Programme des Nations Unies pour le développement

VOIX ET RESPONSABILISATION POUR LE DÉVELOPPEMENT HUMAIN

STRATÉGIE MONDIALE DU PNUD
POUR LE RENFORCEMENT DE LA SOCIÉTÉ CIVILE ET DE L'ENGAGEMENT CIVIQUE

Élaborée par
le Bureau des partenariats de la Division de la société civile
avec le Centre d'Oslo pour la gouvernance du Bureau des politiques de développement

Août 2009

« Notre mission est fondée sur une vérité fondamentale et universelle au sujet de la démocratie, à savoir que celle-ci est, *in fine*, le produit d'une société civile robuste, active et énergique. Une société civile présentant ces caractéristiques encourage le civisme et permet aux régimes démocratiques de fonctionner. »

- Ban Ki-Moon, Secrétaire général des Nations Unies

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ ANALYTIQUE **3**

I. SECTION UN : CONTEXTE ET JUSTIFICATION **6**

A. Mandat et demande des pays 6
B. Impératif d'une collaboration du PNUD avec la société civile 8
C. La société civile aujourd'hui 9
D. Le contexte du développement 10
E. Renforcement des cadres de l'organisation 11

II. SECTION DEUX : VISION, OBJECTIFS et IMPACT ESCOMPTÉ **13**

A. Situation de référence 13
B. Vision globale et objectifs 14
C. Domaines de concentration prioritaires proposés 15
D. Rôle du PNUD et valeur ajoutée 15

III. SECTION TROIS : DOMAINES DE CONCENTRATION PRIORITAIRES **17**

Domaine de concentration prioritaire 1 :
Investissement dans la société civile et l'engagement civique **17**

1A. Facilitation de l'instauration d'un environnement favorable 17
1B. Appui à la société civile et partenariats avec elle 18
1C. Revitalisation de l'environnement ONU/PNUD pour renforcer l'engagement civique 19

Domaine de concentration prioritaire 2 :
Promotion d'une action citoyenne à l'appui de la démocratie participative et du développement **20**

2A. Soutien de l'engagement civique pour accroître la voix et la responsabilisation 20
2B. Libération du pouvoir des acteurs et des réseaux locaux 21

Domaine de concentration prioritaire 3 :
Renforcement de l'engagement civique en faveur du multilatéralisme **22**

IV. SECTION QUATRE : INITIATIVES PHARES **25**

V. ANNEXES **27**

A. Liste indicative des demandes des bureaux de pays en matière d'engagement civique
B. Principaux constats de l'Inventaire mondial du PNUD relatif à l'engagement des bureaux de pays avec la société civile
C. Tableau de l'engagement du PNUD avec la société civile (au niveau des bureaux de pays)
D. Relations avec les engagements du Programme
1. Renforcement des effets du Plan stratégique du PNUD (2008-2011)
2. Réalisation des objectifs du Programme mondial (GCF-IV) (2009-2011)
3. Application de la stratégie d'égalité des sexes et d'autonomisation (2008-11)

Résumé analytique

La présente stratégie définit une série de mesures qui visent à revitaliser l'engagement du PNUD avec la société civile et ses organisations. Elle entend apporter dans les relations entre les parties un changement fondamental qui tiendra compte de la nature fluide de la société civile et de son influence croissante, puiser à ses forces et à ses capacités, et maximiser le potentiel de l'engagement civique et son utilité pour le développement.

Les tendances actuelles du développement ont ouvert de nouvelles possibilités de participation pour une gamme élargie d'acteurs au niveau national et sous-national. De plus en plus, la plupart des gouvernements acceptent les acteurs de la société civile non seulement comme des partenaires de programmes essentiels mais également en tant qu'interlocuteurs dans le domaine des politiques et ils perçoivent la participation civile comme étant d'une importance cruciale pour former des groupes d'intérêt, forger des consensus et promouvoir l'inclusion et la représentation des pauvres et des marginalisés. Dans tous les aspects de son engagement avec la société civile, le PNUD conçoit ses efforts comme des contributions et des compléments à ses interventions de développement avec les instances gouvernementales.

Le renforcement de l'engagement civique pour accroître la voix et la responsabilisation est lié à un certain nombre de priorités stratégiques clés du PNUD ainsi qu'à des modalités de travail énoncées dans son Plan stratégique pour 2008-2011, et notamment :

- L'appropriation nationale;
- Le renforcement des capacités;
- La gestion efficace de l'aide;
- L'atténuation de la pauvreté et la réalisation des OMD;
- L'égalité des sexes.

En conséquence, la stratégie retient pour le PNUD trois domaines de concentration prioritaires :

- Investissement dans l'instauration d'un environnement porteur favorisant l'apport de contributions au développement par la société civile;
- Promotion et amplification de l'action citoyenne à l'appui de la gouvernance participative et du développement ainsi que d'autres domaines prioritaires retenus dans le Plan stratégique du PNUD;
- Renforcement de l'engagement civique en matière de multilatéralisme, en particulier dans le contexte de la crise financière mondiale et des autres menaces graves qui pèsent sur la réalisation des OMD et le développement humain dans les pays en développement vulnérables.

Justification d'une nouvelle orientation

La stratégie repose sur les considérations suivantes :

- En premier lieu, la conjoncture actuelle du développement, complexe et dynamique, se caractérise par la présence de nouveaux bailleurs de fonds, de nouveaux arrangements d'aide et de nouvelles pressions en faveur d'une gouvernance responsable et participative pour combattre les inégalités et la pauvreté persistantes. Pour rester pertinent en tant qu'acteur

Encadré 1 – Les citoyens et la société civile

« Le citoyen est l'élément constitutif de la société civile. Il nous faut une bonne société civile et un bon gouvernement et nous devons établir les bases qui leur permettront d'œuvrer de concert de manière créative pour combattre la pauvreté. Les OSC interviennent de plus en plus au niveau mondial, national et local, simultanément, et s'efforcent s'influer sur les institutions et les politiques internationales tout en agissant sur le plan national et local. »

- Kumi Naidoo, Président honoraire de CIVICUS
« Role of Civil Society in Enhancing Aid Effectiveness »
(Forum de haut niveau d'Accra sur l'efficacité de l'aide, 2008)

du développement, le PNUD doit devenir *une organisation plus extrovertie et mieux équipée pour agir avec des groupes d'intérêt divers*, notamment avec toute une gamme d'acteurs de la société civile possédant des forces distinctes. La crise financière mondiale, avec ses implications inquiétantes pour le financement, la planification à long terme et la durabilité du développement, est non seulement venue accroître l'urgence de la tâche, mais elle souligne également la nécessité d'un renforcement des capacités des citoyens à superviser la gouvernance des États et des organisations.

- En second lieu, les capacités et l'influence des acteurs de la société civile au niveau national et mondial ont évolué dans plusieurs domaines, ce qui fait que des *partenariats stratégiques et créatifs avec eux* peuvent maximiser les effets des interventions du PNUD en coopération avec le gouvernement, tout particulièrement à l'égard des populations négligées et défavorisées.
- En troisième lieu, le succès du développement et de la gouvernance participative dépend *à la foi d'un État robuste et d'une société civile active* ainsi que d'un sain niveau d'engagement civique ***(voir l'encadré 1)***. Une population habilitée et active, composante vitale du capital social, dont la formation constitue une fin en soi, est également essentielle pour assurer *une croissance inclusive et une appropriation nationale*, lesquelles sont toutes deux pour le PNUD des principes guides, ainsi qu'il est énoncé dans le Plan stratégique. Plus spécifiquement, l'engagement civique est d'une importance clé pour les travaux du PNUD visant à l'accroissement de la réceptivité des institutions, à leur renforcement et à l'amélioration de leurs pratiques.

En proposant la présente stratégie, le PNUD souligne sa conviction qu'une relation dynamique entre l'État et la société civile instaure des conditions favorables à l'exercice d'une gouvernance de qualité. L'expérience de nombreux pays démontre que l'obtention d'effets robustes en matière de développement humain résulte de synergies entre les pouvoirs publics et la population. Contrairement à l'avis de certains qui considèrent que l'engagement civique comble le vide laissé par les faiblesses de l'État ou qu'il subit des limitations de portée en présence d'un État fort, le succès de la gouvernance participative repose à la fois sur un État robuste et sur une société civile saine et active.

Objectifs de la stratégie

La stratégie a pour objectif général de fournir au PNUD un cadre propice à l'exécution de son Plan stratégique, en *habilitant* la société civile et en *s'associant* à elle pour parvenir à une responsabilisation accrue de tous les acteurs et à une amélioration du développement humain. Elle retient trois domaines de concentration prioritaires des activités du PNUD au cours des quatre années à venir :

1. **Investissement dans la société civile et l'engagement civique**
   Les activités se répartiront dans trois domaines cibles : a) Facilitation de l'instauration d'un environnement favorable à la société civile; b) Appui à la société civile et partenariats avec elle pour accroître l'impact des politiques; c) Revitalisation de l'environnement et des capacités de l'ONU/du PNUD à agir auprès d'une gamme plus complète d'acteurs de la société civile, pour favoriser l'engagement civique.

2. **Promotion d'une action citoyenne à l'appui de la démocratie participative et du développement**
   Les activités viseront : a) à appuyer la gouvernance démocratique par une action collective des citoyens en faveur de la responsabilisation, en puisant à l'expertise et à l'expérience d'autres parties, pour favoriser des interactions État-citoyens plus productives dans le cadre des processus nationaux; b) à porter à une échelle supérieure les actions communautaires pour renforcer le développement local et son impact en amont.

3. Renforcement de l'engagement civique en faveur du multilatéralisme et du développement humain

Les crises mondiales – alimentaire, énergétique, financière et climatique – ont ranimé le débat sur la qualité de la gouvernance mondiale ainsi que sur le rôle et la place des institutions multilatérales. Citoyens et réseaux de la société civile soulignent l'importance cruciale des principes du développement humain, de la responsabilisation et de l'engagement civique, et d'un rôle robuste des Nations Unies pour apporter aux problèmes des éléments de solution. Pour marquer en 2010 le 20e anniversaire du lancement du Rapport mondial sur le développement humain et le 10e anniversaire de la Déclaration du Millénaire et des OMD, le PNUD, avec la société civile et d'autres partenaires au développement, mobilisera la « Plateforme DH 2010 », un forum ayant pour objet de développer une vision pour la prochaine décennie qui impliquera de manière active toute une gamme d'acteurs de la société civile afin de créer un multilatéralisme tourné vers l'extérieur qui renforce la participation civique et le développement humain.

Si l'objectif de chaque domaine de concentration prioritaire est de renforcer **l'engagement civique**, la stratégie souligne également la nécessité pour le PNUD de forger des **partenariats synergiques** avec les organisations de la société civile possédant des connaissances et des savoirs spécialisés. Ces partenariats pourront prendre la forme **d'initiatives phares** pour contribuer à l'amplification des interventions et à l'efficacité du développement dans chaque domaine de concentration, initiatives qui viseront notamment :

- À maximiser les forces et les ressources pour favoriser la réalisation d'objectifs partagés, venant compléter la mise en œuvre de programmes en aval tout en mettant l'accent davantage sur l'impact des politiques en amont;
- À appuyer et à élargir des plateformes dirigées par la société civile qui développement des consortiums de bailleurs de fonds et d'autres partenaires afin d'accroître les capacités de la société civile et des instances gouvernementales;
- À renforcer les approches à multiples parties prenantes et inter-pratiques ainsi que la coopération Sud-Sud;
- À étendre l'espace dans lequel les acteurs nationaux et locaux pourront faire entendre leur voix sur les questions d'importance mondiale.

Le renforcement des connaissances et des capacités internes visant à combler le déficit de l'engagement du PNUD avec la société civile est une composante cruciale de l'approche stratégique organisationnelle. La stratégie met en exergue l'importance de ressources de connaissances pratiques et de qualité, notamment de modules d'apprentissage et de notes d'orientation, élaborées selon une approche multi-pratiques et puisant aux connaissances spécialisées de la société civile. Sans ignorer les défis inhérents à la mobilisation de ressources financières et humaines suffisantes, la stratégie souligne la nécessité urgente d'arrangements institutionnels créatifs et incrémentiels, et notamment la fourniture de services consultatifs aux bureaux de pays par les entités du siège et les centres régionaux.

« La société civile est un espace unique où naissent les idées, où évoluent les pensées, où le développement et la conservation ne sont pas des idées en l'air, mais la réalité. »
– Kofi Annan, ancien Secrétaire général des Nations Unies

Section I. Contexte et justification

A. Mandat et demande des pays

Plan stratégique – Le mandat le plus récent du PNUD concernant la société civile et l'engagement civique est issu de son Plan stratégique (2008-2011). Ce plan souligne également l'importance de l'engagement civique dans le contexte d'une promotion de la participation inclusive, de la gouvernance réceptive, de la croissance inclusive et de l'appropriation nationale. En termes pratiques, le Plan stratégique se prononce en faveur d'une ouverture des réseaux de connaissance aux OSC, d'un renforcement de l'engagement civique dans les administrations et organisations locales ainsi que dans les instances gouvernementales nationales[1]. Plus spécifiquement, le Plan stratégique recommande : 1) l'établissement de réseaux, notamment de réseaux Sud-Sud, pour renforcer l'entreprenariat local dans au moins 50 pays en 2009; 2) la formation de partenariats avec les VNU et les bénévoles nationaux pour appuyer la participation de la population à la programmation du développement; 3) l'implication de la société civile dans la riposte au sida et dans la création d'institutions de gouvernance réceptives[2].

Encadré 2 – Définition de la société civile

La société civile et les notions y relatives échappent aux définitions communément acceptées. Un consensus est que la société civile est une arène d'action collective volontaire axée sur des intérêts, buts et valeurs partagés distincts de ceux de la famille, de l'État et des institutions à but lucratif. L'une des composantes clés de cette définition est le concept de la société civile en tant qu'*arène*, terme qui désigne un espace où les gens se rassemblent pour débattre, s'associer et chercher à influer sur l'ensemble de la société. Au PNUD, l'expression *société civile* englobe toute la gamme des organisations formelles et informelles n'appartenant pas à l'État ou au marché; elle comprend les mouvements sociaux, les organisations de bénévoles, les vastes organisations mutuelles, les groupes confessionnels, les ONG et les organisations communautaires, ainsi que les communautés et les particuliers agissant séparément et collectivement.

