

Le PNUD et les organisations de la société civile : Note sur l'engagement



I. INTRODUCTION

1. La Charte des Nations Unies confère au PNUD un mandat impérieux de travailler avec les organisations de la société civile (OSC). Au Sommet du Millénaire de 2000, le Secrétaire général a réaffirmé la place centrale qui revient à la société civile et à ses organisations dans la mission des Nations Unies au XXI^e siècle :

« Non seulement vous (organisations de la société civile) donnez vie au concept qu'expriment l'expression "Nous, peuples des Nations Unies" au nom desquels notre Charte a été écrite; mais vous nous apportez la promesse que le "pouvoir des peuples" peut faire agir la Charte au bénéfice de tous les peuples du monde au XXI^e siècle ».

De la même manière, l'accent mis par le PNUD sur le développement humain durable, qui place les humains au centre du développement, ne peut se concrétiser sans le solide engagement de la société civile et de ses organisations. Étant donnée la force collective que mettent les OSC au service de l'édification d'agendas sociaux, économiques et politiques – aux niveaux tant local que mondial –, il est clair que le renforcement de son partenariat avec les OSC est capital si le PNUD entend rester un agent pertinent et efficace du développement.

2. Au Sommet du Millénaire, les dirigeants du monde ont affirmé que le défi le plus pressant du nouveau siècle résidait dans la nécessité de mener à bien une mondialisation plus équitable. La relance du partenariat avec les OSC est essentielle à la réalisation des promesses de la Déclaration du Millénaire, dans le contexte d'une répartition toujours plus inégale des coûts et des bénéfices liés à une intégration rapide de l'activité économique au niveau mondial.

3. Les OSC sont une ressource, un mandant et un partenaire d'importance cruciale pour le PNUD s'agissant de faire progresser les buts et les principes du développement humain durable. Le PNUD a réussi à élargir considérablement aussi bien qu'à approfondir son interaction avec les OSC, à tous les niveaux de son activité. En particulier, le PNUD s'est créé un rôle spécial très apprécié en dégageant de concert avec les gouvernements la possibilité pour les OSC de faire connaître leurs perspectives et de les intégrer à la politique et aux programmes. Ce faisant, le PNUD reconnaît que les OSC ne sauraient remplacer le gouvernement, mais sont essentielles à une gouvernance viable à long terme.

4. L'évolution des OSC ces dernières années, les impératifs de politique du PNUD et le contexte du nouveau millénaire exigent la mise en place d'un cadre révisé qui orientera l'engagement PNUD-OSC. Cette note offre une nouvelle série de principes destinés à orienter l'engagement du PNUD avec les OSC et met en lumière les implications théoriques et programmatiques. Elle a été examinée et entérinée par le Comité consultatif OSC auprès de l'Administrateur et a bénéficié de l'expérience des bureaux de pays.

II. LA SOCIÉTÉ CIVILE : LOGIQUE ET RAISONS D'UNE COLLABORATION

5. Le PNUD adopte une large perspective sur les OSC, dont les organisations gouvernementales (ONG) constituent un important secteur. Dans cette perspective, la société civile représente un troisième secteur, qui existe parallèlement à l'État et aux sociétés à but lucratif et interagit avec eux. De nombreuses OSC ont été à l'avant-garde du plaidoyer pour les principes de justice sociale et d'équité. Mais il y a aussi des organisations dont les programmes et les valeurs – par exemple, l'intolérance et l'exclusion – ne correspondent pas à ceux du système des Nations Unies. Dans la pratique, la société civile est une sphère ouverte tant à la collaboration qu'à l'affrontement, dont la configuration peut varier en fonction de l'histoire et du contexte nationaux.

6. Le PNUD collabore avec des OSC dont les objectifs, les valeurs et la philosophie du développement correspondent aux siens propres. Le PNUD noue aussi des rapports avec les OSC qui s'intéressent à la politique et à la gouvernance (inter)nationales. La nature du partenariat avec les OSC, notamment au niveau des bureaux de pays, doit s'enraciner dans une analyse et une évaluation informées de la situation du pays, notamment du rôle, des compétences et des besoins des OSC.

Pourquoi le PNUD noue-t-il des rapports avec les OSC?

7. L'intérêt du PNUD à créer des partenariats avec les OSC résulte de nombreuses considérations. En quelques lignes, ce sont les suivantes :

- La justification ultime de l'existence du PNUD en tant qu'institution vouée au développement est d'améliorer la condition des pauvres et des exclus. Collaborer avec les OSC, qui formulent avec précision les besoins et aspirations des pauvres, est une condition nécessaire de toute bonne pratique;
- Les gouvernements des pays en développement ne peuvent par leurs seuls moyens s'acquitter de toutes les tâches qu'implique le développement humain durable. Cet objectif exige la participation et le partenariat actifs des citoyens et de leurs organisations;
- Si un appui externe peut s'avérer utile, l'amélioration de la gouvernance doit en dernière analyse venir du pays même et se faire sous le contrôle du gouvernement et des citoyens. Les OSC ont donc un rôle vital à jouer : elles participent à la politique et à l'action gouvernementales, qu'en même temps elles légitiment et entérinent ; elles surveillent le comportement des régimes et des organismes publics ; et elles collaborent à l'effort national de développement;
- Dans la perspective des droits de l'homme, le PNUD, parallèlement aux gouvernements des pays membres, a des devoirs et obligations envers les pauvres et les exclus auxquels est refusée la jouissance de droits internationalement reconnus. Pour remplir ses obligations, le PNUD doit nouer des rapports avec un éventail d'agents de la société civile et les faire participer à ses programmes.
- Les positions du PNUD, l'appui public qui lui est nécessaire, son activité et son succès seront tributaires dans l'avenir de la confiance de nombreuses parties. Pour citer les paroles de l'Administrateur :

