



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

Distr. générale
27 avril 2011
Français
Original : anglais

Session annuelle de 2011

6-17 juin 2011, New York

Point 6 de l'ordre du jour provisoire

Programmes de pays et questions connexes

**Examen à mi-parcours du programme mondial
du PNUD pour 2009-2013**

Résumé

Le programme mondial du PNUD a été approuvé par le Conseil d'administration en août 2008, initialement pour la période 2009-2011. En approuvant sa décision (2008/32), le Conseil d'administration a demandé qu'un examen à mi-parcours lui soit soumis en 2010. Le Programme mondial a été prorogé par la suite jusqu'en 2013, suivant la décision de proroger le plan stratégique (DP/2009/9). Suite à la prolongation à 2013 du programme mondial, le PNUD présentera les résultats de l'examen à mi-parcours au Conseil d'administration à sa session annuelle de 2011.

Le programme mondial est le fil rouge qui relie le réseau mondial des professionnels du développement du PNUD pour desservir les pays partenaires et les 135 bureaux de pays. L'objectif déclaré du programme mondial est d'appuyer les programmes de pays dans la réalisation des objectifs de développement internationalement convenus, notamment les objectifs du Millénaire pour le développement, en appliquant une analyse mondiale des perspectives et des problèmes de développement et en catalysant les solutions en matière de développement tout en veillant à ce que les connaissances essentielles soient partagées aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur des régions. Le programme mondial favorise un « cercle vertueux » de travail en réseau à l'échelle mondiale qui rend accessible le savoir mondial au niveau de pays tout en portant les réalités nationales à l'attention mondiale.

Éléments de décision

Conformément aux conclusions de l'examen à mi-parcours du plan stratégique, le Conseil d'administration est invité à reconnaître qu'une robuste architecture de pratiques, disposant de ressources adéquates, reliant les niveaux mondiaux, régionaux et de pays s'avère nécessaire pour permettre au PNUD d'apporter une



assistance efficace en matière de développement aux pays de programme. Le Conseil d'administration voudra peut-être recommander que le programme mondial demeure aligné sur le plan stratégique du PNUD. En allant de l'avant, le programme mondial devrait continuer de se fonder sur les résultats de la première moitié du quatrième programme mondial, à partir des évaluations thématiques. Il doit notamment jouer un rôle directeur en faveur d'un développement humain durable, inclusif et résilient, proposer de nouvelles normes pour les services consultatifs relatifs aux politiques et mettre davantage l'accent sur les initiatives de multipratiques afin de mieux intégrer les services de conseils de politique générale en vue de fournir l'appui combiné dont les pays partenaires ont besoin pour faire front à la complexité des défis du développement.

Introduction

1. Le programme mondial contribue aux résultats des programmes par le biais d'interventions à l'échelle mondiale. Il constitue le cadre des services consultatifs du PNUD ainsi que le fondement de l'architecture des pratiques du PNUD. Le programme est conçu pour produire des résultats institutionnels en améliorant et en mettant pleinement en œuvre l'architecture des pratiques et en contribuant aux résultats transversaux en matière de développement dans les domaines du renforcement des capacités, de l'égalité des sexes, de l'autonomisation des femmes et de la coopération Sud-Sud.

2. L'architecture des pratiques rassemble, à l'échelon mondial, régional et de pays, les domaines d'activité du PNUD inscrits dans son mandat. L'objectif est de mettre au point, de partager et d'appliquer les possibilités d'action et de programmation ainsi que les connaissances accumulées de l'organisation pour atteindre des résultats clefs précis du plan stratégique. À cet effet, le programme mondial finance : les conseillers mondiaux en poste au siège, les responsables des pratiques et des groupes thématiques dans chacun des six centres de services régionaux ainsi qu'un certain nombre de personnels affectés aux trois centres mondiaux d'excellence thématique.

3. L'examen à mi-parcours du programme mondial est soumis au Conseil d'administration suite à la décision 2008/32. Un examen à mi-parcours détaillé a été conduit entre novembre 2010 et février 2011. Conformément aux recommandations de l'évaluation du troisième cadre de coopération mondiale, l'examen à mi-parcours comprend un bilan de la façon dont le PNUD s'est conformé à la réponse de l'administration à l'évaluation du troisième programme mondial (DP/2008/45). L'examen à mi-parcours se veut tourné vers l'avenir tout en recherchant les enseignements tirés de l'expérience et les défis de manière à améliorer en permanence le programme.

Contexte

4. L'examen à mi-parcours se déroule durant une période de transition et d'évolution permanente du PNUD. Ainsi que prescrit dans l'examen à mi-parcours du plan stratégique, également soumis au Conseil d'administration à sa session annuelle de 2011, l'organisation doit s'adapter à l'évolution rapide du monde du développement. Parallèlement, l'organisation doit accélérer ses efforts face au retard pris dans la réalisation de certains OMD, répondre à la rapidité du changement climatique et aux pertes de biodiversité tout en renforçant les institutions pour la paix et la sécurité. Elle se doit aussi de tirer parti des opportunités offertes par les nouveaux partenariats. En dépit de la modicité des ressources pour financer l'élaboration des politiques fondamentales de développement, le programme mondial fournit à l'organisation son orientation en matière de politique de développement. La transition a commencé avec le plan stratégique 2008-2013. Le plan a reconnu la nécessité d'« améliorer les mécanismes institutionnels internes en vue de rapprocher l'appui offert en matière de politique générale et régionale et de conseils à ceux qui en ont besoin sur le terrain et à mieux adapter ces services aux besoins des pays. À cet effet, il faudra mieux comprendre les différents contextes dans lesquels le PNUD intervient et adapter ses services (sensibilisation, analyses et conseils, appui technique) aux besoins précis des pays du programme ».

5. Suite à l'approbation du plan stratégique, le PNUD a entamé le processus d'alignement des bureaux du siège et des centres de services régionaux en vue d'obtenir de façon rationnelle et efficace les résultats escomptés en matière de développement à l'échelon de pays. Le PNUD a mené un certain nombre d'examens et d'évaluation visant à déterminer et à mettre en œuvre les meilleures méthodes pour renforcer l'alignement. L'organisation a également lancé des initiatives de changement stratégique pour améliorer la structure et le fonctionnement du modèle d'activité. Ces différents examens et initiatives sont brièvement décrits ci-après :

i) *Alignement fonctionnel des centres régionaux de services et arrangements à prendre concernant l'application des projets*, Bureau de l'Administrateur, mai 2008. Communément appelée politique de régionalisation, cette initiative renforce l'architecture des pratiques au niveau régional. La définition d'une pratique a été précisée comme englobant la totalité de l'expérience, du savoir et de l'expertise du PNUD dans un domaine en matière de programmation ou de gestion;

ii) *Évaluation du troisième cadre de coopération mondiale du PNUD*, publié en septembre 2008 (DP/2008/44)¹. L'évaluation a conclu notamment que : « le troisième cadre de coopération mondiale n'a pas entièrement rempli sa mission stratégique consistant à soutenir et intégrer l'architecture des activités du PNUD ». La recommandation souligne que « Le PNUD devrait mettre au point de meilleures stratégies institutionnelles et des mécanismes de prestations de services améliorés afin que le nouveau programme mondial puisse mieux contribuer à l'obtention de résultats au niveau national »;

iii) *Stratégie en faveur de l'égalité des sexes, 2008-2013*. Les résultats de l'examen à mi-parcours de la stratégie d'intégration de l'égalité des sexes seront présentés au Conseil d'administration en juin 2011 avec l'examen mi-parcours du plan stratégique;

iv) *Stratégie de gestion des connaissances 2009-2011*. Cette stratégie en cours vise à créer une infrastructure humaine et technique permettant au personnel et aux praticiens d'apprendre, de partager, de se connecter à un savoir contextualisé en renforçant la collaboration et en suscitant un changement culturel sur la façon dont l'organisation aborde la gestion des connaissances;

v) *Examen à mi-parcours des arrangements en matière de programmation pour la période 2008-2011*, novembre 2009 (DP/2010/15). Ce document du Conseil d'administration fait une distinction entre activités relatives aux programmes et activités concernant l'efficacité de l'aide au développement et formule des recommandations concernant le classement des dépenses pour des activités spécifiques. Ces recommandations portent notamment sur le transfert vers les activités visant à l'efficacité de l'aide au développement de 52 conseillers mondiaux hors siège financés au titre du programme mondial. Cette recommandation a été par la suite approuvée par le Conseil d'administration. Auparavant, le financement du