- Voir, par exemple, *UNDP and Civil Society Organizations: A Policy of Engagement (2001); Global Civil Society. Vol. 2. Dimensions of the Nonprofit Sector,* Lester Salamon, Wojciech S. Sokolowski et al (2004).

Assemblée générale – Le PNUD tire également son mandat d'engagement avec la société civile de divers textes et entités des Nations Unies, notamment de la Charte des Nations Unies et de la Déclaration du Millénaire (2000). Les efforts de réforme en cours, axés sur « l'unité d'action » de l'Organisation, appellent à une compréhension améliorée des acteurs locaux, y inclus de la société civile, et à une diffusion accrue auprès d'eux, de manière à aider les pays à réaliser les objectifs du développement. De récentes résolutions de l'Assemblée générale font référence expressément au PNUD et à la société civile, tout particulièrement à son rôle de convocateur pour l'établissement de partenariats entre de multiples parties prenantes (2008) et d'intervenant favorisant l'exécution de programmes d'aide pour la gouvernance démocratique (2007) et l'appropriation nationale des programmes de développement (2005)[3].

Demande des pays – Le PNUD a une longue histoire d'engagement avec la société civile (voir ***l'encadré 2*** pour les définitions) au niveau des pays dans toute une gamme de domaines. Si la société civile contribue de manière essentielle à la tâche commune de la réalisation des objectifs nationaux de développement, la relation du PNUD avec elle dans le pays est complémentaire de sa relation de confiance avec les instances gouvernementales, sans diminuer ni saper aucunement les rôles et les capacités de l'État.

[1] Sur les 36 documents de programme de pays approuvés par le Conseil d'administration lors de sa session de janvier 2007, tous sauf quatre comprennent des dispositions relevant du domaine de l'engagement civique. Le Bureau régional pour l'Afrique met en œuvre un programme régional de renforcement de la société civile (2006-2008) et un programme analogue est en cours, à titre pilote, au Bureau régional pour les États arabes.
[2] Plan stratégique du PNUD (2008-2011) : voir les paragraphes 17, 28 e), 63, 83, 86, 89 et 104.
[3] Voir les résolutions A/RES/62/208, A/RES/62/150 et A/RES/59/250.

Les réponses données par 102 bureaux de pays lors d'un inventaire mondial dressé par le PNUD en 2008 ont révélé que le Programme entreprend de nombreuses *initiatives « en aval »* avec des ONG, en particulier dans le domaine de l'exécution des programmes, acheminant 100 millions de dollars par leur intermédiaire. Plusieurs pays signalent également au nombre des priorités des *efforts « en amont »* pour appuyer la participation civique aux processus politiques nationaux par le dialogue et le plaidoyer, élargir l'espace des interactions entre les instances gouvernementales et la société civile et renforcer les capacités de réseautage et techniques[4].

L'expansion des demandes d'interventions « en amont » est confirmée par les centres régionaux et les pratiques (**annexe A**).

Le choix de domaines de concentration prioritaires opéré dans la présente stratégie constitue une réponse à ces demandes agrégées.

Spécifiquement, le premier domaine de concentration prioritaire (Investir dans la société civile et l'engagement civique) répond aux demandes relatives aux capacités de la société civile et à l'environnement dans lequel elle agit. Il comprend donc les cadres de réglementation, les plateformes nationales des ONG, la participation civique à la transition démocratique et toute une gamme d'initiatives ciblant les capacités afin de promouvoir la réalisation des OMD.

Le second domaine de concentration prioritaire (Promouvoir et amplifier l'action citoyenne à l'appui du développement) traite des demandes des pays relatives au renforcement des capacités des peuples autochtones, de l'engagement civique dans la gouvernance locale et les services publics, et des stratégies communautaires d'adaptation aux changements climatiques.

Le troisième domaine de concentration prioritaire (Renforcer l'engagement civique en matière de multilatéralisme) consiste en un effort visant à formuler une réponse organisationnelle aux crises mondiales actuelles en matière de gouvernance, en partenariat stratégique avec la société civile et les réseaux de citoyens au niveau local et mondial. Cette initiative entend renforcer la réforme des Nations Unies ainsi que la présence de l'Organisation dans l'arène mondiale et tirer parti du crédit de bienveillance et de la confiance de la société civile envers les Nations Unies en tant que pièce maîtresse du système multilatéral.

La conjoncture nationale influera assurément l'application des propositions contenues dans la présente stratégie. La nature de la société civile et l'environnement immédiat, y inclus les relations avec l'État et la capacité de fonctionner dans la vie publique, varient considérablement de par le monde et présentent des défis particuliers dans les États fragiles et en situation de post-conflit ainsi que dans les démocraties émergentes. Le PNUD doit, de toute évidence, tenir compte du contexte et de la fluidité de l'engagement avec la société civile et adapter les propositions aux spécificités des pays. Il pourra y avoir lieu, par exemple, d'envisager une gamme évolutive de possibilités dans une recherche de nouvelles formes de partenariats et de mécanismes consultatifs. L'intervention du PNUD pourra être particulièrement utile pour accroître la latitude offerte aux mécanismes d'examen par les pairs, État-citoyens et autres, qui jugent le rôle du PNUD/des Nations Unies dans les pays et contribuent au maintien de la motivation et de la pertinence.

Sans sous-estimer l'importance des différentes approches stratégiques qui doivent être appliquées, par différents acteurs, la stratégie recommande systématiquement que les bureaux de pays prennent des mesures pour interagir activement avec des partenaires de la société civile divers dans le cadre d'arrangements divers pour renforcer les effets des initiatives de développement, mais en se rappelant l'importance fondamentale du

[4] Le rapport *UNDP Country Office Engagement with Civil Society: A Global Inventory (2008)* est fondé sur 102 réponses communiquées par des bureaux de pays, complétées par des informations fournies par des conseillers régionaux. L'inventaire contient des données obtenues par un sondage mondial des bureaux de pays effectué entre novembre 2007 et mars 2008, portant sur les modalités contractuelle, le volume d'engagement, les secteurs d'engagement, et les services de conseils et d'appui disponibles pour les bureaux de pays (Centre d'Oslo pour la gouvernance du Bureau des politiques de développement, en collaboration avec le Bureau des partenariats de la Division de la société civile).

plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD/UNDAF) et des modalités d'exécution directe ou nationale (DEX ou NEX) qui sous-tendent les interactions.

B. Impératif d'une collaboration du PNUD avec la société civile

Groupes d'intérêt et partenaires – Les contributions de la société civile sont vitales pour les options en matière de vision et de choix de politiques que le PNUD souhaite offrir aux gouvernements. La complexité croissante des défis du développement, caractéristique du monde actuel, exige du PNUD qu'il élargisse et approfondisse son engagement avec de multiples acteurs de la société civile, en les appuyant stratégiquement, pour compléter le travail entrepris par les Nations Unies avec les gouvernements, s'adapter aux voix nouvelles et conserver sa pertinence en tant qu'intervenant dans un environnement du développement dynamique.

Encadré 3 – Engagement civique, bénévolat et OMD

L'ouverture de nouvelles voies d'engagement civique est porteuse d'un immense potentiel pour favoriser la réalisation des OMD. Le bénévolat est une modalité importante par laquelle les citoyens peuvent s'impliquer dans le développement. Les pouvoirs publics de nombreux pays industrialisés s'efforcent depuis longtemps de promouvoir toutes les formes d'action bénévole et les pays en développement mettent à présent en place, eux aussi, des politiques qui élargissent les possibilités d'engagement civique et de participation au développement national par le bénévolat. L'action bénévole dans ce domaine dégage de nombreux dividendes en ce qu'elle favorise l'inclusion, l'appropriation et la durabilité et particulièrement en ce qu'elle assure l'efficience et la responsabilisation au niveau de la fourniture des services.

- Volontaires des Nations Unies (2008)

OMD et développement inclusif – Les stratégies équitables et inclusives visant à un développement axé sur les OMD exigent une participation active de tous les acteurs locaux, et tout particulièrement de ceux qui représentent les groupes marginalisés et les peuples autochtones ***(voir l'encadré 3)***; elles exigent également des actions au niveau sous-national pour adapter les objectifs et les cibles aux réalités locales. Les OMD constituent des jalons par rapport auxquels le public peut apprécier la politique nationale; les objectifs et leurs cibles offrent à la société civile des normes qui permettent de mesurer les performances en matière de développement.

Parallèlement aux actions locales associant les pouvoirs publics et les citoyens, un plaidoyer de la société civile au niveau mondial est indispensable pour obtenir une augmentation et une amélioration de l'aide ainsi qu'un accroissement de l'équité dans les décisions internationales et pour œuvrer en vue d'une mondialisation bénéfique pour tous, ainsi qu'il en a été convenu dans la Déclaration du Millénaire. Il est essentiel que le PNUD maintienne et élargisse ses efforts pour appuyer la société civile au niveau national et mondial de manière à accélérer les progrès dans la réalisation des OMD.

Complexe engagement civique-voix-responsabilisation – L'engagement civique peut se définir comme consistant en des actions entreprises librement par les citoyens, individuellement ou collectivement, pour identifier les questions qui intéressent ou préoccupent le public et pour y apporter des réponses. Ces actions peuvent prendre diverses formes : traitement direct d'un problème, intervention avec d'autres au sein d'une communauté pour résoudre des difficultés ou interaction avec les institutions de la démocratie représentative. La présence de mécanismes qui assurent la responsabilisation et donnent aux citoyens voix au chapitre, favorisant un engagement civique soutenu et une participation aux dialogues nationaux sur les politiques et les budgets est indispensable pour assurer le succès des stratégies nationales de développement et de réduction de la pauvreté[5]. La gouvernance participative par le truchement de l'engagement civique se concentre aujourd'hui sur la création d'institutions démocratiques inclusives et réceptives et sur un accroissement des possibilités données aux citoyens de faire entendre leur voix.

[5] « Supporting Capacity Development: the UNDP Approach. » 2008. PNUD.

Si les initiatives menées par les citoyens ou la société civile sont reconnues de plus en plus comme essentielles pour assurer la responsabilisation et la transparence, il est également important de prêter attention aux deux côtés de l'équation citoyens-État pour faciliter l'exercice de la responsabilité, c'est-à-dire d'appuyer aussi la capacité de l'État à répondre aux demandes des citoyens[6]. Le succès de la gouvernance démocratique dépend de l'existence à la fois d'un État robuste et d'une société civile saine et active.

Paradigme du développement humain – La promotion de l'engagement civique facilite l'instauration d'un environnement porteur dans lequel les gens peuvent, individuellement et collectivement, développer pleinement leur potentiel, entreprendre des activités visant à répondre à leurs besoins et à leurs intérêts et mener une vie productive[7]. Les droits de l'homme et le développement humain relèvent d'une vision commune et visent un objectif commun, celui d'assurer la liberté, le bien-être et la dignité de tous les êtres humains. Les droits de l'homme font partie intégrante du développement et introduisent les principes de la responsabilisation et de la justice sociale dans le processus du développement humain[8]. Les initiatives fondées sur les droits reposent sur la reconnaissance du fait qu'une véritable réussite dans la lutte contre la pauvreté et la vulnérabilité exige qu'il soit donné aux pauvres et aux personnes vulnérables un enjeu, une voix et une réelle protection dans la société dans laquelle ils vivent.

C. La société civile aujourd'hui

Mondialisation et multilatéralisme – Nous avons assisté ces dernières années à une remarquable montée de la société civile en tant que phénomène mondial. Les forces de la mondialisation ont impulsé la croissance de la société civile et des initiatives des citoyens et ont ouvert un espace public mondial accueillant débats et action. Ces mêmes forces ont aussi contribué à la création d'une opinion publique mondiale qui façonne l'agenda politique et génère un ensemble cosmopolite de normes et de demandes des citoyens qui transcende les frontières nationales. Dans ce sens, comme l'a noté le Groupe Cardoso sur les relations Nations Unies-société civile, la gouvernance mondiale est aujourd'hui du ressort de la société civile autant que des gouvernements[9]. Les acteurs non étatiques interviennent de plus en plus activement pour renforcer la démocratie et refaçonner le multilatéralisme, et les organisations de la société civile sont également les principaux auteurs de certaines des initiatives les plus novatrices conçues pour faire face aux menaces mondiales émergentes.

Décentralisation et développement – Les tendances à la décentralisation, alliées à la reconnaissance croissante de l'importance de l'engagement civique, ont ouvert de nouvelles possibilités de participation à une gamme élargie d'acteurs au niveau national et sous-national. De plus en plus, la plupart des gouvernements acceptent les acteurs de la société civile, malgré les problèmes de capacités et de responsabilisation, non seulement en tant que partenaires essentiels de programmes mais également en tant qu'interlocuteurs de politique et ils perçoivent la participation civique comme un facteur crucial pour former des groupes d'intérêt, forger des consensus et promouvoir l'inclusion et la représentation des pauvres et des marginalisés. Les acteurs de la société civile, en particulier les organisations communautaires, les organisations confessionnelles, les organisations faisant appel au bénévolat et les mouvements sociaux, étant donné leur proximité potentielle des communautés et leur aptitude à utiliser l'énergie des groupes de base, sont perçus comme étant positionnés de manière idéale pour promouvoir une forme de développement faisant passer « les gens d'abord » et orientée de la base vers le sommet, qui habilite les pauvres et leur permet de réduire la pauvreté, de surmonter les inégalités structurelles et d'accéder aux ressources publiques et communautaires.

---

[6] Bhavna Sharma. 2008. « Voice, Accountability and Civic Engagement: A Review ». Overseas Development Institute.
[7] « Définir et mesurer le développement humain.» 1990. Rapport mondial sur le développement humain. PNUD.
[8] « Droits de l'homme et développement humain. » 2000. Rapport mondial sur le développement humain. PNUD.
[9] « Nous peuples : société civile, Organisation des Nations Unies et gouvernance mondiale. » Rapport du Groupe de personnalités éminentes sur les relations entre l'Organisation des Nations Unies et la société civile. Assemblée générale des Nations Unies, A/58/817, Nations Unies, 2004.

