



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

Distr. générale  
12 mai 2004  
Français  
Original: anglais

**Session annuelle de 2004**

14-23 juin 2004, Genève

Point 2 de l'ordre du jour provisoire

**Rapport annuel de l'Administrateur**

**Rapport annuel de l'Administrateur pour 2003\***

**Table des matières**

	<i>Page</i>
I. Aperçu .....	2
II. Résultats .....	3
A. Politique générale .....	3
B. Les partenariats .....	7
C. Fonctionnaires et agents .....	10
D. Performance .....	12
E. Ressources .....	14
III. Mesures des résultats au niveau national .....	16
A. Vers des institutions de gouvernement démocratiques .....	16
B. Réduction de la pauvreté .....	17
C. La lutte contre le sida .....	18
D. Énergie et environnement .....	20
E. Prévention des crises et relèvement .....	22
IV. Défis à relever .....	23

\* La collecte des données qu'il fallait réunir pour présenter au Conseil d'administration l'information la plus récente explique la soumission tardive du présent document.



## I. Aperçu

1. En janvier 2000, sous la direction de l'actuel Administrateur, le PNUD a commencé à appliquer d'ambitieuses réformes internes. Présentées dans « La voie de l'avenir : plans d'action de l'Administrateur pour 2000-2003 » (DP/2000/8), les propositions dont a été saisi le Conseil d'administration à la première session ordinaire de 2000 exposaient les cinq volets de la réforme du PNUD :

- a) Politique générale;
- b) Partenariats;
- c) Le personnel;
- d) La performance;
- e) Les ressources.

2. Les plans d'action reposaient sur l'idée qu'il fallait remettre de l'ordre dans notre organisation car c'était la condition préalable d'un renforcement de la contribution du PNUD aux réformes du système des Nations Unies en général, parce que le PNUD est chargé de financer et de gérer le système des coordonnateurs résidents au niveau des pays et de présider le Groupe des Nations Unies pour le développement.

### *Vision d'ensemble au programme*

3. Les plans d'action donnaient une vision d'ensemble au programme qui maximiserait son rôle comme antenne des Nations Unies au niveau des pays et valoriserait le réseau mondial des bureaux de pays.

4. Le premier plan de financement pluriannuel (1999-2003) avait engendré une demande des pays et c'est à partir de cette demande que les plans d'action ont proposé un recadrage sur les domaines où le PNUD a des atouts tangibles, notamment la création de capacités et les conseils sur les politiques, qui servent souvent de points d'entrée.

5. Les plans d'action mettaient en relief les corrélations entre les projets et les politiques, surtout en amont, par des interventions de programme de longue durée, et par des partenariats grâce auxquels le PNUD peut exercer au mieux son action de catalyseur et d'intermédiaire, et avoir ainsi sur le développement un effet plus grand.

6. Les plans d'action préconisaient la création de réseaux d'enrichissement des connaissances et la diffusion des pratiques optimales, à l'échelle du programme, avec un souci plus marqué des performances et des résultats.

7. L'ensemble de réformes a montré que la transformation du PNUD serait réalisée par des modifications du style de direction, de l'exercice des responsabilités, de la culture d'organisation, des performances et des partenariats novateurs. L'Administrateur a résumé ainsi sa vision d'ensemble :

<i>Hier</i>	<i>Demain</i>
Projets	• Politiques
Orientation vers les processus	• Orientation vers les résultats
Bas niveau du savoir-faire spécialisé	• Profil de compétences clair
Faiblesse des bases de connaissance et des réseaux	• Innovation et savoir-faire informatique
Crainte des risques	• Prise de risques
Suspicion envers les partenaires	• Ouverture d'esprit, tournée vers les partenariats
Attitude bureaucratique	• Reconnaissance des mérites et incitation à l'initiative
Lourdeur des processus de décision	• Prise de décisions souple et en temps réel
Manque de responsabilité des structures de direction	• Direction responsable

8. La nouvelle vision d'ensemble du PNUD – qui ne peut se borner à fournir un appui aux projets de type traditionnel, et doit apporter des avis et sensibiliser l'opinion à la nécessité de réduire la pauvreté et être le chef de file des réformes des Nations Unies au niveau des pays – a été entérinée lors d'une réunion ministérielle portant sur le PNUD, tenue après le Sommet du Millénaire en septembre 2000.

## II. Résultats

9. Les plans d'action ont donné des résultats dont certains illustrent la profonde transformation du programme. Ces résultats sont signalés ici au regard des cinq volets et des résultats attendus des plans d'action initiaux.

### A. Politique générale

10. L'objectif du PNUD était de renforcer sa position comme partenaire essentiel des pays bénéficiaires par un soutien rapide et de qualité dans des domaines où l'efficacité du programme est démontrée.

#### *Résultats*

#### a) **Le PNUD plaide activement pour le développement humain**

*Les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) sont au centre de la vision d'ensemble du Groupe des Nations Unies pour le développement et du rôle du PNUD*

11. En sa qualité de Président du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUM), l'Administrateur coordonne à l'échelle du système des

Nations Unies ce qui est fait pour réaliser les OMD; il dirige la préparation d'une stratégie des Nations Unies à cet effet.

12. Le PNUD applique ces stratégies par son programme d'appui aux OMD, qui assure la bonne articulation entre les campagnes mondiales et nationales pour les OMD et les recherches qui contribuent à l'engagement de chaque pays en faveur de réformes politiques, institutionnelles et financières nécessaires pour atteindre ces objectifs. L'établissement du rapport de chaque pays sur les OMD, que dirige l'équipe des Nations Unies dans le pays, établit les données empiriques nécessaires pour que la réalisation des OMD soit bien au centre du débat national dans tous les pays.

13. C'est ainsi qu'au milieu de 2004, pas moins de 100 rapports sur les OMD devraient avoir été achevés (dans certains cas, il s'agit du deuxième et du troisième rapports annuels). Ces rapports sont accompagnés dans certains pays par des tests vérifiant la validité des résultats des recherches sur les OMD et seront une importante contribution aux débats nationaux sur les politiques à suivre.

14. Les nouvelles directives sur les bilans communs de pays et sur le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement mettent les OMD au centre de l'action des Nations Unies au niveau du pays.

15. Le PNUD a souvent dirigé les discussions avec les autres acteurs du développement dans le but de renforcer les liens entre les OMD et les documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP), ce qui a abouti à une déclaration commune du GNUD, de la Banque mondiale et du Fonds monétaire international sur la relation entre les deux instruments et leurs rôles respectifs.

16. Le PNUD accomplit un travail de sensibilisation qui a souvent été confondu avec le Rapport sur le développement humain. Celui-ci a été complété par des rapports régionaux et nationaux sur le développement humain, dont on salue souvent la contribution au débat sur tout un ensemble de questions de développement. Plus de 90 de ces rapports nationaux sur le développement humain sont publiés chaque année; les acteurs locaux se prévalent de l'impartialité du PNUD, qu'attestent ces rapports, pour participer au débat sur le choix des politiques.

17. Les rapports arabes sur le développement humain arabe (2002 et 2003), rédigés par des universitaires arabes pour évaluer les problèmes de gouvernance, de développement des connaissances et d'émancipation ont suscité de vastes débats publics sur les politiques suivies, aussi bien dans la région qu'ailleurs.

18. La Commission du secteur privé et du développement, convoquée par le Secrétaire général pour examiner comment valoriser le potentiel du secteur privé et l'esprit d'entreprise dans les pays en développement et déterminer comment faire participer le secteur privé au développement, a publié son rapport en mars 2004 sous les auspices du PNUD; ce rapport aide beaucoup à répondre à ces questions.

19. L'Administrateur du PNUD a récemment publié un important rapport sur la démocratie en Amérique latine, qui conclut que, dans cette région du monde, la consolidation de la démocratie a beaucoup progressé mais doit encore être affirmée dans le domaine civil et le domaine social. Il est préoccupant de constater que plus de la moitié des latino-américains interrogés seraient favorables à un régime autoritaire s'il pouvait résoudre les problèmes économiques de la population.

20. Le Rapport sur la réduction des risques de catastrophes dans le monde, publié par le PNUD, présente pour la première fois un indice du risque de catastrophe dans plus de 200 pays et territoires, qui montre bien que le risque de catastrophe est toujours un problème de développement non résolu : alors que 11 % seulement de la population exposée au risque de catastrophe naturelle vit dans les pays à faible développement humain, 53 % des décès dus aux catastrophes naturelles ont lieu dans ces pays.

