

Le PNUD après la réforme : axé sur les résultats et prêt à relever les défis

Nous sommes parvenus aujourd'hui, au PNUD, à l'achèvement d'un processus de transformation interne de quatre ans, le plus marquant de notre histoire. Étant à présent une organisation plus forte, plus focalisée et plus cohérente, nous sommes plus capables que nous ne l'avons jamais été de relever les défis de développement du monde. Nous visons à obtenir des résultats et nous les obtenons et nous mettons l'accent sur la redevabilité dans toutes nos activités. Nous recherchons des options novatrices qui aident les gens à améliorer leur sort au moyen de partenariats et d'échanges de connaissances, tout en veillant au bon ordonnancement de nos ressources de manière à appuyer notre mission fondamentale qui est celle de la réduction de la pauvreté.

Un changement qui appuie le consensus mondial

Au début du nouveau millénaire, alors que les dirigeants mondiaux se réunissaient pour adopter les OMD, le PNUD a entrepris l'application de ses Plans d'action pour 2000-2003, visant à adopter par là une approche nouvelle et mieux adaptée à son mandat. Les premières étapes ont apporté des changements en matière de direction de l'organisation, opéré une rationalisation des entités du siège et mis un accent renforcé sur le travail d'équipe et les prestations du personnel. Ces améliorations ont ensuite été appliquées à tous les bureaux de pays pour les aligner sur les priorités de l'ensemble de l'organisation et de ses clients. Nous avons entrepris d'évaluer l'application des plans d'action dans les bureaux de pays et les entités du siège et institutionnalisé la production de rapports annuels détaillés présentant les accomplissements et les résultats. Ces réformes ont, chose critique, retenu l'attention des gouvernements donateurs, qui ont manifesté leur approbation en inversant la tendance à la baisse qui marquait depuis sept ans leurs contributions aux ressources de base.

Conscients de la nécessité d'un réseau mondial pour

diffuser les connaissances sur le développement et pour renforcer les liens avec les travaux sur le terrain, nous avons mis en poste 100 spécialistes de politiques dans neuf centres de ressources sous-régionaux (SURF – *Sub-regional resource facilities*), implantés dans les cinq régions du monde. Aux moyens de réseaux électroniques évolués, les SURF relient maintenant des milliers de participants et appuient la diffusion rapide des meilleures pratiques et de l'expertise de par le monde. En réponse aux demandes de plus en plus nombreuses de fourniture d'une assistance technique de qualité émises par les pays où nous exécutons nos programmes, nous avons également précisé la focalisation de nos travaux en matière de politiques en définissant nos six domaines de pratique, qui correspondent aux préoccupations de développement les plus critiques identifiées par nos pays clients : la gouvernance démocratique, la réduction de la pauvreté, la prévention des crises et le relèvement, l'énergie et l'environnement, les technologies de l'information et des communications et le VIH/sida. Dans tous ces domaines, nous promouvons le respect des droits de la personne et l'autonomisation des femmes. Nous avons aussi assumé notre rôle de coordonnateur des travaux du système des Nations Unies concernant les OMD et étendu notre réseau mondial par des partenariats avec des organisations de la société civile, des fondations, le secteur privé et des institutions internationales.