Croissance aux Nations Unies – L'engagement de la société civile avec les Nations Unies a connu une croissance exponentielle. Rien qu'aux Nations Unies, le nombre des ONG ayant statut consultatif auprès du Conseil économique et social est passé de 724 en 1992 à 3 050 en 2007, soit une augmentation de plus de 400 %[10]. Ces ONG ne représentent toutefois qu'une fraction des quelque 40 000 organisations de la société civile [chiffre estimatif] qui ont émergé dans les années 1990 au niveau local, national et international.

Nouveaux défis et perceptions – Il apparaît de plus en plus que l'implication de la société civile n'est pas une panacée et que les OSC possèdent souvent des capacités inégales et des mandats imprécis. Si la société civile est acceptée en tant que partenaire au développement, l'euphorie des années 1990 a fait place à des opinions plus critiques et plus réalistes. L'aptitude des OSC à attirer des financements substantiels a suscité dans les pays en développement une concurrence entre elles et les instances gouvernementales. Les efforts d'harmonisation des bailleurs de fonds, notamment l'appui budgétaire direct accordé au gouvernement, ont limité l'espace politique de la société civile au niveau national. Alors que la mobilisation des citoyens au niveau mondial a inscrit les expressions de « responsabilisation des organisations » et de « responsabilisation des donateurs » au nombre des vocables à la mode dans le discours du développement, la visibilité et l'influence des acteurs de la société civile dans les processus de gouvernance ont, à leur tour, soulevé des questions sur la « responsabilisation des ONG » et sur la légitimité de leur participation à ces processus. Ces tendances ont débouché sur une introspection accrue et sur des tentatives de la part des entités de la société civile à renforcer leurs capacités organisationnelles et leur légitimité et à analyser leurs forces et leurs faiblesses, de manière à mieux se positionner en tant que partenaires au développement crédibles aux côtés des gouvernements et des autres acteurs[11].

D. Le contexte du développement

Plusieurs tendances émergentes dans le domaine du développement contribuent à renforcer l'accent mis sur l'engagement et la responsabilisation de la société civile. Parmi ces tendances figurent notamment :

- *L'influence croissante de la société civile mondiale.* Cette tendance a mené à de nouvelles formes de participation de la société civile et à son implication dans une sphère transnationale, potentiellement mondiale, avec une intensification des efforts visant à donner « une voix » aux gens affectés par les inégalités, anciennes, nouvelles et émergentes, et à offrir à ces derniers une plateforme politique et sociale pour qu'ils puissent se faire entendre[12].
- *La nécessité pour la démocratie de tenir ses engagements*. Les institutions démocratiques font l'objet de pressions croissantes qui font qu'elles doivent manifester leur aptitude à tenir leurs engagements, en particulier de manière concrète. Les mécanismes de responsabilisation contrôlés par les citoyens, alliés aux réformes gouvernementales, sont perçus comme une façon d'approfondir la gouvernance démocratique et de s'assurer simultanément que les progrès de la démocratie se traduisent par des progrès du développement.
- *La pression de montrer des résultats.* L'accroissement des ressources allouées à l'aide, par des voies publiques ainsi que privées, s'accompagne de pressions de donner des preuves de l'efficacité des interventions par l'obtention de résultats concrets. La fourniture de services de base par le jeu de mécanismes de responsabilisation accrue est perçue comme un moyen d'assurer l'efficacité du

[10] Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies, NGO Section database.
[11] Les codes de conduite volontaires des OSC adaptés aux missions et aux activités se font de plus en plus fréquents. Il existe également des normes ou des codes conjoints pour manifester un plus large accord sur les principes de fonctionnement et la transparence, tels que l'INGO Accountability Charter. 2003.
[12] *Global Civil Society*. 2003. Centre for Civil Society and Centre for Study of Global Governance, London School of Economics and Political Science.

développement. Ces pressions sont appelées à s'intensifier dans un environnement où se font sentir les effets de l'actuelle crise financière mondiale[13].

- *L'agenda de l'efficacité de l'aide.* En rapport avec la pression de montrer des résultats, la Déclaration de Paris et les débats du Forum de haut niveau d'Accra ont abouti à la conclusion que l'efficacité de l'aide exigerait de grandes réformes sur trois points : 1) Renforcement de l'appropriation du développement par les pays; 2) Formation de partenariats plus efficaces et plus inclusifs; 3) Apport de résultats de développement et reddition de comptes[14]. Collectivement, cela exigera un élargissement du dialogue de politiques sur le développement au niveau des pays, des processus à multiples parties prenantes menés par la société civile, une responsabilisation accrue de la société civile concernant l'obtention de résultats et des informations améliorées sur les activités de la société civile. L'accroissement de la responsabilité de l'obtention de résultats de développement envers le public et de la transparence exigera des évaluations mutuelles faisant appel à des examens des citoyens.
- *L'importance de la transparence concernant l'emploi des revenus.* Dans plusieurs pays en développement, la croissance économique ou l'extraction de ressources pétrolières et minières dégagent d'énormes revenus. Ceux-ci, toutefois, ne parviennent parfois pas jusqu'aux pauvres, en raison d'un manque de capacités institutionnelles d'exécution, de problèmes de corruption ou de mésusage. Il s'exerce des pressions croissantes d'assurer la transparence des budgets et des flux de revenus, grâce à laquelle les citoyens peuvent exiger des prestations de services de la part des pouvoirs publics.

Les nouvelles formes de philanthropie qui se développent, avec des programmes mondiaux ambitieux dotés de vastes ressources, présentent une attraction croissante pour les instances gouvernementales et les acteurs de la société civile. Toutefois, pour un certain nombre d'organismes bilatéraux et d'OSC, le PNUD reste le partenaire multilatéral préféré en raison de sa présence mondiale dans les pays, de la confiance dont il jouit auprès de parties prenantes diverses et de sa capacité de convocation. Le PNUD peut maximiser cet avantage, à condition de s'adapter à la nouvelle pensée, de démontrer l'importance pérenne de sa mission de développement humain et de placer l'engagement civique aux premiers rangs des activités d'exécution de sa mission.

E. Renforcement des cadres de l'organisation

Les domaines de concentration et les initiatives proposées dans la présente stratégie sont susceptibles de compléter et de renforcer ceux qui ont été retenus dans d'autres cadres récents et émergents de l'organisation, lesquels comprennent :

- Le **nouveau document d'orientation** qu'élabore actuellement le **Groupe spécial pour la coopération Sud-Sud**, avec son insistance sur la nécessité de plus larges consultations avec les parties prenantes clés. Le document signale la nécessité « de renforcer et de mieux tirer parti des capacités et des ressources du PNUD, par un effet de levier, pour promouvoir la coopération Sud-Sud, l'accès à cette coopération et l'apport d'appuis à cette coopération, ainsi que l'indique une récente évaluation du PNUD… L'élaboration des politiques a reposé jusqu'ici dans une grande mesure sur des consultations avec les pouvoirs publics et bien moins avec les organisations de la société civile et le secteur privé. » La stratégie d'implication de la société pourrait contribuer à un renforcement des résultats dans les trois domaines prioritaires d'activité du Groupe spécial : Politiques, dialogue & développement; Partenariats public-privé; et Échange de connaissances sur le développement du Sud.
- Le **renforcement des capacités du personnel** est un axe central de la **Stratégie des ressources humaines (2008)**.

[13] Innovations in Accountability and Transparency through Citizen Engagement: Role of Donors in Supporting and Sustaining Change. Rapport sommaire de l'atelier de Bellagio, 16-20 juin 2008. DfID et Open Society Foundation.
[14] « Programme d'action d'Accra. » 2008. Banque mondiale, Gouvernement du Ghana et Secrétariat du CAD/OCDE.

- La **Stratégie d'apprentissage** (2008-2011) souligne l'importance d'un apprentissage en continu et de l'accès aux produits et services d'apprentissage pour le personnel, les homologues gouvernementaux et la société civile**.**
- Les relations spécifiques qui existent entre les domaines de concentration prioritaires de la stratégie de renforcement de la société civile et les effets du **Plan stratégique** (2008-2011), du **Cadre de coopération mondiale** (2009-2011) et de la **Stratégie pour la promotion de l'égalité des sexes** (2009-2011) sont exposées en détail à l'annexe B. Le Plan stratégique promeut la prise en compte systématique des questions relatives à l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes dans tous ses programmes en tant que moyen important de réaliser les OMD conformément aux stratégies nationales de développement. La Stratégie pour la promotion de l'égalité des sexes est donc complémentaire du Plan stratégique et liée à celui-ci. Elle possède essentiellement la même structure et traite des mêmes quatre objectifs principaux et domaines de résultats clés.

Section II. Vision, objectifs et impact escompté

A. Situation de référence

Pour son **Inventaire mondial relatif à l'engagement avec la société civile,** le PNUD a recueilli des données au moyen d'un sondage mondial de ses bureaux de pays pour illustrer toute l'ampleur de cet engagement ainsi que les défis à relever et les opportunités à saisir au niveau national ***(voir l'annexe B)***[15]. Il a reçu des réponses de **102 bureaux de pays** (72 %). Globalement, les résultats indiquent l'existence d'un fort volume de partenariats et de solides niveaux d'engagement avec la société civile. Mais il manque en général une focalisation stratégique à long terme et les efforts de prestations de services en aval sont plus grands que la participation à la politique en amont. Si les bureaux de pays sont actifs dans le domaine du renforcement des capacités, peu d'entre eux indiquent qu'ils mesurent les résultats de ces activités. Le sondage met également en exergue la nécessité de ressources institutionnelles supérieures, notamment pour les capacités du personnel, les services consultatifs et les outils d'appui de l'engagement civique.

Forces	Faiblesses
Volume élevé d'arrangements de partenariat et de collaboration entre toutes les pratiques et régions : Exécution des programmes par des ONG dans tous les secteurs dans les 102 pays ayant répondu au sondage, soit un budget total estimé à plus de 100 millions de dollars, dont : - Plus de 1 000 accords de sous-traitance (estimés à 33 m$); - Quelque 2 400 accords de subvention (estimés à 30 m$); - Plus de 1 500 ONG mettent en œuvre/exécutent des accords de projets.	**MAIS : Les partenariats sont généralement de durée limitée (axés sur les projets et pas sur les CPAP), ponctuels et définis et menés seulement par le PNUD.** Plus de 40 % des bureaux de pays ont déclaré que les arrangements étaient tous ou dans la plupart des cas de courte durée; 18 % ont déclaré que l'engagement était, dans la plupart des cas de longue durée.
Action recommandée : Faciliter l'établissement de partenariats stratégiques de plus longue durée avec la société civile sur des bases équitables, collaborer avec les autres organismes des Nations Unies et renforcer les mécanismes et les politiques, alignés sur le PNUAD/BCP (UNDAF/CCA) pour les appuyer.	
Recours largement répandu aux échanges Sud-Sud : La moitié des bureaux de pays ont indiqué faire usage d'arrangements Sud-Sud très fréquemment ou à l'occasion.	**MAIS : Les arrangements Sud-Sud ne sont pas utilisés de manière systématique et intégrée :** Un tiers des bureaux de pays signalent ne faire usage d'arrangements Sud-Sud que rarement ou jamais. Les échanges d'information se font principalement par des ateliers et des voyages d'études, et peu par une assistance technique « du Sud ».
Action recommandée : Améliorer la qualité des échanges dans les arrangements Sud-Sud par une implication active d'acteurs de la société civile possédant l'expertise requise, régionale ou nationale, dans les domaines concernés.	
Les conseils et le concours du PNUD sont de plus en plus demandés pour appuyer les cadres juridiques/réglementaires de la participation civile aux affaires publiques : Dans les régions Afrique et Europe-CEI, 60 % des bureaux de pays font état d'une forte implication pour appuyer les cadres juridiques.	**MAIS : Faible sensibilisation à l'importance de l'appui des cadres juridiques de la société civile. Présence et leadership limités du PNUD à cet égard dans trois régions :** Dans les régions Amérique latine et Caraïbes, Asie-Pacifique et États arabes, près de la moitié des bureaux de pays signalent un engagement faible ou nul dans ce domaine.
Action recommandée : Inclure des évaluations de l'environnement habilitant pour la société civile dans les BCP et explorer les possibilités d'implication du PNUD, en partenariat avec les OSC et les instances gouvernementales, pour appuyer l'adoption de cadres juridiques progressistes afin de faciliter un engagement civique en faveur du développement humain.	

[15] En novembre 2007, avec un suivi effectué en janvier 2008, un questionnaire de sondage en ligne a été communiqué aux coordonnateurs résidents, à leurs adjoints, aux directeurs de pays et aux points focaux de la société civile de 142 bureaux de pays. L'Équipe Genre du Bureau des politiques de développement a envoyé de son côté un questionnaire supplémentaire aux points focaux des bureaux de pays pour l'égalité des sexes.