**b) D'importantes capacités sont consacrées au domaine où la demande est la plus forte**

21. Le Plan de financement pluriannuel 2004-2007 classe les activités du PNUD en cinq grands domaines dans la perspective des OMD, et réduit de 25 % le nombre des lignes de services où le PNUD est présent. Les thèmes du plan de financement pluriannuel se retrouvent dans le classement des différents types d'avis que le PNUD donne sur les politiques suivies.

22. Du fait des réformes, le PNUD a retiré ses programmes et ses capacités techniques des secteurs non prioritaires – l'éducation, la pêche et les forêts, par exemple – après avoir désigné des partenaires compétents dans ces disciplines, pour assurer une bonne transition.

23. Le PNUD a affirmé sa spécificité dans les domaines tels que la lutte contre l'infection par le VIH et le sida et la prévention des crises et le redressement, afin de compléter l'action de ses partenaires du système des Nations Unies.

24. L'actuel plan de financement pluriannuel (DP/2003/32), approuvé par le Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire de 2003, organise le travail du PNUD en matière de politique générale et de programmes en fonction des objectifs suivants : a) réalisation des OMD et réduction de la pauvreté; b) promotion de la gouvernance démocratique; c) gestion des ressources énergétiques et de l'environnement pour un développement durable; d) prévention des crises et relèvement; et e) lutte contre le VIH/sida. La « lentille » de la gouvernance fait converger les lignes de services sur les politiques publiques, la participation et le renforcement des institutions. L'informatique est systématiquement introduite dans toutes les activités du PNUD, tout particulièrement dans la coopération Sud-Sud. Il en va de même de la prise en compte systématique du problème de la parité entre les sexes, recherchée dans tous les programmes et notamment les programmes Sud-Sud.

25. Les bureaux du PNUD dans les pays sont secondés sur place par plus de 100 spécialistes des politiques. Cinquante postes sont financés par le cadre de coopération mondiale, le reste étant rattaché au Fonds pour l'environnement mondial, au programme du Protocole de Montréal, à Capacités 21, au Centre de développement des terres arides à Nairobi, au Centre d'Oslo pour la gouvernance et au Centre international pour les politiques de réduction de la pauvreté, installé à Rio de Janeiro.

26. Le Centre de développement des terres arides et les instituts d'Oslo et de Rio de Janeiro ont considérablement accru la capacité du PNUD, notamment pour des partenariats.

27. Les ressources dépensées en 2000-2002, conformément au plan de financement pluriannuel, sont allées pour 42 % à la gouvernance démocratique, pour 26 % à la réduction de la pauvreté, pour 15 % aux activités concernant l'énergie et

l'environnement, et pour 15 % à des activités qui concernent les situations spéciales de développement.

**c) Renforcement des capacités et profil des services**

28. Les représentants résidents sont désormais à même de répondre plus rapidement et plus complètement aux besoins d'aide des pays, et pour cela ils font directement appel à des experts se trouvant dans leurs région et ont accès à des avis, des pratiques optimales et des partenariats mondiaux.

29. Près de 80 % des fonctionnaires nouvellement recrutés sont des spécialistes des politiques de développement, une des activités qui ont été radicalement restructurées; les descriptions d'emploi ont été modifiées pour valoriser les disciplines appliquées au développement.

30. Plus des deux tiers des spécialistes internationaux des politiques de développement sont attachés aux neuf centres de contact sous-régionaux, qui rendent compte directement aux représentants résidents ou aux bureaux régionaux notamment, ce qui illustre bien la volonté de répondre à la demande des pays.

31. Les centres de contact sous-régionaux sont intégrés dans les équipes des programmes régionaux de façon à tirer le meilleur parti possible des spécialistes internes. Chaque équipe est responsable de l'organisation de partenariats avec les organismes des Nations Unies et avec des institutions extérieures qui donnent accès à la réflexion la plus pertinente sur le développement. Par exemple, les spécialistes de la gouvernance ont noué des relations avec l'Union interparlementaire, avec l'Association des parlementaires de l'Europe de l'Ouest pour l'Afrique, avec l'Institut international pour la démocratie et l'aide électorale, le National Democratic Institute, le BBC World Service Trust, le Forum parlementaire de la communauté de développement de l'Afrique australe et l'American Bar Association, notamment.

32. L'Administrateur a offert au Groupe des Nations Unies pour le développement l'accès aux réseaux du PNUD, notamment aux centres de contact sous-régionaux, qui sont un bon moyen de diffuser les connaissances et d'organiser des services d'assistance technique.

**d) Une capacité organisée en réseau sur le terrain**

*Le PNUD dispose de réseaux robustes et flexibles de connaissances et de partenaires*

33. L'appareil de gestion des connaissances a été orienté vers la gouvernance démocratique en 2003 et est encore renforcé dans tous les domaines d'activités. Les membres du personnel doivent rendre compte, dans l'exercice annuel de notation, de leur contribution au réseau de connaissances et à l'apprentissage organisationnel. Il existe des réseaux de pratiques optimales pour près de 30 grands thèmes, dont 12 concernent la politique de développement. Ces réseaux comportent au total plus de 5 400 personnes, dont 4 600 sont des fonctionnaires du PNUD; les partenariats avec des organismes extérieurs sont également élargis.

34. Le personnel, dans sa majorité, constitue désormais une communauté mondiale de praticiens du développement, ayant en effet une pratique qui sur le terrain sert à

orienter la politique du programme, notamment par des notes directives qui s'inspirent des pratiques optimales.

35. L'un des problèmes est de recueillir et de codifier l'information et les connaissances ainsi acquises pour avoir un impact tangible sur le travail du PNUD.

## B. Les partenariats

36. Le PNUD devient ainsi une organisation s'appuyant fortement sur des réseaux, attachée à créer des nouvelles possibilités de développement par des partenariats stratégiques. Ceux-ci, qui avaient d'abord un rôle complémentaire, sont maintenant parties intégrantes de la façon dont le programme développe ses activités; les partenariats sont désormais suivis et évalués en conséquence.

### *Résultats*

#### a) Les grands partenariats stratégiques

37. Le PNUD est reconnu, par 88 % de ses interlocuteurs, comme un partenaire précieux, selon une enquête indépendante portant sur les partenariats, qui a recueilli les vues des gouvernements, des organismes des Nations Unies, des donateurs bilatéraux et de la société civile sur la façon dont le PNUD est vu et perçu, sur son attitude à être un bon partenaire, sur l'efficacité organisationnelle et sur l'adaptabilité.

38. À la demande du Secrétaire général, le PNUD sert d'antenne, dans le pays, pour une fédération des forces favorables au changement. Alors qu'il était naguère hostile à la prise de risques, le PNUD est maintenant une organisation désireuse de valoriser les possibilités qui s'offrent, à l'aide de tout un ensemble de partenariats publics et non étatiques.

### *Principaux partenariats stratégiques développés pendant la période couverte par les plans d'action*

39. **Conseil d'administration.** Le caractère intergouvernemental du PNUD lui confère une légitimité qui est une précieuse source d'autorité et de pertinence. Un partenariat étroit et constructif avec le Conseil d'administration a contribué au succès des plans d'action. Les sessions communes des conseils d'administration du PNUD/FNUAP, de l'UNICEF et du PAM ont enrichi le processus intergouvernemental de réforme des fonds et programmes.

40. **Les gouvernements des pays du programme.** Exprimé par l'enquête indépendante sur les partenariats, le vote de confiance des gouvernements est peut-être la mesure la plus décisive du succès des plans d'action. Le PNUD est considéré comme un partenaire précieux par 96 % des gouvernements. La déclaration du Sommet de l'Union africaine en juillet 2003 « demandant aux pays donateurs d'accroître leur soutien financier au PNUD » démontre l'importance que les dirigeants africains attachent à notre rôle.

41. **Les Nations Unies.** Le PNUD a assumé un rôle directeur au sein du Groupe des Nations Unies pour le développement et ce rôle est la condition du succès du programme de réformes du Secrétaire général. Durant la période couverte par les plans d'action, à la demande des organismes, les membres du Groupe des Nations

Unies pour le développement ont été portés à 20, à quoi il faut ajouter cinq observateurs. Parmi les résultats visés par le Groupe des Nations Unies pour le développement il faut citer la matrice de résultats du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, la programmation commune, l'établissement de rapports, notamment financiers, et la création de maisons des Nations Unies dans 58 pays.