¹ Entre 1997 et 2007, trois cadres de coopération mondiale reflètent les changements organisationnels du PNUD. Ces cadres ont été conçus pour contribuer à l'ensemble des activités de développement du PNUD. Le quatrième cadre de coopération mondiale (2009-2013) associe la réalisation des résultats du programme avec l'architecture des pratiques ou structure des domaines de pratique. L'examen à mi-parcours montrera comment les deux s'enrichissent mutuellement.

programme mondial était imputé à la ligne 1.3 des arrangements concernant les programmes, tels qu'approuvés par le Conseil d'administration dans sa décision 2007/33. Les ressources allouées au programme représentent 5 % de l'ensemble des ressources disponibles au titre des programmes. L'examen à moyen terme du programme mondial ne présente pas de conclusions sur la question de savoir si cette allocation est suffisante pour permettre au PNUD de fournir des orientations de politique générale à l'échelle mondiale dans un monde du développement de plus en plus complexe;

vi) L'examen à mi-parcours du programme mondial a également pris en compte les enseignements tirés de l'expérience et la réponse de l'administration aux cinq évaluations thématiques menées par le Bureau de l'évaluation en 2010;

vii) Finalement, l'examen à mi-parcours du programme mondial a bénéficié d'une série de débats informels avec le Conseil d'administration sur l'examen mi-parcours du plan stratégique du PNUD.

Problématique et méthodologie

6. Le descriptif du programme mondial reconnaît l'importance d'associer les résultats du programme avec l'architecture des pratiques aussi appelée structure des domaines de pratique. Environ 67 % du budget annuel du programme est destiné à payer les conseillers et 23 % à faciliter leurs activités. Le solde permet de financer partiellement les trois centres d'excellence thématiques. Ainsi que mentionné dans le document DP/GP/2, le programme mondial est un mécanisme pour financer le réseau des conseillers du PNUD, permettant à l'architecture des pratiques de produire les résultats du programme en facilitant l'analyse des problèmes et des tendances du développement, la définition de solutions catalytiques et novatrices dans un contexte propre au développement et en encourageant le partage des connaissances pour permettre aux pouvoirs publics d'innover.

7. L'examen mi-parcours subit un certain nombre de contraintes et de freins. Premièrement, les activités sont habituellement conduites en collaboration avec du personnel du siège ou de centres régionaux qui n'est pas financé par le programme. Deuxièmement, tant au siège que dans les centres régionaux, les responsables chargés d'un domaine de pratique dirigent leurs équipes sans considération de l'origine de leur financement. Par conséquent, l'attribution des résultats concernant exclusivement le programme s'avère difficile. De même, les conseillers de programmes interviennent souvent dans des activités qui ont bénéficié d'un capital de lancement de la part du programme, mais dont l'essentiel du financement provient d'autres sources. Dans ces cas-là, il s'avère également nécessaire, mais ardu, de faire la distinction entre la contribution de lancement du programme avec les résultats du programme sur le terrain. L'examen à mi-parcours fera le point des résultats obtenus tout en proposant des améliorations pour la deuxième partie du programme mondial.

Principales conclusions : résultats du programme

8. Les observations des examinateurs, les récits des personnes interrogées, l'analyse des évaluations et les rapports sur les résultats pluriannuels suggèrent que le programme mondial a enregistré des succès notables durant ses deux premières années, contribuant aux efforts du PNUD dans la réalisation de résultats en matière de développement. Dans tous les domaines de pratique, des exemples de

contribution utiles aux réalisations des bureaux de pays ou à l'orientation de la politique générale peuvent être trouvés. Il ressort des évaluations thématiques en particulier, que le PNUD est un acteur de premier plan dans nombre de domaines de pratique et de services et exerce un rôle directeur dans l'élaboration des politiques de développement. Cette section examine quelques-uns des résultats obtenus dans les domaines de pratique et dans les domaines thématiques du programme et propose un certain nombre d'améliorations pour aller de l'avant.

Éradication de la pauvreté et réalisation des objectifs de développement convenus sur le plan international, y compris les OMD.

9. Ainsi que mentionné dans l'examen à mi-parcours du plan stratégique, de nombreuses évaluations récentes soulignent que durant la dernière décennie, le PNUD a plaidé en faveur de la Déclaration du Millénaire et de son ordre du jour, aidant ainsi à développer les capacités institutionnelles à l'échelon national et local pour appliquer des stratégies de développement axées sur les OMD, assurer le suivi et l'établissement de rapports sur les progrès accomplis et promouvoir systématiquement le partage institutionnel des expériences et la multiplication des réussites grâce à l'apprentissage, à l'adaptation et à la mise en œuvre. Le PNUD ne s'est pas borné à compter les points, mais collabore activement avec ses partenaires pour concevoir et mettre en œuvre des politiques d'accélération de la réalisation des OMD. L'examen à mi-parcours du programme mondial met en évidence le rôle fondamental joué par le PNUD aux niveaux national, régional et international pour faire progresser la réalisation des OMD.

10. Le document final du Sommet de l'Assemblée générale sur les OMD tenu en septembre 2010 a défini un programme d'action à la fois ambitieux et équilibré pour les cinq prochaines années. La teneur du document reflète une année marquée par des efforts du PNUD de s'appuyer sur la connaissance des faits et de mobiliser la communauté internationale autour des OMD. Le programme mondial y a contribué en produisant ou en coproduisant quatre documents fondés sur des faits. Ces documents sont utilisés comme textes de référence par les négociateurs. Ce sont : i) l'examen international qui a déterminé les facteurs clefs de l'accélération de la réalisation des OMD, ii) le rapport de synthèse sur la réalisation des OMD, établi à partir de 34 rapports nationaux, qui rassemble les mesures ayant donné de bons résultats et qui a fourni des bases concrètes à l'évaluation internationale; iii) le rapport sur l'accélération de la réalisation des OMD, présentant les résultats préliminaires du déploiement du cadre du Programme des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) élaboré par le programme mondial en vue d'accélérer la réalisation des OMD dans 10 pays pilotes et iv) le rapport sur le retard pris dans la réalisation des OMD. Grâce à la direction et à la coordination du programme mondial, cet effort renforce considérablement l'architecture des pratiques du PNUD, rassemblant les contributions des bureaux de pays, des bureaux régionaux ainsi que des centres de services régionaux.

11. Afin d'appuyer les pays dans leur planification et dans la définition des priorités à l'égard des OMD dont la réalisation accuse du retard, le programme mondial coordonne un effort institutionnel pour élaborer une stratégie novatrice visant à accélérer la réalisation des OMD. Le cadre visant à accélérer la réalisation des OMD, mentionné ci-dessus et élaboré par le programme mondial, est au cœur de cette stratégie. Sous l'impulsion des conseillers pour les politiques du programme mondial et de leurs efforts pour renforcer l'architecture des pratiques, le cadre

visant à accélérer la réalisation des OMD a été mis au banc d'essai dans dix pays avant le Sommet consacré aux OMD et plus récemment dans quatre pays sahéliens (Burkina Faso, Mali, Niger et Tchad). Ce cadre a été conçu pour aider les gouvernements et leurs partenaires du développement à rechercher ensemble les véritables goulets d'étranglement affectant les OMD retardataires, à identifier des solutions, à leur assigner des priorités, et au moyen de plans d'action clairs, à aligner les ressources et les programmes pour rattraper le retard pris. Approuvé maintenant par le Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUM), ce cadre devrait être considéré comme un document vivant. Il peut servir à mobiliser toute une série de ressources disponibles en faveur de l'accélération de la réalisation des OMD, constituant de la sorte une démarche active de politique/programmation catalytique. Ceci illustre le rôle important joué par le programme mondial en amplifiant les efforts du PNUD pour galvaniser—en partenariat avec les autorités nationales, les institutions spécialisées et les partenaires du développement—une intervention multisectorielle portant sur toute une série d'OMD et toute une gamme de pays de niveaux différents.

