Disaster%20Statistical%20Review%202006.pdf)

associe les crises, la pauvreté et les dangers et alimente l'instabilité aux niveaux national, régional et mondial. Dans leur majorité, ces pays n'ont pas les moyens d'affronter, seuls, ces difficultés puisqu'ils ne disposent pas de ressources suffisantes ou que leurs problèmes, tels que les conflits transfrontières, revêtent un caractère régional ou international. Une assistance au plan mondial pour contribuer à prévenir ces crises et en atténuer les effets et aider les gouvernements à gérer le processus de relèvement peut permettre aux pays de rétablir les bases nécessaires à la réalisation des OMD, réduire les souffrances humaines et améliorer les conditions d'existence des pauvres.

90. Les interventions du PNUD intéressent des pays qui sont particulièrement vulnérables aux catastrophes naturelles, sont menacés de conflits imminents, souffrent d'une grave désorganisation de capacités nationales ou locales critiques ou ont été désignés par le Conseil de sécurité ou la Commission de consolidation de la paix comme connaissant une situation d'après conflit à caractère urgent<sup>2</sup>. Le PNUD prend toute la mesure des défis uniques à la situation des différents pays et adapte son aide aux besoins et aux demandes de chacun d'eux. Certains types d'aide internationale demandés par des gouvernements nationaux sont communs aux situations post-conflit et post-catastrophe, par exemple pour renforcer les capacités nationales et locales de gestion des risques, évaluer les besoins et planifier, diriger et coordonner le relèvement. Toutefois, la capacité nationale à gérer les crises et s'en relever varie dans les situations post-conflit et post-catastrophe naturelle et d'un pays à l'autre, d'où la nécessité d'adapter l'aide offerte à chaque situation précise. Un intérêt particulier sera accordé à l'habilitation des femmes dans toutes les activités menées par le PNUD dans les pays touchés par la crise. Le programme en huit points du PNUD concernant l'habilitation des femmes et l'égalité des sexes dans la prévention des crises et le relèvement, orientera les activités dans ce domaine<sup>3</sup>.

91. Le PNUD œuvre de concert avec le Bureau de coordination des affaires humanitaires et le reste du système des Nations Unies en vue d'aider les autorités nationales à engager des initiatives immédiates de relèvement rapide et des activités de transition et de passer d'une stratégie à court ou moyen terme de relèvement post-crise à un cadre de développement national à long terme. Parmi les mesures précises à prendre dans ce domaine on peut citer l'établissement de normes et de directives, la fourniture d'outils d'évaluation et de programmation pour appuyer les processus de relèvement au niveau ses pays et l'appui en matière de sensibilisation pour stimuler le financement des initiatives de relèvement. Une attention accrue sera accordée au soutien des coordonnateurs de l'action humanitaire et des coordonnateurs résidents, afin de a) planifier les activités de relèvement au cours de la phase humanitaire, sur la base d'une compréhension identique de chaque situation; b) permettre une meilleure intégration des activités de prévention des crises, de réduction des risques et des questions transsectorielle au sein des programmes actuels de relèvement rapide; c) mettre au point d'autres moyens de renforcer la mobilisation des ressources nécessaires aux activités de relèvement accéléré; et d) pouvoir disposer de moyens supplémentaires en cas de besoin.

<sup>2</sup> La vision du PNUD intitulée « UNDP Strategic Vision on Assistance to Crisis-Affected countries », tel que présentée au Conseil d'administration et examinée avec lui en janvier et juin 2007 fait partie intégrante de son Plan stratégique.

<sup>3</sup> Voir « UNDP Strategic Vision » pour plus d'information sur la manière dont ce programme sera mis en œuvre.

92. En ce qui concerne la réduction des risques de catastrophe, secteur d'activité qui revêt un caractère d'urgence croissant, le PNUD appuiera la mise en œuvre du Cadre d'action de Hyogo pour 2005-2015, au titre de la Stratégie internationale de prévention des catastrophes (SIPC). Le PNUD soutiendra également les efforts déployés au plan national en vue de réaliser les buts et les objectifs du Cadre d'action de Hyogo dans les pays à haut risque et pilotera les programmes et les plateformes thématiques interorganisations identifiés en tant que priorités dans le Cadre d'action de Hyogo, dans les domaines du relèvement après les catastrophes naturelles, de l'identification des risques et du renforcement des capacités.

93. Le PNUD appuie les travaux de la Commission de la consolidation de la paix qui visent à répondre aux besoins spéciaux des pays sortant de conflit en vue de réaliser un développement durable. Le principal soutien, fourni au niveau du pays, consiste à contribuer à l'élaboration de stratégies intégrées de consolidation de la paix prises en main par les pays intéressés et à la mise en œuvre des activités de projet dans le cadre du fonds de consolidation de la paix. En outre, le PNUD fonctionne comme agent administratif pour le fonds de consolidation de la paix. Une étroite coopération a été établie avec le Bureau d'appui pour la consolidation de la paix, y compris l'élaboration des pratiques optimales en matière de consolidation de la paix.

*Renforcer les capacités de gestion des risques de conflit et de catastrophe*

94. En réponse aux demandes d'aide des pays, le PNUD appuiera les efforts de prévention de conflit et de gestion de risques de catastrophe des partenaires nationaux en contribuant au renforcement des capacités et des institutions nationales pour le long terme. Il s'agira tout particulièrement de contribuer à déterminer des solutions de gestion de risque de catastrophe et de conflits sur la base d'une identité de vues concernant les problèmes qui se posent.

95. Réduction des risques de catastrophe : Le PNUD s'emploiera, en collaboration avec les partenaires nationaux, à intégrer l'information émanant de l'évaluation des risques de catastrophe aux plans et programmes nationaux de développement et à appuyer la mise sur pied de systèmes institutionnels et législatifs et de mécanismes de coordination appropriés pour gérer et réduire les risques de catastrophe. Cet appui comprendra des mesures qui favorisent l'égalité des sexes et font une large place aux groupes les plus vulnérables. Le PNUD appuiera les évaluations par les partenaires nationaux des risques de catastrophe naturelle moyennant des outils tels que l'Indice mondial du risque de catastrophe. Les programmes du PNUD mettent également un accent particulier sur la gestion des risques urbains et des risques liés au climat, en tenant compte de l'urbanisation et du changement climatique.

96. *Prévention de conflits* : Le PNUD prêtera son appui à l'évaluation, par les partenaires nationaux, des risques de crise en mettant à disposition des outils tels que la méthode d'analyse du développement dans un contexte de conflit. S'agissant du renforcement de la cohésion sociale et de la gestion des conflits avant qu'ils ne débouchent sur des tensions violentes, le PNUD aidera à consolider, aux niveaux national et local, les capacités nécessaires pour promouvoir un développement qui tienne compte des conflits et assurer une gestion et un règlement pacifiques des différends, notamment en soutenant les échanges Sud-Sud sur l'égalité des sexes, la gestion des crises et l'atténuation des risques, et, par exemple, en s'inspirant des enseignements tirés dans le domaine du renforcement des capacités des institutions de femmes en matière de prévention des crises. Lorsque la demande lui en sera faite,

le PNUD contribuera au renforcement des capacités à l'échelle du système qui permettent de faire face aux tensions avant qu'elles ne dégénèrent en violence.