42. Le PNUD est désireux de réaliser le programme de réformes du Secrétaire général de façon à accroître l'efficacité de l'action des Nations Unies au niveau des pays, notamment par son statut d'observateur au Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE); le PNUD offre en effet les moyens de faire converger, à l'appui d'un meilleur contrôle national de l'aide, les processus d'harmonisation de l'aide propres aux Nations Unies d'une part et propres aux donateurs extérieurs d'autre part.

43. **Fonds d'équipement des Nations Unies.** Par son action dans les domaines de la gouvernance locale et de la microfinance, le FENU est un moyen de concrétiser les objectifs du Millénaire pour le développement dans beaucoup de pays les moins avancés. En dépit des difficultés financières qu'il rencontre, le FENU atteint l'objectif, fixé par le Conseil d'administration, de 30 millions de dollars de contributions annuelles, et son impact va bien au-delà des projets qu'il réalise. Comme indiqué dans le rapport annuel axé sur les résultats de 2003, 79 % des projets du FENU ont eu un impact important, car ils ont considérablement influencé l'élaboration et la promotion des politiques nationales de décentralisation dans l'optique du financement et de la fourniture d'équipements et de services par les autorités rurales. Dans 14 des 19 pays où le FENU, par ses projets, a tenté d'influencer les politiques suivies, ses projets pilotes ont été repris par d'autres partenaires de développement plus importants.

44. **Fonds de développement des Nations Unies pour la femme.** Le Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM), qui travaille en étroite association avec le PNUD et avec ses partenaires nationaux et internationaux, a joué un rôle décisif en veillant à ce que la nouvelle constitution de l'Afghanistan incorpore un article sur la participation des femmes. Dans le monde, l'UNICEF milite pour la participation des femmes à la vie politique, encourage la défense de leurs droits et renforce leur sécurité économique. La publication vedette intitulée « Progrès des femmes à travers le monde : parité entre les sexes et objectifs du Millénaire pour le développement », publiée au début de 2003, fait le bilan de l'amélioration de la condition des femmes dans l'optique des objectifs du Millénaire pour le développement. Un nouveau portail <MDGender.net> offre des moyens de mieux comprendre le problème de l'égalité entre les sexes dans la réalisation de tous les OMD. Le partenariat avec UNIFEM est systématiquement renforcé.

45. **Volontaires des Nations Unies.** Il est de plus en plus largement admis que les volontaires ont un rôle essentiel dans la réalisation des OMD. Dix millions de volontaires, par exemple, ont aidé à vacciner 550 millions d'enfants, dans le cadre de l'initiative mondiale d'élimination de la poliomyélite. La valeur de cette contribution est estimée à 10 milliards de dollars, soit beaucoup plus que ce que pourraient faire les gouvernements et organisations internationales. Le programme des VNU, administré par le PNUD, continue à élargir les possibilités d'action des citoyens ordinaires. En 2003, plus de 5 600 volontaires, de 165 nationalités différentes, ont accompli 5 800 tâches dans 150 pays, et à la fin de l'année plus de

12 000 personnes de plus de 180 pays s'étaient inscrites en ligne pour proposer leurs compétences à partir de leur domicile. Avec le PNUD et avec les autorités nationales en Bolivie, les VNU ont réuni plus de 1 200 volontaires diplômés des universités pour aider les collectivités locales à lutter contre la pauvreté. Soutenant les volontaires nationaux, les VNU ont travaillé avec des organisations nationales nouvelles pour améliorer les pratiques d'administration et de gestion et contribuer aux campagnes d'information et de sensibilisation.

46. **La Banque mondiale.** Le PNUD, qui préside le GNUM, a fait connaître le processus des stratégies de réduction de la pauvreté au niveau du siège des organisations et par le canal des équipes des Nations Unies dans les pays, qu'il préside aussi. Cela a facilité l'harmonisation des cadres de programmation, notamment en faisant correspondre les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement et les documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté ainsi que les stratégies nationales de lutte contre la pauvreté. Les rapports sur les résultats obtenus par le PNUD indiquent que 43 pays sont en train d'appliquer les DSRP. Le Président de la Banque mondiale a pu annoncer aux coordonnateurs résidents du PNUD, lors de leur réunion mondiale en octobre 2003, que la coopération entre institutions sur le terrain était « une politique bien précise et non pas une vague option », ce qui atteste les progrès accomplis par la relation entre le PNUD et la Banque mondiale depuis la mise en route des plans d'action.

47. **La Commission européenne.** Le PNUD a organisé la rédaction d'une réponse coordonnée des Nations Unies, par le Secrétaire général, au communiqué de mai 2001 de la Commission européenne, intitulé « Édifier un partenariat efficace avec les Nations Unies dans le domaine du développement et des affaires humanitaires », pour pérenniser le partenariat entre la Commission et les fonds et programmes des Nations Unies. La Commission européenne a désigné le PNUD comme un partenaire d'importance stratégique et un memorandum d'accord à cet effet devrait être signé en 2004.

48. **Les acteurs non étatiques.** Dans l'esprit des réformes du Secrétaire général, le PNUD a cherché à fédérer l'action menée au niveau des pays pour réaliser les OMD. Dans le cas en particulier du secteur privé, le PNUD a joué un rôle essentiel en faisant connaître le Pacte mondial du Secrétaire général au niveau des pays. À partir d'un engagement encore assez limité en 1999, à ce jour plus de la moitié des bureaux du PNUD dans les pays signalent de bons résultats dans la coopération avec le secteur privé, notamment l'amorce d'un dialogue national sur les politiques, une coopération concrète dans des partenariats locaux pour le développement économique et la bonne gouvernance, l'organisation de partenariats public-privé et la participation des réseaux internationaux d'entreprises privées à l'action de sensibilisation aux OMD.

49. L'existence de relations actives entre le PNUD et la société civile, qui est un élément indispensable de la réalisation des OMD, est attestée par la réaction positive des associations à des politiques progressistes concernant les peuples autochtones et la divulgation d'informations, et par la réponse des associations à l'enquête indépendante sur les partenariats.

50. En 2003, 85 % des organisations de la société civile qui ont répondu ont considéré que le PNUD était un partenaire précieux et 56 % de tous les partenaires ont constaté que le PNUD jouait un rôle moteur dans le renforcement de la participation et des relations avec la société civile. Le PNUD travaille aussi avec

plus de 30 fondations de tous les continents. En 2003, il a lancé l'initiative des « organismes champions » de la société civile afin de renforcer le partenariat avec les associations.

*Les partenariats stratégiques contribuent systématiquement au développement*

51. Les instruments utilisés pour suivre l'intégration des partenariats dans l'action du PNUD comprennent l'établissement d'un rapport annuel, intégré au plan de financement pluriannuel, sur la contribution des partenariats au développement, soutenu par des instruments d'évaluation – l'évaluation des résultats du développement en particulier – qui permettent de suivre la contribution du PNUD à l'efficacité du développement.

52. Pour promouvoir et récompenser un esprit tourné vers l'extérieur et axé sur la satisfaction des clients, les plans de notation des unités administratives et des fonctionnaires permettent de mesurer et de noter leur contribution au développement des réseaux et des partenariats. Les résultats de l'enquête indépendante sur les partenariats sont utilisés directement pour noter les bureaux de pays et évaluer les résultats de leur gestion.

*Les partenariats parviennent à accroître les ressources pour les pays du programme*

53. Pendant la période couverte par les plans d'action, le PNUD a progressivement mobilisé un volume accru de ressources de façon à accroître le nombre de ses partenaires. Les partenaires s'adressent au programme pour faciliter l'exécution et la création de capacités dans les pays, témoignant ainsi du succès du PNUD dans ce domaine.

54. Les partenariats financés par des ressources autres que les ressources de base sont un indicateur concret de la pertinence de l'aide du PNUD. Le PNUD travaille avec les gouvernements à une bonne mobilisation et à une bonne gestion des ressources provenant d'un large ensemble d'institutions, non seulement avec les gouvernements des donateurs bilatéraux mais aussi avec la Banque mondiale et avec les banques régionales de développement, ainsi qu'avec le Fonds mondial pour la lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme.

