



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

Distr.  
GÉNÉRALE

DP/1998/17  
31 mars 1998  
FRANÇAIS  
ORIGINAL : ANGLAIS

Session annuelle de 1998  
8-19 juin 1998, Genève  
Point 8 de l'ordre du jour provisoire  
PNUD

**RAPPORT ANNUEL DE L'ADMINISTRATEUR POUR 1997  
ET QUESTIONS CONNEXES**

**INTRODUCTION DE L'ADMINISTRATEUR**

L'année 1997 a été capitale pour le PNUD à plusieurs égards. Le PNUD a soutenu activement les propositions de réforme de l'Organisation des Nations Unies annoncées en mars et en juillet. Le Programme, dont la mission est d'aider à éliminer la pauvreté et de parvenir à un développement humain durable, a encore renforcé sa présence au niveau des processus de négociation et des activités relatives au programme. Il est de plus en plus sollicité pour aider à assurer une bonne gouvernance, élément indispensable pour parvenir à un environnement propice à l'élimination de la pauvreté.

Le PNUD a introduit des changements organisationnels afin d'alléger encore la structure du Programme, d'en accroître l'efficacité et la rentabilité, de la rendre plus responsable et plus sensible aux coûts et d'axer davantage son action sur les activités de pays.

Les questions soulevées dans le rapport annuel de l'Administrateur pour 1996 ont été examinées, notamment pour ce qui est de renforcer les bureaux de pays et l'appui du PNUD au système des coordonnateurs résidents; mieux cibler l'action du PNUD, accorder la priorité aux questions de sexospécificité et aux pays se trouvant dans des situations particulières; et de mettre en place des techniques de gestion pour accélérer le changement, en application de la décision 97/15 du Conseil d'administration et d'améliorer la gestion de l'organisation.

Le PNUD a défini les objectifs ci-après assortis d'échéances pour l'année 1998 :

- a) Améliorer l'efficacité des bureaux de pays;
- b) Mieux mettre à profit les enseignements tirés de l'expérience;
- c) Renforcer encore l'obligation redditionnelle, l'efficacité et la gouvernance;
- d) Mobiliser des ressources; et
- e) Jouer un rôle actif dans la réforme de l'Organisation des Nations Unies.

Les défis majeurs que le PNUD devra relever en 1998 sont : rester un partenaire actif du processus de réforme de l'Organisation des Nations Unies; poursuivre sa propre réforme; et mobiliser des ressources financières additionnelles pour aider les pays dans lequel il exécute un programme à accélérer les mesures mises en oeuvre pour lutter contre la pauvreté.

TABLE DES MATIÈRES

	<u>Paragraphe</u> s	<u>Page</u>
INTRODUCTION . . . . .	1 - 3	4
I. RÔLE DU PNUD AU SEIN DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES .	4 - 31	4
II. RÉFORMES ET FONCTIONNEMENT DU PNUD : APERÇU DES RÉSULTATS DE 1997 . . . . .	32 - 59	10
III. LE PNUD EN 1998 ET AU-DELÀ : PRINCIPALES TÂCHES . .	60 - 76	16

## INTRODUCTION

1. Le rapport annuel de l'Administrateur pour 1997 met en lumière les principaux résultats obtenus par le PNUD en 1997 et les défis à relever pour 1998 et au-delà. Il examine ainsi les progrès accomplis par rapport aux activités planifiées et identifiées dans le rapport annuel pour 1996 en ce qui concerne : a) le renforcement des bureaux de pays du PNUD et l'appui au système des coordonnateurs résidents; b) un meilleur ciblage des activités du PNUD, en tenant tout particulièrement compte des questions de sexospécificité et des pays se trouvant dans des situations particulières; et c) de nouvelles mesures de gestion afin d'accélérer le changement au PNUD et d'améliorer tous les aspects de la gestion de l'organisation.

2. Le rapport s'articule autour de trois éléments clefs que le PNUD devra examiner conjointement avec le Conseil d'administration. Le chapitre I analyse le rôle du PNUD dans le système des Nations Unies, notamment en ce qui concerne la mise en place des réformes annoncées en 1997, le système des coordonnateurs résidents et le suivi intégré des conférences mondiales. Le chapitre II présente les principales réalisations de 1997, en particulier celles relatives aux défis de 1996, à savoir recentrer les activités de l'organisation, en alléger les structures, la rendre plus efficace et mieux à même d'exploiter les enseignements tirés de l'expérience acquise. Envisagé globalement avec les autres parties du rapport annuel (notamment DP/1998/17/Add.1 et Add.2), le chapitre II donne un échantillon des activités du PNUD aux niveaux national, régional et mondial. Le chapitre III résume les principaux défis que le PNUD devra relever au cours des prochaines années dans le cadre des efforts qu'il déploie pour devenir l'organisation que le Conseil d'administration, ses parties prenantes et ses partenaires ont imaginé.

3. Les rapports avec le Conseil d'administration ont évolué en 1997 dans le sens d'une interaction accrue, d'une meilleure définition des objectifs et d'une volonté plus manifeste de faire correspondre les décisions de principe aux ressources nécessaires pour les appliquer. Un plan de travail annuel a été adopté. Les réunions sont devenues plus stratégiques et ont davantage été axées sur les résultats; elles se sont accompagnées d'un dialogue plus concret comme l'ont montré la réunion-débat sur l'élimination de la pauvreté, tenue à l'occasion de la session annuelle, et le séminaire sur le recentrage du PNUD organisé à la fin de la troisième session ordinaire.

### I. RÔLE DU PNUD AU SEIN DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES

4. En application de la décision 94/14, le PNUD s'est efforcé de jouer pleinement son rôle de force d'intégration du système des Nations Unies au niveau des pays. Compte tenu des profondes réformes annoncées par le Secrétaire général en juillet, le PNUD a été appelé à exécuter un certain nombre de tâches particulières en 1997, à savoir le renforcement de la présence de l'Organisation des Nations Unies au niveau des pays et de son appui au développement. En association avec d'autres partenaires, le PNUD a joué un rôle essentiel à trois niveaux différents :

a) Application de mesures dans le cadre de la réforme de l'Organisation des Nations Unies;

/...

- b) Renforcement du système des coordonnateurs résidents;
- c) Promotion directe du suivi stratégique des conférences mondiales.

A. Le PNUD et la réforme de l'Organisation des Nations Unies

5. Le PNUD a soutenu sans réserve la réforme en cours à l'Organisation des Nations Unies et est étroitement associé tant au siège qu'au niveau des pays, à l'application de la résolution 52/12 de l'Assemblée générale. Il a collaboré avec d'autres fonds et programmes des Nations Unies pour arriver à une conception commune et améliorer la cohérence et la coordination des politiques applicables aux activités de développement. Le PNUD a contribué à faire avancer ces réformes à différents niveaux.