Investissement considérable dans le renforcement des capacités de la société civile : 50 % des bureaux de pays acheminent chacun plus de 100 000 dollars par l'entremise d'OSC pour le renforcement des capacités.	**MAIS : Peu d'investissements dans 1) l'élaboration d'outils d'évaluation et de renforcement des capacités pour les organisations de la société civile et 2) la mesure des activités de renforcement des capacités :** Les activités ne sont pas toujours axées sur des objectifs clairs ou adaptés en fonction des priorités relatives au genre; seuls 25 % des bureaux de pays mesurent les succès.
Action recommandée : Élaborer des directives appropriées pour mesurer les résultats des activités de renforcement des capacités, et appuyer les efforts visant à renforcer le développement institutionnel/organisationnel, notamment la responsabilisation des OSC.	
Forces	**Faiblesses**
Apport d'une attention accrue à l'engagement civique dans les processus de politiques : En Afrique, 70 % des bureaux de pays prévoient un accroissement de l'engagement de la société civile dans le domaine des politiques.	**MAIS : Les relations entre l'exécution des services et l'impact des politiques, et l'expansion de l'engagement de la société civile dans le domaine des politiques restent insuffisantes :** Un tiers des bureaux de pays ont signalé peu ou pas d'engagement avec la société civile dans les processus de politiques, tels que les DSRP.
Action recommandée : Accroître activement les interactions État-citoyens et l'engagement civique dans les initiatives de politiques, en œuvrant avec les OSC qui possèdent des connaissances spécialisées, afin d'amplifier les efforts visant à accroître les initiatives de renforcement des capacités.	
Réalisation croissante de l'importance de consulter la société civile au niveau des politiques : Environ la moitié des bureaux de pays signalent avoir des mécanismes consultatifs avec la société civile, tels que des comités consultatifs.	**MAIS : Les consultations sont essentiellement menées sur des bases ponctuelles, informelles et réactives et pas proactives :** Seuls 13 comités nationaux consultatifs de la société civile ont été établis à ce jour auprès des équipes de pays des Nations Unies.
Action recommandée : Investir dans les mécanismes consultatifs avec la société civile au niveau national et les développer incrémentiellement, compte tenu des spécificités du contexte national.	
Les investissements dans les services consultatifs régionaux ont eu un impact considérable sur l'engagement des bureaux de pays avec la société civile : La satisfaction concernant les services consultatifs régionaux est la plus forte dans les régions où ces services sont disponibles (Europe-CEI et États arabes).	**MAIS : Peu d'investissements dans les capacités du personnel des bureaux de pays et pas d'utilisation stratégique de ces capacités :** Faiblesse des capacités du personnel au siège, dans les centres régionaux et dans les bureaux de pays; une quarantaine d'équipes de pays des Nations Unies ont désigné des points focaux pour la société civile; 82 % des bureaux de pays n'ont pas de stratégie écrite concernant la société civile. 10% des bureaux de pays font état d'une collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies
Action recommandée : Accroître les capacités internes à établir et à entretenir l'engagement civique, en fournissant au personnel des outils et des ressources pour étendre les connaissances et les services consultatifs et exploiter les synergies de l'initiative « Unis dans l'action ».	

B. Vision globale et objectifs

La présente stratégie prévoit une intensification des efforts du PNUD visant à l'habilitation de la société civile et à un engagement avec elle aux fins d'obtenir des résultats de développement locaux « en aval » et des impacts sur les politiques « en amont ». Ceci exige un accroissement considérable des initiatives axées sur l'établissement d'un environnement porteur et le renforcement des capacités sur le terrain et, simultanément, des mesures actives pour établir des partenariats synergiques avec la société civile au niveau mondial et régional afin d'appuyer et d'amplifier les efforts déployés au niveau des pays. La stratégie recommande

également que le PNUD et les Nations Unies s'associent activement à une large gamme d'acteurs de la société civile et de communautés dans le cadre d'activités d'élaboration de politiques et de dialogue, et qu'ils facilitent ce genre d'interactions avec les instances gouvernementales. La vision générale énoncée dans la stratégie doit reposer sur une cohérence accrue des activités organisationnelles et programmatique en rapport avec le travail de la société civile, notamment en allant au-delà de l'isolationnisme et des clivages entre les domaines de pratique et en promouvant une coordination et des impacts accrus des actions de l'ensemble de l'Organisation au niveau des pays.

Les objectifs généraux de la stratégie sont les suivants :

- Renforcement de la focalisation « en amont » sur l'engagement de la société civile dans les processus de politiques et de plaidoyer;
- Intensification des efforts de renforcement de la société civile et de l'engagement civique de manière à mieux exécuter le Plan stratégique;
- Promotion des processus participatifs pour l'équité, l'inclusion, la gouvernance réceptive et la réalisation des OMD;
- Renforcement des partenariats avec les organisations et les réseaux de la société civile pour tirer parti de l'expertise de la société civile et la mettre au service du développement;
- Amplication des capacités et du leadership communautaires en matière de développement local;
- Amélioration de la coordination institutionnelle et de la cohérence des politiques pour mieux appuyer les bureaux de pays;
- Renforcement des capacités et des connaissances du personnel pour maximiser l'engagement avec la société civile et l'obtention d'effets de l'engagement.

C. Domaines de concentration prioritaires proposés

Compte tenu des constats de l'inventaire sur les forces et faiblesses actuelles et de la nécessité de répondre de manière appropriée aux fluctuations de l'environnement externe ainsi qu'aux impératifs et aux mandats institutionnels, la présente stratégie propose au PNUD trois domaines de concentration prioritaires au cours des quatre années à venir. Ces trois domaines sont les suivants (et font l'objet ci-après d'un exposé détaillé dans les trois sections correspondantes) :

1. **Investissement dans la société civile et l'engagement civique**
2. **Promotion d'une action citoyenne à l'appui de la démocratie participative et du développement**
3. **Renforcement de l'engagement civique en faveur du multilatéralisme**

Par ailleurs, dans tous ces domaines de concentration et dans les initiatives phares, l'inclusion et l'habilitation des groupes marginalisés constituent des préoccupations transversales et doivent faire l'objet d'actions ciblées, alignées sur le Plan stratégique et tenant compte des carences de l'engagement actuel à leur égard ainsi que le révèle l'inventaire mondial du PNUD.

D. Rôle du PNUD et valeur ajoutée

Les domaines de concentration et les approches proposées dans la présente stratégie ont été définis en tenant compte de plusieurs avantages comparatifs que le PNUD possède et dont il doit tirer parti de manière optimale :

- Ses relations de confiance avec les gouvernements, la société civile, les bailleurs de fonds et les autres acteurs du développement;

- Ses succès passés en matière de promotion de processus participatifs à multiples parties prenantes, et tout particulièrement de l'implication des femmes et des groupes pauvres et exclus, pour assurer l'appropriation nationale des interventions et le leadership national;
- Sa présence dans 166 pays et ses plusieurs centres régionaux qui facilitent :
  - La coopération Sud-Sud entre la société civile et les instances gouvernementales;
  - Un multilatéralisme tourné vers l'extérieur et propice à l'engagement civique en faveur du développement humain;
  - Les partenariats Nord-Sud et les échanges Sud-Sud qui permettent aux voix du Sud d'influer sur les décisions relatives aux grandes questions mondiales;
- Sa capacité d'organisation pour appuyer les partenariats novateurs avec des organisations influentes qui contribueront :
  - À amplifier les activités et à accroître les impacts au niveau des pays;
  - À améliorer les ressources de connaissances et les modules de formation destinés aux partenaires au développement;
  - À accroître les impacts dans le domaine de l'élaboration des politiques;
  - À favoriser l'application d'approches coopératives et non pas compétitives entre la société civile et les autres acteurs;
- Son aptitude à faire fonction de plateforme d'apprentissage et de fournisseur d'appuis techniques;
- La croissance de son portefeuille dans le domaine du développement du secteur privé, sur lequel on peut faire fond pour accroître les apports des communautés et des citoyens dans les partenariats public-privé.

En outre, dans la plupart des pays, les relations entre les instances gouvernementales et la société civile sont toujours asymétriques et le secteur privé et la société civile « ne parlent pas la même langue » en ce qui concerne la poursuite du développement. Étant donné le rôle croissant du PNUD dans le développement du secteur privé, il s'offre de larges possibilités de faciliter l'établissement d'interactions renforcées entre les deux secteurs en identifiant des plateformes d'action communes, tout particulièrement au niveau local, et d'assurer l'inclusion dans les politiques nationales de mesures favorables à la transparence et à la responsabilisation.

Section III. Domaines de concentration prioritaires

Domaine de concentration prioritaire 1 : Investissement dans la société civile et l'engagement civique

1A. Facilitation de l'instauration d'un environnement favorable

Introduction et justification

Cadre juridique et réglementaire – Le cadre juridique et réglementaire en vigueur dans le pays constitue un facteur déterminant des possibilités d'intervention des organisations de la société civile, en ce qu'il régit les conditions de leur établissement, l'espace dans lequel ils peuvent opérer dans la vie publique et la portée de leurs actions. Une société civile saine bénéficie de l'état de droit et de la réalisation des droits civils et politiques, parmi lesquels figurent la liberté d'expression, la liberté d'association et le droit de participer aux affaires publiques. Les cadres réglementaires sont indissociablement liés au droit au développement de la société et à la définition des modalités de développement par des processus démocratiques et inclusifs.

Le PNUD peut jouer un rôle stratégique en médiant les relations État-citoyens, en particulier dans les démocraties fragiles ou les pays qui confortent leurs acquis démocratiques, en plaidant en faveur d'appuis et de l'instauration d'un environnement habilitant dans lequel la société civile peut fonctionner et contribuer au développement. Selon l'inventaire mondial, environ 80 % des bureaux de pays signalent un certain engagement ou un engagement robuste pour faciliter les relations entre les instances gouvernementales et la société civile, près de la moitié d'entre eu faisant état d'une forte implication[16].

Évaluations participatives de la société civile – Un obstacle majeur auquel se heurtent les gouvernements et les partenaires au développement, Nations Unies inclues, est celui du manque d'évaluations détaillées et indépendantes de l'importance, de la structure et des capacités des acteurs nationaux de la société civile. On a assisté ces dernières années à un accroissement des efforts scientifiques visant à appréhender la situation et à développer la base de connaissances dans ce secteur[17]. Les bureaux de pays se répartissent à peu près à parts égales entre deux qui indiquent avoir fourni des appuis pour les évaluations de la société civile et ceux qui ne s'intéressent que peu ou pas à la question, tandis qu'un tiers d'entre eux prévoient une tendance montante dans ce domaine. Un effort de promotion des évaluations de la société civile s'est manifesté sous la forme du projet de l'Indice de la société civile (ISC) de l'organisation CIVICUS ***(voir l'Initiative phare 1 : Consortium mondial dirigé par CIVICUS).***

Développement organisationnel de la société civile : Les bureaux de pays évoquent trois grands défis qu'ils doivent relever dans leurs travaux avec les OSC, à savoir ceux de la responsabilisation[18], de la légitimité et des capacités, lesquels sont indissociablement liés à une amélioration de la gestion interne, de

[16] Les bureaux de pays fournissant actuellement un appui pour les cadres juridiques et réglementaires sont ceux des pays suivants : Belize, Chine, Éthiopie, Guatemala, Indonésie, Libéria, Mexique, Moldova, Ouganda, RDP lao et Viet Nam. « UNDP Country Office Engagement with Civil Society - Global Inventory. » 2008. PNUD. Il est important de noter l'absence de corrélation entre les tendances de la part des pouvoirs publics à limiter le rôle de la société civile d'une part et les activités du PNUD axées sur les cadres juridiques d'autre part.

[17] James Manor, Mark Robinson, Gordon White. 1999. « Civil Society and Governance. A Concept Paper." » Institute of Development Studies; Lester Salamon, et al. 1999. « Global Civil Society. Dimensions of the Nonprofit Sector. » The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.

[18] MDG-net a organisé une e-discussion en janvier 2007 pour traiter des questions, complexes, de la responsabilisation des OSC, en termes conceptuels ainsi que pratiques.

l'autoréglementation et de responsabilisation et à la présence de cadres ou de plateformes de réseautage de la société civile.

Le PNUD administrera un Fonds des Nations Unies pour la société civile visant à accroître les moyens dont dispose la société civile, à renforcer ses capacités organisationnelles et techniques et à accroître la participation civique aux programmes appuyés par les Nations Unies. Le PNUD appuiera également une initiative mondiale de renforcement des plateformes nationales des ONG dans plusieurs pays, de manière à faciliter la participation de la société civile des pays en développement aux activités mondiales et régionales d'élaboration des politiques.

Effets escomptés

- Environnement habilitant pour la société civile et engagement civique renforcés,
- Interactions État-citoyens améliorées,
- Base de connaissances sur le secteur de la société civile améliorée,
- Mécanismes de responsabilisation de la société civile renforcés,
- Aptitudes au réseautage renforcées par des plateformes nationales, des réseaux régionaux et la coopération Sud-Sud.

1B. Appui à la société civile et partenariats avec elle

Introduction et justification

La présence d'une population habilitée et active permet de passer des intentions de politiques à la réalisation. Le renforcement des capacités de la société civile à influer sur les processus d'élaboration des politiques est crucial pour instaurer une croissance inclusive, favoriser l'appropriation nationale et l'inclusion sociale, et assurer l'obtention d'effets de développement équitables. Le PNUD s'emploie de longue date à renforcer les capacités des acteurs de la société civile au niveau national pour leur permettre de participer aux processus des stratégies de réduction de la pauvreté, de plaider et de faire campagne en faveur de la réalisation des OMD, de contribuer à la prévention des conflits, au désarmement, à l'établissement de la paix et au relèvement des crises, de combattre la propagation du VIH/sida, de gérer les ressources naturelles pour un développement durable et d'assurer l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes[19].

Pour parvenir à amplifier ces efforts et à renforcer les effets du développement, le PNUD doit tirer parti des pratiques et outils novateurs élaborés dans toutes une gamme de domaines par la société civile et les organisations de femmes, les groupes de plaidoyer de politique, les organisations bénévoles et les organisations de peuples autochtones. Les activités à mettre en œuvre comprennent un plaidoyer en faveur de budgets axés sur la population et sensibles aux sexospécificités, un renforcement des connaissances en statistique, des évaluations de la pauvreté et des impacts environnementaux et sociaux, la localisation des OMD et le suivi de leur réalisation, des politiques commerciales équitables, des initiatives d'adaptation aux changements climatiques et de sécurité alimentaire, et un relèvement des crises et un établissement de la paix sensibles aux sexospécificités.

Une attention toute particulière doit être accordée aux secteurs exclus de la population tels que les peuples autochtones, les minorités, les migrants, les personnes handicapées, les personnes déplacées, les femmes pauvres et privées de leurs droits, les personnes de descendance africaine et les personnes vivant avec le VIH/sida. Le partenariat mondial du PNUD avec l'International Disability and Development Consortium,

[19] « Partners in Human Development: UNDP and Civil Society Organizations. » 2003. PNUD.

groupement de 19 ONG internationales appuyant les travaux dans les domaines des handicaps et du développement dans plus de 100 pays, est un exemple de collaboration stratégique avec la société civile pour accroître l'impact du développement humain.

Effets escomptés

- Capacités renforcées de la société civile en matière de recherches/plaidoyer/analyse/suivi des politiques;
- Apports de la société civile reflétés dans les processus et les effets des politiques;
- Expertise et connaissances de la société civile reconnues et employées par les Nations Unies, les instances gouvernementales et les autres partenaires;
- Réseautage et partenariat renforcés entre les réseaux de la société civile du Nord et du Sud;
- Efforts de plaidoyer de la société civile liés aux effets des initiatives gouvernementales.