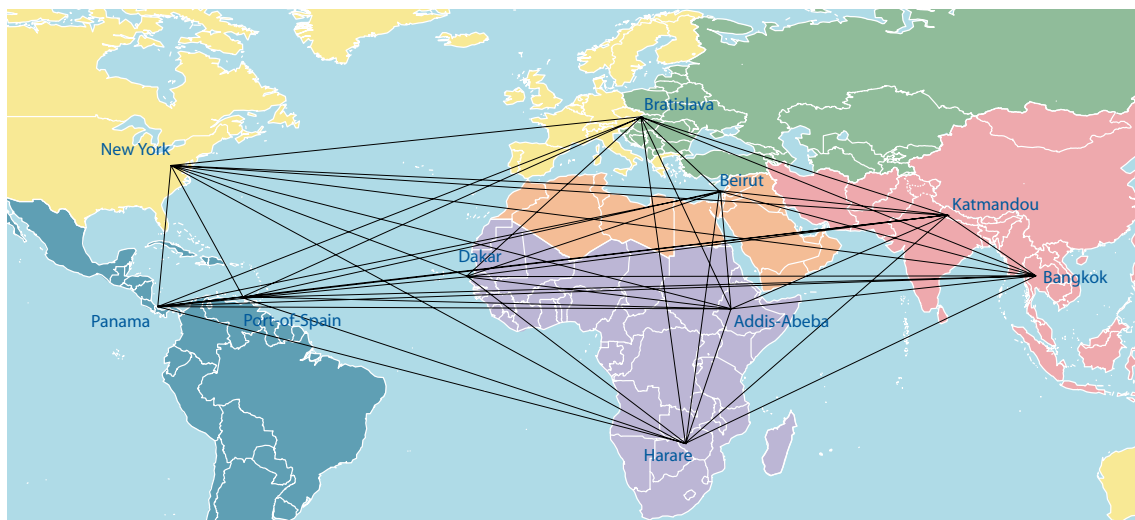
Au cours de l'année écoulée, ces changements fondamentaux étant en place, nous avons fait porter nos efforts sur des affinements dans quatre domaines fondamentaux.

Une source d'expertise précieuse en matière de politiques

En 2000, nous avons entrepris de devenir une organisation décentralisée, structurée en réseau, qui fournirait des conseils experts en matière de politique et proposerait des solutions pratiques là où elles sont les plus nécessaires, à savoir dans les

PARTAGE DES CONNAISSANCES DANS LE MONDE

Les réseaux des SURF du PNUD relient des milliers de gens qui échangent des expériences et reproduisent des initiatives efficaces



pays bénéficiaires de nos programmes. Nous touchons au but. En 2002, aux fins d'améliorer nos pratiques, nous avons confié de nouvelles responsabilités de direction aux gestionnaires de haut niveau et lancé une série de fonds thématiques financés par des contributions spéciales des donateurs. Ces fonds aident à aligner les projets entrepris dans certains pays spécifiques sur les grandes stratégies générales du PNUD.

À la fin de l'année, près de 2 500 fonctionnaires du PNUD étaient devenus membres de réseaux de connaissances reliés aux pratiques, qui renforcent leurs aptitudes professionnelles et élargissent la communication au sein de l'organisation. Des réseaux supplémentaires ont été consacrés à des sujets transversaux tels que l'égalité des sexes, les pratiques de gestion, la coopération Sud-Sud et les OMD, et les SURF ont répondu à des milliers de demandes de services d'appui en matière de politiques émises par les gouvernements par l'entremise des bureaux de pays. Des centres thématiques mondiaux ayant pour mission d'effectuer des recherches et de fournir des services consultatifs en matière de politiques sur la gouvernance et la réduction de la pauvreté ont été établis à Oslo et à Rio de Janeiro, respectivement, et le Centre de développement des terres sèches de Nairobi a commencé à offrir des services spécialisés de niveau mondial sur les défis spécifiques de ce type d'environnement.

Le PNUD a adopté une nouvelle identité de marque, définie après des recherches intensives, qui explicite son rôle unique en tant que réseau mondial de développement dont disposent les Nations Unies. La nouvelle marque fait bien plus qu'identifier tous les matériels de communications comme émanant du PNUD : elle fournit un cadre au sein duquel nous fixons les priorités de notre organisation.

Peu après l'ouverture de notre Bureau de la prévention des crises et du relèvement, et sa pleine dotation, à la fin 2001, nous avons assumé un rôle sans précédent en Afghanistan. Nous avons, par la coordination des activités de secours et de reconstruction, fait converger les efforts de tout le système des Nations Unies pour les appliquer dans le cadre d'une stratégie cohérente qui contribue au relèvement de ce pays ravagé, conformément à la vision de son peuple, du Secrétaire général et des États Membres des Nations Unies.