6. Au niveau institutionnel, l'Administrateur préside le Groupe des Nations Unies pour le développement, créé par le Secrétaire général pour améliorer la coordination et harmoniser les politiques relatives aux activités de développement de l'organisation. Il préside également le Comité exécutif du Groupe des Nations Unies pour le développement, constitué de représentants du PNUD, du FNUAP et de l'UNICEF en participation avec le PAM. En outre, l'Administrateur est membre du Conseil de direction du Secrétaire général.

7. Le Bureau des services et de l'appui au système des Nations Unies est devenu le Bureau du Groupe des Nations Unies pour le développement. Il a été considérablement étoffé grâce au détachement, en 1997, de hauts fonctionnaires d'autres organismes des Nations Unies, notamment un fonctionnaire de l'UNICEF et un du FNUAP, auxquels viendront s'ajouter deux autres fonctionnaires en 1998. Le Bureau des ressources et des affaires extérieures, conjointement avec le nouveau Bureau de la planification et de la gestion des ressources se sont efforcés de faire en sorte que les réformes du PNUD soient adaptées à la mise en oeuvre des réformes de l'ONU et impriment un élan supplémentaire au processus de réforme de l'Organisation des Nations Unies.

8. Au niveau décisionnel, et à la demande du Secrétaire général, le PNUD a dirigé, dans le cadre du Groupe des Nations Unies pour le développement, le processus d'élaboration d'une approche globale de l'élimination de la pauvreté. Le Secrétaire général envisageant la question des droits de l'homme comme un élément interdisciplinaire des activités de développement, le PNUD s'est attaché en collaboration avec ses partenaires du Groupe des Nations Unies pour le développement, notamment le Haut Commissariat aux droits de l'homme, à faire du droit au développement un facteur essentiel des activités de développement de l'ONU dans le contexte de l'élimination de la pauvreté. Afin d'encourager de nouvelles activités dans ce domaine, le PNUD a élaboré un document intitulé "Integrating Human Rights with Sustainable Human Development".

9. Au niveau technique et opérationnel, le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement constitue un des facteurs clefs de la mise en oeuvre de la réforme de l'ONU au niveau des pays. Le PNUD attache une importance capitale au bon déroulement de cet exercice lequel devrait permettre d'accélérer le processus d'harmonisation des politiques, programmes et procédures du système des Nations Unies compte tenu des besoins des pays bénéficiant d'un programme de développement humain durable. Avec le concours d'autres membres du Groupe des

Nations Unies pour le développement, et sous la direction du Bureau du Groupe pour le développement, le PNUD a participé à l'établissement de directives relatives au Plan-cadre des Nations Unies et à la conduite de l'exercice dans 18 pays.

10. On s'est efforcé d'instaurer une plus grande complémentarité entre le Plan-cadre des Nations Unies et la Stratégie d'aide par pays de la Banque mondiale et deux pays pilotes ont été choisis en 1998. Le Secrétaire général estimait que le Plan-cadre des Nations Unies devrait inclure tous les organismes des Nations Unies, les institutions spécialisées et les Commissions régionales ont été encouragées à participer à la mise en oeuvre du Plan-cadre. Les Conseils d'administration du PNUD/FNUAP et de l'UNICEF se sont réunis en janvier 1998 pour examiner comment le Plan-cadre est appliqué au niveau des pays. Le Viet Nam a servi d'exemple.

11. Sur la base des résultats déjà obtenus, le PNUD a continué d'harmoniser les cycles de programmation avec ceux d'autres fonds et programmes des Nations Unies grâce au cadre de coopération avec les pays et à la prolongation des programmes de pays. À la fin de l'année 1997, les cycles de programmation de 27 pays avaient été harmonisés et 54 autres devraient l'être d'ici à la fin de 1999. Des notes de stratégie de pays avaient été formulées pour 27 pays, des projets élaborés pour 19 autres et un plan de travail établi dans 15 pays. Le système des coordonnateurs résidents a contribué à la formulation des notes de stratégie de pays dans tous les pays où les gouvernements ont manifesté leur intérêt pour le processus.

12. Au niveau opérationnel, le processus d'élaboration des directives du système des coordonnateurs résidents sur la gestion administrative au niveau des pays est en cours dans des domaines tels que les communications, les achats, le personnel, les services financiers et juridiques, les bâtiments et la maintenance et les services de sécurité communs.

#### B. Système des coordonnateurs résidents

13. Les organes délibérants ayant décidé d'établir un lien entre le coordonnateur résident et le représentant résident du PNUD, et conformément à l'ensemble des réformes annoncées par le Secrétaire général en juillet et approuvées par l'Assemblée générale dans sa résolution A/52/12, le PNUD continue d'assumer la responsabilité de la gestion et du financement du système des coordonnateurs résidents.

14. Des progrès importants ont été réalisés et la liste des coordonnateurs résidents potentiels s'est accrue. En 1997, le pourcentage de fonctionnaires d'organismes des Nations Unies autres que le PNUD nommés coordonnateurs résidents est passé à 25 %. Cette hausse est également due à l'augmentation du nombre de candidats qualifiés présentés par d'autres organismes des Nations Unies. Le PNUD, en association avec ses partenaires du Groupe des Nations Unies pour le développement, a commencé d'élaborer une description complète et actualisée du poste de coordonnateur résident qui sera examinée en 1998 par le Comité consultatif du programme et des questions opérationnelles pour le compte du Comité administratif de coordination (CAC). Des directives ont été formulées pour les rapports annuels des coordonnateurs résidents,

lesquels comprendront une évaluation conjointe de l'Équipe de pays des Nations Unies sur l'état d'avancement de son plan de travail annuel, notamment en ce qui concerne la réalisation des objectifs d'élimination de la pauvreté et d'instauration d'un développement humain durable définis par leur pays d'affectation.

15. Un processus d'évaluation des compétences a été introduit pour garantir que l'affectation des coordonnateurs résidents correspond à leurs qualifications. Le PNUD a été le premier à élaborer un modèle d'évaluation des compétences à l'intention des candidats à un poste de coordonnateur résident. Il a participé activement au Groupe de travail sur les questions intéressant les coordonnateurs résidents du Groupe des Nations Unies pour le développement, afin notamment d'améliorer le processus de sélection.

16. Après consultation avec d'autres membres du Groupe des Nations Unies pour le développement, l'Administrateur a formulé des directives écrites à l'intention des coordonnateurs résidents sur les filières à suivre pour rendre compte et sur l'obligation redditionnelle dans le cadre de leurs fonctions, en leur demandant de bien séparer leur rôle de coordonnateur résident de celui de représentant résident du PNUD. Un soutien particulier, y compris un encadrement, a été offert aux nouveaux coordonnateurs résidents et aux équipes des Nations Unies dans les pays. Le PNUD collabore directement à la réorganisation des séminaires sur la gestion de la coordination des activités sur le terrain et continue de partager le coût de la gestion de ce programme avec le projet d'école des cadres des Nations Unies.