#### *Améliorer la gouvernance après les conflits*

97. Au lendemain des crises, le PNUD fournira un appui adapté aux besoins des pays concernés. À cette fin, il planifiera et mettra en œuvre des interventions destinées à favoriser la gestion nationale du développement, notamment en rétablissant les capacités de prestation des services publics et en coordonnant la gestion de l'aide en faveur du relèvement. Dans les situations de catastrophe naturelle et après le conflit, l'appui du PNUD permettra de créer un environnement propice au relèvement, au rétablissement des capacités en matière d'administration et de prestation de services et à la formation des parties prenantes nationales qui pourront ainsi élaborer des stratégies, négocier et engager la concertation en vue de remettre sur pied les fonctions de la gouvernance après les crises. La collaboration avec la Banque mondiale sera intensifiée, notamment dans le domaine de l'évaluation des besoins après le conflit et des méthodes d'évaluation des besoins après les catastrophes. Dans le cadre des initiatives de partenariat à plus grande échelle entre les Nations Unies et la Banque mondiale, le PNUD continuera de contribuer à la mise en place de dispositions institutionnelles pour faciliter la constitution de partenariats fiables au niveau du pays.

98. *Post-catastrophe naturelle* : Dans la plupart des situations après la catastrophe naturelle, les systèmes publics demeurent fonctionnels (quoique généralement mis à rude épreuve). Le PNUD s'attachera à renforcer la capacité des pays à rétablir la prestation des services publics dès que possible. Au cours de la phase humanitaire, le PNUD aidera les gouvernements nationaux, à leur demande, à planifier le relèvement, en mettant en place des mécanismes de coordination de l'aide et en contribuant à élargir et renforcer la capacité des administrations locales à gérer efficacement le processus de relèvement dont l'ampleur est souvent écrasante.

99. *Post-conflit* : Les environnements après conflit ont tendance à être complexes et se caractérisent notamment par un effritement du capital humain et institutionnel, la stagnation économique et la faiblesse de l'État de droit. La nature de l'assistance demandée pour rétablir les fonctions de gouvernance a tendance à être également plus vaste. L'assistance comprendra des programmes pour contribuer au rétablissement de la sécurité et à la réconciliation. En s'appuyant sur le rapport du PNUD intitulé « Fostering post-conflict economic recovery » (Promouvoir le relèvement économique après les conflits), qui devrait paraître en 2007, on élaborera, en matière de politiques et de programmes, des directives visant à catalyser la reprise économique en déterminant les fonctions essentielles de l'État susceptibles de promouvoir la reprise économique, y compris des outils novateurs, des méthodes d'évaluation et des directives sur les pratiques optimales. Le PNUD élaborera également des recommandations sur les politiques et les programmes de renforcement des capacités en vue de soutenir la réintégration et les moyens de subsistance qui devraient permettre d'éviter le retour aux conflits et de réduire la pauvreté.

#### *Rétablir les bases du développement local*

100. Au lendemain des conflits ou des catastrophes naturelles, le relèvement durable exige le rétablissement de la sécurité et la relance de l'économie locale, qui

permettront de reconstituer les moyens de subsistance et de réfectionner le tissu social détérioré. Au lendemain des conflits et des catastrophes, le PNUD prêtera son concours à la relance des activités économiques durables, aux niveaux national et infranational, notamment en collaborant avec le FENU pour favoriser l'accès à un large éventail de produits financiers, de services et de formations, aider à remettre en état les moyens de production et l'infrastructure et soutenir des mesures destinées à renforcer les organisations communautaires et autres regroupements locaux. Lorsque la demande lui en sera faite, le PNUD appuiera des interventions dans des domaines tels que la réforme des lois sur la propriété et l'héritage, la propriété foncière et les règles régissant l'accès au crédit, notamment en ce qui concerne les femmes et les autres catégories marginalisées. La collaboration avec le FENU devrait également porter sur l'adoption de mesures destinées à renforcer les collectivités locales et autres organisations à caractère local. Le secteur privé, qui a un rôle à jouer dans la relance de l'économie et la création d'emplois, et les organisations de la société civile seront des partenaires importants dans ce domaine.

101. *Au lendemain des catastrophes* : Le lendemain des catastrophes offre une occasion unique de réduire les risques d'autres catastrophes à l'avenir. Le PNUD utilisera ses connaissances des risques de catastrophe à travers le monde pour entreprendre avec les gouvernements et d'autres partenaires, sur demande, des activités de renforcement des capacités en vue de réduire les risques de catastrophe au lendemain d'une catastrophe et de prévoir les dispositions de relèvement nécessaires avant la catastrophe. Après la catastrophe, le PNUD adaptera son assistance au relèvement aux besoins particuliers des collectivités touchées. Il pourrait, à cet effet, appuyer des programmes de réparations d'habitations et de petites infrastructures susceptibles de résister aux risques, enlever les débris laissés par la catastrophe; et promouvoir les possibilités d'emploi dans les collectivités vulnérables, en accordant une attention particulière au relèvement des femmes et des pauvres.

102. *Après conflit* : Les conflits compromettent généralement le capital humain, social, physique et institutionnel au plan local. Outre le rétablissement des moyens d'existence, l'appui aux activités de relèvement local dans des situations post-conflit suppose que l'on mette l'accent sur la réconciliation, le rétablissement de la cohésion sociale et l'instauration d'un climat de sécurité dans lequel le relèvement peut avoir lieu. Le PNUD appuiera des mesures précises destinées à renforcer la capacité locale et nationale à déminer les exploitations et les champs, réduire la disponibilité des armes légères et l'incidence de la violence armée, et appuyer la réintégration des ex-combattants et d'autres groupes touchés par le conflit dans leurs communautés.

## **F. Environnement et développement durable**

103. Les personnes démunies dépendent de façon disproportionnée de l'environnement pour ce qui est de leurs moyens de subsistance. Si les questions environnementales bénéficient d'une attention croissante depuis deux décennies, leur intégration dans les priorités nationales de développement et leur financement n'ont guère progressé. Pour 2005, le Bilan du Millénaire relatif aux écosystèmes a révélé que plus de 60 % des services fournis par les écosystèmes dans le monde étaient en recul. Chez les pauvres, l'accès aux services énergétiques reste limité. De fait, le nombre de personnes qui n'ont pas accès à des services énergétiques

modernes a très peu diminué au cours des deux dernières décennies. Environ 1,1 milliard de personnes vivant dans les pays en développement sont toujours privées d'eau salubre, tandis que 2,5 milliards de personnes n'ont pas accès à des combustibles modernes pour la cuisson et le chauffage. À ces difficultés s'ajoute le changement climatique, qui constitue une menace grandissante pour les moyens de subsistance et le développement : la sécheresse, les inondations et autres phénomènes météorologiques inversent le cours du développement dans de nombreuses régions du monde.

104. Dans les environnements dégradés, les femmes consacrent davantage de temps à la collecte d'eau et de bois de chauffe, tandis que les enfants souffrent davantage de maladies respiratoires et gastro-intestinales. Au cours de la seule année dernière, 1,8 million d'enfants sont morts en raison de la contamination des ressources en eau. Nombre de communautés et de minorités ethniques n'ont pas voix au chapitre en ce qui concerne la gestion des ressources communes et ne bénéficient que d'une sécurité d'occupation limitée pour ce qui est des terres, des forêts et des pêcheries qu'elles gèrent. D'une manière générale, les administrations locales ne disposent guère des capacités nécessaires pour gérer les ressources naturelles et fournir des services aux pauvres.