## **C. Fonctionnaires et agents**

55. Des mesures ont été prises pour adapter le profil des fonctionnaires et des agents à l'évolution des besoins du PNUD en créant des conditions susceptibles d'attirer des gens de talent et de les amener à faire un travail de grande qualité.

*Résultats*

56. La restructuration menée à l'échelle de l'organisation entre 2001 et 2003 a eu pour effet de faire mieux correspondre les fonctionnaires et les fonctions et de redynamiser le personnel. Les emplois et les attributions ont été redéfinis dans tous les bureaux de pays et du siège, des fonctionnaires répondant aux nouveaux profils ont été recrutés et ceux qui ont fait preuve d'un comportement professionnel satisfaisant ont été retenus.

57. Le PNUD a aligné les compétences sur les besoins à tous les niveaux, obligeant ainsi les fonctionnaires à postuler pour les emplois « redéfinis ». La restructuration a entraîné une réduction de 25 % des effectifs du siège, une forte décentralisation vers les bureaux extérieurs et la création de nouveaux postes dans d'importants domaines comme la lutte contre le sida et la prévention des crises. Elle a également permis de réduire de 22 % le personnel de base des bureaux de pays et d'engager une nouvelle génération de spécialistes des politiques et d'agents recrutés sur le plan national.

58. Le taux de diminution des effectifs de la catégorie des administrateurs recrutés sur le plan national au PNUD depuis 1999 a été estimé à 33 % et sa moyenne d'âge a baissé. Dans le même temps, environ 45 % des fonctionnaires de la classe D-1 et 51 % de ceux de la classe D-2 sont de nouvelles recrues.

59. En dépit des profonds changements opérés, les fonctionnaires ont nettement plus foi en l'avenir de l'organisation : les résultats de l'enquête réalisée en 2003 auprès de l'ensemble du personnel ont révélé que 75 % d'entre eux envisageaient l'avenir du PNUD avec optimisme, soit 10 % de plus qu'en 2001.

#### *Attirer, développer et retenir les talents*

60. Le PNUD a recruté de nouveaux fonctionnaires à la suite des réformes. C'est ainsi que plus de 200 nouveaux agents ont été recrutés sur le plan national au lendemain de la restructuration.

61. Outre les 132 nouveaux spécialistes des politiques qu'il a engagés pour la durée des plans d'action, le PNUD a lancé en 2000 un programme de perfectionnement des cadres (LEAD) qui a permis d'institutionnaliser un système d'apport de sang neuf au sein de sa structure d'encadrement. Ils sont 53 à être passés jusqu'ici par le programme LEAD.

62. L'ouverture des postes internationaux à des fonctionnaires recrutés sur le plan national a amélioré leurs perspectives de carrière et permis de progresser vers un mode de gestion plus représentatif. Les stratégies de recrutement visent à redresser le déséquilibre entre les hommes et les femmes (conformément à la politique de parité adoptée en 2003) et à diversifier les nationalités des fonctionnaires internationaux.

63. L'école virtuelle du développement, un programme de téléenseignement rattaché à une prestigieuse université, est un élément important des plans d'action. Elle offre à divers fonctionnaires la possibilité de suivre un programme d'un an sous forme de cours dispensés en ligne dans des domaines prioritaires.

64. La réforme la plus approfondie a peut-être été celle du système d'évaluation des coordonnateurs résidents, qui permet de juger de manière indépendante de nouveaux candidats comme d'actuels et d'anciens représentants résidents sur la base de leurs compétences. L'évaluation a placé la barre très haut sur le plan du comportement professionnel, établissant ainsi une nouvelle norme pour l'ensemble du système des Nations Unies.

65. Le même système d'évaluation est appliqué aux représentants résidents adjoints et aux cadres moyens dans un centre de perfectionnement des cadres créé en 2004.

*Épanouissement personnel et résultats*

66. Les résultats de l'enquête menée en 2003 auprès de l'ensemble du personnel ont montré que 79 % des fonctionnaires et agents étaient satisfaits de l'organisation contre 68 % en 2001. Le taux de ceux qui éprouvaient de la fierté à travailler pour le PNUD a augmenté de 4 % par rapport à 2001 pour passer à plus de 90 %. La tendance visant à encourager l'initiative, la prise de décisions et la responsabilité a été accueillie favorablement par 64 % des fonctionnaires, après des taux d'accroissement annuel moyens de quelque 4 % enregistrés depuis 1999.

67. Quatre-vingts pour cent des fonctionnaires ont dit faire confiance à leur représentant résident et leur superviseur; 80 % sont également convenus que l'ensemble des objectifs du PNUD et ceux des unités administratives étaient clairement définis et 80 % ont perçu l'existence d'un lien bien établi entre eux.

68. L'enquête a également gagné en crédibilité en tant qu'outil d'expression de revendications et de changement; 76 % des fonctionnaires sont convaincus que la direction donnera suite aux conclusions de l'enquête contre 58 % en 2000.

*L'avenir*

69. Le PNUD mettra de plus en plus l'accent sur les conseils stratégiques, les services destinés aux clients et les résultats de l'organisation. La décentralisation des services consultatifs sera accentuée et de futurs centres régionaux seront dotés de spécialistes des ressources humaines. La stratégie en matière de ressources humaines prévue pour 2004 contiendra une énumération des produits et des services qui serviront de base à une stratégie globale en 2005, dont un questionnaire destiné aux fonctionnaires qui quittent l'organisation; un programme d'orientation à l'intention des nouveaux fonctionnaires; et une liste de spécialistes de l'égalité entre les sexes et de la diversité au sein du PNUD.

**D. Performance**

70. L'obligation de résultats s'est au fur et à mesure solidement implantée au PNUD. Les résultats sont systématiquement évalués et améliorés et les ressources gérées dans l'optique de la durée.

*Produits*

71. Le rôle de chef de file que joue le PNUD dans l'application de la gestion axée sur les résultats a été constaté par le Conseil d'administration (décision 2002/8) et par l'évaluation indépendante d'un donateur qui a révélé que la gestion axée sur les résultats était maîtrisée par l'ensemble de l'organisation et que le PNUD faisait probablement œuvre de pionnier dans le domaine de l'institutionnalisation de la gestion axée sur les résultats et de l'évaluation à l'intérieur du système et au-delà.

72. En 2000, les programmes de pays comportaient 13 ou 14 produits par bureau. À la mi-2002, ils étaient plus d'une quarantaine de programmes de pays à viser en moyenne huit ou neuf objectifs identiques, ce qui montre que les efforts sont de plus en plus concentrés sur des domaines rigoureusement choisis et conformes aux priorités de l'organisation.

*Gains d'efficacité réalisés dans les activités au siège et sur le terrain*

73. Dans une enquête réalisée en 2003, les bureaux de pays étaient invités à évaluer la qualité des produits et services fournis par le siège. Soixante-huit pour cent d'entre eux les ont trouvés somme toute de bonne qualité, soit un moins que l'année dernière (69 %) et beaucoup mieux qu'il y a deux ans (51 %).

74. L'introduction en 2004 du système de planification des ressources, un projet collectif de l'UNOPS, de l'UNICEF et du FNUAP désigné au niveau interne sous le nom d'Atlas, devrait en principe accélérer la dévolution des attributions et améliorer l'efficacité. Le système facilitera la planification, la coordination et la prise de décisions en fournissant des informations immédiates sur les ressources financières et humaines.

*Services des Nations Unies : progrès accomplis au niveau des services communs*

75. Le Groupe des Nations Unies pour le développement a lancé à lancé, à la fin de 2001, un projet pilote sur les services communs dont s'est inspiré le groupe de travail sur les locaux et services communs pour mettre au point un nouveau programme de services communs qui sera exécuté à l'échelle mondiale dans une optique régionale. Les interventions prévues dans le cadre des programmes répondront à des besoins nationaux précis allant de l'adoption de principes d'orientation générale à la conduite de missions et d'opérations par des spécialistes des services techniques ou communs.

*Les objectifs et les résultats du PNUD sont bien perçus par les parties intéressées*

76. Les résultats du PNUD se sont nettement améliorés. Le taux d'efficacité des projets est passé de 56 % entre 1992 et 1998 à 84 % entre 1999 et 2002, tandis que leur taux de viabilité a augmenté de 48 % à 61 %. Au cours de la même période, le pourcentage de projets dont les effets ont été bénéfiques aux groupes cibles est passé de 70 % à 93 %.