#### C. Suivi des conférences mondiales

17. Les coordonnateurs résidents et les équipes des Nations Unies dans les pays sont tous particulièrement chargés de collaborer avec les gouvernements à la mise en oeuvre des programmes d'action issus des conférences mondiales tenues sous les auspices de l'Organisation des Nations Unies et qui sont devenus les objectifs du programme "Une stratégie pour le XXIe siècle" élaboré par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Les activités réalisées par le coordonnateur résident et l'équipe des Nations Unies dans le pays au niveau national complètent celles des trois équipes spéciales interorganisations, créées par le CAC pour garantir un suivi réel et intégré de ces conférences.

18. À l'issue d'un atelier organisé par le Comité consultatif du programme et des questions opérationnelles sur le suivi des conférences qui s'est tenu à Turin en décembre 1997, il a été proposé de constituer des réseaux souples en collaboration avec les chefs de projet pour suivre les activités des équipes spéciales, lesquels seraient supervisés par le Comité consultatif pour le compte du CAC. Ces réseaux auraient pour objectif de fournir au système des coordonnateurs résidents des directives opérationnelles sur le suivi des conférences.

19. En collaboration avec le Département des affaires économiques et sociales du Secrétariat de l'ONU, le CAC et ses organes subsidiaires, l'Administrateur et le Groupe des Nations Unies pour le développement fournissent des conseils aux coordonnateurs résidents et aux équipes des Nations Unies dans les pays sur les

façons d'exploiter au mieux les résultats des conférences dans le cadre des activités opérationnelles de l'Organisation des Nations Unies.

20. En ce qui concerne, plus précisément, le suivi du Sommet mondial pour le développement social, des groupes thématiques sur l'élimination de la pauvreté ont été créés dans 40 pays à la fin de l'année 1997. Tous les projets d'action du PNUD (cadres de coopération de pays, ébauches de programmes, etc.) sont étudiés par le Comité de surveillance de la gestion des programmes en fonction des critères du développement humain durable, y compris le suivi du Sommet mondial pour le développement social. En outre, le PNUD a aidé 98 pays à concevoir et à mettre en place des stratégies de lutte contre la pauvreté. Cent pays du monde entier ont établi leur propre rapport national sur le développement humain (voir annexe II du document DP/1998/17/Add.2). Le PNUD a soutenu activement la mise en place au niveau national de la formule 20/20 qui permet aux gouvernements des pays bénéficiant d'un programme de mobiliser des contributions de donateurs pour un montant équivalent aux 20 % du budget du secteur public qu'ils affectent aux services sociaux de base.

21. Le Rapport mondial sur le développement humain, 1997, commandé par le PNUD était orienté sur la nature multidimensionnelle et complexe de la pauvreté, les nouveaux moyens de l'évaluation (par exemple l'indice de pauvreté humaine), et les stratégies applicables pour la combattre. Le PNUD s'est concentré sur les indicateurs d'évaluation de la pauvreté à partir d'une perspective multidimensionnelle au niveau national. Un rapport d'activité annuel sur l'élimination de la pauvreté reprenant les leçons tirées de l'expérience acquise dans de nombreux pays à différents stades de développement sera publié en octobre 1998. Ce rapport doit contribuer aux préparatifs du processus d'examen du Sommet mondial pour le développement social en l'an 2000.

22. En ce qui concerne l'emploi, un autre thème du Sommet mondial pour le développement social, le PNUD a collaboré activement, aux niveaux national et mondial, avec l'Équipe spéciale interorganisations sur l'emploi et les modes d'existence durable, présidée par l'Organisation internationale du Travail. Le PNUD a approfondi la notion de modes de vie durables et a dirigé deux des sept examens nationaux de l'Équipe spéciale. Vingt-cinq pays pauvres bénéficient d'un soutien du PNUD par l'intermédiaire du projet MicroStart lancé en 1996 pour créer des emplois et des activités rémunératrices.

23. Avec d'autres partenaires, le PNUD a lancé l'Alliance mondiale pour la lutte contre la pauvreté, un réseau mondial de villes qui se sont engagées à atteindre les objectifs de la deuxième Conférence des Nations Unies sur les établissements humains (Habitat II). Le PNUD a organisé le premier Colloque international de maires en juillet 1997 (voir également ci-après le rôle croissant du PNUD dans le domaine de la gouvernance), qui a réuni des maires et des élus locaux de 70 pays pour examiner la question de la gestion des villes dans le contexte de la mondialisation, renforcer les partenariats entre le secteur public, le secteur privé et les organisations de la société civile et promouvoir l'équité dans les zones urbaines du monde entier.

24. Lors du suivi de la quatrième Conférence mondiale sur les femmes, le PNUD a aidé 35 pays à élaborer des plans d'action nationaux. Une allocation spéciale de 1 million de dollars a été octroyée pour améliorer la programmation dans

30 pays au titre des activités de promotion de la femme, de l'égalité entre les sexes et de la coopération avec le Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM) au niveau national. UNIFEM est un partenaire clefs d'une nouvelle initiative pilote menée dans 10 pays. L'expérience acquise et les enseignements qui en ont été tirés en ce qui concerne l'intégration des femmes ont constitué une contribution précieuse pour la session de fonds du Conseil économique et social au cours de laquelle ont été adoptées les conclusions concertées 1997/2 sur l'intégration d'une perspective sexospécifique dans toutes les activités et programmes du système des Nations Unies.

25. Le PNUD a également renforcé son appui à l'intégration et à la promotion de la femme grâce à des politiques, programmes et mesures institutionnelles. L'Administrateur a décidé que 20 % des ressources financières devraient être affectées à la promotion de l'égalité entre les sexes et à la promotion de la femme par le biais de programmes mondiaux, régionaux et des pays élaborés à cet effet. Comme souligné dans le document DP/1998/17/Add.2, le PNUD a pris des mesures sur plusieurs fronts. La "Note d'orientation sur la prise en compte des questions d'équité entre les hommes et les femmes", fondée sur les leçons tirées de l'expérience du siège et des bureaux de pays a été diffusée pour aider les responsables à appliquer la politique générale du PNUD en matière d'égalité entre les sexes. Vingt volontaires des Nations Unies spécialistes des questions de sexospécificité ont été désignés pour renforcer les activités au niveau des pays. Le PNUD a associé plus étroitement UNIFEM à son processus de prise de décision, y compris l'approbation des cadres de coopération de pays et des notes consultatives. La politique générale du PNUD en matière d'équilibre entre les sexes est examinée plus en détail au paragraphe 71.