105. Dans les domaines de l'environnement et de l'énergie, le PNUD a pour objectif de renforcer la capacité des États à gérer l'environnement de façon durable tout en garantissant aux pauvres une protection adéquate. On a identifié des dispositions spécifiques permettant d'intégrer les questions environnementales et énergétiques à la planification du développement, de mobiliser des ressources financières pour améliorer la gestion de l'environnement, de s'attaquer aux menaces croissantes du changement climatique et de renforcer, au niveau local, la capacité à générer l'environnement et à fournir des services, notamment l'approvisionnement en eau et en énergie. Le PNUD reconnaît que la réduction des risques de catastrophe a de nombreux éléments communs avec la réduction des risques liés au climat. Il combinera donc son action dans ces deux domaines liés entre eux, le cas échéant.

106. Le PNUD et le PNUE renforcent leur coopération au plan mondial, régional et national pour aider les pays à accélérer les progrès accomplis dans la réalisation d'un développement durable. Un protocole d'accord entre les deux organisations détermine la manière dont chacune d'elles contribuera aux activités communes. Des normes de référence ont été établies pour faciliter le suivi conjoint de sa mise en œuvre.

#### *Intégrer l'environnement et l'énergie*

107. Le PNUD continuera d'appuyer le renforcement des capacités des pays, afin que ceux-ci puissent prendre en compte l'environnement et l'énergie dans la formulation et la mise en œuvre de leurs politiques, stratégies et programmes nationaux, et envisager également l'inclusion des accords multilatéraux sur l'environnement. Il s'agit notamment de la capacité à procéder à des évaluations environnementales et énergétiques et à assurer une large participation à la définition des politiques. Le PNUD proposera des conseils, des méthodologies et des outils. Un appui substantiel sera fourni pour lutter contre la dégradation des terres et la désertification (notamment par le biais du Centre de développement des terres arides), la gouvernance dans le secteur de l'eau et la gestion de la ressource, les services fournis par la biodiversité et les écosystèmes pour le développement, la

gestion des produits chimiques et l'approvisionnement en énergie, entre autres. Dans le cas de la dégradation des terres et de la conservation de la biodiversité, le PNUD continuera de mobiliser des fonds auprès du FEM et d'autres sources, en tant qu'agent d'exécution du FEM.

108. L'une des initiatives clefs qui ont pour objet d'appuyer l'intégration de l'environnement est le Fonds pour l'environnement mondial, une entité établie à Nairobi, qui s'appuiera sur la collaboration engagée entre le PNUD et le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) dans le cadre de l'Initiative concernant la pauvreté et l'environnement. Le Fonds fournira des produits et des services techniques à des bureaux régionaux aux fins de l'intégration de l'environnement dans les plans nationaux de développement et proposera des services dans les principaux domaines d'activité évoqués ci-dessus.

#### *Mobiliser le financement dans le domaine de l'environnement*

109. Les 15 dernières années, l'assistance technique du PNUD dans le domaine de l'environnement et de l'énergie est passée de l'appui à des projets de démonstration des technologies à la promotion du développement du marché pour les technologies respectueuses de l'environnement. Par exemple, dans le cas de l'énergie éolienne, où le PNUD pourrait avoir appuyé dans le passé des exploitations pilotes fonctionnant à l'énergie éolienne, il accorde désormais la priorité au changement des politiques et au développement institutionnel nécessaire pour promouvoir l'accroissement de l'investissement du secteur privé dans l'énergie éolienne (tels que les tarifs d'énergie éolienne et les accords d'achat d'électricité). Le PNUD a pris l'initiative de la mobilisation de ressources financières supplémentaires pour appuyer ces efforts de développement du marché dans les pays en développement, en grande partie auprès de fonds mondiaux pour l'environnement tels que le FEM. Entre 2004 et 2006, par exemple, le PNUD et le FEM ont obtenu de nouveaux engagements à concurrence de 2,8 milliards de dollars pour des projets environnementaux. Mais ces ressources ne permettent toujours pas de répondre aux besoins. Le PNUD fera appel à ses compétences en matière de gestion financière et de gestion des programmes pour mettre en place un important programme de financement de l'environnement. Ce programme appuiera les nouvelles méthodes de stimulation des marchés et de paiement des services environnementaux, telles que les fonds pour l'environnement, les marchés du carbone et les marchés des services fournis par les écosystèmes et autres. Des partenariats stratégiques ont été constitués à cet effet, avec l'UNEP et avec la cellule du marché du carbone de la Banque mondiale.

110. L'une des initiatives du PNUD qui visent à accroître le financement de l'environnement par le truchement de la mise en place de marchés de l'environnement est l'Initiative OMD Carbone (MDG Carbon Facility), qui a été lancée en décembre 2005. L'Initiative s'appuie sur le rôle de courtier que le PNUD a assumé avec succès en ce qui concerne le financement du FEM. Elle identifiera et mettra en œuvre des projets, mobilisera le cofinancement, facilitera l'approbation des projets et appuiera l'exécution des projets, en même temps qu'elle fournira des services entrant dans le cadre du Protocole de Kyoto, tels que l'enregistrement des descriptifs de projets auprès du Mécanisme pour un développement propre et la facilitation de l'accès aux entités intéressées par les échanges de droits d'émissions de carbone.

*Promouvoir l'adaptation au changement climatique*

111. Il ressort d'un volume croissant de données que le changement climatique compromet l'action du développement : la sécheresse, dégradation des terres, la dégradation de l'approvisionnement en eau et la perte de biodiversité sont autant de facteurs qui constituent une menace pour le développement en général, et les pauvres en particulier. L'objectif poursuivi par le PNUD en matière de changement climatique consiste à atténuer les risques qu'il fait peser sur les pays en développement – en particulier les pauvres – afin de réaliser les OMD.

112. Outre l'aide qu'il apporte actuellement aux pays pour leur permettre d'atténuer les conséquences du changement climatique (par le biais de programmes de rendement énergétique, par exemple), le PNUD renforcera sa capacité à répondre aux demandes d'aide des pays de programme pour leur permettre de s'adapter aux conséquences inévitables du changement climatique. Pour atteindre cet objectif, la stratégie du PNUD vise essentiellement à aider les pays à : a) évaluer les faiblesses des secteurs clés; b) intégrer les considérations de risques liés au changement climatique aux politiques et plans nationaux de développement; et c) accéder à de nouvelles sources de financement pour appuyer des initiatives novatrices d'adaptation.

113. Le PNUD possède une solide expérience de l'appui aux pays dans ce domaine. Il a ainsi contribué à mobiliser un financement aux fins de l'élaboration de la deuxième série des communications nationales, en accord avec les dispositions de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC), et élabore des programmes nationaux d'adaptation pour les 30 PMA. Le Fonds spécial pour les changements climatiques, qui a récemment été créé, et le Fonds pour les pays les moins avancés, tous deux gérés par le FEM, fourniront, avec le Mécanisme pour un développement propre, une bonne base financière pour la poursuite des activités. Le PNUD intégrera également la gestion des risques liés au climat à ses programmes dans les quatre domaines d'intervention.

*Ouvrir plus largement l'accès aux services environnementaux et énergétiques pour les pauvres*

114. L'accès aux services environnementaux et énergétiques est une condition essentielle de la réduction de la pauvreté et de la croissance économique. Le développement de la prestation des services environnementaux et énergétiques (tels que l'approvisionnement en eau et les autres services que procurent les écosystèmes), qui vise à assurer une couverture nationale, exigera un renforcement considérable des capacités institutionnelles. Cela est particulièrement vrai au niveau local puisque la prestation des services est de plus en plus confiée, dans le cadre de la décentralisation, aux autorités publiques locales. Conformément aux politiques, stratégies et programmes nationaux, le PNUD renforcera la capacité des autorités nationales et locales à entreprendre des processus de planification participative et des évaluations et à mettre en place des systèmes efficaces de prestation de services, y compris l'établissement et l'analyse de données pour servir de base à l'élaboration des politiques. En s'appuyant sur la vaste expérience acquise par le Programme de microfinancement du FEM, le PNUD aidera les autorités locales à renforcer les capacités des agents locaux, tels que les communautés, les organisations non gouvernementales, les micro, petites et moyennes entreprises, les institutions financières et d'autres acteurs du secteur privé, afin qu'ils puissent gérer et stimuler

les activités commerciales, ainsi que les avantages en matière de développement liés à la prestation des services environnementaux et énergétiques.