77. Lors de l'enquête réalisée en 2003 sur les partenariats, 88 % des 1 200 partenaires interrogés ont indiqué qu'ils appréciaient le PNUD comme partenaire, et 78 % d'entre eux étaient satisfaits du fonctionnement du système de coordonnateurs résidents dans leur pays. Soixante-seize pour cent d'entre eux ont associé le PNUD aux objectifs du Millénaire pour le développement et 71 % avec l'élimination de la pauvreté. Près de 70 % ont indiqué que le PNUD était devenu plus efficace au cours des deux dernières années et avait enregistré d'importants résultats.

78. L'enquête a fait ressortir les domaines où le PNUD devait améliorer ses résultats et renforcer ses capacités. Le PNUD n'était pas considéré comme une force dans le domaine de l'énergie et de l'environnement. Plusieurs partenaires ont indiqué qu'il devrait resserrer ses liens avec les organisations de la société civile et le secteur privé et qu'en dépit d'une légère amélioration enregistrée récemment, nos rapports financiers et techniques étaient de qualité médiocre ou moyenne.

## E. Ressources

79. Nos objectifs sont : a) atteindre les objectifs de ressources fixés par le plan de financement pluriannuel; et b) améliorer le rapport coût-efficacité de l'organisation.

### *Produits*

80. **Objectifs du plan de financement pluriannuel à réaliser.** Les ressources globales se sont accrues en 2003 pour la quatrième année consécutive depuis le démarrage des plans d'action, avec des recettes provisoires d'un montant total de 3,2 milliards de dollars. Environ 1,8 milliard a été reçu de donateurs bilatéraux et de la Commission européenne, dont près de 770 millions de dollars au titre des ressources de base – et environ 1,1 milliard de dollars des budgets des gouvernements pour appuyer des activités de développement dans leur propre pays.

Tableau 1

### **Montants bruts des recettes en 2003 (chiffres provisoires)**

(En millions de dollars des États-Unis)

<i>Les 24 principaux contributeurs aux ressources de base</i>		
<i>Donateurs</i>	<i>Ressources de base</i>	<i>Cofinancement</i>
États-Unis	103,72	80,341
Norvège	91,64	55,860
Japon	86,77	88,290
Pays-Bas	85,88	44,950
Suède	62,44	43,080
Royaume-Uni	60,44	87,790
Danemark	55,72	12,930
Suisse	38,52	8,480
Canada	38,22	29,600
Allemagne	28,28	12,630
France	18,28	2,610
Italie	16,27	27,600
Finlande	14,53	3,470
Irlande	13,97	3,570
Belgique	12,94	6,170
Espagne	6,85	2,740
Autriche	5,37	–
Australie	4,67	13,810
Inde	4,63	0,600
Nouvelle-Zélande	3,43	1,500
Chine	3,10	29,040
Arabie saoudite	2,00	7,710

<i>Les 24 principaux contributeurs aux ressources de base</i>		
<i>Donateurs</i>	<i>Ressources de base</i>	<i>Cofinancement</i>
Portugal	1,60	0,310
Cuba	1,35	0,120

*Notes :*

<sup>a</sup> Pour le Portugal, le montant comprend les contributions de l'année précédente.

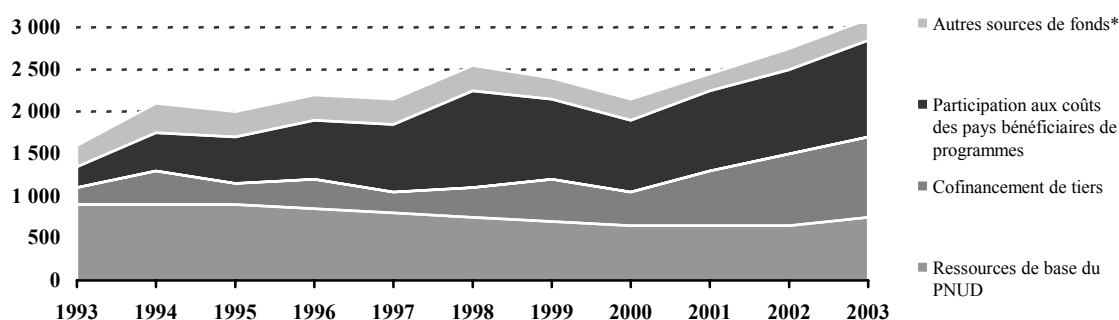
<sup>b</sup> Outre ses contributions aux ressources de base du PNUD, la Commission européenne contribue généreusement aux ressources autres que les ressources de base.

81. Une analyse de la structure des ressources du PNUD intitulée « Évaluation des ressources autres que les ressources de base », effectuée en 2001, a conclu que le plan de financement pluriannuel avait permis de mieux aligner les ressources sur les priorités du Programme.

82. Les ressources de base ou ordinaires sont la pierre angulaire des activités du PNUD. Les représentants résidents, et les gouvernements des pays qu'ils servent, signalent que, souvent, faute de ressources de base suffisantes, des problèmes de développement majeurs et souvent délicats n'ont pas pu être résolus.

83. Les progrès réalisés en 2001, année qui a marqué un tournant dans l'évolution des ressources de base, après une période de baisse de sept ans, ont été maintenus jusqu'en 2003; en 2003, le montant des ressources de base était en augmentation de 120 millions de dollars par rapport à son niveau le plus bas, atteint en 2000. Le PNUD reste pourtant loin du montant de 1,1 milliard de dollars qu'il s'était fixé comme objectif et loin des objectifs à mi-parcours du premier plan de financement pluriannuel.

Figure 1  
**Ressources effectives et ressources prévues (1993-2003)**



\* Y compris les recettes des fonds administrés par le PNUD, les recettes extrabudgétaires et diverses et les accords de service de gestion.

84. Pour la première fois dans l'histoire récente du PNUD, les donateurs souhaitent de plus en plus voir la question de la masse critique des ressources de base des Nations Unies pour le développement placée au centre des préoccupations politiques de la communauté internationale pour que le financement total des mécanismes de développement international puisse être examiné. La restructuration

du PNUD doit s'accompagner d'une reconstitution de sa base de financement pour que les plans d'action continuent à donner de bons résultats.

### **III. Mesures des résultats au niveau national**

#### **A. Vers des institutions de gouvernement démocratiques**

85. Les deux domaines d'activité les plus répandus et auxquels le PNUD apporte son appui au niveau national, dans le cadre de la défense des valeurs démocratiques, sont la décentralisation des administrations locales et la réforme de l'administration publique dont les résultats chiffrés sont publiés dans 90 et 80 pays, respectivement. Les récentes tendances observées font notamment état de l'augmentation rapide du nombre d'interventions s'inscrivant dans le cadre de programmes de décentralisation et d'administration locale. Le nombre croissant des programmes consacrés à l'éducation civique et aux médias locaux complique davantage les tâches de développement des capacités des administrations nationales.

86. Les principaux enseignements tirés de ce domaine ont été de pouvoir recenser les pratiques optimales et de pouvoir accélérer la décentralisation intégrée des administrations locales et la réforme de l'administration publique. La République démocratique populaire lao et le Mozambique peuvent à cet égard être cités en exemple.

87. L'assistance électorale est un domaine par lequel le PNUD peut commencer avant d'élargir son programme en matière de gouvernance. La vraie difficulté est de trouver un équilibre entre une aide en vue d'une consultation électorale particulière et un appui au développement des systèmes électoraux à plus long terme. Des pays comme le Bangladesh veulent un développement à longue haleine, mais la plupart des projets du PNUD dans ce domaine durent moins d'un an.

88. Pour promouvoir le développement parlementaire, divers programmes ont renforcé le règlement intérieur et les structures administratives, les bases de données des parlements et amélioré la formation des élus du personnel parlementaire. Plusieurs programmes, au Bénin par exemple, cherchent à renforcer le contrôle parlementaire; mais moins nombreux sont ceux qui cherchent à améliorer la qualité de la représentation politique. La vraie difficulté réside dans l'élaboration de programmes d'aide qui renforcent les diverses fonctions de l'institution parlementaire de façon équilibrée et favorisent le rôle du parlement dans un développement démocratique.