1C. Revitalisation de l'environnement ONU/PNUD pour renforcer l'engagement civique

Introduction et justification

L'aptitude des Nations Unies à s'associer stratégiquement et valablement à de multiples parties prenantes au niveau mondial et local est d'une importance cruciale pour assurer leur pertinence et leur efficacité en tant qu'acteurs du développement. La coordination de cette association avec l'ensemble de l'Organisation est essentielle pour la réussite de l'initiative « Unis dans l'action ». Au niveau des pays en particulier, le PNUD et les Nations Unies doivent élargir exponentiellement leurs efforts d'interaction avec toute une gamme de groupes d'intérêt, en particulier avec la société civile, pour devenir des organisations ouvertes au monde, relier les activités opérationnelles locales aux objectifs mondiaux et souligner l'importance de la démocratie participative à des obligations accrues des institutions de rendre compte de leurs actions au public mondial[20].

Les mécanismes tels que les comités consultatifs de niveau mondial et national constituent un moyen de ménager des espaces de concertation et de dialogue pour les représentants de la société civile en vue de l'établissement de relations synergiques bidirectionnelles :

- Ces comités font fonction de caisse de résonance et de système d'alerte précoce, fournissant aux PNUD/aux Nations Unies des orientations stratégiques, politiques et de fond sur les politiques et les programmes de manière à accroître l'efficacité du développement;

- Le PNUD/les Nations Unies offrent aux comités un espace de dialogue, d'engagement et d'influence auprès des gouvernements ainsi qu'une avenue pour assurer la pertinence du Programme/de l'Organisation dans la vie des gens. Ensemble, les comités et le PNUD/les Nations Unies aident à générer des dialogues sur les questions cruciales pour le développement

Encadré 4 – Comités consultatifs nationaux de la société civile auprès des équipes de pays des Nations Unies

En janvier 2008, des comités consultatifs de la société civile avaient été établis par les équipes de pays des Nations Unies dans les 13 pays suivants : **Bolivie, Kenya (pour les peuples autochtones), Botswana, Burkina Faso, Ghana, Kirghizistan, ARY de Macédoine, Malawi, Mozambique, Pakistan, Philippines, Sénégal et Tanzanie**.

Depuis 2000, le PNUD possède un comité consultatif de la société civile composé de 15 dirigeants mondiaux qui, au siège du Programme, fournissent des

[20] Recommandations 28-37 et 164-167 de « Nous peuples : société civile, Organisation des Nations Unies et gouvernance mondiale. », Rapport du Groupe de personnalités éminentes sur les relations entre l'Organisation des Nations Unies et la société civile. Résolution A/58/817 de l'Assemblée générale des Nations Unies, Nations Unies, 2004.

conseils à la haute direction sur les politiques et les stratégies[21]. Le PNUD, en tant que dirigeant des équipes de pays des Nations Unies, doit intensifier considérablement les efforts initiaux visant à établir des mécanismes consultatifs semblables au niveau des pays ***(voir l'encadré 4)***.

L'amélioration de la coordination interne, des capacités et des stratégies d'engagement avec les partenaires et parties prenantes de la société civile est, elle aussi, essentielle pour assurer le succès de la tâche de revitalisation de l'environnement du PNUD/des Nations Unies.

Effets escomptés

- Compréhension améliorée au sein des Nations Unies du rôle de la société civile et de l'engagement civique dans le développement;
- Contributions accrues de la société à l'élaboration des politiques et à la pensée du développement;
- Renforcement des relations des Nations Unies avec la société civile et adaptation de ces relations aux besoins en évolution;
- Renforcement du rôle et de la présence des Nations Unies dans l'organisation de dialogues à multiples parties prenantes auxquels la société civile est associée.

Domaine de concentration prioritaire 2 :
Promotion d'une action citoyenne à l'appui de la démocratie participative et du développement

2A. Soutien de l'engagement civique pour accroître la voix et la responsabilisation

Introduction et justification

La qualité de la gouvernance est aujourd'hui reconnue comme étant l'un des principaux facteurs des perspectives de développement dans les pays pauvres, déterminant les prestations effectives des divers services dont les gens ont besoin pour leurs moyens d'existence. La gouvernance ne se limite pas au cadre institutionnel formel de l'État : elle englobe également les interactions entre les institutions formelles et informelles relevant de l'État et du marché, les règles, les processus et les relations. Les citoyens ainsi que les instances gouvernementales ont leur rôle à jouer pour assurer le fonctionnement d'une gouvernance opérante pour les pauvres et les marginalisés. Par l'expression de leurs opinions (en « faisant entendre leur voix »), les citoyens peuvent non seulement influer sur le choix des priorités gouvernementales mais également exiger que les pouvoirs publics agissent dans la transparence et leur rendent compte de leurs actions.

On a assisté ces dernières années à l'émergence de mécanismes de « responsabilisation sociale » couvrant toute une gamme d'actions (outre le scrutin) auxquels les citoyens, les communautés et les organisations de la société civile peuvent recourir pour tenir les fonctionnaires et les institutions publiques responsables. Ces mécanismes peuvent être mis en place et soutenus par l'État et les citoyens séparément ou conjointement, mais ils sont souvent régis par la demande et orientés de la base vers le sommet. Ils peuvent prendre la forme d'un engagement des citoyens dans le dialogue des politiques, d'une budgétisation participative et sensible aux sexospécificités, d'un suivi des dépenses publiques, d'un suivi-évaluation des prestations de services publics, de

[21] Les fonctions du comité sont de fournir des conseils de politique, d'exercer un suivi des efforts d'information et de plaidoyer et de mettre en œuvre à titre pilote des initiatives communes du PNUD et des OSC. Sa contribution la plus notable a été d'apporter à la haute direction des perspectives nouvelles et indépendantes et une analyse critique du rôle du PNUD et des implications de ses politiques pour la société civile. Les contributions spécifiques du comité comprennent l'apport de conseils sur les politiques du PNUD relatives à la divulgation de l'information, à la société civile, aux peuples autochtones et au secteur privé, l'amélioration de l'analyse sélective des partenariats du PNUD avec le monde des affaires, l'inclusion des perspectives de la société civile dans plusieurs rapports mondiaux sur le développement humain (RMDH) et l'élaboration de rapports nationaux sur les OMD.

l'observation d'élections, d'un suivi des progrès par rapport aux engagements des bailleurs de fonds concernant les OMD (objectif 8) et d'une vérification de l'exécution des obligations internationales, notamment de la fourniture de rapports à divers organes de surveillance des divers traités relatifs aux droits de l'homme, commissions et audiences publiques, comités consultatifs et de contrôle et jurys de citoyens.

À mesure que le PNUD accroît son engagement avec le secteur privé pour le développement national et les partenariats mondiaux, il est essentiel qu'il associe activement les acteurs de la société civile à ses initiatives. La participation des OSC et des citoyens est d'une importance vitale pour assurer l'équité, la transparence et l'application d'approches à multiples parties prenantes. Elle est d'une importance toute particulière dans les partenariats avec les grandes entreprises des secteurs des industries extractives, de la gestion forestière, des services d'alimentation en eau et d'assainissement, ainsi que dans les pays où les leçons du développement s'appliquent aux peuples autochtones et aux minorités ethniques.

Effets escomptés

- Approches et mécanismes à multiples parties prenantes renforcés, pour accroître la responsabilisation en matière de prestations de services publics et d'initiatives de développement du secteur privé;
- Capacité renforcée des organisations de la société civile à interagir avec les institutions de l'État dans les processus de politiques et usage accru des mécanismes facilitant ces interactions;
- Sensibilité accrue des institutions de l'État aux voix des citoyens, tout particulièrement des femmes pauvres et des marginalisés, aboutissant à des prestations de services plus efficaces.

2B. Libération du pouvoir des acteurs et des réseaux locaux

Introduction et justification

Dans tous les domaines de pratique, le Plan stratégique appelle à une focalisation sur le développement local. Il est donc logique que le PNUD accroisse son appui en faveur de l'engagement civique et de l'habilitation communautaire par des approches synergiques au-delà des limites des pratiques et en s'attachant à renforcer les capacités des administrations locales pour réaliser les effets du Plan stratégique. Les actions locales resserrent les liens entre la réduction de la pauvreté, la conservation des écosystèmes, l'approvisionnement en énergie, l'entreprenariat des femmes, les ripostes au VIH/sida selon des modalités équitables au plan des soins et de l'appui des moyens d'existence, et l'engagement des communautés dans les interventions précoces en cas de crise. Elles renforcent et complètent également les initiatives des administrations locales dans tous ces domaines. Pour identifier des modèles de renforcement des activités visant à l'obtention des effets du Plan stratégique, les travaux de développement local transversaux entre les pratiques peuvent faire fond en particulier sur la reconnaissance de l'innovation au niveau local de la part du PNUD, par le biais des prix de l'Initiative Équateur, ainsi que sur le modèle de gouvernance décentralisée du Programme de microfinancements du FEM mis en œuvre par le PNUD dans plus de 100 pays de par le monde.

Malgré une réorientation initiale dans de nombreux pays pour se détourner des processus axés du sommet vers la base, le potentiel transformatif des acteurs locaux et de l'engagement des citoyens n'est pas encore pleinement reconnu. La plupart des interventions de développement tendent toujours à considérer les communautés comme des bénéficiaires et des cibles ainsi que comme des « dialogueurs ». Mais ce sont également des agents de changements, des détenteurs de droits et des entrepreneurs capables d'innover et de trouver des solutions locales.

Avec leur large gamme de connaissances spécialisées et d'expérience pratique, les réseaux locaux d'action[22] possèdent un immense potentiel susceptibles d'appuyer la réalisation des objectifs de développement, dans des domaines tels que la réduction de la pauvreté et les OMD, la gouvernance locale participative, les réponses communautaires et sexospécifiques au VIH/sida et le relèvement des crises, l'entreprenariat des femmes aux niveaux de base et la gestion durable des écosystèmes impliquant les femmes et les communautés autochtones (***voir l'Initiative phare 2 : Mécanisme de partenariat Nations Unies-Peuples autochtones***).

Le PNUD appuiera les réseaux locaux d'action pour les aider à gérer l'accès aux services, à définir et à amplifier leur voix, à faire valoir leurs droits, à négocier, à forger des consensus et à établir des forums de gouvernance à multiples parties prenantes. Les bureaux de pays du PNUD catalyseront les partenariats entre le secteur public, le secteur privé et la société civile, informeront et façonneront les politiques pour assurer leur efficacité et leur inclusivité, généreront des moyens d'existence et des emplois productifs, et contribueront à autonomiser les réseaux locaux d'action.

Effets escomptés

- Capacités et mécanismes d'exécution de niveau local améliorés pour élargir l'accès à l'énergie, à l'eau potable et à l'assainissement et pour l'adaptation aux changements climatiques à base communautaire;
- Amplification des approches novatrices en matière de gouvernance locale concernant les politiques et les budgets au niveau sous-national et national;
- Renforcement du partage des connaissances parmi les acteurs de la société civile pour améliorer la coordination des ripostes au sida;
- Renforcement de l'entreprenariat des femmes et des ripostes des groupes de base au VIH/sida et dans le cadre du relèvement des crises.

Domaine de concentration prioritaire 3 :
Renforcement de l'engagement civique en faveur du multilatéralisme

Introduction et justification

Les défis mondiaux actuels sont radicalement différents de ceux que le monde avait à relever à l'époque de la fondation des Nations Unies. Le nombre des États qui définissent les priorités mondiales par le biais de leur appartenance à l'Organisation a presque quadruplé depuis 1945. Devant la complexité et la diversité accrue de l'univers intergouvernemental, il apparaît de plus en plus clairement que les gouvernements, qui détiennent toujours l'autorité suprême au niveau national, ne sont pas capables de résoudre seuls les problèmes mondiaux présents. Une gamme d'acteurs en constante expansion, société civile, administrations locales, parlementaires et entreprises, cherche à jouer un rôle dans la définition des priorités and l'élaboration des solutions[23].

À aucun moment depuis la Deuxième guerre mondiale, le multilatéralisme et ses institutions n'avaient-ils fait l'objet d'un examen aussi intense et été autant remis en question. Le débat actuel se déroule dans quatre

[22] Les réseaux locaux d'action pour le développement durable peuvent inclure des dirigeants et des administrations locales, des comités à base et à gestion communautaires, des coopératives, des microentreprises, des agents spécialisés, des bénévoles communautaires, des groupements féminins de base, des associations de sauvegarde locales, des entités du secteur privé, des organisations de peuples autochtones, des ONG et des OC.

[23] « Nous peuples : société civile, Organisation des Nations Unies et gouvernance mondiale. » Rapport du Groupe de personnalités éminentes sur les relations entre l'Organisation des Nations Unies et la société civile. Assemblée générale des Nations Unies, A/58/817, Nations Unies, 2004.

grands domaines : le système financier mondial, avec la crise actuelle de l'investissement, du crédit et du marché du logement; les arrangements mondiaux de sécurité, avec des appels à une révision de la composition du Conseil de sécurité des Nations Unies; le commerce mondial, avec l'effondrement du cycle de négociations de Doha; et la gouvernance mondiale des changements climatiques, avec ses implications pour la consommation de la part des nantis et l'accès aux financements et aux technologies pour les pauvres.

Les pays pauvres et les populations les plus pauvres sont les plus gravement exposés aux impacts négatifs des crises conjuguées, à l'instabilité financière et à la volatilité des prix alimentaires et énergétiques; ils présentent également des niveaux intolérables de faim, de pauvreté et d'inégalité. La crise actuelle est susceptible d'infliger des revers majeurs dans les domaines de la réduction de l'extrême pauvreté ainsi que de remettre en question la réalisation des autres OMD.

Il s'élève déjà des appels à un nouveau multilatéralisme pour faire face aux bouleversements actuels, un multilatéralisme qui concentrerait l'attention sur les plus démunis, qui s'attacherait à la mise en place d'un réseau financier plus flexible et qui maximiserait les forces du secteur public, du secteur privé et des organisations de la société civile, aux côtés des Nations Unies et des institutions de Bretton Woods.