« Vous n'achetez pas par des prêts cet agenda [de réduction de la pauvreté], vous le gagnez par la confiance. Et c'est le même atout, la confiance, qui nous permet d'assembler les partenariats avec les gouvernements, la société civile, les syndicats et le secteur privé que le PNUD – l'ami de chacun – peut conclure. »

8. Les OSC deviennent de plus en plus averties, ce qui impose au PNUD des exigences nouvelles et plus complexes. Au cours de la décennie écoulée, les OSC, à savoir les ONG, les mouvements populaires, les syndicats, les fédérations de femmes, les associations de caractère officiel ou officieux, les coalitions locales et les organisations de populations autochtones, sont devenues une force puissante au service de la justice sociale et de l'équité aux niveaux national et multinational. Ce phénomène résulte en grande partie de l'impact de la mondialisation sur le système intergouvernemental, de l'évolution du rôle de l'État-nation et de la diffusion de l'âge de l'information. Les OSC ont monté avec succès des campagnes qui modèlent efficacement le contenu d'accords nationaux et internationaux – sur des questions allant des mines terrestres et de l'annulation de la dette à la mise à disposition de médicaments de prix abordables pour le VIH/sida – et ont aidé à la naissance de nouvelles institutions – dont la Cour pénale internationale et l'Instance permanente sur les questions autochtones. Elles ont aussi préparé le terrain à des débats locaux et mondiaux sur d'autres choix politiques possibles – depuis les « auditions de citoyens » au niveau local sur la pauvreté et le sida jusqu'aux forums parallèles d'ONG lors des conférences des Nations Unies, aux assemblées des peuples et aux forums sociaux afin d'échanger des expériences, d'ouvrir des débats et de proposer des solutions de rechange sur les plans économique et social

9. Point le plus important, l'ONU et les gouvernements, chacun pour leur part, reconnaissent de plus en plus le rôle joué par les OSC, aussi bien que par le secteur privé, dans la mise en oeuvre des décisions prises au niveau international. La gouvernance mondiale n'apparaît plus comme étant en premier lieu une préoccupation intergouvernementale, mais comme faisant intervenir les institutions intergouvernementales, les OSC, les mouvements de citoyens, les sociétés transnationales, les universités et les médias. L'apparition d'une société civile mondiale traduit une nette affirmation de la volonté et de la capacité des individus de prendre le contrôle de leurs propres existences – fait que les gouvernements et les institutions intergouvernementales ne peuvent se permettre d'ignorer.

10. Cela n'a été nulle part plus évident qu'à l'ONU durant la décennie écoulée. L'afflux des OSC internationales et nationales est devenu très visible au Sommet « planète Terre » de Rio et s'est poursuivi tout au long des conférences ultérieures des Nations Unies. À la fin de 2000, le nombre des OSC officiellement accréditées auprès du Conseil économique et social avait plus que doublé – passant d'environ 900 en 1992 à plus de 1 900. Les OSC ont participé de près à toutes les phases de la préparation et du suivi des conférences, tenant des forums parallèles et menant campagne dans les couloirs pour d'autres formulations et initiatives possibles. La plupart des programmes d'action des conférences portent l'empreinte des OSC, dont beaucoup ont ensuite contrôlé l'exercice par les gouvernements de leurs responsabilités dans la mise en oeuvre des engagements pris aux niveaux national et international.

11. Ces avancées de l'esprit démocratique ont offert aux organisations de femmes, en particulier, des possibilités extraordinaires d'activité (plaidoyer et changement des politiques). Tout au long des années 90, les idées féministes d'égalité et d'inclusion ont exercé une énorme influence à travers toute une gamme de secteurs – mouvement pour la santé en matière de reproduction, partis politiques et pratique du développement, par exemple. Aux niveaux national et communautaire, les organisations de femmes ont assumé des rôles en matière de prestation de services et de délivrance de conseils politiques, et elles participent de plus en plus à la prestation de services sociaux d'importance vitale, aidant les gouvernements à concevoir et mettre en oeuvre des programmes sensibles aux sexospécificités.

Encadré 1. Des OSC suivent la mise en oeuvre des engagements gouvernementaux en faveur de l'affranchissement des femmes

Les organisations de défense des droits des femmes ont un rôle très important à jouer pour faire en sorte que la Convention de 1979 sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (Convention CEDAW), qui a marqué un tournant, soit un instrument clef de l'affranchissement des femmes, cela à travers des activités de plaidoyer et en contrôlant l'application du traité par leurs gouvernements respectifs. Le mécanisme d'application effective de la Convention est basé sur un système d'établissement de rapports, qui fait aux ONG une obligation de comprendre et d'utiliser le mécanisme d'établissement de rapports afin de garantir la responsabilité effective du gouvernement tant à l'intérieur du pays concerné qu'à l'ONU. Ces dernières années, les avocats des droits fondamentaux de la femme appartenant à la société civile ont fait de très grands pas dans leurs efforts pour renforcer la CEDAW. Une victoire décisive a consisté à faire plus largement reconnaître par le Comité pertinent l'importance du rôle des organisations non gouvernementales dans le suivi du respect effectif de la Convention. Dans certains pays, des coalitions d'ONG, les partis politiques et le gouvernement ont réussi à conférer à la CEDAW un rôle actif dans la politique intérieure et dans la formulation des politiques.

Pourquoi les OSC nouent-elles des rapports avec le PNUD?