89. La promotion de la justice et des droits de l'homme fait partie des domaines de l'administration publique où les progrès ont été les plus rapides. La première génération de ces programmes a été axée sur le renforcement des moyens et du fonctionnement du secteur de la justice officielle (tribunaux, ministère public, ministères de la justice et police). Bien que ces programmes aient largement atteint leurs objectifs, il s'agira, lors de la prochaine étape, de lier le financement à un meilleur accès des pauvres à la justice.

90. L'administration en ligne devient rapidement un domaine où se recoupent les technologies de l'information et de la communication au service du développement et de la gouvernance démocratique. Le PNUD appuie plusieurs de ces programmes dont les objectifs vont de la transparence et de la responsabilisation des

administrations nationales et locales à la participation de la société civile à l'exercice du pouvoir. En dépit des demandes émanant des pays, l'ampleur et la portée des interventions du PNUD ont été réduites par le manque de ressources dans un domaine qui offre des perspectives de coopération Sud-Sud prometteuses.

91. Un plus grand nombre de pays ont demandé au PNUD de les aider dans le cadre du dialogue multipartite sur les priorités en matière d'administration publique et à assurer l'indépendance de la presse et de l'information. Une trentaine de pays ont enregistré dans ce domaine des résultats allant des programmes de concertation civique en Amérique latine au soutien en faveur de l'indépendance de la presse notamment en Gambie et au Kazakhstan. Le problème immédiat est de normaliser les pratiques rationnelles et la mesure des résultats.

92. Le PNUD signale que la sensibilisation et la concertation évoluent dans un sens positif. Le rapport sur le développement humain (2002), intitulé « Approfondir la démocratie dans un monde fragmenté », s'employait à faire connaître le programme de gouvernance démocratique du PNUD, en mettant l'accent sur les liens entre les problèmes de la démocratisation et du développement humain. Le rapport sur le développement humain dans les pays arabes (2002) a apporté une contribution tout aussi importante au débat dans la région.

## **B. Réduction de la pauvreté**

93. Le PNUD est passé de l'exécution de projets locaux et souvent dispersés de réduction de la pauvreté au soutien à une politique générale de réduction de la pauvreté. Les documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté y sont pour beaucoup.

94. Le rapport annuel de 1999 axé sur les résultats a bien montré que l'essentiel du soutien du PNUD en faveur de la réduction de la pauvreté était destiné aux collectivités locales. Les dépenses « en aval » étaient deux fois plus élevées qu'« en amont » sans que l'action gouvernementale en soit sensiblement modifiée pour autant. À présent que l'action du PNUD en faveur de la réduction de la pauvreté est mieux ciblée et plus cohérente à long terme, le moment est venu de consolider les acquis, de rationaliser les activités et de se concentrer sur la pauvreté en tant que telle.

95. Le PNUD s'intéresse de plus en plus aux stratégies nationales de réduction de la pauvreté et surtout au suivi du phénomène et à la participation des intéressés. Les gouvernements doivent être mieux à même d'élaborer des politiques et des budgets favorables aux pauvres. Tandis que l'évolution de la pauvreté fait l'objet d'un suivi dans les DSRP, le PNUD apporte une contribution propre en systématisant les conseils sur les ressources et les effets des politiques. S'appuyant sur des rapports mondiaux et nationaux sur le développement humain, le PNUD propose des actions concrètes et des idées nouvelles sur le développement humain et la réduction de la pauvreté. À nous de formuler et de mettre en œuvre à partir de là des politiques dynamiques qui cadrent avec les documents de stratégie de réduction de la pauvreté.

96. Le soutien du PNUD a permis d'élargir la participation des organisations de la société civile à l'élaboration des DSRP sans pouvoir suffisamment les aider à influencer sur le programme national. Nos conseils sur le choix des politiques économiques et sociales viables doivent être pratiques, comme plusieurs exemples d'expérience

réussie nous en donnent l'illustration. C'est ainsi que, dans un pays d'Afrique australe, le PNUD a aidé une coalition d'organisations de la société civile à établir des notes de synthèse sur un large éventail de questions liées à la pauvreté pour influencer sur le contenu des DSRP.

97. Le rôle croissant que joue le PNUD à l'échelle nationale dans la promotion des objectifs du Millénaire pour le développement en définissant des objectifs nationaux et en renforçant les capacités de suivi, de présentation de rapports et de sensibilisation trouve son expression dans la multiplication des résultats liés aux OMD. En s'attachant à renforcer le contrôle actif qu'exercent les pays sur la réalisation des OMD, le PNUD a décidé de continuer à privilégier son partenariat avec les organisations de la société civile dans les domaines du suivi, de la présentation de rapports et des activités de sensibilisation sur les OMD. Les difficultés consistent à présent à consolider les liens entre les DSRP et les OMD et à respecter les délais impartis à chaque pays pour l'établissement de son rapport sur les OMD d'ici à la fin de 2004.

98. Les bureaux de pays font état de nombreux petits projets de création d'emplois non salariés, mais le PNUD ne s'est pas suffisamment engagé dans le domaine de l'emploi pour consolider les liens stratégiques entre la création d'emplois et la réduction de la pauvreté. Ces expériences peuvent à leur tour permettre de systématiser les conseils en matière de politique nationale à cet égard.

99. Afin de permettre aux pauvres de profiter davantage des biens et des moyens de production, le PNUD s'emploie, en collaboration avec le FENU à influencer en amont la législation et les réglementations nationales et à définir des stratégies nationales en faveur de la prestation de services financiers viables à l'intention des pauvres.

100. Dans le domaine de l'aide, du commerce et de l'allègement de la dette, grâce à une série d'importantes publications sur la mondialisation et la participation à des initiatives telles que le plan-cadre, le PNUD a réussi à se poser en tant qu'ardent défenseur des intérêts des populations démunies. Les rapports annuels axés sur les résultats montrent cependant que ces initiatives attendent toujours d'être traduites en programmes nationaux et régionaux concrets. La prochaine période du plan de financement pluriannuel représente une bonne occasion pour le PNUD de le faire.

### **C. La lutte contre le sida**

101. Le nombre de bureaux de pays faisant état d'initiatives de lutte contre le VIH/sida a augmenté rapidement. Le renforcement des qualités d'encadrement et des capacités de plaidoyer, de planification, de gestion et de mise en œuvre des activités de lutte contre le VIH/sida aux échelons national et local a progressé. En raison de l'insuffisance des ressources, la principale difficulté pour le PNUD consiste à accroître les synergies entre les activités pour les transposer à une plus grande échelle et produire un effet à l'échelle de la société.

102. Des programmes de perfectionnement des cadres ont été menés dans 19 pays et plus de 40 autres pays ont fait des demandes en ce sens. Six pays des Caraïbes ont participé à un programme de ce type à l'échelon régional. Ces programmes ont permis d'établir des partenariats solides dans les pays, où ils ont aidé de multiples intervenants et secteurs (y compris les pouvoirs publics, la société civile, le secteur

privé et les organismes des Nations Unies) conjuguant leurs efforts pour obtenir des résultats optimaux. Ils ont dynamisé la lutte contre l'épidémie et renforcé la capacité d'intervention des responsables et des institutions face au VIH/sida, de façon durable et coordonnée. La difficulté est de mettre en évidence tous les résultats de l'action à l'échelon national. En Ukraine, le programme a donné lieu à des partenariats entre les participants de plusieurs ministères, de la société civile et du secteur privé. Les participants ont lancé de nombreuses initiatives décisives, y compris la toute première campagne de dépistage pour les homosexuels; la première troupe de théâtre composée d'anciens toxicomanes par voie intraveineuse; une campagne officielle multimédia sur le VIH/sida, et le premier projet de soins à domicile pour les personnes qui sont aux derniers stades de la maladie. Au Sénégal, 180 représentants de l'État, de la société civile et du secteur privé ont participé aux programmes. Le degré d'adhésion au programme se mesure au fait que 65 % des participants issus des ministères ont subi le test de dépistage du VIH/sida après avoir assisté aux ateliers destinés aux cadres.