Encadré 5 – Comment la société civile aide les Nations Unies

« La manière dont le programme multilatéral se construit n'est plus la même. Auparavant, les gouvernements se réunissaient pour discuter d'une question nouvelle jusqu'à ce que le consensus soit suffisant pour aboutir à une résolution intergouvernementale qui, ensuite, conduisait les gouvernements et les organisations intergouvernementales à agir. Aujourd'hui, il est de plus en plus vraisemblable qu'un mouvement de la société civile et une opinion publique de plus en plus pressante appellent l'attention à l'échelle mondiale sur une question nouvelle et que ce soient des coalitions de gouvernements, d'organisations de la société civile et d'autres acteurs représentant de multiples parties prenantes qui soient les premières à s'y attaquer. Le multilatéralisme consiste de plus en plus en processus permanents de débat public et de dialogue et en innovations pour traiter de problèmes nouveaux. »

- Rapport du Groupe de personnalités éminentes sur les relations entre l'Organisation des Nations Unies et la société civile (2004)

Les Nations Unies ont un rôle clé à jouer pour tracer la voie et définir les orientations de ce nouveau multilatéralisme. Fortes de leur légitimité mondiale, de leur présence sur le terrain dans le domaine du développement, de leur nature intergouvernementale et de leur aptitude à tirer des enseignements de l'expérience du développement, elles occupent une position privilégiée parmi les institutions multilatérales pour appliquer des approches holistiques au lieu de créer des silos face aux crises actuelles de la gouvernance. Aux yeux des citoyens et de la société civile, les Nations Unies sont le principal véhicule institutionnel dont le monde dispose pour démocratiser la gouvernance mondiale[24]. La société civile, dont l'influence dans l'arène mondiale a été transformée par les forces et la logique de la mondialisation, fait partie intégrante de la vision future d'un multilatéralisme redynamisé et peut donc intervenir en partenaire stratégique de l'Organisation dans cette quête (***voir l'encadré 5***).

Les citoyens et les réseaux de la société civile sont déjà fortement engagés dans les débats émergents de la gouvernance mondiale relatifs aux crises alimentaires, énergétiques et financières actuelles, mettant l'accent sur l'application des principes du développement humain, de la responsabilisation et de l'engagement civique pour progresser et résoudre ces crises. En 2010, en une initiative qui marquera également en 2010 le 20e anniversaire du lancement du Rapport mondial sur le développement humain, le PNUD, avec la société civile et d'autres partenaires au développement, mobilisera la « Plateforme DH 2010 », un forum ayant pour objet de développer une vision pour la prochaine décennie qui implique de manière active toute une gamme d'acteurs de la société civile afin de créer un multilatéralisme tourné vers l'extérieur qui renforce la participation civique et le développement humain (***voir l'Initiative phare 3 : Engagement civique pour renforcer le multilatéralisme***).

[24] « Civil Society's Impact on the Multilateral Sphere: Lessons Learned and Future Directions », Rapport sur le Congrès annuel du Forum international de Montréal (FIM), 12-13 mars, Montréal, Canada (2007).

Effets escomptés

- Implication des groupes de base dans les débats sur les problèmes et les mouvements promouvant l'adoption d'engagements mondiaux;
- Collaboration renforcée entre le PNUD/les Nations Unies et la société civile pour un engagement civique accru en faveur du multilatéralisme;
- Expansion des réseaux d'organisations internationales, d'organismes gouvernementaux, d'entités de la société civile, de mouvements de citoyens et d'associations bénévoles favorables aux normes démocratiques et multilatéralistes fondamentales;
- Plateformes permettant aux acteurs civils et aux mouvements sociaux de promouvoir une réforme démocratique des institutions mondiales;
- Renforcement de la coopération Sud-Sud pour relever les défis urgents du développement.

Section IV. Initiatives phares

INITIATIVE PHARE 1 : Consortium mondial dirigé par CIVICUS

Le PNUD appuiera un consortium mondial dirigé par CIVICUS pour promouvoir l'usage de l'Indice de la société civile (ISC) afin de générer des connaissances sur la société civile et de renforcer le secteur pour lui permettre de contribuer au changement au niveau des pays de par le monde. Cette initiative phare vise à renforcer les effets obtenus dans le premier domaine de concentration prioritaire de la stratégie (Investissement dans la société civile et l'engagement civique), spécifiquement par des évaluations participatives de la société civile qui produiront des connaissances factuelles sur le secteur par le biais d'une implication active des acteurs de la société civile eux-mêmes.

À ce jour, le projet de l'ISC est mis en œuvre dans plus de 50 pays par CIVICUS et ses partenaires des pays. L'ISC est à la fois un outil d'autoévaluation (qui génère des connaissances sur les forces et les faiblesses ainsi que sur les mesures correctives), un outil de planification d'action (qui renforce les capacités des OSC en matière de recherche et de plaidoyer de politiques) et un outil de comparaison (qui permet d'identifier les pratiques optimales ainsi que les mauvaises pratiques partagées entre les pays). Le PNUD a appuyé la mise en œuvre du projet de l'ISC dans 19 pays depuis le premier financement d'amorçage en 1999 et a entamé une nouvelle phase d'appui en Afrique et dans les États arabes. D'autres bureaux de pays ont exprimé leur intérêt pour ces évaluations, auxquelles ils apporteraient des appuis financiers et/ou techniques et pour lesquelles les Nations Unies pourraient intervenir en tant qu'instance convocatrice auprès des autorités nationales. L'implication du PNUD/des Nations Unies dans le projet de l'ISC est particulièrement important dans les États fragiles et les démocraties émergentes, où la société civile est encore dans sa petite enfance et où les relations État-citoyens sont encore en évolution.

La présence du PNUD dans cette initiative menée par la société civile contribuera à y associer les gouvernements ainsi que d'autres parties prenantes et favorisera les adhésions et les investissements de politique. Il existe également de fortes synergies à exploiter entre le projet de l'ISC et les initiatives croissantes du portefeuille du PNUD à l'appui des évaluations et de la mesure de la gouvernance. Pour le PNUD, la valeur d'un système d'indicateurs de gouvernance approprié par le pays provient du mécanisme de responsabilisation ainsi créé pour les parties prenantes locales, en particulier les citoyens et les acteurs non étatiques. Les systèmes d'évaluation nationaux tels que l'ISC induisent des pressions internes en faveur de réformes, préférables aux pressions de l'extérieur. Ils ont également un effet catalytique sur l'engagement accru des citoyens dans les processus démocratique et sur une gouvernance réceptive. Une étroite collaboration est envisagée entre le projet de l'ISC et le Programme mondial du PNUD sur les évaluations de la gouvernance dans les pays pilotes où ces deux initiatives sont mises en œuvre.

INITIATIVE PHARE 2 : Mécanisme de partenariat Nations Unies-Peuples autochtones

Les peuples autochtones sont bien placés pour démontrer l'existence, au cœur du paradigme du développement, de liens intrinsèques entre les droits, le développement, la prévention des conflits, la diversité culturelle et la durabilité environnementale. Le PNUD joue un rôle de chef de file au sein du système des Nations Unies et peut contribuer à inverser les situations d'exclusion que vivent les peuples autochtones. Il peut en outre faciliter le rôle d'agents actifs de ces derniers qui peuvent apporter une aide considérable à la résolution des grands problèmes mondiaux, notamment dans les domaines de la réduction de la pauvreté et des changements climatiques. Le PNUD entend appliquer une approche ciblée et intégrée pour veiller à ce que les questions intéressant les peuples autochtones soient prises en considération dans toutes ses activités programmatiques. Il amplifiera son appui, conformément aux visées du second domaine de concentration prioritaire de la présente stratégie, en faveur d'une habilitation des communautaires pour promouvoir les principes de l'appropriation nationale contenus dans son Plan stratégique.

Le Mécanisme de partenariat Nations Unis-Peuples autochtones qui été proposé, devant être administré par le PNUD par l'entremise de ses centres régionaux et de ses bureaux de pays, comprendra : i) une composante octroyant des subventions pour appuyer les initiatives conçues par les peuples autochtones eux-mêmes, selon leurs propres priorités; ii) une composante de renforcement des capacités des instances gouvernementales, en particulier au niveau local, et de toutes les parties prenantes, à associer les peuples autochtones aux processus d'élaboration des politiques, de planification du développement et de fourniture de rapports, par le biais de mécanismes participatifs; et iii) une composante mondiale pour les jeunes dirigeants autochtones qui développera les capacités de ceux-ci, et en particulier des jeunes femmes autochtones, pour leur permettre de faire entendre leur voix dans les organisations et les processus de développement sur le plan régional et international. Le mécanisme envisagé soulignera l'importance d'une réduction de la stigmatisation et de la discrimination à l'égard des autochtones vivant avec le VIH et porteurs de handicaps, entre autres, ainsi que la vulnérabilité particulière des femmes et des filles autochtones en ce qui concerne l'accès à la terre et à la propriété.

INITIATIVE PHARE 3 : Engagement civique pour renforcer le multilatéralisme

La nature transnationale des défis auxquels le monde est confronté aujourd'hui, la crise financière mondiale, les problèmes de la sécurité alimentaire, les changements climatiques, les pandémies et l'expansion des conflits, vient encore accroître l'importance d'institutions crédibles de gouvernance mondiale attachées au multilatéralisme, lequel est enrichi par un engagement civique accru et par une participation élargie de la société civile (domaine de concentration prioritaire 3).

L'année 2010 marque le 20e anniversaire du lancement du Rapport mondial sur le développement humain, l'examen décennal de la Déclaration du Millénaire et le 15e anniversaire de la Quatrième Conférence mondiale sur les femmes (Beijing +15). Le PNUD considère que des citoyens et des organisations de la société civile responsables sont de puissants acteurs sociaux susceptibles d'apporter des appuis considérables à une redynamisation du paradigme du développement humain, à une utilisation pratique des indicateurs du développement humain dans l'élaboration des politiques de développement et à un renforcement de la gouvernance démocratique. Aux yeux des citoyens et de la société civile, les Nations Unies sont le principal véhicule institutionnel dont le monde dispose pour démocratiser la gouvernance mondiale, et pour apporter des solutions aux crises actuelles. Le PNUD mobilisera la **Plateforme DH 2010 : Engagement civique pour les OMD et le multilatéralisme,** en vue de renforcer l'engagement civique et engager une large gamme de citoyens et d'acteurs de la société civile dans des dialogues pour sauvegarder le présent et l'avenir d'un système multilatéral fondé sur le développement humain. La Plateforme mettra en exergue l'importance du paradigme du développement humain et les impacts des rapports sur le développement humain sur les processus de développement locaux, nationaux et internationaux, tels que le financement du développement, les négociations sur les changements climatiques, les échanges commerciaux et les OMD.

Annexe A – Liste indicative des demandes des bureaux de pays en matière d'engagement civique

Liste indicative dressée d'après les types de demandes reçues par les centres régionaux et la Division de la société civile/Bureau des partenariats[25]. Demandes mesurées et réparties selon les niveaux suivants :

☐ ***Faible demande*** ▒ ***Demande moyenne*** ■ ***Forte demande***

Domaines de concentration du Plan stratégique	Demande des bureaux de pays	Répartition régionale				
		Afrique	États arabes	Asie-Pacifique	Europe -CEI	Amérique latine et Caraïbes
Gouvernance démocratique	Renforcement des capacités de la société civile en matière de transition démocratique					
	Appui des plateformes d'ONG	▒		■		
	Appui pour l'élaboration de cadres réglementaires	■	■	■	▒	
	Participation de la société civile aux processus décisionnels de niveau régional des gouvernements	▒			▒	
	Renforcement des capacités et cartographie des peuples autochtones	▒		▒		▒
	Dialogues à multiples parties prenantes dans des partenariats avec les industries extractives	▒		▒		
	Engagement des citoyens dans la responsabilité sociale des entreprises	▒		■	■	▒
	Renforcement des médias		▒	■	■	▒
	Renforcement des partis politiques			▒		■
	Renforcement des activités de la société civile dans la gouvernance locale	■	■	■	■	■
	Participation civique à la planification du développement	■		▒	■	
	Appui à l'exécution du programme régional		■	■	■	
Réduction de la pauvreté / OMD	Initiation à l'économie et à la statistique	■	■	▒		
	Évaluations de la pauvreté et de l'impact social	■	■	■		
	Processus des SRP-OMD	■	■	■		
	Campagnes des OMD	■	■	▒		
	Localisation des OMD	■	■	■		
	Participation des OSC/OC aux SRP	■	■	▒		
	Engagement civique dans le suivi des OMD et les rapports sur les OMD	■	■	▒		
	Amélioration des prestations de services et de l'assistance sociale	▒	▒	▒		
	Appui pour le renforcement des capacités des peuples autochtones	▒	N/D	▒		

[25] D'après les informations reçues des centres régionaux de service de Bratislava, Johannesburg, Colombo et Bangkok, du Centre de contact sous-régional de Beyrouth, du Groupe de la gouvernance démocratique, du Groupe VIH/sida, du Groupe Environnement et Énergie, de l'Équipe pour l'égalité des sexes, du Bureau de la prévention des crises et du relèvement et de la Division de la société civile.