12. L'intérêt des OSC à nouer des rapports avec le PNUD dépend de la mesure dans laquelle cette collaboration ajoute quelque chose au pouvoir d'action des deux partenaires. Du point de vue d'une OSC, les facteurs suivants, entre autres, justifient une telle démarche :

- Au niveau national, la *relation de confiance* entre le gouvernement d'un pays en développement et le PNUD et, d'autre part, l'aptitude du PNUD à servir d'intermédiaire pour qu'un dialogue s'instaure entre le gouvernement et les OSC;
- Le *paradigme du développement humain*, en tant que point d'accès critique et fondement du dialogue, de l'action, des campagnes de plaidoyer ou autres campagnes menées en commun avec la société civile;
- Le *large mandat du PNUD*, qui n'est pas seulement plus global que celui d'autres institutions de caractère sectoriel et spécialisé, mais aussi mieux accordé à l'approche diversifiée que de nombreuses OSC adoptent face aux problèmes du développement et des conflits;
- Le *rôle de coordination du PNUD au sein du système des Nations Unies et auprès du Groupe des Nations Unies pour le développement*, cela aux niveaux tant mondial que national;
- Le *potentiel du PNUD en tant qu'allié et fournisseur de ressources* pour les initiatives de développement humain lancées par les OSC;
- L'aptitude du PNUD à se différencier intellectuellement des conseils de type classique délivrés par d'autres institutions, cela dans le but de promouvoir une *mondialisation inclusive*.

III. POURQUOI METTRE À JOUR LA POLITIQUE À L'ÉGARD DES OSC?

13. Au moins quatre faits nouveaux justifient une nouvelle politique à l'égard des OSC. D'abord, les OSC évoluent rapidement. Elles deviennent plus capables de nouer des rapports et de négocier des conditions avec d'autres agents du développement et se montrent plus exigeantes. Deuxièmement, il y a de précieux enseignements à tirer de l'interaction passée entre le PNUD et les OSC. Troisièmement, le PNUD subit une réforme institutionnelle de grande importance qui comporte des implications considérables pour ses relations avec les OSC. Quatrièmement, le PNUD a adopté des politiques, par exemple en matière de droits de l'homme et de populations autochtones, qui comportent d'importantes implications pour ses partenariats avec les OSC.

Enseignements passés à tirer des rapports avec les OSC

14. Le PNUD a une riche histoire à cet égard, qu'il s'agisse aussi bien des opérations que de l'élaboration des politiques, cela à travers ses principaux domaines d'action. Mais la tâche capitale subsiste de mettre en place un partenariat stratégique et central, par opposition à des rapports épisodiques noués à l'occasion de tel ou tel projet.

15. À la fin des années 90, le PNUD a mis en oeuvre un programme mondial consacré à donner aux OSC une place centrale dans les opérations et l'élaboration des politiques. Un bilan interne et une évaluation externe à mi-parcours indiquent que, malgré de grands obstacles, le programme accomplissait en grande partie ce qu'il fallait accomplir, mais qu'on avait pas encore noué de rapports adéquats avec les secteurs progressistes du mouvement de la société civile, en l'absence de quoi le PNUD ne saurait « être pertinent, compétitif et survivre ». Le programme souffrait d'une intégration insuffisante dans l'ensemble de l'organisation, situation encore aggravée par les mesures d'incitation et les procédures qui incitent le personnel à adopter une approche utilitaire à l'égard des OSC pour atteindre les objectifs du PNUD.

16. Un enseignement corollaire est qu'il est nécessaire d'équilibrer la participation des OSC sur le plan des politiques avec l'exercice des responsabilités au niveau local et la mobilisation civique sur le terrain. Il importe que les OSC soient présentes au stade de l'élaboration des politiques. Mais ceci ne doit rien enlever à la collaboration avec les OSC dans les activités d'aval. Il convient donc d'adopter une approche et une pratique envers les OSC qui tisse activement des liens entre la politique au macro-niveau et les initiatives en faveur des pauvres au micro-niveau.

17. Un autre enseignement consiste à tenir compte explicitement du fait que l'ouverture de rapports avec la société civile, ou bien la réduction de la pauvreté, la promotion des droits de l'homme et d'une gouvernance démocratique, ont un caractère implicitement politique et constituent une source potentielle de tension qu'il faut savoir traiter avec doigté, sans en faire néanmoins une excuse à l'inaction. Les lignes directrices de la politique à l'égard des OSC font leur juste place à la collaboration du PNUD avec les gouvernements et à ses obligations envers eux, mais non au prix de refuser aux OSC le droit de présenter des revendications. L'agenda de réforme du PNUD consolide et améliore la place réservée à ce partenariat.

La réforme institutionnelle du PNUD

18. La création, en mai 2000, du Comité consultatif OSC au PNUD, qui est en contact direct avec l'Administrateur, constitue un progrès majeur vers la mise en place d'arrangements officiels avec les OSC. Cette mesure a pour intention déclarée de veiller à ce que le PNUD devienne plus ouvert et sensible aux agendas de la société civile.

19. Le Comité consultatif OSC a proposé les thèmes prioritaires de collaboration ci-après
- Réduction de la pauvreté et dette tolérable;
 - Mondialisation inclusive – démocratisation du commerce et de la finance;
 - Prévention des conflits et consolidation de la paix;
 - Droits de l’homme et développement humain;
 - Engagement du secteur privé.