26. Lors du suivi de la Conférence internationale sur la population et le développement par le FNUAP, le PNUD a notamment fourni un soutien au Groupe spécial de la coopération technique entre pays en développement et a mis en place avec le programme régional pour l'Afrique un réseau régional de prévention de la mortalité maternelle.

27. Dans le cadre du suivi de la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement, le PNUD collabore avec d'autres partenaires et aide les gouvernements de 70 pays à formuler des politiques de développement durable qui intègrent les facteurs environnementaux dans leurs politiques et plans sociaux et économiques par l'intermédiaire du programme Capacités 21. Le Bureau de la lutte contre la désertification et la sécheresse en collaboration avec d'autres partenaires aide 55 pays des régions d'Afrique, d'Amérique latine et des Caraïbes, de la Communauté d'États indépendants, d'Asie et des États arabes à combattre la désertification. Le PNUD coopère également avec d'autres partenaires à l'application des accords conclus dans le cadre du Protocole de Montréal visant à éliminer les chlorofluorocarbures et les substances nocives pour l'ozone grâce à 500 activités menées dans 50 pays.

28. En tant qu'élément du suivi actif du Plan d'action du Sommet mondial de l'alimentation et afin de compléter le soutien fourni par d'autres partenaires, le PNUD aide les pays bénéficiant d'un programme à renforcer leurs capacités nationales dans le domaine de la sécurité alimentaire. Le document DP/1998/17/Add.2 fournit des informations plus détaillées.

29. Pour ce qui est du suivi du Programme d'action de la Barbade dans le cadre du développement durable des petits États insulaires en développement, le Groupe spécial de la coopération technique entre pays en développement a notamment établi un Programme d'assistance technique aux petits États insulaires en développement et, en collaboration avec le Programme de constitution de réseaux pour le développement durable, il a contribué au lancement d'un réseau d'information pilote (SIDSNET) en 1998. Voir le document DP/1998/17/Add.3 pour plus d'informations.

30. Dans le cadre du suivi de la Réunion de haut niveau sur les initiatives intégrées en faveur des pays les moins avancés sur le commerce et le développement qui s'est tenue en octobre 1997 et compte tenu de l'approbation par le Conseil d'administration du cadre intégré pour l'assistance technique liée au commerce, émanant de la réunion, le PNUD a élaboré des directives pour des tables rondes sur le commerce. Les tables rondes prévues pour 1998 et organisées par les Gouvernements de la Gambie, du Mali, de Sao Tomé-et-Principe et du Tchad sont axées sur le commerce. Un rapport oral sur les activités de suivi de ce cadre par le PNUD sera présenté à l'occasion de la session annuelle.

31. En outre, dans le cadre du suivi de la Conférence mondiale sur les droits de l'homme qui s'est tenue en 1993, le PNUD a élaboré un document sur l'intégration des droits de l'homme à la question du développement humain durable, comme il est indiqué au paragraphe 8 plus haut.

## II. RÉFORMES ET FONCTIONNEMENT DU PNUD : APERÇU DES RÉSULTATS DE 1997

32. Conformément à la décision 97/15 du Conseil d'administration et dans l'esprit du plan triennal de mise en oeuvre des réformes présenté dans le document DP/1997/CRP.22, les objectifs généraux fixés pour la fin de 1997 ont été atteints comme l'indique le rapport intérimaire sur la mise en oeuvre du processus de gestion du changement (DP/1998/CRP.7) présenté au Conseil à sa deuxième session ordinaire de 1998.

33. Le PNUD a réorganisé le fonctionnement de son siège en séparant les activités institutionnelles des activités opérationnelles. Le nouveau Bureau chargé des programmes et de la gestion des ressources a aligné son système de gestion des ressources financières, humaines et informationnelles sur les opérations de planification stratégique institutionnelle. Le nouveau Groupe d'appui aux opérations facilite les interactions entre les bureaux régionaux et accomplit un travail d'équipe multifonctionnel permettant à tous les pays, notamment ceux qui traversent des crises ou se trouvent dans des circonstances particulières, de prendre effectivement en compte des stratégies normalisées face aux problèmes. Pour veiller à ce que la fonction d'évaluation reste indépendante, le Bureau de l'évaluation a remplacé le Bureau chargé de l'évaluation et de la planification stratégique.

34. Les principes et responsabilités applicables à la mise en oeuvre des réformes ont été adoptés et l'organisation dans son ensemble a été encouragée à participer au processus de gestion du changement. On a créé le Comité de mise en oeuvre du changement qui est chargé d'assurer le suivi des progrès accomplis, d'identifier les difficultés et d'examiner les autres questions connexes. La

question du changement figure désormais en permanence à l'ordre du jour du Comité exécutif – instance la plus élevée du PNUD en matière de gestion et de politique. Les représentants résidents ont organisé des réunions pour accélérer le changement dans les bureaux de pays. Pour veiller à ce que les débats et les prises de décisions en matière de changement reflètent pleinement les préoccupations nationales, le Comité exécutif a été élargi et englobe désormais 10 représentants résidents/coordonnateurs résidents.

35. Les directeurs au siège ont, de concert avec l'Administrateur, mis au point des accords fixant des objectifs pour accélérer les réformes en 1998 concernant : l'efficacité des bureaux de pays; les mesures visant à faire du PNUD une organisation moderne de diffusion du savoir; la responsabilité redditionnelle et l'efficacité; la mobilisation des ressources; et le rôle du PNUD au sein de l'Organisation des Nations Unies. Dans ce même esprit de partage des responsabilités, les représentants résidents ont signé avec les directeurs des bureaux régionaux des accords sur lesquels le plan stratégique du PNUD pour 1998, mis à la disposition de la deuxième session ordinaire de 1998, a fait fond.

#### A. Au niveau de la politique générale

36. Au cours de l'année écoulée, le PNUD a formulé une stratégie de recentrage de ses perspectives en fonction des principes énoncés dans la décision 94/14. Des principes directeurs ont été arrêtés en étroite consultation avec le Conseil, notamment lors des débats organisés au cours d'un atelier d'une journée tenu en septembre 1997. Le Conseil a adopté ces principes par sa décision 98/1.

37. En étroite coopération avec les pays bénéficiaires, le PNUD s'est tout particulièrement efforcé tout au long de l'année d'affiner ses perspectives grâce à a) des instruments de programmation tels que les notes consultatives, les cadres de coopération de pays, les cadres régionaux, un cadre mondial de coopération et, plus récemment, le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et b) l'application des critères d'affectation des ressources établis avec le Conseil dans le contexte de l'application des futurs arrangements en matière de programmation. À la fin de l'année 1997, le Conseil avait approuvé 119 cadres de coopération de pays et cadres de coopération régionaux pour chacune des régions géographiques dans lesquelles le PNUD opère.