103. Des initiatives de renforcement des capacités locales ont été menées dans neuf pays, principalement en Afrique et en Asie, pour renforcer la capacité de lutte des organisations communautaires contre le VIH/sida. Grâce au dialogue, ces initiatives ont aidé les collectivités locales à provoquer un changement social, et à participer aux processus et interventions à l'échelon national. Au Cambodge, l'initiative a permis de lutter contre la discrimination et la violence familiale au niveau local, et d'établir un lien entre la planification stratégique à l'échelon national et l'exécution à l'échelon local. En Éthiopie, avec l'aide financière de l'État, le programme est actuellement étendu à 100 districts (*woredas*) supplémentaires. Le programme a entraîné un changement d'attitude dans la lutte contre la propagation du VIH/sida; ainsi, les collectivités locales se sont engagées à mettre fin à des pratiques telles que les mutilations génitales féminines. La difficulté actuelle consiste à étendre le programme à toutes les régions, où il existe des possibilités de coopération Sud-Sud.

104. Les activités de planification du développement du PNUD ont débouché sur des méthodes novatrices pour renforcer la gouvernance, la planification du développement et les mécanismes de lutte contre le VIH/sida sous tous ses aspects dans les secteurs et aux échelons national, régional et local. Le PNUD appuie la planification stratégique et la mise en œuvre à l'échelon national, tenant compte des aspects sexospécifiques de l'épidémie dans les plans et processus de développement. Le projet d'action des villes contre le sida a été lancé dans huit villes des pays suivants : Brésil, Cambodge, Côte d'Ivoire, Inde, Liban, Malawi, Sénégal et Trinité-et-Tobago, en collaboration avec le Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat) et le Programme de gestion des services urbains. En partenariat avec les parties prenantes et les autorités locales concernées, ce projet favorise l'élaboration et le renforcement des actions locales de lutte contre l'épidémie et contribue à harmoniser les programmes des municipalités avec les stratégies nationales de lutte contre le VIH/sida, tout en tenant compte des facteurs locaux qui exposent la population à l'infection par le VIH.

105. Le PNUD collabore avec les artistes et les médias dans plusieurs pays, l'Afrique du Sud, le Botswana, l'Éthiopie, le Ghana, l'Inde, le Lesotho, la Malaisie, le Népal et le Swaziland, pour encourager l'ensemble de la société à agir, en tenant compte des sexospécificités et en respectant les droits des personnes vivant avec le VIH/sida. Dans les pays arabes, le programme régional de lutte contre le sida a incité les principaux médias et des personnalités du monde du spectacle à agir

contre le sida, en aidant à rompre le silence entourant l'épidémie. En Afrique du Sud, les participants à un atelier sur les arts et les médias ont organisé en octobre 2003 à Johannesburg, le tout premier festival des arts, des médias et du film consacré au sida, qui devrait devenir une manifestation annuelle. En Asie du Sud et en Asie du Nord-Est, la collaboration entre les médias et le programme régional sur le VIH/sida et le développement a donné lieu à un engagement écrit dans lequel les organes de presse de la région ont déclaré que la détermination et l'action des médias pour lutter contre l'épidémie devaient être à la hauteur des problèmes qu'elle posait.

106. L'Initiative de renforcement des capacités de l'Afrique australe, action concertée dirigée par le PNUD, est au cœur de l'action du système des Nations Unies visant à lutter contre l'insuffisance des ressources humaines causée par l'épidémie de sida. Cette initiative a pour objectif de remédier aux problèmes que doivent affronter les pays d'Afrique australe en raison de la perte de leur main-d'œuvre la plus productive qui est essentielle à la survie et au développement futur de ces pays. L'Initiative vise à accélérer le renforcement des capacités en conjuguant les efforts de neuf pays de la Communauté de développement de l'Afrique australe où les taux de prévalence sont les plus élevés, pour endiguer la perte des moyens de planification et de gestion des secteurs clefs, et réformer les méthodes de prestation de services. Microsoft est un partenaire essentiel de l'Initiative, il élabore des solutions pour aider les gouvernements à utiliser les technologies de l'information et des communications pour moderniser les services, y compris l'enseignement à distance et la télémédecine. L'Initiative mettra également à profit les compétences des Volontaires des Nations Unies nationaux et étrangers. Le PNUD collabore en outre étroitement avec d'autres organismes des Nations Unies et avec des partenaires nationaux, du secteur privé et de la société civile, dans chacun des pays concernés, pour faire en sorte que notre action vienne compléter les efforts plus généraux de lutte contre les effets du sida dans la région.

## **D. Énergie et environnement**

107. Le PNUD appuie le développement durable et la lutte contre la pauvreté en se consacrant aux questions relatives à l'environnement et aux ressources naturelles. Le lien entre ces questions – l'eau, l'énergie, l'agriculture et la diversité biologique – et les efforts des pays visant à assurer la croissance économique et améliorer le bien-être des populations, a été au cœur du débat mondial qui a eu lieu pendant le Sommet mondial pour le développement durable en 2002. Le PNUD s'intéresse à ces questions dans le cadre de l'appui qu'il apporte à la planification nationale du développement durable. Si les ressources autres que les ressources de base, provenant de fonds d'affectation spéciale internationaux tels que le FEM et le Fonds multilatéral pour la mise en œuvre du Protocole de Montréal, restent prépondérantes, on est parvenu à faire concorder les ressources de base et les autres sur de nombreuses questions thématiques.

108. Le renforcement des capacités visant à appuyer les stratégies nationales et locales de développement durable est un domaine d'activité du PNUD faisant intervenir des cadres de développement et des politiques liées à l'environnement et au bien-être des populations. Les efforts au niveau des pays portent notamment sur la décentralisation et les questions de gouvernance essentielles à l'utilisation durable des ressources naturelles, à la lutte contre la pollution et à la création de moyens de

subsistance. En favorisant la concertation intersectorielle et multipartite, le PNUD joue un rôle singulier dans l'appui au développement.

109. La question de la gestion de l'eau, notamment l'accès aux ressources en eau et aux services connexes, revêt une importance croissante. Le PNUD appuie les systèmes efficaces de gestion de l'eau pour garantir le respect de l'environnement et l'accès des pauvres aux ressources en eau potable et aux services connexes, comme c'est le cas au Honduras. Il convient de faire davantage pour renforcer les institutions de surveillance des ressources en eau, la législation et les politiques, ainsi que l'engagement des collectivités en faveur de l'amélioration de la gestion de l'eau, de l'approvisionnement en eau et des services d'assainissement. Le PNUD s'occupe des questions relatives aux ressources en eau transfrontières, y compris la gestion des zones côtières, mais l'établissement de rapports dans ce domaine a pris du retard dans certains cas en raison du caractère multinational des programmes.

110. Dans les domaines de l'énergie et de la lutte contre le changement climatique, le PNUD traite les préoccupations liées à la pauvreté et à l'environnement par l'intermédiaire de son programme énergétique. Avec l'aide financière du FEM, des progrès considérables sont réalisés en ce qui concerne les énergies renouvelables, les rendements énergétiques et les technologies d'énergie propre, ainsi que l'établissement de rapports sur l'application de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, dans plus de 70 % des opérations dans les pays. Dans certaines régions, particulièrement en Afrique, la prépondérance du financement du FEM dans ce domaine a freiné l'élaboration de programmes visant à lutter contre la pauvreté locale. Il convient de faire davantage pour associer les ressources ordinaires à l'élaboration des programmes du FEM.

111. Pour appuyer l'agriculture et la gestion des terres arides, le PNUD s'emploie à élaborer des cadres de planification et de gestion locaux et nationaux pour satisfaire les besoins d'ordre juridique, institutionnel et en matière de capacités, particulièrement dans les pays les moins avancés. Ces efforts sont centrés sur la préservation des ressources locales, l'agriculture viable à terme et la vulnérabilité des populations face à la désertification. Le Centre de développement des terres arides fournit une assistance technique, particulièrement en Afrique. Dans plusieurs pays, en raison des difficultés liées au régime foncier, à l'accès aux terres communales et au statut juridique des populations rurales, il convient d'établir des liens avec l'élaboration de programmes de gouvernance.

112. En ce qui concerne la diversité biologique, le PNUD appuie les efforts des pays visant à préserver cette diversité et les écosystèmes, en particulier les efforts que font des collectivités locales pour préserver les ressources biologiques. La place accordée à la diversité biologique en tant qu'élément indispensable à la sécurité alimentaire, à la santé humaine et aux possibilités économiques locales est un point fort des activités du PNUD dans plus de 90 % des programmes de pays. Le Programme de microfinancements PNUD-FEM fonctionne amplement dans ce domaine, en aidant les collectivités locales à créer des moyens de subsistance respectueux de l'environnement par l'intermédiaire de projets tels que l'aide apportée aux Masai en Afrique de l'Est pour créer des possibilités d'écotourisme qui permettent de réduire la pauvreté tout en préservant la diversité biologique.