Il a aussi recommandé l’élaboration d’une nouvelle politique concernant l’ouverture de rapports avec les OSC et la mise en place d’une politique concernant l’ouverture de rapports avec les populations autochtones. Le Comité a souligné le rôle de fond qui appartient au PNUD dans une analyse pénétrante et un débat régional sur le système commercial dans la perspective du développement humain durable. Aux termes de ces recommandations, les OSC devraient présenter des agendas propres à chaque pays et à chaque région.

20. Le processus de réforme du PNUD a institué six domaines d’action prioritaires : réduction de la pauvreté; gouvernance démocratique; prévention des crises et redressement; énergie et environnement; VIH et sida; et information, communication et technologie pour le développement. Afin de concrétiser les partenariats stratégiques véritables que la réforme du PNUD envisage, il importe de comprendre et de négocier honnêtement ce qui peut trouver ou ne pas trouver place dans l’agenda d’un partenariat affectif entre le PNUD et les OSC. Le Comité consultatif OSC au PNUD offre à New York un nouvel et important mécanisme à cette fin, qu’il convient de reproduire aux échelons national et régional de l’organisation.

La dimension des droits de l’homme dans le partenariat avec les OSC

21. La politique de 1998 intégrant une approche du développement humain durable basée sur les droits et la politique de 2001 sur les populations autochtones présentent une importance particulière pour la mise en oeuvre de la politique du PNUD à l’égard des OSC.

Encadré 2. La politique du PNUD en matière de droits de l’homme et les OSC

Le soutien du PNUD aux droits de l’homme répondra aux priorités et besoins nationaux tels qu’identifiés par le gouvernement aussi bien que par les ONG. Le PNUD devra concevoir des politiques qui lui permettent de travailler au niveau national avec les organisations de la société civile et les ONG. Point le plus important, le PNUD doit élaborer une politique ferme pour garantir que ses programmes de développement ne deviennent pas le vecteur de violations des droits de l’homme – par exemple, dans un pays qui exclut les femmes, les autochtones ou les minorités ethniques des avantages du développement. En de tels pays, les droits économiques, sociaux et culturels offrent le point d’accès évident d’une programmation du développement humain durable fondé sur les droits de l’homme. Mais le PNUD devra être en garde contre le risque de négliger les droits civils et politiques, et il lui faudra aborder de difficiles questions concernant la manière de les intégrer aux programmes dans de tels pays.

Tiré du document directif de 1998 « Intégrer les droits de l’homme au développement humain durable ».

22. L’adoption d’une conception du développement humain fondé sur les droits de l’homme a pour implication majeure que le PNUD reconnait partager des obligations avec le gouvernement. Les OSC peuvent prétendre légitimement à certains droits, codifiés dans les conventions, lois et pactes internationaux. Tout individu a le droit d’assumer ici le rôle de requérant et de contrôler

les politiques du PNUD et ses mesures (de mise en oeuvre), de concert avec et à travers les gouvernements dont les devoirs sont complémentaires.

23. De manière analogue, le PNUD doit instituer un moyen officiel de prêter l'oreille aux requérants, cela aux niveaux national, (sous)régional et mondial. Il ne convient pas de le faire en fonction de *besoins*, mais parce que c'est un *droit* économique, social, culturel, politique et civil, ou une liberté fondamentale. Les nationaux d'un pays qui sont le plus profondément concernés par la politique ou la pratique du PNUD sont, en bonne logique, les plus fondés à se présenter en requérants.

24. Une philosophie du développement basée sur les droits met les OSC, en particulier les ONG de taille intermédiaire, en devoir de réfléchir sur leurs propres obligations. Certaines OSC réclament un rôle dans la définition des politiques parce qu'elles sont représentatives de certains groupes et responsables devant eux. D'autres basent cette réclamation sur leur expérience et leur intérêt en la matière. Quand elles s'efforcent d'influer sur les politiques, les OSC doivent avant tout exercer effectivement leur responsabilité sur la base de l'expérience; elles ne doivent pas tenter de s'attribuer une représentativité à moins de pouvoir démontrer qu'elles possèdent une clientèle qui leur délivre un mandat et la charge d'exercer un contrôle efficace sur les politiques adoptées.

IV. PRINCIPES ET ENGAGEMENTS IMPLIQUÉS PAR LES RAPPORTS OSC-PNUD

25. Au coeur de cette politique se situent cinq principes et les engagements correspondants qui, dans leur ensemble, constituent un fondement cohérent de partenariat.

Principe et engagement 1. Partenariat fondé sur l'horizontalité (égalité), la confiance, l'inclusion et des capacités mutuellement complémentaires

Le partenariat avec les OSC est fondé sur le principe d'une relation horizontale entre les parties qui, malgré leur différence sur le plan institutionnel, sont sur un pied d'égalité s'agissant de promouvoir les mêmes objectifs de développement, en particulier la réduction de la pauvreté par le moyen du développement humain durable. La relation suppose une confiance mutuelle qui doit être gagnée par chacune des deux parties. Le PNUD s'engage à investir dans l'approfondissement de la confiance envers lui des OSC qui partagent ses objectifs. Ce faisant, le PNUD reconnaît que ses capacités et celles des OSC avec lesquelles il souhaite nouer des rapports sont fréquemment asymétriques. En conséquence, la contribution du PNUD au renforcement de la capacité des OSC demeure l'une des pierres d'angle de son approche du développement et du partenariat.

Principe et engagement 2. Reconnaissance des obligations assumées

En adoptant des principes et une politique en matière de droits de l'homme, le PNUD reconnaît implicitement sa responsabilité en tant qu'il assume des devoirs aussi bien envers les gouvernements des pays membres, qu'il doit aider à remplir leurs obligations publiques, qu'envers la société civile, qui a des droits légitimes à faire valoir auprès des gouvernements et du PNUD. De manière analogue, l'interaction avec la société civile est pour le PNUD un devoir, et non une option, à tous les niveaux de son activité. Le PNUD s'engage à nouer des rapports avec les OSC parce que c'est une expression de leur droit au développement, et non simplement pour sa propre commodité.