38. Pour donner une image plus précise au vaste éventail de ses partenaires, notamment des parlementaires, des médias et des organisations non gouvernementales, le PNUD a diffusé des messages qui montrent clairement à quel point il améliore la vie des défavorisés et a établi un nouveau type de rapport annuel illustré. Il a réexaminé en outre sa politique en matière de publications. Le document DP/1998/23 donne un compte rendu détaillé de l'application de la stratégie en matière de communications institutionnelles et de mobilisation ainsi que des décisions 96/22 et 97/17 du Conseil d'administration.

39. Ces dernières années, la gouvernance a été l'un des domaines que le PNUD est appelé de plus en plus à appuyer. L'expérience a montré que le développement humain durable dépend d'une bonne gouvernance et des possibilités de participation aux décisions qui influent sur leur existence offertes aux

particuliers et aux collectivités. La bonne gouvernance se fonde sur un équilibre judicieux entre l'action des pouvoirs publics, le secteur privé et la société civile.

"L'État est perçu de plus en plus non comme le créateur de richesses, mais comme le facilitateur et le catalyseur du développement. Une fonction essentielle de l'État consiste à offrir un environnement favorable, c'est-à-dire propice aux investissements, à la création de richesses et à la croissance de chacun."

Le Secrétaire général, Kofi Annan

Le PNUD a marqué son souci de promouvoir la bonne gouvernance au niveau local en organisant en juillet 1997 une Conférence internationale sur la gestion des affaires publiques en vue d'une croissance durable et de l'équité, qui a réuni plus de 1 000 participants – ministres de haut niveau, parlementaires, maires et représentants de la société civile, des milieux d'affaires et d'organismes de développement.

40. Le PNUD accorde le plus haut degré de priorité à la satisfaction des besoins des pays bénéficiaires en matière de gestion des affaires publiques. L'appui à la gouvernance en vue de l'élimination de la pauvreté représente une bonne partie de ses programmes. Près de 70 % des cadres de coopération de pays pour la période 1997-1999 comportent une composante en faveur de la décentralisation; 65 % d'entre eux prévoient une assistance aux organisations de la société civile; et un peu moins de 65 % comportent un élément d'appui aux institutions publiques. Le Bureau de l'évaluation a examiné la question de la gestion des affaires publiques au niveau régional pour comparer les données d'expérience des divers pays et en tirer des enseignements qui enrichiront les connaissances de l'organisation.

41. En 1997, l'Administrateur a annoncé qu'un montant de 36 millions de dollars serait alloué aux pays en développement de toutes les régions au titre d'un programme pilote d'appui aux approches novatrices en matière de gouvernance. L'initiative mondiale portant sur quatre ans a pour objet de mettre à l'essai les idées et modalités nouvelles en faveur d'une bonne gestion des affaires publiques et d'encourager l'action d'un vaste éventail de partenaires – organisations de la société civile, médias, organisations des droits de l'homme et parlements. Plus de 75 pays devraient recevoir une assistance grâce à ce programme.

42. Les demandes d'appui du PNUD ont considérablement augmenté dans les pays se trouvant dans des situations d'urgence complexes. À la fin de l'année 1997, le PNUD avait à son actif plus de 120 interventions dans 36 pays et 3 groupes sous-régionaux dans des situations de développement particulières, dont le coût s'élevait à une centaine de millions de dollars. Ces interventions s'inscrivent dans trois grandes catégories : réactions à des situations de développement

complexes, pendant et après la crise, à l'aide de cadres stratégiques ou d'initiatives spéciales; appui immédiat visant à aider le pays (ou le système des Nations Unies) à réagir de façon urgente et coordonnée à une crise soudaine; renforcement des capacités pour prévenir les crises, en atténuer les effets et reconstruire après leur passage.

43. Le PNUD a fourni un appui dans les domaines ci-après : programmes de remise en état des zones touchées et programmes de réintégration, notamment mise en valeur desdites zones et réintégration des populations déracinées; renforcement des capacités de gestion des affaires publiques dans les domaines de la consolidation de la paix et/ou du redressement après la crise, notamment renforcement ou relèvement des systèmes juridiques, reconnaissance et respect des droits de l'homme, élections nationales et locales; renforcement des capacités pour atténuer les effets des catastrophes; réintégration de soldats démobilisés; et déminage. On trouvera des détails à ce sujet dans les documents DP/1998/18 et DP/1998/17/Add.1. Comme il est indiqué ci-après, le PNUD a géré ses ressources humaines de façon à faciliter ces efforts.

44. Le Programme a renforcé la participation des organismes de la société civile à son action en adoptant une déclaration de politique générale dans laquelle il réaffirme l'importance qu'il attache aux processus axés sur l'homme, formule un cadre de collaboration avec les organisations de la société civile ainsi que des procédures en vue de l'exécution des programmes par les organisations non gouvernementales et des directives sur la transparence de l'information.

45. Le PNUD appuie la gouvernance en s'attachant plus particulièrement à créer des capacités durables correspondant aux caractéristiques propres à chaque pays; il a recours pour ce faire à la coopération technique entre pays en développement. La CTPD facilite les échanges, les investissements et les politiques macroéconomiques et aide par là-même les pays en développement à renforcer leur capacité d'analyse et de gestion des effets de la mondialisation.

46. Pour que les pays bénéficiaires puissent participer dans ce contexte de mondialisation, le PNUD a lancé un programme spécial concernant les techniques d'information et de communication, qui vise à renforcer les capacités nationales en matière de mise au point et d'utilisation des techniques d'information et de communication dans les domaines de l'éducation, de la santé, de la gestion des ressources humaines, du développement des petites entreprises et de la prise de décisions concertées. On citera parmi les autres progrès accomplis dans ce domaine : l'élargissement de la portée du Programme de coopération en faveur du développement durable qui concerne désormais 39 pays, et la mise au point, à l'intention de 42 États insulaires, d'un Réseau de petits États insulaires en développement (SIDnet), qui devrait être lancé en 1998 (pour plus de détails, voir le document DP/1998/17/Add.2).

47. Pour rapprocher l'appui technique des bureaux de pays et promouvoir une vaste et rapide diffusion interrégionale du savoir, le PNUD a formulé une stratégie visant à lancer les unités de ressources sous-régionales approuvées par le Conseil d'administration dans sa décision 97/15. Compte tenu des résultats des opérations pilotes déjà en cours au Pakistan et en Thaïlande, on a envisagé, dans un premier temps, de choisir dans chacune des quatre autres

régions géographiques un bureau de pays qui serait chargé de mettre à l'essai ces unités de ressources sous-régionales. Le document DP/1998/CRP.8 expose les grandes lignes de la mise en oeuvre de ce système mondial composé d'un centre relié à des unités de ressources sous-régionales.