12. Une conclusion du plan stratégique porte sur le renforcement des capacités des pays en développement de s'intégrer à l'économie mondiale et d'affronter la concurrence à l'échelle internationale tout autant que sur la promotion d'une croissance inclusive. Le PNUD a appuyé le renforcement des capacités commerciales dans 40 pays les moins avancés en gérant de 2001 à 2010 le Fonds d'affectation spéciale destiné au Cadre intégré et en fournissant les services consultatifs du programme mondial, y inclus des études diagnostiques sur l'intégration du commerce, à l'instar de celles menées par le PNUD aux Kiribati, aux Samoa, aux Tuvalu et au Népal. C'est en juillet 2009, dans sa version améliorée, que le nouveau Cadre intégré pour l'assistance technique liée au commerce, un fonds de 250 millions de dollars destiné à réduire les contraintes commerciales, est devenu opérationnel. Grâce à cette initiative, les services consultatifs du programme mondial ont permis à 25 pays les moins avancés d'accéder aux informations requises et d'élaborer les requêtes pour obtenir une assistance technique et financière. Des services consultatifs ont été fournis aux bureaux de pays de la Barbade, des Fidji et des Maldives sur les questions de la dette et des rapports publiés dans ce domaine.

13. Le Centre international de politiques pour une croissance inclusive, un centre d'excellence thématique, situé au Brésil, représente pour le PNUD une plate-forme importante. Avec l'aide du programme mondial et du Gouvernement brésilien, le Centre international est devenu un centre mondial de dialogues sur les politiques de développement et d'enseignements sur la réduction de la pauvreté ainsi que sur la croissance inclusive du monde du Sud. Le Centre fournit aux bureaux de pays du PNUD et à ses partenaires du développement des recommandations issues des recherches par le biais de neuf séries de publications périodiques. Le Centre a établi un réseau de plus de 30 000 praticiens du développement, répartis dans 189 pays, et entretient une collaboration avec plus de 1500 institutions. Il a également lancé des initiatives pour promouvoir le dialogue Sud-Sud, ainsi que des politiques en faveur d'une croissance inclusive et du développement durable, en instaurant de nouveaux partenariats axés sur l'innovation. D'autres groupes, notamment le Groupe Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud; (BRICS), le Commonwealth et les petits États insulaires en développement, se sont adressés au Centre pour obtenir des données à l'usage de leurs organes délibérants. Le Centre a également été l'hôte de

la plateforme de discussion trilatérale du Groupe Inde, Brésil, Afrique du Sud (Forum de dialogue IBAS). Suite à la crise économique et financière mondiale, le Centre a facilité les échanges interrégionaux entre le Brésil et l'Inde à propos des transferts monétaires assortis de conditions et des programmes d'emploi.

Améliorations proposées pour aller de l'avant

14. Afin de rationaliser les dernières années de la réalisation des OMD, le programme mondial continuera d'assumer son rôle en mettant en œuvre la stratégie novatrice du PNUD visant à accélérer la réalisation des OMD. A cet effet, l'accent sera porté sur trois domaines d'intervention dont l'effet multiplicateur transversal a été établi : investir dans les femmes et les filles, élargir l'accès à l'énergie et renforcer la gouvernance locale et le développement local. Le programme mondial continuera de faciliter le déploiement des activités visant à accélérer la réalisation des OMD, leur contrôle et leur supervision ainsi que leur intégration dans le PNUAD. Il fournira sur demande et en temps voulu des services consultatifs relatifs aux politiques afin d'appuyer la mise en œuvre des programmes d'action des pays de programme.

15. L'évaluation récente du lien pauvreté-environnement a montré que dans de nombreux cas le PNUD avait incité à accorder davantage d'attention à cette relation, et que l'Initiative Pauvreté-Environnement joue un rôle unique de catalyseur en intégrant les objectifs de réduction de la pauvreté et les objectifs environnementaux dans les pays. Néanmoins, l'évaluation note que cette politique n'est pas encore systématiquement traduite dans les faits. À cette fin, le programme mondial s'attachera à combiner de multiples domaines de pratique en vue de renforcer les services consultatifs concernant le lien pauvreté-environnement. Le programme mondial assumera le rôle de chef de file dans l'élaboration d'un programme de croissance inclusive ainsi que pour faire avancer le programme de protection sociale dans le cadre de sa coopération avec le G20. Dans la conclusion de l'examen à moyen terme, l'importance croissante accordée par le programme mondial aux équipes multipratiques est soulignée.

Atténuer l'impact du VIH/sida, de la tuberculose et du paludisme sur le développement humain

16. Divers rapports d'évaluation jugent positive l'action du PNUD dans le domaine du VIH/sida. Les données provenant de 15 évaluations dont 12 évaluations des résultats des activités de développement dans quatre régions montrent clairement comment le PNUD a : aidé les pays à renforcer leurs capacités face au VIH; suscité un climat légal favorable et promu l'égalité des sexes; amélioré l'exécution au niveau local en mobilisant la société civile et consolidé la planification nationale. Ces évaluations ont reconnu le rôle du PNUD dans l'augmentation de la résilience en appuyant le renforcement des capacités des partenaires nationaux et des institutions face au VIH/sida. Ces évaluations ont également souligné la contribution du PNUD à la protection des droits des personnes vivant avec le VIH tout en incitant à porter une attention accrue aux populations les plus marginalisées et les plus à risque, notamment en appuyant les efforts visant à créer un climat légal favorable. Ces évaluations ont également reconnu le rôle du PNUD dans son appui à la mise en œuvre des réponses au VIH/sida à l'échelon du district et du village. Elles ont révélé que la création et le renforcement de réseaux parmi les organisations de la société civile figurent parmi

les résultats les plus importants de l'appui fourni par le PNUD. Les conseillers dans les centres régionaux du programme mondial ont été en première ligne dans la production de ces résultats.

17. À l'échelon mondial, le programme mondial a créé et lancé la *Commission mondiale sur le VIH et le droit*. Elle est appelée à produire des recommandations pour aider les pays à formuler des mesures plus vigoureuses face aux inégalités, préjugés et stigmatisations subies par les personnes vivant avec le VIH. La Commission, composée de 14 membres, est présidée par Henrique Cardoso, l'ancien Président du Brésil. Le Groupe consultatif technique, composé de 22 membres, rassemblant des experts des questions juridiques et des droits de l'homme, appuie la Commission. Au cours d'une période de 18 mois, la Commission examinera les diverses façons dont la loi a aidé ou au contraire fait obstacle à l'efficacité des mesures de prévention, de traitement, de soins et d'appui.

Améliorations proposées pour aller de l'avant

18. Reconnaissant l'intérêt à relier les programmes relatifs au VIH/sida avec l'ensemble des efforts de développement, le programme mondial donnera la priorité aux services consultatifs relatifs aux politiques thématiques transversales qui associent la lutte contre le VIH à d'autres priorités essentielles telles que l'égalité des sexes, l'autonomisation économique et l'accès à la justice. Le programme mondial tirera profit également des activités relatives au VIH/sida couronnées de succès pour accélérer la réalisation des OMD, notamment en s'appuyant sur l'expérience acquise dans la mise en œuvre de programmes sur une grande échelle, sur le renforcement des capacités et les initiatives en matière de gouvernance.

Gouvernance démocratique

19. Le programme mondial a contribué considérablement au renforcement et à la consolidation de l'architecture de pratique de gouvernance démocratique, notamment durant toute l'année 2010 au cours de laquelle les services consultatifs et d'appui aux bureaux de pays ont été progressivement coordonnés dans une approche sectorielle, en s'alignant sur le plan stratégique. Cette approche souligne l'importance de la gouvernance démocratique dans la réalisation des objectifs du Millénaire, dans la prévention et la gestion des conflits ainsi que dans l'adaptation au changement climatique².