## **G. Prise en compte de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes**

115. Les participants au Sommet du Millénaire de 2000 ont réaffirmé que l'égalité entre hommes et femmes est un objectif de développement en lui-même (OMD3) de même que l'autonomisation des femmes et ont souligné que ceux-ci contribuaient pour beaucoup à la réalisation de tous les autres objectifs du Millénaire pour le développement. Le PNUD intégrera la perspective sexospécifique à ses quatre domaines d'intervention afin de renforcer l'efficacité sur le plan du développement. En outre, le PNUD établira des objectifs et des critères précis à travers sa propre organisation pour assurer la parité des sexes et la prise en compte des problèmes des femmes sur le lieu de travail. Le PNUD continuera de renforcer ses capacités afin de pouvoir tenir compte des particularités propres à chaque sexe dans toutes ses activités. L'accent sera mis sur l'élaboration d'indicateurs et d'instruments d'intervention et de mesure, les activités régulières de suivi et d'établissement de rapports et la sensibilisation. La stratégie du PNUD dans ce domaine pour la période 2008-2011 s'appuiera sur le Plan d'action pour l'égalité entre les hommes et les femmes en cours d'exécution (2006-2007), à savoir :

a) Le renforcement des capacités de prise en compte, au sein du Programme même et dans les pays, des questions ayant trait à l'égalité des sexes dans tous les domaines d'activité et dans les programmes mis en œuvre à l'échelle mondiale, régionale et nationale.

b) La fourniture de conseils relatifs aux politiques de promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes dans tous les domaines d'intervention.

c) L'appui aux interventions servant les intérêts des femmes et diffusant les modèles novateurs conçus et éprouvés par l'UNIFEM.

116. En partenariat avec d'autres institutions des Nations Unies, le PNUD mettra en œuvre des initiatives visant à aider les partenaires nationaux à mener à bien les missions suivantes : a) tenir compte de l'égalité des sexes dans les activités de planification et de suivi menées en fonction des objectifs du Millénaire pour le développement et prendre en considération les besoins des femmes lors de l'établissement des budgets; b) réduire la violence à l'encontre des femmes, et rendre les femmes et les filles moins vulnérables à la contamination par le VIH et les soulager du fardeau des soins; c) accroître la participation des femmes aux affaires publiques et aux décisions, et renforcer leurs droits en matière de propriété et de succession; et d) libérer du temps pour les femmes et les filles en tenant compte de leurs besoins dans les politiques écologiques et énergétiques.

117. Le PNUD, l'UNIFEM et le FNUAP et l'UNICEF ont établi un document de référence qui donne une vue d'ensemble des efforts accomplis au plan collectif et par chaque entité pour promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, en vue de son examen par les membres du Conseil d'administration.

## **VI. Une gestion axée sur les résultats : responsabilisation, risques et ressources**

118. Le PNUD a bénéficié d'une forte croissance entre 2003 et 2006, ses recettes globales étant passées de 3,4 milliards de dollars en 2003 à 5,1 milliards en 2006. Cette croissance a principalement été le fait des dons directs et des contributions multilatérales, sous la forme d'autres ressources affectées à des thèmes, des pays ou des projets particuliers. Dans ce contexte, le rôle du PNUD en ce qui concerne le recouvrement rapide et la fourniture de services aux organismes, fonds et programmes des Nations Unies s'est étendu. La croissance devrait continuer de façon substantielle dans ces domaines. Elle est toutefois synonyme de complexité. Ainsi, le nombre de sources de financement au sein du PNUD, notamment de fonds d'affectation spéciale, a fortement augmenté ces dernières années. On a également demandé au Programme d'administrer des ressources pour le compte du système des Nations Unies. Bien que celles-ci ne soient pas considérées comme des contributions directes au PNUD, et ne soient donc pas comptabilisées comme recettes, il importe de veiller à ce que ces responsabilités administratives bénéficient de la capacité d'organisation nécessaire.

### **A. Cadre de responsabilisation**

119. Une plus grande éthique de responsabilité constitue un des principaux thèmes des priorités du PNUD en matière de gestion. En réponse à la demande du Conseil d'administration, le PNUD renforce un mécanisme de responsabilité plus global qui servira à orienter tous les aspects des activités et qui est conforme à un mandat opérationnel largement décentralisé — indispensable à des prestations rapides en réponse aux demandes des pays.

120. Ce cadre prévoit une amélioration des rapports soumis au Conseil d'administration et aux partenaires du PNUD, un contrôle interne des résultats obtenus par rapport aux plans et aux budgets et le respect des politiques et procédures du Programme. Il fait aussi fond sur des activités de planification, de suivi des résultats et d'établissement de rapports sur les résultats, conformément aux principes de déontologie, de gestion des risques et d'apprentissage. Une présentation détaillée figure dans l'annexe, mais les principaux éléments du cadre de responsabilisation pour la période de planification comprennent :

- a) Le plan stratégique en tant que fondement du cadre de responsabilisation;
- b) Des fonctions, des pouvoirs et des responsabilités établis de façon formelle entre le Conseil d'administration et la haute direction;
- c) Un calendrier annuel pour les communications avec le Conseil d'administration et les partenaires du PNUD sur les résultats des : i) audits internes et externes; ii) évaluations indépendantes; et iii) la suite donnée par les responsables du PNUD aux recommandations formulées;
- d) Un système Atlas, dans sa version améliorée qui intègre des plans de travail, l'établissement du budget et la gestion des risques au niveau des unités;

e) Un système de suivi des résultats amélioré et intégré, pour fournir des renseignements utiles sur l'avancement des travaux du PNUD dans divers domaines et sur les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs du plan stratégique;

f) Un examen annuel des résultats sur le plan de la qualité, permettant de déceler les améliorations à apporter.

## **B. Gestion des risques**

121. Le PNUD s'expose à toute une série de risques dans les domaines de l'environnement, des finances, de l'exécution, de la programmation, de l'organisation, des politiques, de la réglementation et de la stratégie. La gestion des risques est indispensable à une bonne direction générale, car elle permet de déceler et de gérer les risques à l'avance et de façon systématique, et par là même de mieux réaliser les objectifs tout en protégeant les intérêts des parties concernées. Les rapports des audits internes et externes des activités du PNUD n'ont cessé de mettre l'accent sur la nécessité d'en faire une priorité. Le PNUD a donc mis au point un cadre de gestion des risques regroupant ses procédures et outils existants dans ce domaine. Ce cadre comprend les modes d'application de la gestion des risques aux pratiques et activités de planification, d'exécution et de gestion, et intègre toutes les composantes des tâches de gestion des risques du PNUD dans un même système facilitant la planification stratégique et la prise des décisions.

122. Pour la période 2008-2011, les activités et les objectifs principaux au titre de la gestion des risques sont notamment les suivants : a) une politique et des orientations, et un portail sur le Web pour le suivi de certains risques, d'ici à 2008; b) L'intégration de la gestion des risques dans le plan de travail des diverses unités administratives (avec éventuellement une répartition des attributions), à partir de 2008; c) Des programmes de formation, d'ici à 2008.