Demandes mesurées et réparties selon les niveaux suivants :

☐ ***Faible demande*** ■ ***Demande moyenne*** ■ ***Forte demande***

Domaines de concentration du Plan stratégique	Demande des bureaux de pays	Répartition régionale				
		Afrique	États arabes	Asie-Pacifique	Europe - CEI	Amérique latine et Caraïbes
Prévention des crises et relèvement	Insertion et autonomisation des personnes déplacées	■	■	■	■	■
	Conception de programmes de développement bi-communaux		■	■	■	■
	Engagement civique dans la consolidation de la paix et la réconciliation	■	■	■		■
	Renforcement des capacités des OC dans les situations d'après-crise		■	■		■
Environnement et énergie	Renforcement des capacités des OSC et de leurs réseaux dans les domaines de l'environnement et de la planification énergétique		■	■		
	Partage d'expériences positives au niveau communautaire	■	■	■	■	■
	Renforcement des partenariats gouvernement-société civile					
	Renforcement de la capacité des OSC à accroître la visibilité des connaissances des femmes sur la gestion des ressources naturelles dans les politiques et stratégies nationales environnementales	■				
VIH/sida	Renforcement de la participation des OSC, PVAVS, femmes et groupes marginalisés à la conception, l'exécution et l'évaluation des ripostes au sida	■		■	■	
	Renforcement du leadership et des capacités organisationnelles des groupes et réseaux de PVAVS, femmes vivant avec le VIH et groupes les plus à risque		■		■	
	Facilitation d'interfaces entre la société civile et les systèmes de gouvernance pour accroître la participation et améliorer les prestations de services	■			■	
	Renforcement des capacités administratives et techniques des OSC à élaborer et exécuter des programmes financés par le Fonds mondial				■	
	Promotion des droits des hommes et des femmes vivant avec le VIH et affectés par le VIH, et lutte contre la stigmatisation et la discrimination	■	■	■	■	

Demandes mesurées et réparties selon les niveaux suivants :

Faible demande ***Demande moyenne*** ***Forte demande***

Domaines transversaux du Plan stratégique	Répartition régionale					
	Demande des bureaux de pays	**Afrique**	**États arabes**	**Asie-Pacifique**	**Europe-CEI**	**Amérique latine et Caraïbes**
Renforcement des capacités	**Dans les domaines thématiques**					
	Suivi des OMD					
	Formation aux droits de l'homme					
	Atténuation des crises, conflits, catastrophes					
	Entreprenariat social					
	Pour le développement organisationnel					
	Évaluation et renforcement des capacités					
	Plaidoyer et réseautage					
	Mobilisation de ressources pour accroître la viabilité financière des ONG					
Égalité des sexes et autonomisation des femmes	Accroissement de l'appui aux OSC pour promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes					
	Assurer l'engagement de la société civile dans la conception des politiques, plans et budgets nationaux pour répondre aux besoins des femmes, hommes, filles et garçons pauvres					
	Accroissement de la participation des groupements féminins au recueil, à l'analyse et à la diffusion de données désagrégées par sexe et pertinente					
	Accroissement de la participation des groupements féminins à l'exécution de programmes favorables à l'égalité des femmes					
	Diffusion des connaissances produites au PNUD auprès des OSC et vice versa					
Peuples autochtones	Établissement de plus d'organes consultatifs actifs auprès des équipes de pays des Nations Unies		N/D			
	Représentation des peuples autochtones au sein de comités nationaux de direction du PMF, selon des modalités novatrices pour assurer l'accès direct des peuples autochtones aux fonds		N/D			
Appui au bureau du Coordonnateur résident						
Stratégies du PNUD/des UNCT relatives à la société civile						
Comités consultatifs pour la société privée auprès des UNCT						
Application de l'Indice de la société civile CIVICUS						

Annexe B – Principaux constats de l'Inventaire mondial du PNUD relatif à l'engagement des bureaux de pays avec la société civile (2008)

Cette annexe contient un bref sommaire de l'inventaire mondial du PNUD relatif à l'engagement de ses bureaux de pays avec la société civile, avec des données recueillies lors d'un sondage mondial mené de novembre 2007 à mai 2008. Le présent sommaire évalue les réponses des bureaux de pays au sondage en ligne qui avait pour objet d'appréhender les variations d'ampleur et de profondeur de l'engagement avec la société civile. Le but visé ici est simplement d'illustrer deux points clés :

1. On relève dans chaque région des pays présentant des valeurs fortes et faibles, ce qui implique l'existence de variations sous-régionales de l'ampleur et de la profondeur de l'engagement avec la société civile.
2. Il ne semble y avoir qu'une faible corrélation, voire aucune, entre les divers indices de développement économique, humain ou politique, et l'ampleur et la profondeur de l'engagement avec la société civile. Ceci valide une conclusion plus générale et plus évidente : l'ampleur et la profondeur de l'engagement peuvent être déterminés par une multiplicité de facteurs sans rapports avec les réalités sociales, économiques ou politiques des pays en développement.

Méthode

Une valeur numérique a été attribuée aux réponses aux questions clés, telles que celles de savoir si l'engagement avec la société civile était de longue ou de courte durée, s'il existait des appuis en faveur de l'instauration d'un environnement porteur, tel qu'un DSRP, etc.[26]. Par exemple, les réponses faisant état d'une « forte » implication dans la facilitation des relations entre les instances gouvernementales et la société civile ont reçu un 3, alors que celles indiquant une « certaine » implication ont reçu un 2.

Toutes les réponses se sont vu accorder le même poids, de sorte qu'un 3 attribué aux bureaux ayant une stratégie pour les OSC et un 3 pour ceux qui font usage d'arrangements Sud-Sud ont la même valeur et qu'il n'est pas porté de jugement sur la question de savoir s'il est plus utile d'avoir une stratégie pour les OSC ou de faire usage d'arrangements Sud-Sud. En conséquence, une analyse détaillée, qualitative, pourra aboutir à un autre résultat que celui qui est présenté ici. On notera également qu'il a été attribué un 1 aux bureaux de pays de la région Europe et CEI pour « la coopération Sud-Sud », pour essayer de remédier à une distorsion résultant d'un libellé de la question défavorisant peut-être les bureaux de cette région.

Ampleur de l'engagement

En vue de déterminer l'ampleur de l'engagement, on a compté le nombre de réponses positives, c'est-à-dire le nombre de fois où un bureau de pays s'est vu attribuer *au moins* 1 point. Le graphique ci-dessous, qui présente les moyennes pour chaque région, indique que c'est dans les bureaux de pays de la région Asie-Pacifique que l'ampleur de l'engagement est la plus grande. En d'autres termes, ces bureaux ont en moyenne le nombre (pas la valeur) le plus élevé de réponses positives. On notera que cette analyse ne rend pas compte de l'ampleur de l'engagement

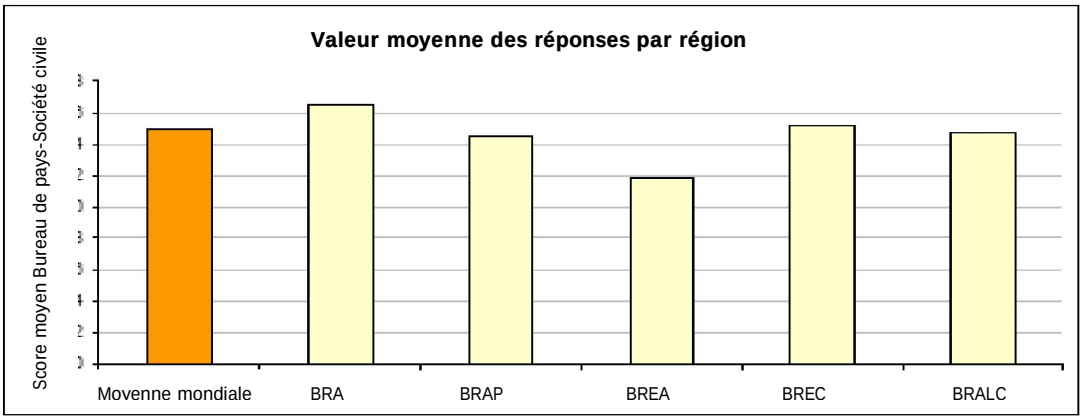
[26] Onze questions ont été envisagées :

1. Engagement avec la société civile se situant dans le long terme ou dans le court terme;
2. Appui aux initiatives de politique relatives à l'instauration d'environnements porteurs pour les OSC;
3. Rôle du PNUD pour faciliter l'établissement de liens entre les instances gouvernementales et la société civile;
4. Appui des évaluations participatives de la société civile;
5. Initiatives de politique partagées avec les OSC, tels que des débats sur les DSRP;
6. Recours à des arrangements Sud-Sud pour l'engagement avec la société civile;
7. Présence d'un comité consultatif de la société civile;
8. Collaboration mesurable avec d'autres organismes des Nations Unies sur les questions relatives à la société civile;
9. Existence d'une stratégie de la société civile;
10. Existence au sein du bureau de points focaux pour la société civile;
11. Fréquence de la mesure des succès du travail de renforcement des capacités.

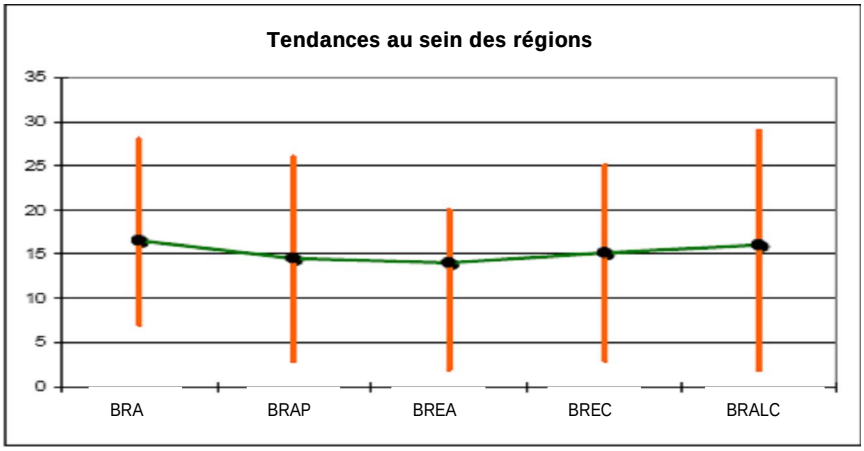
dans les différents secteurs (gouvernance, VIH/sida, etc.), mais uniquement pour les questions ayant fait l'objet du sondage.

***Profondeur* de l'engagement**

En vue de déterminer la « qualité » de l'engagement, il a été demandé si l'engagement était fort, faible, nul, etc. Il a été constaté que toutes les régions, sauf celle des États arabes, avaient approximativement la même valeur moyenne, comme l'illustre le graphique ci-dessous.



Toutefois, ceci masque de fortes variations sous-régionales, comme l'illustre le graphique ci-dessous. Ce graphique indique que bien que les moyennes régionales (ligne verte) soient plus ou moins égales, les valeurs se situent au sein de chaque région dans une fourchette de grande amplitude, reflétant de fortes variations sous-régionales de l'engagement avec la société civile. Dans la région Afrique, par exemple, les valeurs s'échelonnent de 7 à 28 et c'est cette région qui a la valeur *inférieure* la plus forte, toutes les autres régions ayant une valeur inférieure plus faible. Il est intéressant de noter que la région Amérique latine et Caraïbes possède la valeur inférieure la plus faible et la valeur supérieure la plus forte.



Corrélation des réponses au sondage et des indicateurs des pays

Ces résultats ne présentent pas de corrélation positive avec diverses séries d'indicateurs. Il semble y avoir peu de corrélation, par exemple, entre une valeur élevée Bureau de pays-Société civile et les données de la Banque mondiale relatives à la stabilité politique ou à la responsabilisation[27]. Ceci implique, par exemple, que la simple

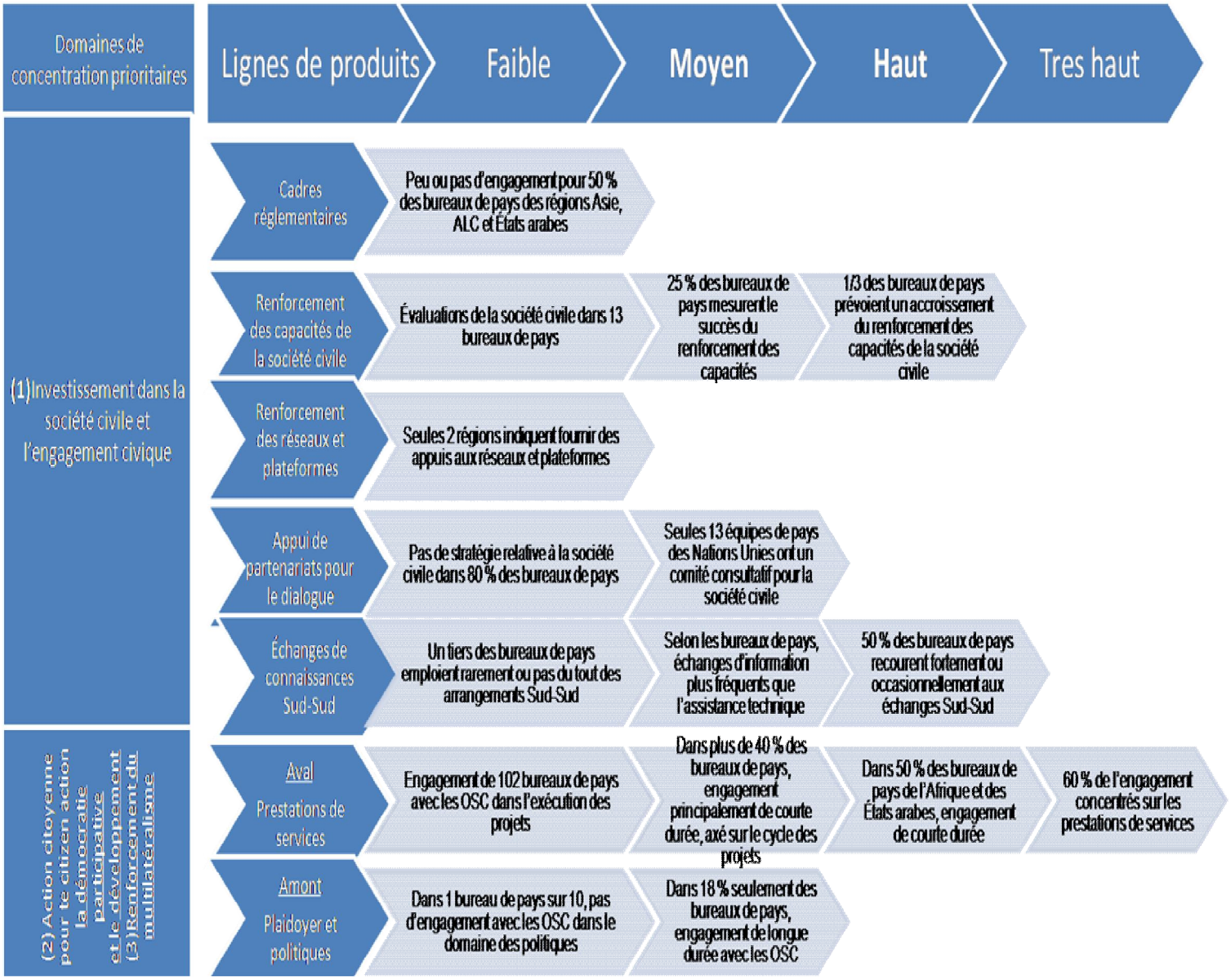
[27] Les séries d'indicateurs utilisées comprenaient : *Indice de développement humain* du PNUD, 2004; *Indicateurs de gouvernance pour la voix et la responsabilité* de la Banque mondiale, 2005; *Indicateurs de gouvernance pour la stabilité politique et l'absence de violence*, 2005; *Indicateur mondial de la liberté de la presse* de Reporters sans frontières, 2006; *Droits politiques* de Freedom House, 2007; *Libertés civiles*

présence d'une perception de corruption influe peu sur une décision de la part du PNUD d'un engagement de la société civile dans le domaine de la lutte contre la corruption dans un pays donné, ou d'une mise en œuvre d'activités visant à l'instauration d'un environnement porteur. Logiquement, ceci implique qu'il y a des pays à environnement juridique et/ou politique porteur dans lesquels le PNUD n'associe pas profondément la société civile à ses efforts. Il n'y a rien de surprenant à cela étant donné qu'il existe une multiplicité de facteurs qui déterminent l'engagement du PNUD avec la société civile. Outre la simple présence d'un problème, tel que des niveaux de corruption élevés, les facteurs tels que les relations du PNUD avec le gouvernement et l'intérêt des bailleurs de fonds pour le pays/secteur ont une influence déterminante sur les lieux et les modalités d'intervention du PNUD, sans parler de l'existence d'OSC avec lesquelles il peut travailler.

de Freedom House, 2006; *Statut* de Freedom House; *Pluralisme et participation politique* de Freedom House, 2007. Données extraites de http://www.iadb.org/datagob/ and FreedomHouse.org.