#### B. Au niveau opérationnel

48. On s'est employé en priorité à promouvoir le sens des responsabilités dans l'organisation pour veiller à ce qu'elle exécute ses activités de façon économique et efficace en rendant le personnel comptable de son travail et de son utilisation des ressources. Le PNUD a distribué à l'ensemble du personnel son premier bulletin consacré à l'obligation redditionnelle en lui donnant des indications concernant les valeurs de l'organisation, ainsi que les conduites et les comportements professionnels acceptables. On trouvera dans le document DP/1998/26 plus de détails à ce sujet, notamment sur les dispositions prises pour favoriser une plus grande décentralisation de la prise de décisions.

49. On s'est attaché à faire du PNUD une organisation plus orientée vers la diffusion du savoir. Le PNUD a recours à aux techniques d'information et de communication pour diffuser le savoir-faire et les meilleures pratiques; il fournit aux utilisateurs du MagNet website du PNUD des données sur la création des capacités (manuel électronique sur la création des capacités, par exemple). La base centrale de données sur l'évaluation est désormais à la disposition de tous les bureaux de pays et le Bureau de l'évaluation a ouvert un site Web sur Intranet et Internet (pour plus de précisions, voir document DP/1998/19). Tous les bureaux de pays devraient être reliés à Internet d'ici à la fin de 1998. Le projet de système de gestion intégrée de l'information concernant les ressources humaines du PNUD est désormais pleinement opérationnel.

50. L'année 1997 a marqué un tournant dans le resserrement de la collaboration entre le Conseil d'administration et le PNUD en ce qui concerne l'exécution nationale, collaboration qui s'est traduite par d'importantes dispositions concernant les activités d'exécution du PNUD financées par des ressources autres que les ressources de base et les activités d'exécution nationale. Les procédures d'exécution nationale ont été révisées et simplifiées en tenant compte des résultats des évaluations, des consultations avec le Conseil et avec les organismes des Nations Unies, en particulier les institutions spécialisées, le Comité des commissaires aux comptes et le Bureau des affaires juridiques de l'Organisation des Nations Unies, ainsi que des conclusions d'un atelier mondial organisé en Gambie avec la participation de représentants de gouvernements et des institutions spécialisées des Nations Unies.

51. Les critères de vérification des comptes ont été mieux respectés dans l'exécution nationale. Aux niveaux régional et national, le PNUD a renforcé les centres régionaux des services d'audit en Malaisie et au Zimbabwe et a procédé à la vérification des comptes d'autres bureaux de pays, l'objectif étant de vérifier les comptes de la moitié des bureaux de pays en Afrique, en Asie et dans le Pacifique et dans les États arabes d'ici à la fin de l'année 1998. Le PNUD a par ailleurs commencé à formuler, en collaboration avec les autres organismes des Nations Unies, les critères communs applicables aux opérations d'enquête. On trouvera des informations supplémentaires à ce sujet dans le document DP/1998/26.

52. Dans le processus de changement en vue du PNUD 2001, on a souligné que l'organisation devait être davantage axée sur les résultats. Le Bureau de l'évaluation s'est attaché à mettre au point des politiques, méthodes et instruments de suivi et d'évaluation des résultats, ce qui s'est principalement traduit par a) une étude conjointe avec la Swedish International Development Cooperation Agency sur l'évaluation et la gestion des résultats et b) un manuel facile à utiliser sur le suivi et l'évaluation dans une perspective de résultats à l'intention des directeurs de programme. Tels sont les fondements du nouveau système de gestion du PNUD axé sur les résultats.

53. Dans le domaine difficile de l'évaluation de l'impact et des résultats, le nouveau Bureau de l'évaluation a formulé un plan d'action comportant trois grands éléments : donner plus systématiquement accès aux données d'expérience recueillies par le PNUD et par d'autres organismes de développement sur les résultats obtenus dans les domaines du développement humain durable; renforcer l'obligation redditionnelle en rendant la direction responsable de la mise en oeuvre des recommandations contenues dans les évaluations; et établir un cadre opérationnel d'évaluation et de compte rendu des résultats. On trouvera des détails à ce sujet dans le document DP/1998/19.

54. Le Conseil d'administration a approuvé le budget d'appui d'une croissance zéro pour l'exercice biennal 1998-1999, après la compression de 19 % (en termes réels) du budget pour l'exercice biennal 1992-1997. Ce budget a été présenté pour la première fois sous sa nouvelle forme qui est complètement alignée sur celle des budgets de l'UNICEF et du FNUAP. Ce budget prévoit un redéploiement stratégique des ressources pour financer les principales initiatives de changement en prélevant les fonds sur le budget général.

55. Les mesures préconisées par le personnel des bureaux de pays et du siège se sont traduites par des gains d'efficacité. Au moment de la rédaction du présent rapport, ces mesures faisaient l'objet d'un suivi pour préciser ce qui était en cours d'exécution, ce qui restait encore à faire et ce qui n'était pas faisable. Le siège a lancé la phase pilote du Programme pour l'amélioration des réunions. On a rationalisé les processus financiers et introduit des mesures pour renforcer les capacités de gestion financière des bureaux de pays. Le système de gestion de l'information financière est appliqué à l'échelle de l'organisation et une formation est dispensée.

56. En matière de gestion des ressources humaines, le PNUD a davantage insisté sur les valeurs organisationnelles et la responsabilité redditionnelle. Il a mis en oeuvre une nouvelle stratégie des ressources humaines fondée sur les compétences et a accordé une attention toute particulière au savoir-faire et aux possibilités de carrière des administrateurs nationaux qui représentent plus de 80 % de son personnel.

57. Le PNUD a introduit un catalogue de diffusion du savoir et a lancé la deuxième phase de son programme de perfectionnement de la gestion en insistant tout particulièrement sur les compétences nécessaires à la formation d'équipes. Il a commencé à établir un fichier du personnel en cas d'urgence permettant de recenser les fonctionnaires qui pourraient être formés puis rapidement redéployés dans les pays qui ont besoin de personnel temporaire ou manquent simplement de personnel. On a envisagé de nommer un conseiller spécial chargé

du personnel pour faire face aux situations d'urgence complexes et à leurs conséquences. On a étendu à toute l'organisation le Programme de récompenses au mérite créé pour rendre hommage à certains exemples d'excellence et de performance exceptionnelle.

58. Les femmes occupent maintenant un tiers des postes de direction au siège. Trois des sept administrateurs assistants sont des femmes. Le nombre de femmes représentants résidents a presque doublé depuis 1995 et l'objectif concernant le nombre de femmes occupant des postes D-2 a été atteint. Pour améliorer encore la parité entre les sexes, le PNUD a formulé la deuxième phase de sa politique en la matière portant sur la période 1998-2001.