123. La sécurité occupe une place prioritaire dans la gestion des risques. L'accroissement des menaces à l'échelle mondiale et des risques correspondants qui pèsent sur les activités des organismes des Nations Unies, l'engagement croissant du PNUD dans les situations d'après-conflit en vue d'un relèvement rapide et les conditions difficiles dans lesquelles un grand nombre de programmes doivent être exécutés sont autant de raisons de renforcer la vigilance et d'adopter des mesures permettant aux collaborateurs du PNUD d'accomplir leur mission essentielle sans devenir eux-mêmes des victimes. Gérer les risques sur le plan de la sécurité, c'est sensibiliser aux problèmes de sécurité, faire en sorte que les programmes puissent être exécutés en toute sécurité, assurer les capacités internes d'intervention immédiate et efficace en cas d'urgence, et tirer parti des ressources et moyens du PNUD dans le cadre d'une coopération structurée avec le Département de la sûreté et de la sécurité de l'ONU et de partenariats avec d'autres organismes.

124. Afin d'atteindre les objectifs de sécurité pour la période considérée, il faut avant tout s'efforcer de mettre en œuvre progressivement les normes minimales de sécurité opérationnelle de l'ONU dans toutes les activités du PNUD, en s'appuyant sur une évaluation fiable et actualisée des menaces et des risques, et intégrer d'ici à 2009 la gestion des risques pour la sécurité dans les programmes du PNUD à l'échelon interne, régional et national, tout en mettant en place un dispositif de sécurité efficace et rapide en cas d'urgence.

## C. Gestion des ressources

125. S'agissant de la gestion des ressources, le PNUD a arrêté les principales dispositions qu'il devait prendre en priorité pour donner suite aux observations faites dans les audits internes et externes et mieux se préparer à assumer des responsabilités financières croissantes. Ces dispositions répondent aux trois observations faites par le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU au sujet de l'exercice biennal 2004-2005 et concernant : a) la gestion des risques et les résultats insatisfaisants des rapports d'audit dans le cas des exécutions nationales; b) la pratique régulière du rapprochement bancaire; et c) les principales faiblesses des contrôles internes.

126. Les cinq autres points mis en évidence sont : a) la comptabilisation convenable des éléments d'actif; b) la correction des défauts du système Atlas; c) la promotion accrue de la transparence et de la concurrence dans la passation des marchés publics; d) l'amélioration de la conception des projets et du recouvrement des coûts; et e) le suivi et l'évaluation constants. Un rapport initial sur les mesures que la direction prend pour donner suite à ces observations et à d'autres remarques issues d'audits a été présenté au Conseil d'administration à la première session ordinaire de 2007. Le PNUD continuera de tenir le Conseil informé en temps utile de la mise en œuvre de ces mesures.

127. Le PNUD participera activement à la mise en application des normes comptables internationales du secteur public (IPSAS)<sup>4</sup> à l'échelle du système des Nations Unies d'ici à 2010, ce qui permettra d'accroître la transparence dans tout le système. Utiliser efficacement les ressources confiées au PNUD implique aussi qu'il maintienne les coûts de gestion et des opérations à un faible niveau afin de maximiser l'incidence réelle sans pour autant compromettre la responsabilisation.

128. Les principaux produits et objectifs pour la période 2008-2011 sont les suivants : a) Une nette réduction de la fréquence des observations faites au sujet de la gestion des exécutions nationales dans les audits, l'application d'un cadre de contrôle interne, le rapprochement bancaire et la transparence des rapports financiers et des achats; b) Une opinion favorable au sujet des états financiers du PNUD; et c) Un taux d'application des recommandations issues des audits de 90 % au minimum.

## D. Intégration des activités de gestion des plans, des budgets, des résultats et des ressources humaines

129. Le plan stratégique 2008-2011 se fonde sur un cadre intégré de ressources financières qui couvre les activités de développement et de gestion financées au moyen des ressources ordinaires et des autres ressources. L'alignement des ressources prévu dans ce plan s'appuie sur deux cadres de ressources distincts soumis au Conseil d'administration et examinés par celui-ci séparément, à savoir le cadre de programmation 2008-2011 et le budget d'appui biennal 2008-2009. Ces

---

<sup>4</sup> Les normes comptables internationales du secteur public (IPSAS) ont été conçues par un organisme indépendant. Les organisations internationales les considèrent comme des instruments de référence pour le secteur public. Leur adoption constitue un progrès majeur dans l'harmonisation des pratiques au sein du système des Nations Unies.

deux cadres sont indissociablement liés. L'affectation des ressources s'effectue en fonction de plans d'opérations détaillés et axés sur les résultats, qui sont établis aux niveaux des bureaux-pays et des unités sur la base du plan stratégique. L'alignement et l'intégration qui s'opèrent entre tous ces éléments (plan stratégique, cadres de ressources et plans d'opérations) assurent la cohérence dans l'établissement des plans, des budgets et des rapports sur l'affectation et l'utilisation des ressources, conformément aux résultats escomptés.

130. Le cadre de programmation est le cadre de financement (ressources ordinaires) qui sert à appuyer les objectifs de développement fixés dans le plan stratégique. La priorité absolue est donnée à l'affectation de ressources aux pays à faible revenu et au renforcement des capacités nationales en vue de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement. Le budget d'appui biennal est destiné aux plans d'exécution des activités du PNUD et d'appui à celles-ci, et à l'assistance au système des Nations Unies. Avec la mise en œuvre de la budgétisation axée sur les résultats dans le cadre du budget d'appui biennal 2008-2009, la planification des activités de gestion et l'affectation des ressources s'effectuent pour la première fois en fonction des résultats à obtenir. La classification et l'attribution de toutes les ressources seront alignées sur : a) l'appui à la coordination à l'échelle du système des Nations Unies; b) les programmes du PNU et les dépenses connexes; et c) les fonctions de gestion.

131. Pour améliorer la mise en œuvre des activités du PNUD et accroître leur efficacité, il faut mettre en place les ressources humaines nécessaires. Le PNUD renforcera sa stratégie de gestion des ressources humaines afin que les qualifications et les effectifs répondent aux besoins. Les statistiques actuelles sur le personnel du PNUD indiquent un fort taux de départ en retraite durant la période d'exécution du plan. Il faut donc accorder une attention particulière à gestion des aptitudes, y compris la planification des successions, l'organisation des carrières et la reconversion du personnel.

132. Dans la logique de l'accent mis sur la responsabilisation et la gestion des résultats et sur la nécessité de les institutionnaliser dans la gestion des ressources humaines, on met en place une fonction de déontologie professionnelle et une formation à la déontologie. D'autre part, le renforcement de l'apprentissage, notamment en vue de l'examen des questions de fond et de l'exécution des tâches de direction et de gestion, aidera le personnel à mettre en œuvre le plan stratégique avec efficacité.

133. Les principaux produits et objectifs pour la période 2008-2011 sont notamment les suivants :

- a) Le recensement des besoins en termes de compétences, d'ici à 2008;
- b) La mise en place d'un cadre de planification des successions, d'ici à 2008;
- c) L'établissement de critères pour l'égalité des sexes et la diversité conformément à la résolution 59/250 relative à l'examen triennal complet des activités opérationnelles, et la réalisation des objectifs fixés dans ces domaines;
- d) La mise en œuvre d'une stratégie d'apprentissage tenant compte des priorités du plan stratégique et de la formation aux fonctions de gestion et de direction;

e) L'élaboration et l'exécution de programmes de perfectionnement et de validation des compétences pour les différentes fonctions, d'ici à 2009.