113. Le Fonds pour l'environnement mondial a récemment étendu ses activités à la dégradation des sols et aux polluants organiques persistants, et son conseil a autorisé d'autres organismes d'exécution à participer à l'élaboration des programmes,

donnant lieu à une plus grande diversité des ressources. Si les ressources supplémentaires ainsi dégagées sont considérables, il convient de faire davantage pour tenir compte des résultats des programmes du FEM dans l'établissement de rapports au niveau des pays, et associer les ressources ordinaires à l'élaboration de programmes si l'on veut faire appel au FEM pour un financement supplémentaire. Dans ce domaine, on encourage l'élaboration de programmes intégrés traitant les questions de pauvreté locale et les avantages pour l'environnement tout entier.

114. En ce qui concerne la protection de la couche d'ozone, dans le cadre du programme du Protocole de Montréal, on est passé des projets individuels aux programmes pluriannuels nationaux et sectoriels axés sur le suivi et les résultats, nécessitant un appui politique et institutionnel important. Le remboursement des frais aux organismes d'exécution, y compris le PNUD, a été réduit, alors que les demandes ont augmenté. Même si les programmes du Protocole de Montréal fonctionnent dans 68 pays et sont une source non négligeable de ressources, ils semblent avoir été peu mentionnés dans les rapports annuels axés sur les résultats.

115. Le problème dans l'immédiat est d'associer ces efforts à la réalisation de tous les objectifs du Millénaire pour le développement. L'énergie et les ressources naturelles sont indispensables pour lutter contre la pauvreté et la faim et améliorer la santé et la situation des femmes. Il est donc essentiel de renforcer, dans la programmation, les liens entre l'environnement, la pauvreté et la gouvernance.

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

116. Près de la moitié des pays concernés par les programmes du PNUD affrontent des situations de crise ou sont en phase de relèvement après une crise. Le PNUD est de plus en plus considéré comme un partenaire essentiel dans l'action humanitaire et politique de l'ONU, en particulier pour aider à combler le fossé entre les opérations humanitaires et les activités de reconstruction dans les pays après une crise.

117. Lors de sa première session ordinaire de 2001, le Conseil d'administration a affirmé le rôle du PNUD dans la prévention des crises et le relèvement, comme indiqué dans les plans d'action (DP/2001/4). Aujourd'hui, ce thème est essentiel dans les programmes, comme indiqué dans le plan de financement pluriannuel actuel. Le Conseil d'administration a décidé de renforcer le Bureau de la prévention des crises et du relèvement en créant 15 postes permanents supplémentaires, et de faire passer les MCARB 1.1.3 (financement de crise) de 5 à 7,2 % du budget de base du PNUD.

118. En 2001, le Secrétaire général a prié l'Administrateur, en sa qualité de Président du Groupe des Nations Unies pour le développement, d'animer les premières activités de relèvement en Afghanistan. Le PNUD a fourni une assistance immédiate à l'Autorité intérimaire, participé à l'évaluation des besoins avec les banques de développement et, en collaboration avec le Bureau de la coordination des affaires humanitaires de l'ONU, organisé le Programme d'assistance immédiate et transitoire pour le peuple afghan à l'échelle du système des Nations Unies.

119. L'Afghanistan a permis au PNUD et au système des Nations Unies dans son ensemble d'acquérir une expérience pratique de l'application des recommandations du rapport Brahimi et de l'adaptation des ressources, des personnes et des efforts dans le cadre d'une stratégie commune d'édification d'une nation.

120. S'appuyant sur l'expérience de l'Afghanistan, le PNUD, au nom du Groupe des Nations Unies pour le développement, a été chargé de mener le processus de reconstruction en Iraq jusqu'à la conférence de Madrid. En collaboration avec ce dernier et la Banque mondiale, il a coordonné l'évaluation des besoins et a mené les concertations sur la création du Mécanisme des fonds internationaux pour la reconstruction de l'Iraq (Nations Unies/Banque mondiale). Le PNUD et ses partenaires du Groupe des Nations Unies pour le développement sont convenus d'un système de transferts de fonds par ce mécanisme, qui représente un progrès décisif dans la coordination au sein du système des Nations Unies. Un troisième exemple de coordination réussie concernant l'évaluation des besoins est le Libéria. La Conférence internationale sur la reconstruction du Libéria a attiré des représentants de 96 pays qui se sont engagés à donner 520 millions de dollars pour 2004-2005.

121. La collaboration doit bien entendu dépasser la simple évaluation des besoins. Conscients de cet impératif, le PNUD, la Banque mondiale et le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés ont relancé le processus de l'Institut Brookings pour combler les importantes lacunes en matière de rapatriement, de réinsertion, de relèvement et de reconstruction.

122. Les restes explosifs de guerre et les armes légères représentent une menace non négligeable pour la sécurité et le développement dans les pays sortant d'une crise. Pour la seule année 2003, le PNUD a aidé à collecter et détruire 123 730 armes et 170 tonnes de munitions, y compris 1 million de cartouches d'armes légères. En ce qui concerne les mines terrestres, le PNUD se prononce en faveur de l'intégration de la lutte antimines dans les plans de développement et les stratégies pluriannuelles des pays touchés, des donateurs et des organisations humanitaires. Ainsi au Cambodge, la lutte antimines a été intégrée à la stratégie nationale pour la réduction de la pauvreté et le Gouvernement a décidé d'en faire, à l'échelon national, un objectif du Millénaire pour le développement.

123. La prévention des conflits est une priorité pour le PNUD. Sous sa direction, l'équipe du Cadre interinstitutionnel et interdépartemental de coordination de l'alerte rapide et de l'action préventive est intervenue au Guyana, au Laos, au Ghana, en Haïti et en Asie centrale pour apaiser les tensions et promouvoir la paix et le développement. Pour éviter que la crise économique en Guinée-Bissau ne s'aggrave, le PNUD a lancé une initiative spéciale au titre du fonds d'affectation spéciale pour la prévention des crises et le relèvement, permettant au Gouvernement de remédier à l'insuffisance de son budget destiné aux situations d'urgence.

#### **IV. Défis à relever**

124. Il est impossible de parler des défis à relever sans tenir compte des nouveaux problèmes de sécurité auxquels le PNUD doit maintenant faire face et des contraintes qu'ils imposent sur de nombreux aspects de nos programmes. Nous réévaluons actuellement nos procédures de travail non seulement en tant que PNUD, mais aussi comme partie intégrante du système des Nations Unies, et ce processus sera dynamique et évoluera pour autant qu'on puisse le prévoir.

125. C'est dans ce contexte que l'analyse du plan de financement pluriannuel 2000-2003 et le processus d'élaboration de celui de 2004-2007 ont permis de recenser un certain nombre de défis importants que doit relever le PNUD au cours des prochaines années :

- a) Préciser les notions et affiner le centrage stratégique en aménageant les liens entre résultats, capacités et ressources en matière d'organisation, et tenir compte des objectifs du Millénaire pour le développement;
- b) Exploiter pleinement les capacités et ressources du PNUD pour renforcer la cohérence et l'efficacité du système des Nations Unies au niveau des pays;
- c) Porter l'orientation sur les résultats au stade suivant en encourageant l'échange des connaissances et le développement des aptitudes techniques. Le PNUD doit renforcer sa base de connaissances techniques à mesure qu'il s'oriente vers des services consultatifs pour l'orientation et le développement des capacités;
- d) Asseoir la réforme dans un cadre cohérent et intégré pour améliorer l'efficacité; promouvoir la mission du PNUD et les partenariats; élargir sa base d'appui externe.

126. Un progrès notable dans le nouveau plan de financement pluriannuel est l'adoption des résultats essentiels, élaborés par des spécialistes des politiques du PNUD en partant de l'étude empirique des pratiques optimales et des enseignements tirés de la coopération pour le développement sur plusieurs décennies. Ils représentent, pour chaque ligne de services, les réalisations que les programmes de pays devraient chercher à concrétiser. Ils incarnent en outre la nature particulière du rôle du PNUD en tant que prestataire de services de développement et coordonnateur de contributions de partenaires. L'adoption des résultats essentiels est un réel progrès pour le PNUD. Elle favorisera l'évaluation de ses résultats et augmentera sa transparence dans les années à venir.