59. Comme indiqué dans le document DP/1997/16, le PNUD a pris un certain nombre de mesures visant à améliorer l'exécution de ses programmes en s'attachant pleinement à leur qualité. De ce fait, l'ensemble de la situation s'est améliorée, à l'exception de certains cas particuliers exposés dans le document DP/1998/26. Au moment de l'établissement du présent rapport, le coût de l'exécution du programme de base de 1997 était estimé à environ 643 millions de dollars, soit 20 % de plus qu'en 1996, augmentation qui n'est toutefois pas allée de pair avec la hausse escomptée des ressources de base. Le bilan annuel de la situation financière et le budget pour 1998-1999 seront présentés au Conseil à sa troisième session ordinaire de 1998.

### III. LE PNUD EN 1998 ET AU-DELÀ : PRINCIPALES TÂCHES

60. Faisant fond sur les progrès accomplis jusqu'ici et exposés plus haut, le PNUD s'emploiera à prévoir les tendances en matière de coopération pour s'y adapter afin d'être un partenaire utile et un dispensateur de services stratégiques de développement. En 1998, le PNUD devra essentiellement s'attacher à :

- a) Rester un agent dynamique de la réforme de l'Organisation des Nations Unies;
- b) Continuer son processus de réforme;
- c) Mobiliser des ressources;
- d) Forger un nouveau partenariat stratégique; et
- e) Resserrer encore sa coopération avec le Conseil.

Des précisions concernant le plan stratégique de 1998 figurant dans le document DP/1998/CRP.7 ont été présentées au Conseil à sa deuxième session ordinaire de 1998.

#### A. Le PNUD et les réformes de l'Organisation des Nations Unies

61. Le PNUD aura un rôle important à jouer pour ce qui est d'aider les organismes de développement des Nations Unies à atteindre leurs objectifs pour 1998 dans six principaux domaines : le renforcement du système des coordonnateurs résidents, la mise en oeuvre du Plan-cadre des Nations Unies pour

l'aide au développement; la promotion du dialogue entre les membres du Groupe des Nations Unies pour le développement et les institutions de Bretton Woods sur les grandes orientations et les questions opérationnelles; l'établissement de la Maison des Nations Unies; la promotion des initiatives communes du Groupe des Nations Unies pour le développement sur les principales questions liées aux politiques de développement; et la simplification des arrangements institutionnels de coordination.

62. Pour renforcer le système des coordonnateurs résidents, le PNUD continuera de collaborer avec les membres du Groupe des Nations Unies pour le développement et le Comité administratif de coordination dans tous les domaines. Il restera un membre dynamique de l'équipe chargée de mettre au point un plan d'action s'agissant du système approuvé par le Groupe des Nations Unies pour le développement en élargissant l'éventail des candidats aux postes de coordonnateur résident, en introduisant des systèmes d'évaluation de l'action des résidents coordonnateurs et de leur équipe de pays, en examinant les besoins de formation des coordonnateurs résidents et des équipes de pays des Nations Unies et en identifiant et diffusant les bonnes pratiques.

63. Pour ce qui est du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, le PNUD, avec d'autres membres du Groupe des Nations Unies pour le développement, fera fond sur les enseignements tirés de la phase pilote menée dans 18 pays pour affiner les directives et appliquer progressivement le Plan-cadre dans tous les pays ainsi que pour préciser les rapports entre le Plan, les notes stratégiques de pays et les autres instruments de programmation. Le PNUD s'est engagé à simplifier et à harmoniser tous les instruments de programmation et à les réduire au strict minimum.

64. Le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement à l'essai dans certains pays permettra par ailleurs au PNUD d'approfondir son dialogue avec les pays de programme et avec les autres partenaires du développement, notamment les donateurs, les organisations non gouvernementales et les institutions financières internationales. On veillera à ce qu'il y ait une complémentarité entre le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et la Stratégie d'assistance aux pays de la Banque mondiale dans le cadre de deux pays pilotes en 1998.

65. Le dialogue entre le Groupe des Nations Unies pour le développement et les institutions de Bretton Woods visera principalement à favoriser activement les interactions entre le Plan-cadre et la Stratégie d'assistance aux pays; à contribuer au lancement du réseau ONU-Banque mondiale en matière de compétences; à préciser quels seront les rôles respectifs de l'Organisation des Nations Unies et de la Banque mondiale dans la coopération technique à fonds perdus en vue du renforcement des capacités; et à identifier les domaines de collaboration avec le Fonds monétaire international.

66. Pour concrétiser l'idée d'une maison des Nations Unies, le PNUD, de concert avec ses partenaires du Groupe des Nations Unies pour le développement, s'emploiera à établir de nouveaux locaux communs dans les pays remplissant les conditions requises, en particulier dans le contexte du Groupe de travail chargé des locaux communs du Groupe des Nations Unies pour le développement, actuellement dirigé par l'UNICEF, qui est chargé de mettre en place des services

communs chaque fois que faire se peut en faisant fond sur les enseignements tirés des études pilotes.

67. Pour encourager une action conjointe face aux principaux problèmes posés par les politiques de développement, le PNUD, en collaboration avec ses partenaires au sein du Groupe des Nations Unies pour le développement, devra avant tout prendre part aux activités opérationnelles en faveur du développement dans le contexte de l'examen triennal de politique générale axé sur le rôle de l'Organisation des Nations Unies et l'expérience que celle-ci a acquise en matière de renforcement des capacités et veiller au suivi de ses activités; promouvoir la participation effective de l'Organisation à la Conférence internationale de Tokyo sur le développement de l'Afrique (CITDA II) et formuler des principes directeurs à l'intention des équipes de pays de l'ONU sur les liens qui existent entre les activités humanitaires, le maintien de la paix, les droits de l'homme et le développement à l'occasion du cinquantième anniversaire de la Déclaration universelle des droits de l'homme.

#### B. Réformes internes du PNUD

68. En mettant en oeuvre ses propres réformes internes, le PNUD s'attachera principalement à rester, dans le cadre des réformes en cours au sein de l'Organisation des Nations Unies, une organisation souple, adaptée aux besoins et orientée vers l'avenir. Les objectifs visés pour 1998 figurent dans le plan stratégique de 1998 présenté au Conseil à sa deuxième session ordinaire de 1998.

69. Au niveau opérationnel, le PNUD aura, en 1998, à mener à bien les tâches difficiles suivantes :

a) Renforcer l'efficacité de l'appui que les bureaux de pays apportent aux efforts de développement national des pays bénéficiaires conformément aux plans et priorités de développement national en veillant à appliquer pleinement les principes directeurs concernant son recentrage approuvé par la décision 98/1;

b) Renforcer ses capacités de dispenser des services rapides, adaptés et de qualité pour répondre aux besoins des bénéficiaires du programme en matière de développement humain durable;

c) Améliorer ses capacités pour être à même d'assurer une gestion axée sur les résultats et un suivi efficace de l'exécution du programme et de tenir compte des résultats de ces évaluations afin de mieux promouvoir la coopération en faveur du développement; et

d) Mobiliser les ressources à l'appui de ses activités opérationnelles.