20. Dans le domaine de la gouvernance démocratique, l'appui aux activités au niveau de pays relatives à l'administration publique et à la gouvernance locale continue de représenter le poste de dépenses le plus important. En collaboration avec d'autres organismes du système des Nations Unies, les équipes de conseillers du PNUD des bureaux des politiques, ont appuyé une étude des enseignements tirés de l'expérience de l'assistance à l'administration publique et à la gouvernance locale dans les situations d'après-conflit. D'autres approches intersectorielles de conseils de politique générale ont porté sur les instruments d'analyse des goulets d'étranglement affectant la gouvernance et des freins à la réalisation des OMD. Une initiative transversale relative à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes

² Les secteurs de la gouvernance démocratique sont mis en catégorie en tant que 1) secteur de participation inclusive, 2) secteur des institutions sensibles à la demande, 3) secteur des principes internationaux.

au sein de l'administration publique a été conçue et mise en œuvre en vue d'accélérer l'égalité des sexes.

21. Conformément à la réponse de l'administration du PNUD à l'évaluation de 2010 de sa contribution au renforcement de la gouvernance locale, le PNUD formulera une note de stratégie mettant tout particulièrement l'accent sur l'égalité des sexes. Une équipe spéciale intersectorielle a déjà été créée grâce au Bureau de la prévention des crises et du relèvement, au Fonds d'équipement des Nations Unies et aux Volontaires des Nations Unies. L'objectif est d'élaborer un cadre intégré de gouvernance locale et de développement local en vue d'orienter la programmation du PNUD. Cette initiative tient également compte de la recommandation faite dans l'étude indépendante des moyens civils à mobiliser dans les situations postconflituelles (A/65/747-S/2011/85) qui propose que le PNUD prenne la tête du groupe affecté au rétablissement des « fonctions essentielles de l'État ».

22. La ratification de la Convention des Nations Unies contre la corruption a provoqué un accroissement d'activité du PNUD dans ce domaine. Vers la fin de 2008, le domaine de pratique de gouvernance démocratique a établi une note d'orientation sur la corruption et le développement, « Mainstreaming Anti-Corruption » (Intégrer la lutte contre la corruption) accompagné du lancement du Global Thematic Programme on Anti-Corruption for Development Effectiveness (PACDE), (Programme thématique mondial de lutte contre la corruption pour un développement efficace). Au cours des deux dernières années, les activités de lutte contre la corruption se sont considérablement développées par le biais des services consultatifs relatifs aux politiques qui ont facilité l'apprentissage Sud-Sud et l'échange interrégional de connaissances et l'adoption de normes mondiales. Pour l'année 2009 seulement, 103 pays au total ont bénéficié d'une assistance technique du PNUD pour renforcer leurs capacités nationales de lutte contre la corruption. Grâce à l'administration en ligne et à ses initiatives visant à faciliter l'accès à l'information, le programme mondial fait progresser l'utilisation stratégique des technologies de l'information et des communications (TIC). Le rôle croissant de catalyseur de cette technologie et des médias sociaux pour faire progresser la gouvernance est reconnu. À cette fin, les services consultatifs du programme mondial mettent également l'accent sur l'appui à la technologie mobile dans la prestation des services publics, les services de santé et les activités bancaires en faveur des pauvres.

23. Le programme mondial continue d'appuyer les activités du PNUD axées sur les droits de l'homme, qui vont au-delà de l'organisation, offrant une combinaison de programmes et de services consultatifs, le partage des connaissances et un rôle directeur en matière de politique générale, de manière à répondre à la demande au niveau de pays. La réunion de la communauté mondiale des praticiens des droits de l'homme tenue en octobre 2009, coordonnée par le programme mondial, a mis en évidence la valeur ajoutée de l'appui du PNUD aux mécanismes internationaux des droits de l'homme et aux systèmes nationaux de défense des droits de l'homme. Conformément aux orientations données par le programme mondial, le PNUD a appuyé les gouvernements, les institutions nationales de défense des droits de l'homme et les autres parties prenantes dans les préparatifs de l'examen périodique universel. Cet appui a été étendu à l'examen lui-même ainsi qu'aux suites données aux recommandations du Conseil des droits de l'homme. Les réunions régionales pour l'Afrique occidentale, l'Afrique orientale et australe ont aussi visé à doter les équipes de pays des Nations Unies des instruments et des connaissances nécessaires

pour apporter une aide efficace aux États membres de la région pour l'examen périodique universel. Au niveau interinstitutions, le PNUD assume la coprésidence du nouveau mécanisme d'intégration des droits de l'homme du Groupe des Nations Unies pour le développement, conçu pour promouvoir une approche coordonnée de l'intégration des droits de l'homme ainsi que pour renforcer les systèmes nationaux de défense des droits de l'homme. Le programme mondial facilite le rôle de chef de file du PNUD dans ce domaine, lui permettant de continuer d'intégrer les droits de l'homme dans l'ensemble de ses politiques et programmes.

24. Le Programme mondial pour l'accélération de l'accès à la justice en vue du développement humain a débuté en 2010. Les pratiques multidisciplinaires du PNUD sont en augmentation dans le secteur de la justice. Par exemple, le programme d'accès à la justice collabore de plus en plus avec le programme de renforcement de la primauté du droit. Parmi les réalisations figurent notamment : l'élaboration d'instruments pour établir les données de base des stratégies de réforme de la justice; l'appui à la recherche des pays partenaires pour définir un équilibre entre les approches ascendantes et descendantes; la conduite d'enquêtes empiriques et de débats sur le système de justice pluraliste; la facilitation du dialogue mondial, régional et local et du réseautage pour améliorer la façon de rendre la justice; et l'autonomisation citoyenne grâce à l'assistance juridique et aux campagnes de sensibilisation aux droits de chacun, l'accent étant placé sur l'autonomisation juridique des femmes. L'initiative sur l'autonomisation juridique des pauvres qui s'intègre au programme d'accès à la justice et qui le complète, a augmenté son appui aux initiatives mondiales, régionales et locales en vue d'assurer que les parties prenantes gouvernementales disposent des moyens nécessaires pour entreprendre les réformes juridiques et institutionnelles dans ce domaine.

25. Le portefeuille parlementaire du PNUD, favorisé par le programme mondial, est mondial, mais l'action est locale—l'organisation appuie 69 parlements dans le monde. Elle y a réussi en fournissant des services consultatifs, en aidant à assurer la cohérence de son portefeuille de parlements et en contribuant à l'établissement de normes parlementaires internationales. Les principaux résultats depuis 2009 comprennent notamment la création d'AGORA, le portail pour le développement parlementaire (www.agora-parl.org) destiné à la communauté mondiale de praticiens du développement parlementaire. AGORA est conçu pour renforcer les groupes de travail des parlements nationaux, promouvoir la collaboration entre parlement et société civile et améliorer la participation et la représentation des femmes dans les parlements du monde entier. En collaboration avec l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, une assistance technique a été fournie à l'Organisation mondiale des parlementaires contre la corruption (GOPAC) pour conseiller leurs Premiers Ministres sur leur rôle dans l'application de la Convention des Nations Unies contre la corruption. Une méthodologie a été mise au point sur le renforcement des capacités d'un parlement à répondre aux crises et à les gérer grâce à un instrument d'autoévaluation spécialement conçu à cet effet et qui a été partagé avec les groupes parlementaires régionaux des pays arabes, d'Amérique centrale et d'Afrique occidentale. Cette méthodologie est pilotée dans deux pays de cette dernière région.

26. Le Centre d'Oslo pour la gouvernance, un centre d'excellence thématique, est appuyé par le programme mondial et le Gouvernement norvégien. Suite à l'examen prévisionnel et aux décisions de sa direction en 2008 et 2009, le Centre a largement porté l'accent sur les évaluations de la gouvernance ainsi que sur les analyses et les

enseignements des projets du Fonds d'affectation spéciale thématique pour la gouvernance démocratique. Par l'intermédiaire du programme d'évaluation mondiale du Centre, le PNUD a fourni un appui financier et consultatif aux évaluations nationales de 20 pays provenant de toutes les régions. Les enseignements tirés de cette expérience ont fait l'objet d'une synthèse dans une note de pratique de 2009. En outre, comme élément d'analyse et d'enseignement, le Centre a également élaboré une note d'orientation sur la responsabilisation sociale. Le Centre a aussi mis au point des instruments et organisé des séances de formation pour appuyer les bureaux de pays du PNUD. Cette activité a notamment comporté des analyses d'économie politique.