Principe et engagement 3. Négociation et fixation d'un agenda qui engage mutuellement chaque partie, assorti de responsabilités individuelles

Ni le PNUD ni les OSC ne sont tenus d'accepter ou d'approuver leurs agendas, interprétations des événements ou méthodes respectifs. L'ouverture de rapports avec les OSC doit être fondée sur le principe de négociations au service d'un intérêt commun, mais qui reconnaisse la complémentarité des rôles, sans partage des responsabilités institutionnelles. Chaque partie est individuellement responsable de son comportement envers ceux qui la contrôlent ou délivrent son mandat. Sans imposer son propre agenda, le PNUD s'engage à rechercher un terrain d'action mutuel qui respecte les agendas des sociétés civiles au sein desquelles il est présent.

Principe et engagement 4. Sélection et différenciation intellectuelle

Le PNUD reconnaît que les OSC sont hétérogènes par leur nature même. Cette diversité est un atout précieux pour le développement que l'ouverture de rapports entre les OSC et le PNUD ne devrait pas « homogénéiser ». À cette fin, le PNUD adopte le principe de respecter la diversité des OSC. Le PNUD s'engage à développer sa capacité de différencier entre les OSC tout en adoptant des pratiques qui correspondent à leurs différences et les respectent.

En conformité avec son mandat, sa position institutionnelle et ses avantages comparatifs, tels que l'impartialité, le PNUD reconnaît la difficulté et l'intérêt intrinsèque de se différencier lui-même sur le plan intellectuel dans le cadre du système multilatéral et quand il traite avec d'autres institutions. À cette fin, le PNUD s'engage à être une voix distincte et un champion du développement humain fondé sur les droits de l'homme, qui affine constamment le fondement analytique de sa réflexion, de sa pratique et de son engagement dans un dialogue avec toutes les parties intéressées à son action. Le PNUD est aussi déterminé à adopter des méthodes de travail qui lui soient propres et qui concrétisent pleinement ses avantages comparatifs, tels que le respect du contrôle national, l'approche au niveau individuel, la connaissance des réalités locales et la sensibilité à celles-ci, enfin l'aptitude à faciliter une interaction constructive entre un large éventail de parties intéressées.

Principe et engagement 5. Cohérence et équilibre entre macro-niveau et micro-niveau : connection entre l'amont et l'aval

Le PNUD reconnaît l'importance des principes de cohérence et de logique entre ses rapports avec les OSC dans ses initiatives au niveau national et, d'autre part, dans la détermination des politiques au niveau international. Il s'engage à équilibrer son investissement entre les rapports qu'il noue avec les OSC au niveau local et au macro-niveau, c'est-à-dire dans ses activités et ses dialogues sur les politiques à l'intérieur des pays, aux échelons régional et international.

V. IMPLICATIONS POUR LE PNUD ET LES OSC

26. L'adoption et l'application des principes et engagements précédents ont des conséquences pratiques pour le siège dans les programmes régionaux et dans les bureaux de pays. On trouvera dans le manuel sur les OSC (CSO sourcebook) les outils pratiques et les méthodes à utiliser concernant les rapports avec celles-ci.

A. Partenariat stratégique

27. Une tâche essentielle dans la mise en oeuvre de la politique relative aux OSC consistera à passer des rapports dictés par l'exécution d'un projet à un partenariat stratégique. L'expérience faite aux niveaux mondial et national souligne l'importance de créer une instance officialisée de dialogue et de débat PNUD-OSC sur l'orientation des politiques.

Les comités PNUD-OSC – mondial, régionaux et locaux

28. Le Comité consultatif PNUD-OSC auprès de l'Administrateur cherche à faire en sorte que les cadres supérieurs de l'administration, au siège, reçoivent l'orientation appropriée sur les problèmes de politique qui sont essentiels pour les orientations futures du PNUD. En décidant que le Comité relèvera directement de lui-même, l'Administrateur fait clairement comprendre aux cadres supérieurs de l'administration et aux membres du personnel l'importance accordée à ces perspectives. Le Comité se compose de 14 dirigeants d'OSC choisis en fonction de l'expérience qu'ils peuvent mettre au service d'un ensemble de questions arrêtées d'un commun accord. À l'issue d'une série de consultations, les vastes domaines d'intérêt commun ci-après ont été identifiés : a) réduction de la pauvreté et dette tolérable; b) mondialisation inclusive : démocratisation du commerce et de la finance; c) prévention des conflits et consolidation de la paix; d) droits de l'homme et développement humain; et e) engagement du secteur privé.

29. Il y a aussi des dialogues structurés entre les membres du Comité et le Conseil d'administration sur divers problèmes, à savoir notamment les options politiques et les perspectives en matière de commerce, la réduction de la pauvreté, le suivi des objectifs de développement pour le Millénaire, les approches du développement basées sur les droits de l'homme, et la prise en considération des sexes dans tous les contextes. Le Comité consultatif PNUD-OSC fournit ainsi un mécanisme facilitant la fixation d'un agenda mutuel, le débat sur les politiques, l'exercice individuel des responsabilités, et la facilité de procéder à des échanges entre les cadres supérieurs de l'administration et les dirigeants de la société civile sur les orientations futures du PNUD. Pris ensemble, ces éléments offrent une base solide à l'édification d'un partenariat fondé sur les principes d'horizontalité et de confiance.