70. Les principaux problèmes à résoudre en 1998 au niveau de la direction sont les suivants :

a) Veiller à ce que les principes de base de PNUD 2001 soient intégrés de façon que le programme soit pleinement responsable du changement des pratiques en matière de gestion aux niveaux de la direction au siège et dans les bureaux de pays;

b) Renforcer le rôle d'organisme de diffusion du savoir du PNUD;

c) Mettre en place un cadre de responsabilité redditionnelle, ainsi que des règles déontologiques visant à renforcer les valeurs, la responsabilité redditionnelle et l'évaluation de l'action du programme; et

d) Examiner l'application des arrangements futurs en matière de programmation.

### C. Ressources

71. La gestion des ressources humaines restera une priorité. En se fondant sur la stratégie axée sur les compétences qu'on a lancée en 1997 dans le domaine des ressources humaines, on s'emploiera à perfectionner les qualifications de base pour permettre au nouveau PNUD de dispenser des services de la plus haute qualité en matière de développement. Les tâches seront les suivantes : intensifier l'application du cadre de responsabilité redditionnelle; encourager tous les membres du personnel à s'auto-évaluer et à contribuer pleinement à l'établissement des indicateurs de performance des équipes et des particuliers; donner les moyens aux membres du personnel de maximiser leur potentiel. On allouera des fonds à la mise en valeur et à la formation stratégiques des ressources humaines. On accordera la priorité au perfectionnement des spécialisations et à l'amélioration du travail d'équipe. La parité entre les sexes restera le pivot de la stratégie du PNUD dans le domaine des ressources humaines.

72. Les changements et les réformes en cours sont considérables mais ils ne sont pas allés de pair avec une augmentation des ressources de base. De ce fait, le but stratégique le plus important pour le PNUD et l'ensemble de ses partenaires en 1998 est de mettre un terme à la diminution continue des ressources de base et d'inverser la tendance. Au moment de la rédaction du présent rapport, on estimait que les contributions volontaires au titre des ressources de base du PNUD en 1998 seraient inférieures au niveau de 1997 et nettement inférieures au montant annuel moyen fixé pour la période 1997-1999 dans la décision 95/23.

73. L'Administrateur s'emploie résolument à inverser cette tendance à la baisse des ressources de base à court et à long terme. Dans un premier temps, le PNUD a lancé un appel aux principaux donateurs afin que les ressources de base pour 1998 ne diminuent pas au point d'être inférieures au niveau de 1997 et il a examiné un certain nombre de méthodes permettant de mieux protéger la valeur en dollars de ses ressources financières. À moyen et à plus long terme, le PNUD facilite, en application de la résolution 50/227 de l'Assemblée générale et conformément à la décision 98/3 du Conseil d'administration, les travaux du Groupe de travail spécial à composition non limitée chargé de définir une stratégie de financement plus fiable à l'avenir pour le PNUD. Le rapport final du Groupe de travail devrait être présenté à la troisième session ordinaire de 1998. Le PNUD continuera par ailleurs de simplifier ses accords concernant le partage des coûts et les fonds d'affectation spéciale pour dynamiser l'action des bureaux de pays en matière de mobilisation des ressources; d'améliorer les rapports financiers sur les ressources autres que les ressources de base et d'examiner les moyens d'encourager le secteur privé à contribuer au financement.

D. Nouveaux partenariats

74. Pour aider les pays bénéficiaires à progresser plus vite dans l'élimination de la pauvreté et à favoriser le développement humain durable, le PNUD cherchera à nouer de nouveaux partenariats stratégiques avec d'autres prestataires de services en faveur du développement – au sein de l'Organisation des Nations Unies et avec des institutions financières internationales, les organisations de la société civile et les organisations non gouvernementales, le secteur privé et les donateurs bilatéraux. On accordera la priorité à l'examen des rapports avec la Banque mondiale, à l'établissement de nouveaux partenariats avec les institutions spécialisées et les commissions régionales de l'Organisation des Nations Unies, au renforcement des partenariats existant avec les fonds et les programmes associés, notamment le Fonds des Nations Unies pour la coopération en faveur du développement, le Fonds des Nations Unies pour la femme et le Programme des Volontaires des Nations Unies, et au renforcement des partenariats avec la Commission européenne et les donateurs bilatéraux. Dans le cas du Japon par exemple, le PNUD a encouragé une coopération multi/bilatérale et il participe à l'organisation de la deuxième Conférence internationale de Tokyo sur le développement qui soit se tenir en octobre 1998 afin de traduire l'engagement politique pris lors de la première réunion de ce type en 1993 par des mesures concrètes au niveau du pays.

E. Renforcement des partenariats avec le Conseil d'administration

75. Pour resserrer encore davantage la collaboration du PNUD avec le Conseil d'administration aux niveaux stratégique, politique et opérationnel, il faudra s'efforcer :

a) D'oeuvrer au sein du Groupe de travail spécial à composition non limitée pour veiller à ce que des ressources adéquates soient allouées à l'application des décisions politiques;

b) De définir des objectifs précis, en faisant clairement la différence entre les questions pour information, celles qui demandent des éclaircissements et celles qui appellent une décision;

c) D'examiner les arrangements futurs en matière de programmation approuvés dans la décision 95/23;

d) D'assurer le suivi des décisions prises, notamment les décisions 94/14 sur les initiatives en matière de changement, 97/15 sur la gestion du changement, 98/1 sur le recentrage de l'action du PNUD; 98/2 sur l'examen des incidences du processus de gestion du changement et du financement par des ressources autres que les ressources de base;

e) D'améliorer le profil du PNUD et de sensibiliser l'opinion publique à l'action du PNUD dans l'esprit de la décision 97/17;

f) De prévoir les thèmes sur lesquels les travaux du PNUD porteront à l'avenir; et

g) De contribuer à l'application des réformes de l'Organisation des Nations Unies, en particulier celles concernant les sessions conjointes avec les conseils d'administration des autres fonds et programmes des Nations Unies.

76. Le principal impératif en 1998 sera de travailler en collaboration, par l'intermédiaire du Groupe de travail spécial à composition non limitée créé par la décision 98/3, à la formulation et à la mise en oeuvre d'une stratégie de financement réaliste conformément à la résolution 1997/59 du Conseil économique et social et aux résolutions 50/120, 50/227 et 52/12 de l'Assemblée générale. Une telle stratégie est indispensable pour que le PNUD soit à même de s'acquitter pleinement des tâches qui lui ont été confiées par ses organes délibérants et, surtout, par son conseil d'administration.

-----