134. Le plan stratégique comporte des indicateurs de suivi des résultats dans les trois catégories d'activités du PNUD, à savoir le développement, la coordination et la gestion. Ces indicateurs constituent le fondement d'un cadre de suivi et d'évaluation du plan. On complétera et affinera les outils existants afin de mettre en place un dispositif intégré cohérent d'appui à la gestion axée sur les résultats dans tous les services, conformément aux dispositions du plan. Le système de gestion de l'information permettra au PNUD d'accéder aux mêmes données en vue de les interpréter et de les analyser, ce qui renforcera la transparence et l'efficacité.

## VII. Cadre intégré des ressources financières

135. Le plan stratégique est aligné sur le budget-programme quadriennal (qui correspond au cadre de programmation) et le budget d'appui biennal. Cela signifie que le Conseil d'administration et les autres parties concernées pourront clairement établir un lien entre les priorités stratégiques établies et les ressources nécessaires pour les respecter. En outre, le plan prévoit des ressources ordinaires et d'autres ressources, ce qui va dans le sens d'une plus grande transparence dans l'emploi de toutes les ressources du PNUD.

136. Le cadre intégré de ressources financières constitue le cadre général de financement du plan stratégique. Il englobe les ressources versées directement au PNUD et gérées par ce dernier (ressources du PNUD) et les ressources administrées par le PNUD pour le compte du système des Nations Unies (ressources de l'ONU). Les premières viennent directement à l'appui des objectifs de développement organisationnel et des priorités de gestion établis, ainsi que de la coordination par le PNUD des activités de développement menées par les organismes des Nations Unies. Les secondes sont confiées au PNUD qui les administre pour le compte du système des Nations Unies et les transmet à d'autres entités du système.

137. Les ressources du PNUD comprennent les ressources ordinaires et les autres ressources. Les premières sont les contributions au budget de base du Programme qui répond aux critères et aux ouvertures de crédits établis par le Conseil d'administration. Les secondes sont les contributions allouées à des thèmes, des pays, des régions ou des projets. Elles entrent dans trois catégories distinctes selon leur source, à savoir les contributions bilatérales de donateurs, les contributions multilatérales et les ressources fournies par les pays de programme aux fins des activités de développement local.

138. L'adoption par le Conseil d'administration d'un chiffre à atteindre pour les ressources ordinaires traduit un consensus quant à l'intérêt de parvenir à un montant global de ressources ordinaires compatible avec les objectifs et priorités du plan stratégique. En revanche, les objectifs pour les autres ressources représentent une estimation du montant global de ressources susceptible d'être mis à la disposition du PNUD à l'issue des décisions prises par un grand nombre de donateurs au sujet de l'affectation de ressources destinées à certains thèmes ou pays. Les deux types de ressources font partie intégrante du plan stratégique et doivent permettre de répondre à tous les objectifs établis.

139. Dans les limites des ressources disponibles, la répartition entre les domaines d'intervention reflète directement la demande par les pays de la gamme complète de services de développement fournis par le PNUD aux pays de programme sur leur demande. Un examen des tendances rétrospectives des dépenses dans le rapport cumulé du Plan de financement pluriannuel 2004-2006 (DP/2007/17) peut néanmoins donner une indication de la répartition des ressources entre les domaines d'intervention du plan stratégique. Un tel examen peut permettre de comprendre la demande globale de ressources ordinaires et les importantes corrélations et complémentarités qui existent entre les ressources ordinaires et les autres.

## **A. Ressources prévues pour le PNUD**

140. Au total, les ressources prévues pour le PNUD pour la période 2008-2011 s'élèvent à 20,6 milliards de dollars, soit en moyenne 5,15 milliards de dollars par an, allant de 5 milliards de dollars en 2008 à 5,3 milliards de dollars en 2011. La projection des ressources globales met en évidence l'intention de maintenir les niveaux de revenu historiquement élevés atteints en 2005 et 2006, avec certaines modifications dans la composition des ressources totales. Dans le contexte des résolutions 56/201 et 59/250 de l'Assemblée générale et de l'examen triennal complet des activités opérationnelles (E/2004/5) et des décisions du Conseil d'administration, les prévisions dans les quatre domaines de ressources du PNUD traduisent la priorité accordée à l'augmentation des ressources ordinaires nécessaires pour assurer le caractère multilatéral et de liaison du travail de l'organisation et le but fondamental de renforcement du soutien accordé pour la réalisation des OMD au niveau des pays.

### *Ressources ordinaires*

141. Les contributions ordinaires au budget du PNUD devraient atteindre 5,3 milliards de dollars : 1,1 milliard de dollars en 2008, 1 milliard 250 millions de dollars en 2009, 1,4 milliard de dollars en 2010 et 1 milliard 550 millions de dollars en 2011. Pour calculer l'objectif annuel moyen, on a attentivement examiné les besoins prospectifs en ressources ordinaires figurant dans les descriptifs de programme de pays<sup>5</sup> approuvés par le Conseil d'administration, ainsi que les prévisions concernant le budget d'appui biennal indispensable. Le montant estimatif total des ressources ordinaires nécessaires au titre des programmes a ensuite été ajusté en fonction des objectifs et priorités définis dans le plan stratégique. Pour ce faire, on a notamment pris en compte le renforcement des domaines de résultats du plan stratégique dans lesquels le PNUD a un avantage relatif avéré et apporte une réelle valeur ajoutée et l'élimination progressive des domaines où il n'existe pas cet avantage.

142. S'agissant de la croissance prévue au titre des volets des autres ressources décrits ci-après, l'objectif proposé a été rectifié de manière à tenir compte du fait que les contributions bilatérales alimentant les autres ressources devraient désormais

---

<sup>5</sup> Il a été établi que les descriptifs de programme de pays en liaison avec les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement constituaient le meilleur indicateur disponible de la demande à l'échelon des pays. Soixante-seize pays ont été retenus, le critère de sélection étant qu'au moins une des années couvertes par le descriptif de programme de pays considéré devait s'inscrire dans la période couverte par le plan stratégique (2008-2011).

être affectées aux ressources ordinaires. Il est en effet nécessaire de s'attaquer concrètement au déséquilibre qui s'accroît entre les ressources ordinaires et les autres ressources, et de commencer à harmoniser leurs dynamiques de croissance respectives. Au cœur de cette logique de compensation se trouve l'hypothèse selon laquelle les pays les moins avancés, qui ne profitent pas toujours de l'augmentation des flux d'autres ressources, auraient en fin de compte tout à gagner d'un tel changement.

*Autres ressources : contributions bilatérales et contributions des bailleurs de fonds*

143. Correspondant à cette approche, le cofinancement assuré par les donateurs bilatéraux, sous la forme d'une participation aux coûts et de contributions à des fonds d'affectation spéciale, devrait atteindre 5 milliards de dollars pendant la période 2008-2011, soit en moyenne 1,25 milliard de dollars par an, allant de 1,3 milliard de dollars en 2008 à 1,2 milliard de dollars en 2011. Dans cette catégorie, la diminution prévue est peu importante car elle tient compte du fait qu'il est prévu d'affecter aux ressources ordinaires les contributions bilatérales généralement allouées aux autres ressources, ainsi que de l'augmentation rapide du nombre de programmes conjoints qu'administre le PNUD pour le système des Nations Unies (qui ne sont pas comptabilisés dans ses recettes).