30. L'expérience des bureaux de pays a montré que la création de comités consultatifs OSC locaux garantit la pertinence de la politique locale et renforce la crédibilité du PNUD. Dans les cas où les relations entre l'État et la société civile pourraient interdire la création d'un comité consultatif OSC officiel, deux options pourraient être explorées : a) un dialogue informel avec les OSC, et/ou b) un débat sur les problèmes délicats au niveau régional. Les programmes régionaux et les centres de ressources sous-régionaux (sub-régional resource facilities – SURF) peuvent fournir un espace neutre au dialogue, qui se place ainsi « sur un plan plus élevé » que les tensions entre l'État et la société civile et les susceptibilités qui peuvent exister au niveau national.

31. La création de comités OSC locaux et régionaux constitue un pas essentiel vers la concrétisation de quatre principes et engagements clefs du partenariat : confiance, horizontalité, fixation d'agendas mutuels et exercice individuel des responsabilités. Le PNUD s'engage donc à faire des comités consultatifs OSC locaux et régionaux un aspect constant de son partenariat avec les OSC au niveau national, et le cas échéant, au niveau régional. L'expérience des bureaux régionaux et des bureaux de pays a démontré l'importance de réunir des OSC pour participer à un débat et offrir des conseils tant sur les politiques que sur les opérations. Des comités ou des groupes consultatifs ont été institués autour de l'élaboration des rapports nationaux sur le développement humain, et autour de thèmes particuliers – gouvernance, pauvreté, droits de l'homme; et, plus récemment analyse, suivi des MDG et activités de plaidoyer les concernant. Le Comité consultatif OSC auprès de l'Administrateur démontre les synergies considérables qui naissent de la création d'un comité multidisciplinaire chargé d'offrir une orientation stratégique à travers un éventail de problèmes auxquels se mesure le PNUD.

Encadré 3. Au Zimbabwe, un Forum pour la réduction de la pauvreté

Le Forum pour la réduction de la pauvreté créé au Zimbabwe a l'objectif principal d'offrir un cadre de débat sur les problèmes relatifs à la réduction de la pauvreté, cadre auquel participent un large échantillon de représentants de la société civile, avec des décideurs clefs qui influent sur les politiques nationales. Créé en 1996 avec l'appui du PNUD, le Forum a grandi au point de comprendre 300 organisations, parmi lesquelles des ONG, des universités, des organisations à base communautaire, des syndicats, des institutions donatrices, des chambres de commerce, des syndicats agricoles et de plus en plus d'organisations populaires. Le Forum a influé sur un large éventail de problèmes de politique nationale, depuis les stratégies de réduction de la pauvreté jusqu'aux processus budgétaires. Il a aussi offert un conduit crucial au débat national entre la société civile et le gouvernement sur les processus d'ajustement structurel.

Stratégie de partenariat

32. La politique révisée concernant les OSC exige une approche plus stratégique des rapports, dont une stratégie de partenariat constitue l'une des composantes essentielles. Une stratégie effective de partenariat PNUD-OSC doit s'édifier sur un agenda arrêté d'un commun accord et faire la clarté sur les résultats souhaités et les processus. Une stratégie pertinente au niveau local, un cadre chronologique et l'affectation de ressources sont autant de conditions préalables importantes pour que les bureaux de pays puissent prendre contact avec les OSC de manière crédible.

B. Points de départ possibles d'une collaboration PNUD-OSC

33. S'inspirant de l'expérience des bureaux de pays et d'un processus de consultations PNUD-OSC, les larges priorités ci-après ont été identifiées en tant que points de départ potentiels d'une collaboration PNUD-OSC.

- Tirer parti des relations du PNUD avec les gouvernements, marquées par une relative confiance, pour créer l'espace politique dans les limites duquel la société civile pourra exprimer d'autres vues possibles et influencer le dialogue sur les politiques et la prise de décisions à tous les niveaux : local, national et mondial.
- Prendre position sur les normes internationales en matière de droits de l'homme et travailler avec les OSC à concrétiser les droits et obligations qu'ils entraînent pour chacun. Il s'agit notamment ici d'appuyer les fonctions de surveillance remplies par les OSC s'agissant de défendre et de suivre la mise en oeuvre des engagements pris lors des conférences des Nations Unies et en matière de droits de l'homme.
- Garantir un engagement authentique de la part des OSC de mettre en place, exécuter et suivre des processus politiques clefs;
- Lancer des partenariats impliquant de multiples parties entre les gouvernements, les donateurs et la société civile au service du développement humain durable, cela à tous les niveaux (local, national, régional et mondial).
- Soutenir la capacité de la société civile, à tous les niveaux, d'articuler des exigences, d'offrir des options et de défendre les droits des individus vivant dans la pauvreté. Ceci implique un soutien au rôle crucial d'intermédiaire joué par les OSC s'agissant de construire des passerelles entre les réalités locales et les problèmes de macropolitique.
- Mettre les OSC mieux à même d'ouvrir avec le gouvernement et les milieux d'affaires des négociations relatives à leurs préoccupations.
- Identifier de concert des « thèmes de campagne » et mobiliser un large groupe de supporters (aux niveaux local et mondial, et particulièrement dans le Sud aussi bien que le Nord) en utilisant et préconisant un accès accru à la technologie de l'information.