Encadré 1

Résultats du programme : Appui renforcé au cycle électoral

En 2009, près de 40 bureaux de pays ont élaboré, mis en œuvre ou évalué des programmes d'assistance électorale, dont un grand nombre a bénéficié des services consultatifs fournis par le programme mondial. Le PNUD a fourni une assistance électorale à 60 bureaux de pays en 2010. En conséquence de cet appui et des activités de sensibilisation aux élections, plus de 50 % des bureaux de terrain ont inscrit l'appui au cycle électoral dans leur programmation. Pour soutenir cet effort, le programme global d'appui au cycle électoral (GPECS), d'un montant de 50 millions de dollars sur une période de trois ans, a été lancé en 2009 pour aider les pays à améliorer leurs lois électorales, les processus et les institutions et pour améliorer la participation des femmes dans l'ensemble des processus électoraux. En 2010, le PNUD a révisé l'architecture de la pratique relative à l'appui au cycle électoral en affectant 11 conseillers électoraux dans les centres régionaux à Dakar, Johannesburg et Bangkok ainsi qu'à New York, Copenhague et Bruxelles. Le PNUD et le Département des affaires politiques de l'ONU ont cosigné une Note d'orientation sur l'assistance électorale. Le PNUD cherche à développer les connaissances et les bonnes pratiques dans le domaine de la participation politique des femmes, notamment électorale, par exemple dans son partenariat avec le National Democratic Institute dans la rédaction de l'ouvrage « Best practices Guidebook for Political Parties to Promote Womens Political Participation » qui sera le premier manuel mondial sur la façon dont les partis politiques peuvent promouvoir la participation politique des femmes.

Améliorations proposées pour aller de l'avant

27. La crise économique mondiale a renforcé l'importance de cadres réglementaires justes et transparents, contrôlés par des institutions réceptives. De même, la crise dans la région des États arabes fin 2010 et début 2011 a mis en lumière la question de la gouvernance. Ces deux exemples ont souligné la nécessité pour le PNUD d'attacher plus d'importance aux politiques en amont, comme seul organisme des Nations Unies ayant un mandat spécifique d'appuyer la gouvernance. Le programme mondial par conséquent veillera de plus en plus à ce que les bureaux de pays disposent d'instruments efficaces pour l'analyse et la programmation, en

accordant une attention particulière à l'amélioration de la saisie et de la diffusion des connaissances, notamment s'agissant des savoirs Sud-Sud.

28. Ainsi que mentionné dans l'examen à mi-parcours du plan stratégique, l'impact des activités du PNUD en faveur de la gouvernance démocratique bénéficiera de l'amplification des synergies de tous les domaines de programme, de pratiques et de régions. Bien que certains progrès aient été enregistrés dans ce domaine, ils doivent être encore nettement améliorés. C'est particulièrement le cas en ce qui concerne la gouvernance à l'échelon local et le développement local, identifiés comme zones clefs pour accélérer la réalisation des OMD. Le programme mondial a sélectionné une équipe multidisciplinaire à cet effet. Une série d'instruments sera développée et mise au banc d'essai pour renforcer les capacités des partenaires nationaux dans ce domaine.

Environnement et développement durable

29. Ainsi que souligné dans l'examen à mi-parcours du plan stratégique, la durabilité est ancrée dans la notion même de développement humain. Le programme mondial ancre l'engagement du PNUD dans les questions internationales de gestion environnementale, notamment le Programme de collaboration des Nations Unies sur la réduction des émissions liées au déboisement et à la dégradation des forêts dans les pays en développement (programme ONU-REDD), ONU-Eau, ONU-Énergie, le Groupe de haut niveau du Secrétaire général sur le développement et les changements climatiques, le Partenariat pour la pauvreté et l'environnement et les diverses Conventions internationales relatives à l'environnement. L'importance de ces activités est devenue encore plus marquée au moment où les négociations en cours sur le climat cherchent à définir le cadre du changement climatique après 2012 et que le monde entier se prépare à la Conférence de Rio +20 de 2012. Le PNUD se trouve dans une situation unique à cet égard et devra de plus en plus harmoniser ses services consultatifs relatifs aux politiques de réduction de la pauvreté et de l'environnement durable pour réaliser pleinement son potentiel et accélérer les progrès sur la voie d'un développement humain inclusif, résilient et durable. Face à ces changements, le programme mondial offre une plate-forme au PNUD pour son plaidoyer mondial concernant les liens entre pauvreté, égalité des sexes, changement climatique et environnement, ainsi qu'une crédibilité dans chacun de ces domaines et un rôle de chef de file.

30. Le programme mondial permet également au PNUD de faire valoir son expérience et sa crédibilité du fait qu'il assume la mise en œuvre sur le terrain de programmes et de projets pour un montant dépassant 250 millions de dollars par an, en sa qualité d'agence de réalisation du Fonds mondial pour l'environnement. Le volume considérable de ressources gérées par le PNUD pour des tiers dans le domaine de l'énergie et de l'environnement en fait un acteur important à l'échelle mondiale et une source d'assistance majeure pour les pays en développement. Le programme mondial déploie d'importants services consultatifs pour appuyer les partenaires nationaux dans l'élaboration de descriptifs de projets en vue de les soumettre au Fonds mondial pour l'environnement et, de plus en plus, à de nombreuses autres sources de financement. Ceci s'applique particulièrement aux capacités du programme mondial par le biais de ses centres régionaux, qui assurent la cohérence du fonctionnement de l'architecture des pratiques dans les quatre domaines de résultats clefs du groupe de l'énergie et de l'environnement : marchés

et finances environnementales, adaptation au changement climatique et atténuation de ses effets ainsi que l'intégration de l'égalité des sexes dans ce domaine.

31. Des initiatives majeures ont été lancées dans les domaines de l'environnement et du développement durable avec l'appui du programme mondial. Dans le domaine du changement climatique, en partenariat avec l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance et le Programme alimentaire mondial, le PNUD a lancé un programme d'un coût de 92 millions de dollars pour l'adaptation aux changements climatiques, prévoyant un appui aux approches intégrées et globales, avec l'aide du Gouvernement japonais. Ce programme aidera 21 pays du continent africain à prendre en considération les risques et opportunités liés aux changements climatiques dans les processus de développement national.

32. Le rôle de chef de file et de vulgarisation stratégique du programme mondial a débouché sur la création en 2008 de UN-REDD qui est le fruit d'un partenariat réunissant le PNUD, le PNUE et la FAO. UN-REDD aide les pays à gérer leur processus REDD, facilitant l'accès à une assistance financière et technique taillée sur mesure aux besoins des pays et appuyant l'élaboration de solutions normatives et d'approches standardisées fondées sur des faits scientifiques et s'inscrivant dans la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC). Aujourd'hui, UN-REDD compte 29 pays partenaires situés en Afrique, en Asie-Pacifique et en Amérique latine, dont 12 bénéficient d'une assistance pour leurs programmes nationaux. A ce jour, le Conseil de direction des programmes UN-REDD a approuvé un montant total de 51,4 millions de dollars destiné aux neuf premiers pays pilotes et à trois nouveaux pays (le Cambodge, les Philippines et les îles Salomon). Cela illustre la façon dont le programme mondial exerce son rôle de chef de file tout en étant un catalyseur de financement grâce à des méthodes novatrices.

33. Le programme mondial exerce un rôle critique pour faire avancer les normes relatives aux politiques mondiales. C'est apparu clairement lors de son appui à la dixième Conférence des parties à la Convention sur la diversité biologique tenue à Nagoya en 2010. Sous la direction du programme mondial, et tels qu'enregistrés dans le document final, les messages du PNUD à la Conférence des parties ont été cruciaux pour modifier la perception des gouvernements à propos des relations inextricablement enchevêtrées entre la biodiversité, les écosystèmes et le développement humain. Outre les activités de sensibilisation du PNUD en amont de la Conférence des parties, le programme mondial a facilité la tenue de deux journées de sessions au Pavillon des écosystèmes et du changement climatique. Il a également été l'hôte ou a pris part à des manifestations parallèles consacrées aux zones protégées et a lancé des publications sur la biodiversité pour le développement et sur le financement durable des zones protégées en Amérique latine et Caraïbes.