Un partenaire solide et digne de confiance

Les Plans d'action pour 2000-2003 visaient à faire du PNUD une organisation qui amplifierait ses forces par des partenariats et rechercherait activement des modalités novatrices de coopération avec d'autres institutions clés pour élaborer et partager des solutions. En 2002, par la Conférence internationale sur le financement du développement et par le Sommet mondial sur le développement durable, la communauté internationale a confirmé la validité de cette approche en soulignant le fait que les problèmes du monde dépassent les capacités d'une institution donnée, ou même d'une catégorie d'institutions. Le cercle des partenaires s'est élargi au-delà des instances gouvernementales et des institutions internationales et il est important que cette tendance se maintienne de manière à englober la société civile avec son dynamisme, le secteur privé avec ses ressources et ses technologies, et les fondations et les universités avec leurs connaissances spécialisées.

Il est indispensable que toutes ces parties œuvrent de concert pour assurer la réalisation des OMD et le PNUD, en tant que coordonnateur du système des Nations Unies dans ce domaine, est chargé ici d'une responsabilité particulière. En 2002, nous

avons fait un grand pas en avant en amenant tous les organismes des Nations Unies à adopter une stratégie commune sur les OMD. Notre Programme interne d'appui des OMD a été établi pour mener des activités telles que le Projet du Millénaire. Dix donateurs bilatéraux et deux fondations y apportent leur concours et l'aide est acheminée par le Fonds d'affectation spéciale du Millénaire, qui fait office de mécanisme de financement. Nous avons également conclu des partenariats avec la Fondation Bill et Melinda Gates et avec le Fonds du tricentenaire de la Banque de Suède, pour entreprendre des activités de sensibilisation aux OMD au niveau mondial.

Nous avons continué de renforcer nos relations avec les institutions financières internationales, notamment par des partenariats officiels avec la Banque africaine de développement, la Banque asiatique de développement et la Banque interaméricaine de développement. Le PNUD et la Banque mondiale ont procédé à des évaluations conjointes des besoins de développement de plusieurs pays, dont l'Afghanistan. Dans

Impact du plaidoyer : des rapports qui changent la vie

Le magazine *Time* a dit du *Rapport arabe sur le développement humain 2002* qu'il était « la publication la plus importante de l'année ». L'élaboration du rapport, parrainé par le PNUD et le Fonds arabe pour le développement social et économique, a réuni des chercheurs et des politologues de toute la région. Ceux-ci ont débattu des problèmes et publié leurs conclusions sur le manque dans le monde arabe, qu'ils attribuent à trois déficits, interreliés, dans les domaines de la liberté, de l'autonomisation des femmes et des connaissances. Le rapport contient des recommandations si remarquablement pertinentes qu'il est aujourd'hui utilisé dans plusieurs pays pour orienter l'attention en matière de politiques sur ces questions et que le roi de Jordanie l'a qualifié de plan-modèle de développement.

Le *Rapport arabe sur le développement humain*, qui sera suivi en 2003 d'une seconde livraison consacrée à un examen plus détaillé des problèmes des connaissances, n'est que l'une de plusieurs publications particulièrement efficaces. Ces publications, dont la première est le *Rapport mondial sur le développement humain* de renommée internationale, présentent souvent des analyses et des données provocantes qui incitent aux débats et à l'élaboration de nouvelles politiques et qui soutiennent les efforts de plaidoyers. Ces dernières années, dans le cadre des efforts déployés pour axer résolument ses interventions sur les pays, le PNUD a mis l'accent de plus en plus sur l'élaboration de rapports nationaux et régionaux sur le développement humain portant sur des problèmes dignes du plus haut intérêt, depuis le VIH/sida au Botswana jusqu'aux conditions de vie déplorables des Roma en Europe. Un réseau mondial réunit les experts qui produisent ces publications et facilite les échanges d'idées et d'expériences.