- Faciliter les liens traditionnels et horizontaux entre OSC, d'importance critique pour déterminer la qualité des relations entre communautés. Ceci s'est avéré d'une importance capitale tant pour prévenir que pour résoudre un conflit.
- Reconnaître l'impact différencié du développement sur divers groupes de population vulnérables, en particulier les populations autochtones, et veiller à ce que ces groupes aient une voix dans les processus de politique du développement qui retentissent sur leur existence.
- Créer un contexte juridique et réglementaire propice à l'éclosion d'une société civile vigoureuse et veiller à l'inclusion des OSC dans les processus législatifs clefs.

La poursuite des priorités ci-dessus impose des exigences croissantes au PNUD dans l'exercice du large éventail de rôles qu'il est appelé à jouer.

C. Rôles et fonctions du PNUD

34. Le processus de réforme et la politique révisée concernant les OSC appelleront très fortement le PNUD, qui doit en avoir les moyens aux niveaux national et régional, à remplir les rôles ci-après :

- *Organisateur, négociateur et facilitateur entouré de confiance.* Qu'il s'agisse de négocier des processus de paix et de réconciliation ou de faciliter des dialogues politiques délicats, le PNUD est de plus en plus appelé au niveau des pays à jouer le rôle d'organisateur d'initiatives faisant intervenir de multiples parties intéressées, rôle dans lequel il jouit de la confiance générale et se montre impartial. C'est à la fois le plus fort atout du PNUD et son rôle le plus difficile.
- *Intermédiaire ménageant un espace à l'expression des options politiques et des perspectives exclues.* Le PNUD a un rôle important à jouer s'agissant de veiller à ce que les décideurs puissent écouter toutes les voix et avoir accès à tous les choix. Cette fonction consiste avant tout à garantir que les perspectives des OSC et des organisations de populations autochtones obtiennent les moyens de se faire entendre. En revanche, l'engagement civique dans les processus et les choix politiques assure leur durabilité.
- *Bâtitteur compétent d'une capacité accrue des OSC.* Le PNUD apporte une valeur ajoutée distincte s'agissant non seulement de renforcer l'organisation interne des OSC, mais aussi d'appuyer et de faciliter la constitution de leurs réseaux – aussi bien entre elles qu'avec le gouvernement et les milieux d'affaires.
- *Agent moteur favorisant l'apparition d'une société civile vigoureuse.* Le PNUD non seulement crée les cadres juridiques et administratifs dans lesquels opèrent les ONG et les OSC, mais il a un rôle plus large à jouer pour faciliter une vigoureuse participation des citoyens aux processus nationaux et régionaux clefs de développement humain.
- *Diffuseur d'une pratique riche d'enseignements.* En collaboration avec les OSC, le PNUD joue un rôle précieux s'agissant de faire connaître les tendances en évolution rapide et les faits nouveaux intervenus en matière de participation civique aux niveaux national, régional et mondial.

Implications en matière de compétences

35. Pour devenir des interlocuteurs entourés de confiance, les bureaux nationaux et régionaux doivent équilibrer des compétences techniques enrichies, s'agissant par exemple de dresser la carte de la société civile et de sélectionner des OSC, avec une attention accrue aux facteurs spécifiques de toute « collectivité humaine » dans leurs relations extérieures. Il ne s'agit pas seulement d'affecter à cette tâche un temps suffisant, mais les aptitudes du personnel des

bureaux sur les plans de la négociation, du dialogue et de la facilitation prendront plus d'importance.

D. Mécanismes de l'engagement politique stratégique

36. Il existe plusieurs outils et mécanismes susceptibles d'aider à mettre en place un partenariat stratégique avec les OSC. Ce sont les suivants :

➤ **Levé d'une carte des OSC**

Si le PNUD entend se tenir au courant des tendances actuelles et des faits nouveaux, il lui faudra souvent faire une lecture constante du contexte civique en raison de l'évolution rapide des OSC, avec leurs alliances changeantes et la nature d'institutions évolutives qui grandissent ou se contractent en réponse aux impératifs sociaux, économiques et politiques. Le levé périodique d'une carte des OSC permet aux bureaux de pays de se tenir à l'écoute de l'humeur du peuple sur les problèmes qui commencent à se poser. C'est aussi l'occasion pour un bureau de pays de réévaluer et de centrer les objectifs de sa stratégie de partenariat : de qui est-il le partenaire et à quelle fin du développement?

➤ **Processus de sélection**

Les variations très marquées dans l'histoire nationale des OSC, leurs configurations diverses, les relations entre elles et l'attitude de l'État obligeront inévitablement le PNUD à choisir soigneusement avec qui nouer des rapports et de quelle manière. Pour l'aider dans le processus de sélection, il importe d'évaluer, élaborer et faire connaître les critères pertinents dans une situation donnée afin de déterminer avec quels acteurs de la société civile nouer des rapports et pourquoi. Les facteurs importants sont notamment les suivants : enracinement dans le pays; mandat démontré; légitimité en tant que demandeur; compétence et expérience; enfin, exercice effectif des responsabilités.

➤ **Initiatives faisant intervenir de multiples parties**

Tirant parti de son rôle d'organisateur impartial, le PNUD a un net avantage comparatif s'agissant de faciliter le dialogue autour de problèmes délicats qui rassemblent divers agents de développement venus de la société, du gouvernement et du marché afin d'oeuvrer à la recherche d'une solution commune. L'expérience des bureaux de pays dans les conflits et les processus de réconciliation après un conflit mettent en lumière l'intérêt additionnel de faire intervenir les OSC, y compris les organisations de populations autochtones, à toutes les étapes du processus de réconciliation et de redressement.