34. S'agissant de l'accès à l'énergie, le programme mondial a guidé la programmation du PNUD aux niveaux régional et de pays, en produisant des résultats clairs et quantifiables servant à élaborer le discours sur l'énergie et à mobiliser les ressources pour étendre l'accès à l'énergie aux pauvres. L'initiative pour l'énergie durable financée par le programme mondial a joué un rôle central en faisant une priorité du renforcement et de l'extension de l'accès à l'énergie dans la programmation régionale du PNUD pour l'Afrique, l'Asie et l'Amérique latine,

outre plus de 30 interventions du PNUD au niveau de pays. Le programme régional du PNUD pour l'Afrique, Énergie et développement durable, conçu et élaboré avec un appui direct du programme mondial, a permis d'aider les pays d'Afrique occidentale et orientale à formuler et à adopter des politiques régionales d'accès à l'énergie et à intégrer l'accès à l'énergie dans les documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté. Grâce à son rôle de catalyseur, le PNUD a mobilisé à ce jour approximativement 100 millions de dollars pour financer les opérations de 2000 plates-formes multifonctions au niveau local en Afrique de l'Ouest. Les plates-formes multifonctions desservent 2,5 millions de femmes pauvres et leurs familles en fournissant de l'énergie à diverses machines modernes servant notamment à la transformation des aliments, générant des revenus et de l'emploi grâce au développement des biocarburants tout en dégageant du temps libre permettant aux filles de fréquenter l'école. Le PNUD préside le groupe de l'accès à l'énergie d'ONU-Énergie dont il assume la vice-présidence.

35. En ce qui concerne l'intégration des questions environnementales, la récente étude thématique sur la contribution du PNUD à la gestion de l'environnement pour réduire la pauvreté a noté que l'initiative Pauvreté-Environnement fait partie au sein du PNUD « des bonnes pratiques qui devraient être transposées à plus grande échelle pour fournir un modèle de la façon dont le PNUD opère au niveau de pays et servir également de modèle sur sa façon de collaborer avec le PNUE et d'autres organismes ». Le programme mondial amplifie l'initiative Pauvreté-Environnement et répond aux demandes d'assistance des bureaux de pays pour intégrer les questions environnementales dans la réduction de la pauvreté et dans les stratégies nationales de développement. Par exemple, les services consultatifs du programme mondial fournis au Burundi en 2010 ont aidé le bureau de pays et les partenaires nationaux à introduire des perspectives environnementales dans le Document II de stratégie pour la réduction de la pauvreté, offrant ainsi une plate-forme facilitant une démarche plus appropriée de développement durable tout en renforçant les capacités du bureau de pays dans ce domaine.

Améliorations proposées pour aller de l'avant

36. Vu la menace croissante posée par le changement climatique aux gains du développement, la perte des écosystèmes, l'accumulation des déchets dangereux et le manque d'accès à l'énergie, les pays sont à la recherche d'une nouvelle approche du développement durable. Cet aspect deviendra de plus en plus important dans le discours de politique générale en amont de la prochaine Conférence mondiale (CNUCC) qui se tiendra en Afrique du Sud en 2011 et la Conférence mondiale de Rio+20 prévue en 2012. Il y a là également une opportunité pour le PNUD, dirigé par le programme mondial, de progresser en matière d'activités pluridisciplinaires et multisectorielles dans les approches de développement humain inclusif, résilient et durable. Ceci requiert de se fonder sur les enseignements tirés de l'expérience, de rassembler et de partager les connaissances et d'élaborer une politique intégrée de services consultatifs et des programmes en mesure de simultanément protéger l'environnement et réduire la pauvreté.

37. Une équipe spéciale multidisciplinaire de « La route vers Rio » a été créée à cette fin. Elle a pour tâche de présenter des recommandations de politiques tournées vers l'avenir en matière de durabilité, de rechercher et de partager les meilleures pratiques sur la façon d'intégrer les liens pauvreté-environnement dans les activités au niveau de pays et de soumettre au PNUD des recommandations destinées à faire

avancer l'ordre du jour sur la durabilité. L'objectif des services consultatifs du programme mondial est de rendre ces derniers plus flexibles, plus rapides à amplifier les idées et les connaissances dans l'architecture de l'ensemble des pratiques en vue de répondre et de fournir des orientations dans le contexte évolutif du développement.

Principales conclusions : résultats institutionnels et questions transversales

Gestion des connaissances

38. Collecter, codifier et partager les informations sur le développement sont au cœur de la façon d'opérer du PNUD comme organisation fondée sur le savoir. Le Knowledge Assessment Report (Rapport axé sur l'utilisation des connaissances) achevé en septembre 2010 a reconnu l'engagement inébranlable du PNUD en faveur d'une gestion axée sur les connaissances tout en soulignant les mesures importantes adoptées pour tenir cet engagement, notamment le développement d'une stratégie de gestion des connaissances « de la prochaine génération ». Le programme mondial l'appuie au moyen de l'architecture des pratiques ancrée dans la plate-forme accessible en ligne teamworks.

39. Dans sa réponse à l'évaluation du programme mondial précédent, l'administration du PNUD s'est engagée à renforcer les stratégies institutionnelles et les mécanismes d'exécution des programmes. La qualité, la fiabilité et l'accessibilité de services consultatifs pour son personnel et ses partenaires, disponibles sitôt demandés, sont cruciaux pour faire du PNUD une organisation véritablement fondée sur le savoir. De nouvelles normes ont été établies pour les services consultatifs du programme mondial de manière à ce que le personnel et ses partenaires, quelle que soit leur localisation, sachent exactement quelles informations sont disponibles, leur degré de fiabilité ou leur provenance institutionnelle, comment les obtenir et contacter les équipes de conseillers qui produisent régulièrement des informations fiables et comment faire en sorte que l'organisation intègre en permanence les enseignements provenant du terrain. Le nouveau modèle de prestation de services a adopté ces nouvelles normes. Il a été étendu à l'ensemble des services consultatifs du programme mondial, dans les différents domaines thématiques et aux diverses étapes des processus (le cycle électoral, par exemple, est bien avancé). Le point d'accès pour l'ensemble du personnel à ces informations sera la plate-forme en ligne intitulée Teamworks, avec un espace particulier consacré à chaque service.

40. Le réseau extranet Teamworks représente la prochaine génération de plate-forme de collaboration en ligne et de réseautage. Il est en mesure d'aider le PNUD à surmonter les barrières qui entravent les échanges de connaissances entre les réseaux nationaux, régionaux et mondiaux, internes et externes. Le prototype a été mis au banc d'essai en mai 2009. La version opérationnelle de Teamworks a été officiellement lancée en novembre 2010. Les 8500 fonctionnaires du PNUD sont à l'heure actuelle enregistrés en qualité d'utilisateurs de Teamworks, et plus de 6000 d'entre eux sont des utilisateurs actifs visionnant plus de 10 000 pages par jour. En outre, plus de 1000 fonctionnaires d'autres organismes des Nations Unies, ainsi que le personnel de projets et les consultants sont des utilisateurs de Teamworks. La création de Teamworks peut être considérée comme un déplacement de la gestion verticale des connaissances (rassembler-codifier-diffuser) vers un modèle de collaboration horizontale (se connecter-partager-collaborer).