*Autres ressources : contributions multilatérales*

144. Les contributions émanant de partenaires multilatéraux devraient atteindre 5,5 milliards de dollars pour la période 2008-2011, soit en moyenne 1 milliard 370 millions de dollars par an, ce qui constitue une hausse minime, de 1 milliard 350 millions de dollars en 2008 à 1,4 milliard de dollars en 2011. En valeur réelle, les contributions multilatérales alimentant les autres ressources devraient diminuer et passer de 1 milliard 180 millions de dollars en 2008 à 1 milliard 90 millions de dollars en 2011. Cette réduction rend compte de la composition qui devrait être celle du portefeuille non bilatéral du PNUD et de la diminution que devraient connaître les contributions consacrées au Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme dans la mesure où le transfert de la responsabilité en matière de mise en œuvre aux acteurs nationaux diminuera progressivement le rôle direct du PNUD.

*Autres ressources : contributions versées par les gouvernements des pays de programme*

145. Les contributions de cofinancement versées par les pays de programme devraient s'élever à 4,8 milliards de dollars pour la période 2008-2011, soit en moyenne 1,2 milliard de dollars par an. Ces ressources devraient diminuer et tomber de 1 milliard 250 millions de dollars en 2008 à 1 milliard 150 millions de dollars en 2011. En valeur réelle, la réduction prévue se traduit par une diminution, de 1,1 milliard de dollars en 2008 à 0,9 milliard de dollars en 2011. Ce portefeuille devrait subir une transformation, du fait : a) d'une harmonisation plus poussée avec les domaines d'activité du PNUD; b) de la diversification géographique des portefeuilles de projets cofinancés par des pays de programme. Les projets relatifs à l'exécution de prêts qui ne s'inscrivent pas dans les domaines d'activité du PNUD seront progressivement éliminés. Chaque fois que cela sera possible et rentable, des parties de ce portefeuille seront gérées par des institutions spécialisées, des fonds et des programmes des Nations Unies dotés de mandats pertinents.

## **B. Ressources du système des Nations Unies destinées à l'administration du PNUD**

146. Pour la période 2008-2011, le montant des ressources devant être allouées par le système des Nations Unies s'élève au total à 5 milliards de dollars, soit en moyenne 1 milliard 250 millions de dollars par an. Le PNUD administre ces ressources, dont il se sert pour appuyer les activités et les programmes de pays mis en œuvre par le système des Nations Unies. Elles revêtent essentiellement la forme de fonds d'affectation spéciale multidonateurs et d'autres programmes conjoints intermédiaires. Cette catégorie de ressources connaît une croissance exponentielle depuis 2005, et son expansion devrait se poursuivre pendant la majeure partie de la période 2008-2011. Cette catégorie de ressources ne représente pas un revenu pour le PNUD. Elle fait l'objet de dispositions différentes en matière de gouvernance et de justification de l'emploi de fonds, comme il est indiqué au chapitre IV, partie B.

## **C. Utilisations des ressources<sup>6</sup>**

147. Pendant la période 2008-2011, les ressources ordinaires et autres du PNUD seront utilisées conformément au plan stratégique et réparties entre les catégories budgétaires. Le projet de plan stratégique est établi préalablement aux décisions concernant les arrangements en matière de programmation et le budget d'appui biennal, et il les guide.

148. Les orientations générales des ressources ordinaires du PNUD sont actuellement à l'étude :

a) Le classement actuel des pays (pays à faible revenu, pays à revenu intermédiaire, pays contributeurs nets), fondé sur les seuils de classement indexés sur le RNB par habitant sera maintenu. Cela permettra de maintenir l'universalité et de prendre en considération les évolutions de la croissance relative et du rang de priorité accordé aux montants ciblés pour l'allocation des ressources de base (MCARB) destinés aux pays à faible revenu par habitant.

b) La distinction actuelle entre les rubriques fixes et rubriques variables sera maintenue, tandis que leur répartition entre les catégories du budget conformément au plan stratégique sera reconsidérée.

c) Les principales caractéristiques de la méthode de répartition des MCARB seront maintenues, tout en : i) faisant l'objet d'ajustements compte tenu de la version actualisée du RNB par habitant et des données relatives à la population (MCARB-1); ii) étant simplifiées dans le cadre de l'allocation de ressources avec un allègement de la charge administrative que fait peser la mise en œuvre des projets à l'échelon des pays (MCARB-2); iii) veillant à équilibrer les crédits alloués au titre des MCARB-1 et des MCARB-2.

d) S'efforcer de remplir les trois conditions ci-après lors de l'établissement du budget d'appui biennal : i) rendre possible la mise en œuvre du plan stratégique, après examen et approbation par le Conseil d'administration; ii) répondre aux exigences liées à la budgétisation axée sur les résultats et dûment ajuster la classification des coûts; iii) chaque fois qu'il convient, s'entendre avec l'UNICEF et

<sup>6</sup> Les chiffres fournis dans cette section ont une valeur indicative et restent à confirmer.

le FNUAP pour harmoniser la budgétisation axée sur les résultats et de synchroniser les décisions prises par leurs Conseils d'administration respectifs.

149. Les dispositions suivantes sont proposées pour déterminer l'utilisation des ressources :

a) Sur la période quadriennale (2008-2011), la disponibilité globale estimative des ressources ordinaires et autres (en valeur nominale) pour le PNUD est prévue à 20,5 milliards de dollars. En supposant l'harmonisation de la classification des coûts entre les fonds et les programmes des Nations Unies, une dotation de l'ordre de 18,5 milliards de dollars (90,2 %) est prévue pour les programmes et les coûts connexes; 1,5 milliard de dollars (7,3 %) pour les fonctions de gestion et environ 500 millions de dollars (2,4 %) pour les activités de coordination des Nations Unies. Ces montants comprendront une allocation de l'ordre de 500 millions de dollars au titre des coûts de gestion/efficacité du point de vue du développement aux dépenses de programme conformément à la pratique des organisations partenaires. En rythme annuel, l'estimation pour la coordination du système des Nations Unies (125 millions de dollars) représente environ 0,8 % du financement total pour les activités opérationnelles du système des Nations Unies au cours de l'année 2005.

b) La croissance des ressources sera répartie de telle sorte qu'un montant maximum soit alloué aux arrangements en matière de programmation et que les crédits nécessaires minimums soient affectés à l'exécution des fonctions de gestion. On part ici du principe que les contributions des donateurs et les arrangements conclus entre les institutions, les fonds et les programmes en vue de partager les charges seront suffisants. Dans le cadre de ce partage, on s'emploiera de manière cohérente à : i) allouer en priorité des crédits additionnels aux dépenses afférentes aux programmes plutôt qu'aux dépenses de gestion, tout en maintenant à son niveau actuel ou en augmentant la proportion globale des ressources allouées aux programmes; ii) veiller à ce que les crédits additionnels alloués appuient la réalisation des objectifs du plan stratégique, compte tenu du fait qu'à court terme, on privilégiera la mise en place de l'infrastructure nécessaire pour assurer la coordination au sein du système des Nations Unies. Les prévisions de revenus et de budget n'anticipent pas de réaffectation des éléments du programme à ceux de la gestion.

c) Pour couvrir les coûts des fonctions associées à la gestion des ressources issues des contributions bilatérales et multilatérales et des pays de programme, le PNUD appliquera sa politique en matière de recouvrement des coûts, conformément à la décision 2007/18 du Conseil d'administration relative à cette question.

### **VIII. Suivi, évaluation et élaboration de rapports**

150. Le plan stratégique présente les indicateurs de résultats qui seront utilisés dans les trois domaines de travail du PNUD : la gestion, la coordination et la programmation. S'agissant de la gestion et de la coordination, les objectifs ont majoritairement trait aux résultats dont le PNUD est responsable au premier chef. Quant à la coordination, dans le cas de certains processus et initiatives, le PNUD devra conjuguer ses efforts ou mener une action concertée avec d'autres organismes des Nations Unies, et dans ces domaines, les objectifs devraient être perçus comme étant significatifs plutôt que strictement contrôlables. Les indicateurs du

développement donnent également une idée des efforts que déploient conjointement les gouvernements, les parties prenantes nationales et les partenaires de développement.