Annexe C – Tableau de l'engagement du PNUD avec la société civile (au niveau des bureaux de pays)

Le graphique ci-dessous est fondé sur les constats de l'Inventaire mondial du PNUD (2008), dans lequel il avait été demandé aux bureaux de pays d'indiquer les domaines de pratique dans lesquels ils interagissaient le plus avec la société civile (les réponses sont des *agrégats*). D'autres informations ont été fournies par les pratiques et les conseillers régionaux. Le PNUD réussit tout particulièrement en matière d'engagement avec la société civile dans l'exécution des services, 60 % de son engagement étant concentré dans ce domaine. Le renforcement des capacités de la société civile est un autre domaine dans lequel les bureaux de pays ont accru leur investissement et leur engagement. Bien que de large portée, le succès de ces activités – budgétisation sensible aux sexospécificités, élaboration de réseaux, formation technique – est rarement évalué par les bureaux de pays. Il est d'autres domaines dans lesquels le PNUD devrait se montrer plus actif dans son engagement avec la société civile : 1) appuis pour aider les pouvoirs publics à élaborer des cadres juridiques et réglementaires efficaces et favorables à l'engagement de la société civile, et 2) renforcement des réseaux et plateformes de la société civile.



Annexe D : Relations avec les engagements du Programme

Figure 1 – Liens entre les domaines de concentration prioritaires de la Stratégie du PNUD relative à la société civile et les effets du Plan stratégique du PNUD

Priorités de la Stratégie	Plan stratégique du PNUD				
	Objectif 1 **Réduction de la pauvreté et OMD**	**Objectif 2** **Gouvernance démocratique**	**Objectif 3** **PCR**	**Objectif 4** **Environnement et énergie**	**Domaines transversaux**
Priorité 1 **Investissement dans la société civile et l'engagement civique**	[1.2] Renforcement des capacités nationales et locales pour les OMD [1.3] Politiques/institutions pour l'autonomisation des femmes/filles [1.5] Capacités en matière de développement local participatif [1.10] Gouvernance inclusive pour les ripostes au sida	[2.2] Lois, processus et institutions promouvant une participation inclusive [2.6] Systèmes de justice efficaces, sensibles aux besoins, accessibles et équitables [2.7] Renforcement des capacités des institutions nationales relatives aux droits de l'homme [2.9] Renforcement des capacités de lutte contre la corruption	[3.2] Catastrophes : renforcement des capacités nationales à faire face aux chocs [3.3] Conflits : renforcement des capacités nationales à faire face aux conflits [3.5] Capacité renforcée de gouvernance en phase de post-catastrophe [3.6] Capacité renforcée de gouvernance en phase de post-conflit	[4.1] Renforcement des capacités nationales à la prise en compte systématique de l'environnement et de l'énergie [4.3] Renforcement des capacités nationales à la prise en compte systématique des changements climatiques [4.4] Renforcement des capacités à élargir l'accès des pauvres aux services	(1) Intégration du renforcement des capacités dans les projets du PNUD [2] Intégration de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes dans les projets du PNUD
Priorité 2 **Promotion d'une action citoyenne à l'appui de la démocratie participative et du développement**	[1.2] Renforcement des capacités nationales et locales pour les OMD [1.6] PPP pour les petites et moyennes entreprises [1.10] Gouvernance inclusive pour les ripostes au sida [1.11] Approches à multiples parties prenantes	[2.1] Société civile contribuant à la planification nationale des OMD [2.3] Accès à l'information pour appuyer la responsabilisation [2.4] Gestion de prestations de services publics équitables [2.8] Intégration systématique de l'égalité des sexes dans les politiques de l'État	[3.4] Reprise de la gouvernance locale en phase de post-crise [3.7] Accroissement de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes en phase de post-crise [3.8] Sécurité et cohésion communautaires rétablies en phase de post-crise	[4.2] Emploi de mécanismes axés sur le marché pour appuyer la gestion de l'environnement	[2] Intégration de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes dans les projets du PNUD (3) Intégration systématique des approches Sud-Sud du développement (4) Appui des plans nationaux par les programmes de pays du PNUD
Priorité 3 **Renforcement de l'engagement civique en faveur du multilatéralisme**	[1.10] Gouvernance inclusive pour les ripostes au sida [1.11] Approches à multiples parties prenantes [1.12] Renforcement des capacités nationales par le biais de financements multilatéraux	[2.1] Société civile contribuant à la planification nationale des OMD	[3.1] Gestion et prévention des crises par un dialogue inclusif		[3] Intégration systématique des approches Sud-Sud du développement [5] Le PNUD répond aux normes d'efficacité de l'aide

Figure 2 – Liens entre les domaines de concentration prioritaires de la Stratégie du PNUD relative à la société civile et les extrants du programme mondial du PNUD

Priorités de la Stratégie	Extrants du Programme mondial du PNUD[28]			
	Objectif 1 **Réduction de la pauvreté et OMD**	**Objectif 2** **Gouvernance démocratique**	**Objectif 4** **Environnement et énergie**	**Domaines transversaux**
Priorité 1 **Investissement dans la société civile et l'engagement civique**	[1a] Initiatives et programmes renforçant une planification nationale à dimensions multiples fondée sur les OMD [3b] Renforcement de l'aptitude des partenaires à lutter contre la discrimination sexuelles et les atteintes aux droits de l'homme liées au VIH/sida	[1a] Initiatives et programmes renforçant une planification nationale à dimensions multiples fondée sur les OMD	[1a] Initiatives et programmes renforçant une planification nationale à dimensions multiples fondée sur les OMD	[1] Outils, méthodologies, politiques et apprentissage par les pairs fondés sur les pratiques optimales
Priorité 2 **Promotion d'une action citoyenne à l'appui de la démocratie participative et du développement**	[1b] Intégration systématique des approches du développement local dans les programmes du PNUD [3a] Riposte aux crises alimentaires et des produits de base par le partage des bonnes pratiques [5] Renforcement des solutions de développement alignées sur la typologie des pays [6] Fourniture de services consultatifs de politiques et techniques sensibles aux sexospécificités	[1b] Intégration systématique des approches du développement local dans les programmes du PNUD [3] Interventions faisant usage des technologies nouvelles pour renforcer une participation inclusive par le biais d'un engagement civique amélioré [5] Renforcement des solutions de développement alignées sur la typologie des pays [6] Fourniture de services consultatifs de politiques et techniques sensibles aux sexospécificités	(1b) Intégration systématique des approches du développement local dans les programmes du PNUD [3] Interventions inter-pratiques pour intégrer systématiquement les questions liées à l'environnement et aux changements climatiques dans les plans nationaux [5] Renforcement des solutions de développement alignées sur la typologie des pays [6] Fourniture de services consultatifs de politiques et techniques sensibles aux sexospécificités	[2] Amélioration des orientations de programmation pour des programmes plus axés sur les résultats et plus efficaces [3] Partenariats
Priorité 3 **Renforcement de l'engagement civique en faveur du multilatéralisme**	[2] Appui à l'engagement et à la participation dans les débats et les processus intergouvernementaux [4] Identification et élaboration d'approches novatrices et de possibilités de financement du développement	[2] Appui à l'engagement et à la participation dans les débats et les processus intergouvernmentaux [4] Identification et élaboration d'approches novatrices et de possibilités de financement du développement	[2] Appui à l'engagement et à la participation dans les débats et les processus intergouvernmentaux [4] Identification et élaboration d'approches novatrices et de possibilités de financement du développement	[3] Partenariats

[28] Compte tenu du fait que les effets du Programme mondial du PNUD reflètent ceux de son Plan stratégique, cette matrice vise à expliciter comment la Stratégie mondiale du PNUD pour le renforcement de la société civile et de l'engagement civique vient renforcer certains extrants spécifiques du Programme mondial. En aidant les bureaux de pays à réaliser ces extrants du Programme mondial, la stratégie appuie du même coup les visées du cycle des Programmes mondiaux, à savoir : 1) « apporter les connaissances et l'apprentissage mondiaux au niveau des pays » et 2) « attirer l'attention mondiale sur les réalités des pays ».

Figure 3 – Liens entre les domaines de concentration prioritaires de la Stratégie du PNUD relative à la société civile et la Stratégie du PNUD pour la promotion de l'égalité des sexes

Priorités de la Stratégie	Effets de la Stratégie du PNUD pour la promotion de l'égalité des sexes				
	Objectif 1 **Pauvreté / OMD**	**Objectif 2** **Gouvernance démocratique**	**Objectif 3** **PCR**	**Objectif 4** **Environnement-Énergie**	**Domaines transversaux**
Priorité 1 **Investissement dans la société civile et l'engagement civique**	(2) Politiques, institutions et mécanismes facilitant l'autonomisation des femmes (3) Accroissement des capacités nationales et locales en matière d'investissements et de budgets sensibles au sexospécificités (9) Renforcement des capacités à intégrer systématiquement l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes	(1) Renforcement des capacités des partis politiques en matière de leadership des femmes (2) Adoption de lois électorales encourageant les femmes à voter et à se présenter aux élections (4) Intégration des questions de genre dans la réforme de la fonction publique (9) Renforcement des capacités à intégrer systématiquement l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes	(2) CATASTROPHES : Renforcement des capacités nationales, notamment pour l'analyse sexospécifique (3) CONFLITS : Renforcement des capacités nationales, notamment pour l'analyse sexospécifique (5) Accroissement des capacités à réduire les vulnérabilités en phase de post-catastrophe, y inclus participation des femmes (6) Renforcement des capacités de gouvernance en phase de post-conflit	(1) Amélioration des capacités d'intégration des questions d'égalité des sexes dans les plans nationaux en matière d'environnement et d'énergie (2) Renforcement des capacités des organisations de femmes à participer aux processus de planification en matière d'environnement et d'énergie (3) Accès accru des entreprises et organisations dirigées par des femmes aux financements environnementaux	(1) Intégration du renforcement des capacités dans les projets du PNUD (2) Intégration de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes dans les projets du PNUD
Priorité 2 **Promotion d'une action citoyenne à l'appui de la démocratie participative et du développement**	(2) Politiques, institutions et mécanismes facilitant l'autonomisation des femmes (4) Accroissement des capacités en matière de politiques commerciales égalitaires et facilitation de la participation des femmes aux négociations (6) Accroissement des capacités nationales pour une participation inclusive des programmes de riposte au sida	(3) Voies de communication promouvant la responsabilisation de l'État sur les questions d'égalité des sexes (7) Intégration des besoins des femmes en matière de sécurité et de protection contre la violence (8) Systèmes de justice efficaces, sensibles aux besoins, accessibles et équitables tenant compte dûment des pauvres, des femmes et des groupes vulnérables	(4) Reprise rapide des fonctions de gouvernance sensible aux sexospécificités en phase de post-crise (7) Accroissement de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes en situation de post-crise (8) Rétablissement de la sécurité communautaire et de la cohésion sociale au niveau local en phase de post-crise, mettant fin à la violence sexiste	(4) Sensibilisation accrue à l'impact sexospécifique des financements environnementaux (6) Sensibilisation au rôle des femmes concernant les changements climatiques et l'atténuation de leurs effets (7) Politiques sensibles aux sexospécificités reliant les services relatifs à l'énergie, à l'eau et à l'environnement aux moyens d'existence durables	(4) Liens entre les programmes de pays du PNUD et les plans nationaux de développement et appui de ces plans par les programmes du PNUD
Priorité 3 **Renforcement de l'engagement civique en faveur du multilatéralisme**	(7) Politiques mises en œuvre par des approches à multiples parties prenantes pour protéger les droits des PVAVS, atténuer les vulnérabilités liées au genre, traiter de l'impact du sida sur les femmes et les filles	(6) Alignement des normes juridiques traditionnelles et coutumières sur les normes et règles internationales	(1) Gestion et prévention des crises par un dialogue inclusif entre les instances gouvernementales, les acteurs de la société civile et les autres partenaires (Nations Unies, réseaux de femmes, partenaires bilatéraux, etc.)	(5) Renforcement des capacités des entités gouvernementales et des organisations de femmes à engager un dialogue sur les stratégies d'adaptation et d'atténuation	(3) Approches Sud-Sud dans les plans de développement et les travaux des Nations Unies (4) Le PNUD répond aux normes d'efficacité de l'aide