41. Les évaluations de ces dernières années ont systématiquement demandé au PNUD de mettre ensemble ce qu'il sait et de le communiquer plus clairement. Ces exigences sont à l'origine du processus qui a permis d'établir, de concevoir et de déployer un modèle de collecte et de communication de connaissances pour l'ensemble des services consultatifs du programme mondial ainsi que pour les domaines thématiques et pour la prévention des crises et le relèvement appuyés par ce dernier. Ce modèle s'inscrit dans le processus institutionnel d'assurance de qualité relative aux produits de connaissances. Une liste de modèles de produits institutionnels fondés sur les besoins des bureaux de pays a été approuvée en 2008 par le Groupe des opérations du PNUD. En 2009, cette liste a été traduite en modèles institutionnels concrets accessibles en ligne avec un mode d'emploi lancé en 2010. Sa conception répond au besoin d'aider le PNUD—tout particulièrement les services consultatifs fournis par le programme mondial—à élaborer des produits de connaissances et de plaidoyers rentables, cohérents et de qualité pour chacun des domaines essentiels du PNUD, en soulignant clairement son image de marque.

Propositions pour aller de l'avant

42. En allant de l'avant, il importe d'accorder davantage d'importance à l'appui systématique qui doit être accordé au déploiement du modèle de prestations de services, en particulier s'agissant des compétences douces, du changement culturel et des processus de gestion qui doivent être inscrits dans le modèle comme la référence absolue des services consultatifs du programme mondial. L'Équipe de conseils en gestion a été invitée fin 2010 à faciliter ce processus. Une assistance supplémentaire sera nécessaire pour aider les usagers à maîtriser l'utilisation de la plate-forme Teamworks et à exploiter de façon optimale sa valeur ajoutée. Des cours de formation sont actuellement pilotés à cette fin. Une attention accrue devra également être portée à la mise en œuvre du processus de contrôle de la qualité de tous les produits de connaissances, notamment l'adhésion au nouveau modèle de connaissances et de communication institutionnelles.

Égalité des sexes

43. L'approche générale du PNUD concernant l'égalité des sexes consiste à appliquer la stratégie en faveur de l'égalité des sexes à travers deux grandes fonctions : 1) en facilitant l'intégration de l'égalité des sexes dans chacun des domaines d'intervention prioritaire au moyen d'analyses des politiques, de conseils consultatifs, de plaidoyers et de pilotage de nouvelles approches, d'acquisition de nouveaux savoirs et de création de nouveaux partenariats; et 2) en renforçant ses capacités institutionnelles pour appuyer ses partenaires nationaux grâce à la mise en place de politiques organisationnelles, la création et la gestion des mécanismes de responsabilisation ainsi qu'en renforçant ses propres capacités.

44. Grâce à la collaboration intersectorielle, les conseillers du programme mondial ont mené des recherches et des politiques novatrices afin de faire progresser les droits juridiques des femmes et répondre à la violence sexiste afin, en dernière analyse, de parvenir à l'éradiquer. Le programme mondial a rassemblé et codifié une série de nouvelles données sur le financement de l'égalité des sexes dans les situations postconflituelles en vue de contribuer aux connaissances des praticiens et des décideurs dans ce domaine. Le rapport 2010 intitulé *The Price of Peace: Financing for Gender Equality in Post-conflict Recovery and Reconstruction (Le prix de la paix : financer l'égalité des sexes dans le relèvement et la reconstruction*

après un conflit) a présenté la synthèse des conclusions de quatre études de cas (Kosovo, Sierra Leone, Sud-Soudan et Timor-Leste) notamment la façon dont les ressources ont été mobilisées, allouées et dépensées ainsi que la manière dont elles devraient l'être dans une perspective de réalisation de l'égalité des sexes.

45. En matière de pratiques intersectorielles de prévention des crises et de relèvement axées sur l'égalité des sexes, les services consultatifs du programme mondial ont apporté une importante contribution au rapport du Secrétaire général sur la Participation des femmes à la consolidation de la paix, qui a contribué à faire reconnaître à l'échelon mondial que l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes et leur participations à tous les aspects de la consolidation de la paix étaient d'une importance fondamentale pour une paix durable. Quant aux liens entre l'égalité des sexes, la réduction de la pauvreté et la réalisation des OMD, le PNUD a lancé l'Initiative mondiale pour le genre et la gestion des politiques économiques avec l'appui du programme mondial. L'impact de l'orientation donnée par le PNUD relative à l'intégration des principes d'égalité des sexes dans le changement climatique est manifeste dans l'Accord de Cancún qui a créé des points d'entrée pour intégrer l'égalité des sexes dans les mécanismes de financement du changement climatique. Un appui technique pour intégrer l'égalité des sexes dans les programmes nationaux d'adaptation au changement climatique a été fourni à 20 pays. Sept d'entre eux ont fait de l'intégration de l'égalité des sexes une priorité nationale d'adaptation au changement climatique.

Améliorations proposées pour aller de l'avant

46. Dans la poursuite de ses activités, le programme mondial appuiera le PNUD dans la consolidation de ses relations avec ONU-Femmes. Une collaboration étroite a déjà été instaurée et devra être encore renforcée. Dans ce contexte, le programme mondial offrira également avec ONU-Femmes des lignes directrices sur la façon d'obtenir un effet de levier des investissements dans les femmes et les filles comme moyen d'accélérer la réalisation des OMD dans les années qui viennent.

Renforcement des capacités

47. Le PNUD est reconnu comme un chef de file à l'échelle mondiale en matière de renforcement des capacités. En tant que tel, le PNUD a été l'un des premiers à transformer la façon de renforcer les capacités—en délaissant le modèle fondé sur l'offre et les intrants, mettant l'accent sur l'assistance technique, pour un modèle réceptif à la demande, axé sur les résultats, se fondant sur les capacités nationales et l'appropriation nationale.

48. Le programme mondial facilite les services consultatifs pour donner des réponses institutionnelles au niveau de pays sur le renforcement de l'appropriation nationale et des mécanismes de responsabilisation mutuelle. Afin d'améliorer la transparence et la responsabilisation des informations relatives à l'aide, le PNUD continue d'appuyer l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide, à la fois en sa qualité de membre de son Comité directeur et de membre de son secrétariat chargé du pays partenaire ainsi qu'en appuyant les gouvernements des pays en développement. Le programme mondial offre des services consultatifs ciblés ainsi qu'une assistance à la gestion de l'aide dans des pays postconflituels ou fragilisés, tels qu'Haïti, le Pakistan, l'Irak, la Guinée-Bissau et d'autres encore.

49. Le programme mondial a facilité la coopération Sud-Sud et l'apprentissage mutuel en faisant le lien avec l'équipe spéciale pour la coopération Sud-Sud du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques et le Forum pour la coopération en matière de développement, en particulier pour les préparatifs de la Conférence de haut niveau sur la coopération Sud-Sud et le développement des capacités qui a eu lieu en mars 2010 à Bogota. Sous la direction du programme mondial, le PNUD a fait partie de l'équipe qui a organisé cette manifestation. Il a en outre organisé avec le Mexique une table ronde sur les systèmes informatiques et les plates-formes régionales. En vue de renforcer la coopération Sud-Sud, le programme mondial a fourni également un appui au renforcement des capacités des instances d'aide en émergence, notamment l'Agence turque pour la coopération internationale, l'Agence russe *Rosstrudnichestvo* et l'*Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional*.

Améliorations proposées pour aller de l'avant

50. L'évaluation de 2010 de la contribution du PNUD au renforcement des capacités souligne positivement l'investissement du PNUD et l'importance accordée à ce domaine. L'évaluation note que le PNUD a été « très efficace » lorsqu'il s'agit de répondre à la demande des pays, mais l'invite à devenir plus stratégique dans la façon dont les priorités de renforcement des capacités sont établies avec les partenaires ainsi que dans les approches visant à renforcer la programmation et l'apprentissage internes. Le programme mondial a un rôle crucial à jouer pour donner suite à ces recommandations, notamment pour aller de l'avant, en appuyant l'examen des problématiques de programmation en matière de renforcement des capacités.

Conclusions

51. **L'architecture des pratiques fonctionne.** Les services consultatifs du programme mondial positionnent l'organisation face aux questions mondiales importantes relevant du mandat du PNUD. Outre le fait d'offrir une direction mondiale et une expertise spécifique pointue, le programme mondial appuie la formulation des politiques de développement et contribue à l'instauration de partenariats, sans oublier les activités de sensibilisation et d'élaboration de programmes, tout en mobilisant souvent un financement supplémentaire pour les programmes de pays. Dans la plupart des régions et dans les domaines d'intervention prioritaires, le personnel du programme mondial est responsable de la gestion opérationnelle de toute une gamme de programmes financés par des sources diverses, notamment certaines initiatives régionales et initiatives clefs issues du partage des coûts entre donateurs.