À ce jour, il existe plus de 450 rapports qui constituent d'une part une base de dialogue entre les gouvernements et les donateurs et d'autre part d'importants instruments pour la société civile, le monde académique et les médias. Ils contribuent également de plus en plus à la mesure des progrès accomplis en vue de la réalisation des OMD. La Fondation des Nations Unies finance à présent un programme de prix bisannuels pour honorer les ouvrages particulièrement remarquables. Dans le cadre de ce programme, le prix Mahbub ul Haq nouvellement créé a été décerné en 2002 au président Fernando Henrique Cardoso du Brésil, qui a fait usage des rapports mondiaux et nationaux sur le développement humain pour étendre les programmes de lutte contre la pauvreté dans les communautés les plus défavorisées de son pays.

plus de 60 pays en développement, le PNUD et l'UNDG ont convenu de s'associer à la Banque pour définir des modalités d'intégration des OMD et des stratégies nationales de réduction de la pauvreté et d'en mesurer l'efficacité. Une nouvelle initiative conjointe du PNUD et de la Banque mondiale est celle de l'Association internationale de l'évaluation du développement, ayant son siège en Afrique du Sud, qui plaidera en faveur du rôle essentiel de l'évaluation dans la transparence et la bonne gouvernance.

Au PNUD, une grande initiative visant à renforcer la coopération entre les bureaux de pays et la société civile, le secteur privé et les organisations de Bretton Woods a pris la forme du Fonds pour les partenariats, qui a financé des projets dans 17 pays au cours de sa première année d'activité. Nous recherchons toujours systématiquement des points de coopération chaque fois que peuvent se présenter des possibilités mutuellement bénéfiques. En 2002, nous avons fait équipe avec l'Association du Barreau américain pour appuyer le Centre international de ressources juridiques qui, avec d'autres groupes, a évalué à la demande du gouvernement vietnamien l'avant-projet de loi sur la faillite. Pour la Conférence internationale sur le financement du développement, le PNUD, le Fonds des Nations Unies pour la femme (UNIFEM) et l'Organisation des femmes pour l'environnement et le développement ont publié conjointement un guide sur l'analyse des politiques macroéconomiques et des budgets dans la perspective de l'égalité des sexes.

Nos ressources humaines

Dès les premiers temps de l'application de nos plans d'action, nous avons compris que nos plus grands avoirs étaient nos ressources humaines et nous nous sommes attachés à attirer un nouveau personnel dynamique, hommes et femmes, tout en conservant nos riches sources internes de compétences. Une nouvelle initiative, le Programme de formation au leadership, attire de jeunes cadres et les prépare à la tâche qui les attend. En général, les sondages annuels du personnel ont permis de constater une montée en flèche de la conscience profession-



Sous la coordination du PNUD, le système des Nations Unies a aidé les Afghans à tenir une Loya Jirga d'urgence. Ci-dessus, scène des cérémonies d'ouverture.

nelle du personnel du PNUD au cours des réformes.

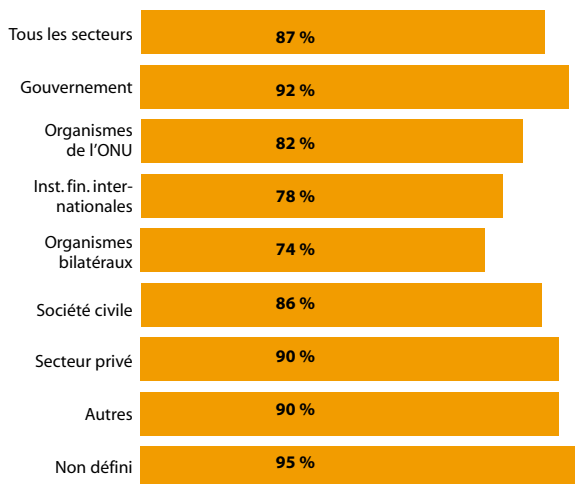
Aujourd'hui, 74 % des fonctionnaires du PNUD déclarent envisager l'avenir d'un œil optimiste alors qu'ils n'étaient encore que 57 % à le faire il y a deux ans.