## **A. Suivi et élaboration de rapports**

151. Les réalisations doivent être le fruit des mesures prises par les pays eux-mêmes, et c'est par conséquent aux autorités nationales que revient en premier lieu la responsabilité des résultats obtenus. Le PNUD doit contribuer à ces réalisations, et il est donc responsable au premier chef de ses contributions aux effets qu'a le développement. Son action sur le terrain devrait d'abord être évaluée à l'échelon des pays, dans le cadre d'un processus orchestré conjointement avec les gouvernements et d'autres partenaires, puis ses cadres dirigeants et son Conseil d'administration devraient en faire de même, en s'appuyant sur les données obtenues dans le cadre du suivi et des évaluations. Le PNUD est directement responsable des services qu'il offre ainsi que des programmes mis en œuvre aux échelons mondial et régional pour appuyer les programmes de pays.

152. L'examen régulier des résultats mené par la direction tiendra compte des données relatives aux réalisations annuelles, afin de veiller à ce que le PNUD ne s'écarte pas de ses objectifs. Un sous-ensemble de ces données sera utilisé pour rendre compte de la situation au Conseil d'administration tous les deux ans. Tous les programmes de pays du PNUD devront examiner au moins une fois par an leur portefeuille de projets avec les gouvernements concernés et d'autres parties prenantes aux échelons national et local.

153. Les rapports destinés au Conseil d'administration seront axés sur les priorités arrêtées en matière de développement stratégique et sur les principales initiatives mises en œuvre dans les domaines de la coordination et de la gestion pendant le cycle. Le PNUD s'est engagé à faire figurer davantage de renseignements stratégiques et axés sur les résultats dans les rapports qu'il adressera à l'avenir au Conseil d'administration, ce en quoi il est en partie aidé par la décision qui a été prise de faire coïncider davantage le plan d'évaluation et le plan stratégique et de procéder par roulement à des évaluations thématiques ou stratégiques dans les domaines dans lesquels le PNUD joue un rôle de premier plan ou a une influence notable sur les résultats obtenus en matière de développement aux échelons mondial et national. Il est également aidé dans sa tâche par les nombreux outils de suivi dont il dispose actuellement en interne, notamment le système de fiches récapitulatives de suivi, le système Atlas et l'enquête sur les partenariats, entre autres. Comme indiqué dans le chapitre du présent plan stratégique consacré à la gestion, ces outils seront affinés de telle sorte qu'ils remplissent les critères fixés dans le plan et répondent aux besoins plus généraux du PNUD dans le domaine de la gestion. Les indicateurs relatifs à la gestion des risques sont également en train d'être incorporés dans le système global.

154. Le PNUD présentera au Conseil, lors de sa session annuelle de 2010, un examen à mi-parcours du plan stratégique basé sur les résultats, complet et analytique. L'examen non seulement rendra compte de la gestion, de la coordination et des résultats du point de vue du développement, mais évaluera de manière analytique les réalisations en termes de développement, confirmés par les données d'enquête et d'évaluation, et déterminera les enseignements tirés et les pratiques

optimales. Outre ce rapport sur les résultats, le Conseil d'administration pourra consulter les documents ci-après : a) les rapports annuels établis par l'Administrateur, comportant des données sur les résultats; b) les évaluations des programmes de pays dont le cycle s'achève, qui sont menées avant que de nouveaux programmes soient élaborés; c) les évaluations annuelles des résultats du développement effectuées par le Bureau de l'évaluation du PNUD, et d'autres évaluations indépendantes, d'ordre stratégique ou menées à l'échelon des pays; et d) le site Web qui permet d'assurer le suivi des bailleurs de fonds, ce qui facilitera le contrôle des contributions que ceux-ci versent au PNUD.

155. Toutes les évaluations menées au PNUD le sont conformément aux règles définies dans la politique d'évaluation, qui a été élaborée et approuvée par le Conseil d'administration du PNUD à sa session annuelle de 2006 et est en accord avec la résolution 59/250 de l'Assemblée générale ainsi qu'aux normes en matière d'évaluation qu'a définies le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation en avril 2005.

## **B. Évaluations décentralisées**

156. Les évaluations décentralisées sont planifiées, commandées et exploitées par les groupes du PNUD chargés des programmes. Tous les groupes doivent établir un plan de suivi et d'évaluation en collaboration avec les gouvernements partenaires et les principales parties prenantes, ce qui est un élément à part entière de la planification des programmes. Tous les groupes qui administrent des programmes mondiaux ou régionaux ou encore des programmes de pays doivent mettre leur plan de suivi et d'évaluation à la disposition des membres du Conseil d'administration, en le joignant en annexe à tous les descriptifs de programme soumis pour approbation.

157. La conformité des évaluations est assujettie à la réalisation en temps voulu des évaluations obligatoires des résultats. Il incombe aux groupes chargés des programmes d'enregistrer leur plan dans le Centre de gestion en ligne des évaluations et d'actualiser les données concernant l'état d'avancement des évaluations. Les groupes chargés de la supervision contrôlent la conformité des évaluations en procédant aux évaluations des résultats qui sont prévues.

158. Les évaluations des résultats et des projets que font exécuter les groupes chargés des programmes visent essentiellement à obtenir des informations sur la contribution du PNUD aux résultats du développement, à des fins d'apprentissage, de supervision et de responsabilisation des pouvoirs publics aux échelons national, régional et mondial. Le rôle du PNUD dans les domaines de la coordination et de la programmation commune sera examiné lors des évaluations qui seront effectuées au titre des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement. Lors de l'élaboration des rapports d'activité annuels consacrés au plan stratégique, toutes ces évaluations seront à la disposition de la direction du PNUD, et les mesures que celle-ci prendra pour y donner suite seront évoquées dans le rapport, afin de montrer que les enseignements tirés auront bien été mis en pratique.

## C. Évaluations indépendantes

159. Le Conseil d'administration approuve chaque année le programme d'évaluations indépendantes du Bureau de l'évaluation. Parmi les éléments pris en considération lors de l'élaboration du programme d'évaluation figurent les résultats clefs visés par le PNUD tels qu'ils sont définis dans le plan stratégique, les priorités du PNUD mises en évidence par les modes d'investissement, les nouvelles pratiques et priorités en matière de développement du PNUD, les questions issues de précédentes évaluations, les domaines de programme non couverts par les évaluations récentes, et les possibilités qui s'offrent de mener conjointement des évaluations avec le système des Nations Unies et d'autres partenaires.

160. Le programme d'évaluation comprend l'évaluation des programmes mondiaux et régionaux du PNUD. Un échantillon représentatif de pays dont les programmes doivent être présentés au Conseil d'administration fera l'objet d'une évaluation indépendante. Les évaluations menées à l'échelle des pays traiteront la question de la coordination au sein du système des Nations Unies, et l'on encouragera la réalisation d'évaluations conjointes avec des partenaires des Nations Unies.

161. Le Bureau de l'évaluation consulte le Conseil d'administration, les dirigeants, les fonds et programmes associés et d'autres parties prenantes lorsqu'il établit le projet de programme d'évaluation. La direction doit donner suite à toutes les évaluations indépendantes, et le rapport annuel consacré au plan stratégique rendra compte des mesures prises.