52. **Les services consultatifs du programme mondial fournissent un appui crucial aux activités du PNUD au niveau de pays.** L'évaluation thématique indépendante de la contribution apportée par le PNUD au développement et aux résultats institutionnels à l'échelle régionale a relevé que les bureaux de pays dans l'ensemble notaient très favorablement l'appui technique offert par les centres de services régionaux. Les services consultatifs prestés par le programme mondial, notamment par le biais des responsables chargés d'un domaine de pratique dans les centres de services régionaux, sont notés pour trois raisons. Premièrement, leurs

domaines de compétence suscitent le respect professionnel des collègues dans le champ de leur spécialité. Deuxièmement, ils établissent des liens horizontaux (interrégionaux) relatifs aux politiques et domaines de pratique du PNUD ainsi que des liens verticaux avec les bureaux de pays et le siège. Troisièmement, le financement discrétionnaire du domaine de pratique renforce leur rôle directeur sur le terrain.

Le programme mondial facilite le rôle directeur du PNUD en matière de politiques à propos de questions cruciales interrégionales et mondiales. Le programme mondial a permis des contributions notables aux grandes conférences mondiales qui ont mis en exergue le plaidoyer du PNUD et son rôle directeur dans la création d'un consensus sur les politiques et les actions à prendre, par exemple à l'égard de la réalisation des OMD et de la Conférence des parties de 2010 à la Convention sur la diversité biologique.

53. Le programme mondial est instrumental pour le déploiement des conseillers, contribuant ainsi à l'efficacité du développement et à ses résultats. Les services consultatifs sont une partie intégrante du fonctionnement de l'architecture des pratiques. La tâche principale du programme mondial concerne la prestation de services consultatifs et l'appui aux programmes des bureaux de pays. Les décisions du Conseil d'administration sur la conceptualisation efficace du développement et l'aboutissement des débats sur l'harmonisation du budget intégré entraînent, dans la classification des dépenses, le transfert déjà décidé des conseillers régionaux du programme mondial vers la rubrique des dépenses pour l'efficacité du développement, reconnaissant ainsi l'importance cruciale de la contribution du programme mondial aux programmes de pays.

54. En grande partie grâce aux efforts du programme mondial, le PNUD a mobilisé des ressources considérables de partage des coûts pour des projets mondiaux dans divers domaines thématiques. Ces ressources permettent au PNUD d'étendre son action et d'accroître son impact. Avec certains désavantages aussi : les conseillers pour les politiques peuvent être entraînés à devoir s'occuper de la gestion des projets et des activités peuvent être dictées par les nouvelles sources de financement. La combinaison de compétences dans un domaine donné et de ressources supplémentaires est très appréciée. Néanmoins, la raison d'être fondamentale du programme mondial est davantage de faire part de son expertise dans divers domaines plutôt que de mobiliser des ressources additionnelles.

Aller de l'avant

55. Le programme mondial devrait continuer de fournir la base de l'architecture des pratiques : l'examen à mi-parcours du plan stratégique réitère l'engagement de l'organisation d'accélérer la réalisation des OMD et de progresser vers un développement humain inclusif, résilient et durable. Pour y réussir, une architecture revivifiée des pratiques, dotée de ressources adéquates, apte à concrétiser la vision réitérée du PNUD, s'avère indispensable. Il semble évident qu'une plus grande proximité des services consultatifs de leurs clients suscite davantage de pratiques intersectorielles et produit des résultats novateurs à l'échelon régional. Les mesures pour rapprocher les services consultatifs des bureaux de pays devraient être poursuivies, en mettant l'accent sur l'effet de levier de l'architecture des pratiques sur la gestion de connaissances pour tirer profit des enseignements à l'échelon interrégional ainsi que de la collaboration en matière de programmation.

Les centres de services régionaux associent étroitement une robuste architecture des pratiques aux systèmes de gestion des connaissances de manière à permettre le partage des meilleures pratiques à travers toute l'organisation et toutes les régions, comme jamais dans le passé. Les responsables du domaine de pratique relatif à la gestion des connaissances ont été déployés dans tous les centres régionaux. Ils sont responsables de l'accélération du partage des connaissances au sein des régions et entre les régions.

56. Le programme mondial devrait de plus en plus porter sur le partage des connaissances et leur gestion. L'investissement du PNUD dans ce domaine et dans les technologies qui lui sont associées commence à payer des dividendes, outre de nouvelles opportunités en perspective pour le prochain exercice biennal. Il importe d'accorder davantage d'importance à l'appui systématique au déploiement du modèle de prestations de services, en particulier s'agissant des compétences douces, du changement culturel et des processus de gestion qui doivent être imprimés dans le modèle comme la référence absolue des services consultatifs du programme mondial. La plate-forme Teamworks a ouvert la porte à la demande et à la prestation de services consultatifs en matière de politiques et a établi des connexions horizontales au sein de l'organisation du type pair à pair. La combinaison d'une approche plus rationnelle des services consultatifs et d'une technologie avancée permettant de connecter entre eux tous les membres de l'organisation présente le potentiel de renforcer le positionnement du PNUD comme première organisation de production de connaissances en matière de développement, de diminuer les coûts d'exécution des programmes et d'améliorer la qualité des services prestés.

57. Les services consultatifs devraient de plus en plus devenir « multipratiques », accessibles en temps réel, et en mesure d'offrir les meilleures pratiques internationales de toutes les régions. Le PNUD est bien positionné pour offrir des services consultatifs de niveau mondial, organisés de manière à répondre aux défis de plus en plus complexes du développement requérant des solutions novatrices. Ce type d'appui a été apparent lors des mouvements en faveur de la démocratie dans des États de la région arabe, lorsque le programme mondial a fourni à cette occasion l'expertise en temps voulu dans le cadre de l'ensemble des activités coordonnées par le PNUD. Ainsi que relevé dans les récentes évaluations thématiques et dans les propositions pour aller de l'avant dans chacun des domaines de pratique susmentionnés, il est crucial que le programme mondial appuie très rapidement les approches intersectorielles pour répondre aux défis multidimensionnels du développement. Cette approche requiert d'accélérer et de maintenir l'élan pour réaliser les OMD, de préparer le Sommet de Rio+20 sur le développement durable et de promouvoir efficacement le développement local et la gouvernance locale.

58. Le programme mondial devrait intégrer les enseignements de la première moitié de l'évaluation du quatrième programme mondial et se fonder sur ses résultats. Les données analytiques et empiriques présentées à l'avance en prévision du Sommet sur les OMD et au cours de ce dernier; les partenariats, les plaidoyers et les communications essentielles au succès de la Conférence des parties sur la biodiversité de Nagoya et les innovations qui ont débouché sur la création de d'ONU-REDD sont autant de manifestations concrètes de l'étendue et de la profondeur des politiques du programme mondial et de sa capacité à fournir des services consultatifs à la pointe du développement. Le programme mondial devrait

tirer les leçons de ces succès et s'appuyer sur eux pour renforcer sa contribution aux résultats du PNUD en matière de développement.

59. Le rapport annuel axé sur les résultats devrait être revu en tant que premier instrument d'enregistrement des résultats du programme mondial. L'accent placé par le rapport sur l'ensemble des résultats en matière de développement signifie que l'importante contribution des conseillers du programme mondial n'y est pas distinguée. En effet, il n'existe pas de système en place pour apprécier l'ampleur, la qualité et la valeur de la contribution des conseillers pour les politiques. Un mécanisme devrait être créé pour saisir les données et faire rapport sur les résultats produits par les conseillers du programme mondial afin de pallier cette carence et éviter d'accorder un poids démesuré aux informations anecdotiques. Ceci permettrait d'améliorer l'attribution des résultats, de renforcer la responsabilisation, outre la robuste validation du programme mondial.