Les sondages du personnel ainsi que les enquêtes annuelles réalisées auprès des bureaux de pays sur les produits et services du siège sont des instruments de mesure très complets qui nous fournissent des indications sur nos forces et nos faiblesses, nous permettant ainsi d'améliorer les prestations et d'accroître la responsabilité. Ils ont mis en évidence, par exemple, l'importance critique de l'amélioration des connaissances fondamentales et d'une adéquation plus étroite des compétences et des emplois. L'an dernier, nous avons innové en organisant à Bangkok (Thaïlande) un atelier de formation pour tous les représentants résidents adjoints aux fins de renforcer leurs capacités de gestion. Un centre d'évaluation des coordonnateurs résidents a évalué 89 coordonnateurs résidents et représentants résidents en poste et nouvellement nommés. Par ailleurs, 87 fonctionnaires ont achevé le premier programme de formation, d'une durée d'un an, dispensé par l'École virtuelle du développement; les représentants résidents ont fait état d'une amélioration des capacités au travail d'équipe par cette première promotion; quelque 130 autres fonctionnaires sont inscrits pour le programme de 2003 qui s'articule sur les six domaines de pratique du PNUD.

Un nouveau Centre de développement de la gestion est en cours de préparation tandis que notre Centre de ressources pédagogiques, avec son réseau de gestionnaires, encourage les membres du personnel à consacrer au moins 5 % de leur temps à des activités d'éducation qui appuient l'exercice de leurs fonctions et le développement de leur carrière. En réponse à des préoccupations exprimées sur la résolution des griefs, nous avons nommé un médiateur professionnel. Par ailleurs, le programme *We Care* à l'intention du personnel touché par le VIH/sida, a été lancé dans 10 pays parmi les plus durement frappés par l'épidémie; il sera étendu à 10 pays de plus d'ici la fin 2003.

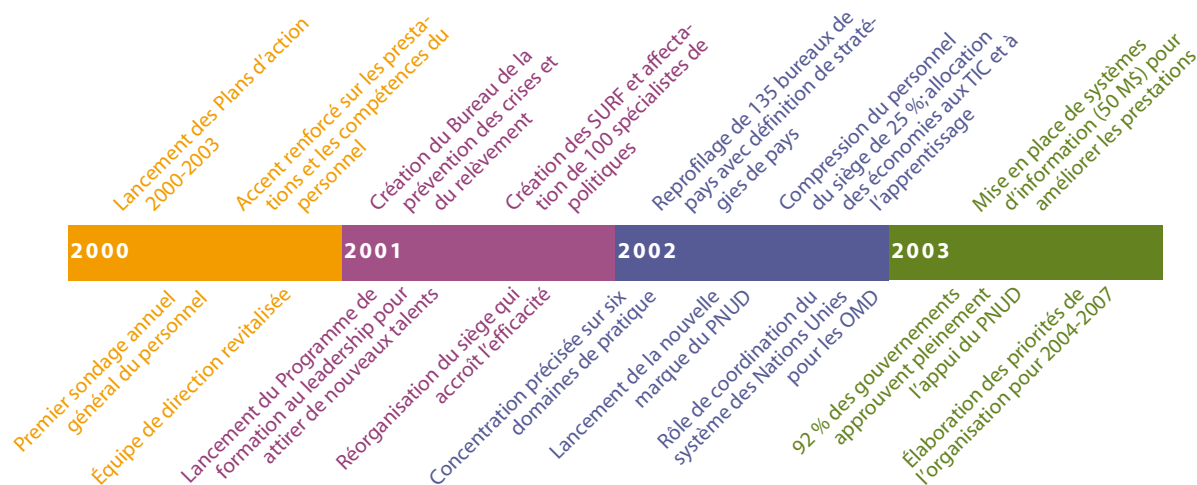
LE PNUD A LA COTE AUPRÈS DE SES PARTENAIRES

Un sondage effectué dans 118 pays fait apparaître des taux de satisfaction élevés



Source : Enquête sur les partenariats extérieurs du PNUD, 2002

QUATRE ANS DE PLANS D'ACTION DU PNUD; JALONS ET ACCOMPLISSEMENTS



Importance des prestations et des résultats

La rationalisation de nos activités administratives, l'introduction de nos domaines de pratiques et notre insistance sur le suivi des prestations et des résultats, qui sont accompagnées de réduction de coûts significatives, ont favorisé l'élaboration d'une stratégie des technologies de l'information et des communications (TIC) de 50 millions de dollars. Nos connexions à Internet ont été optimisées dans tous nos bureaux de pays, y inclus dans les nombreux pays où les faiblesses de l'infrastructure n'auraient pas permis un raccordement adéquat à ces services. Et nous avons acheté récemment un logiciel de planification des ressources des entreprises (ERP), largement utilisé dans le secteur privé, qui remplacera près d'une quinzaine d'autres applications et qui sera mis en place au début 2004; l'ERP facilitera la coordination des ressources financières, des ressources des projets et des ressources humaines dans l'ensemble du PNUD et la production de rapports plus précis.

Prospective

À la fin 2002, l'équipe de gestion stratégique du PNUD a décidé de poursuivre les travaux de réforme dans les quatre domaines décrits ci-dessus. Nous examinerons également les modalités selon lesquelles nous pouvons appuyer de manière optimale l'application du programme de réformes du Secrétaire général, qui harmonisera et rationalisera les activités dans l'ensemble du système des Nations Unies. Et bien que nous assistions actuellement à une augmentation des ressources du PNUD de toutes les catégories, nous mettons l'accent de nouveau sur nos ressources de base de manière à nous assurer de disposer en tous temps des moyens financiers et de la souplesse requis pour relever les défis du développement dès qu'ils se manifestent. Nous examinerons également à ces fins les moyens de diversifier nos sources de fonds.

En tant qu'organisation, nous avons aussi pris conscience plus clairement des domaines dans lesquels nous devons améliorer nos prestations et nous sommes déterminés à le

faire. Notre enquête sur les partenariats extérieurs menée en 2002 nous a permis de constater que nous étions généralement fort appréciés : 92 % des gouvernements nous considèrent comme des partenaires précieux. En revanche, seuls 57 % des responsables interrogés estiment que le PNUD a la souplesse nécessaire pour apporter des changements aux projets de développement une fois que ceux-ci ont été lancés; le nouveau système de l'ERP devrait nous aider à progresser sur ce point.

Il s'est également posé d'autres questions qui concernent notre personnel. Du fait de l'intensification des conflits dans le monde, nos fonctionnaires seront de plus en plus nombreux, à un moment de leur carrière, à être affectés dans des pays en guerre ou au lendemain de guerres. Il est impératif de les y préparer et de mettre en place des mesures appropriées pour assurer leur sécurité; des changements sont en cours au Bureau des ressources humaines pour répondre à ces besoins. Des efforts sont également en cours pour accroître le nombre de femmes nommées à des postes de niveau supérieur, y inclus ceux de coordonnateurs résidents. En novembre 2002, les femmes occupaient 28 % de ces postes.

Au cours de l'année à venir, nous définirons les priorités de l'organisation pour la période 2004-2007 en faisant fond sur les réformes mises en place et en poursuivant les initiatives où nous avons fait la preuve de notre efficacité. Par ailleurs, tous nos travaux seront influencés par les efforts résolus que nous déployons pour intégrer pleinement les OMD dans tous nos programmes. Nous prévoyons ainsi d'aider les pays à élaborer des stratégies qui leur permettront d'atteindre leurs objectifs, de renforcer les capacités mondiales et nationales en matière de mesure et d'analyse, et de plaider en faveur de l'emploi des OMD par les gens à tous les niveaux et dans tous les pays.