➤ **Création d'un environnement propice aux OSC**

Si la préparation d'un cadre juridique où les OSC pourront opérer est souvent associée à un « environnement propice aux OSC », ce cadre ne se prête pas nécessairement à la mise en place d'un engagement vigoureux des citoyens dans les processus nationaux clefs. Il est important d'offrir aux OSC un cadre juridique et réglementaire, mais ce n'est pas une condition suffisante. L'expérience des bureaux de pays indique que le PNUD peut jouer un rôle précieux s'agissant de servir ici d'intermédiaire et de créer un espace permettant une pleine participation des OSC aux processus nationaux de développement.

Encadré 4. Capacité 21 au Mexique : création d'un espace permettant au corps civique de participer et d'assumer un rôle dirigeant

À travers le programme Capacité 21 au Mexique, le PNUD, le gouvernement et la société civile cherchent à intégrer les problèmes sociaux à la production et à la conservation des ressources naturelles, à harmoniser les problèmes humains avec ceux relatifs à la protection de la nature et les questions locales avec les questions nationales, cela selon une approche décentralisée recommandant une participation renouvelée du corps civique. Trois thèmes clefs ont ainsi reçu priorité à Huatulco et Sierra Gorda : l'édification d'une capacité des ONG de décentraliser les pouvoirs et les ressources, la socialisation du développement, et le rôle dirigeant des communautés locales. En étroite partenariat avec les gouvernements à divers niveaux, la société civile et les communautés locales de paysans et d'agriculteurs, le PNUD a favorisé la naissance d'un environnement habilitant, participatif, aux fins d'adopter des politiques nationales et locales. La participation des citoyens à la gestion de l'environnement a été renforcée grâce à des conseils consultatifs nationaux et régionaux pour le développement durable, aussi bien qu'à des conseils formés de techniciens dans les domaines de la foresterie, des sols, des zones naturelles protégées et des bassins fluviaux. Le programme Capacité 21 a contribué à l'épanouissement des ONG et au renforcement de leurs capacités en matière de planification institutionnelle et administrative, d'évaluation, d'information, de gestion des ressources et d'édification de consensus, parallèlement à la promotion d'une participation décentralisée et intersectorielle.

La participation active des OSC aux processus politiques conduits par l'ONU et le PNUD

37. Un certain nombre de processus politiques conduits par le PNUD ont été, et continueront d'être, notablement enrichis par l'engagement et la mobilisation des OSC. Trois d'entre eux sont mis en lumière ci-après :

- **Rapports sur le développement humain.** Le rapport mondial et les rapports nationaux sur le développement humain sont devenus le principal instrument du PNUD pour stimuler le débat sur les politiques. Les OSC ont montré la plus grande efficacité s'agissant de susciter des débats locaux sur les conclusions tirées de ces rapports, de traduire ceux-ci en stratégies et campagnes de plaidoyer conduisant à des changements de politique, et de produire des études sur les politiques, des évaluations de la pauvreté et des indices qualitatifs de suivi de la pauvreté aux niveaux régional et national. Le PNUD s'est engagé à élargir les possibilités de participation des OSC tant à la conception qu'à l'élaboration des messages et stratégies de plaidoyer.
- **Bilan commun de pays et Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (CCP/UNDAF).** En tant que président du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD), le PNUD doit montrer la voie s'agissant de garantir que des possibilités suffisantes sont offertes aux partenariats authentiques d'OSC dans les processus politiques menés sous l'impulsion de l'ONU – depuis les objectifs du Millénaire pour le développement (MDG) jusqu'au CCP et à l'UNDAF. Bien qu'encore limitée, l'expérience des pays en matière de participation des OSC au processus CCP/UNDAF atteste la « perspective populaire » appréciée que les OSC apportent ainsi que leurs expérience, rayon d'action et aptitude à faire prendre conscience des problèmes de développement humain. La nouvelle politique suivie à l'égard des OSC exige que celles-ci participent davantage à ces processus clefs. Le degré auquel un partenariat véritable peut être réalisé dépendra en grande partie du rôle accordé aux OSC durant les phases de conception, d'exécution et de suivi.

➤ **Objectifs du Millénaire pour le développement (MDGs)**

Les partenariats avec les OSC occupent une place centrale dans la mobilisation de l'opinion publique et dans la prise de conscience générale des MDG. Dans les pays du monde entier, les groupes représentatifs de la société civile portent un intérêt particulier à un ou plusieurs des MDG. Beaucoup d'OSC ont une capacité démontrée de conduire une large mobilisation et de susciter à partir de la base une demande qui impose aux dirigeants d'exercer leurs responsabilités – aptitudes qui auront une importance essentielle pour situer les MDG au coeur des débats nationaux et des priorités de développement. Le rôle des organisations de la société civile est crucial non seulement dans la campagne pour les objectifs, mais aussi dans l'analyse des rapports sur les MDG et dans le suivi des progrès afin de susciter et de maintenir l'élan politique et l'intérêt public. Les OSC sont des partenaires essentiels du PNUD dans l'accomplissement de son mandat de « gérer la campagne » et de « marquer les points » vers la réalisation des MDG.

L'engagement du PNUD dans les processus politiques conduits par les OSC

38. Réciproquement, le PNUD a beaucoup à gagner en devenant le partenaire des processus politiques conduits par les OSC. Ceci impose souvent d'étendre l'engagement au-delà des OSC bien connues jusqu'aux mouvements populaires et aux organisations locales qui sont intimement mêlés aux processus créatifs du changement des sociétés. Comme l'a suggéré un bureau de pays, le PNUD devrait puiser son inspiration dans les mouvements populaires et soutenir leurs initiatives au lieu de se borner à faire participer un éventail connu d'acteurs de la société civile à ses projets et programmes.

Encadré 5. Auditions sur la pauvreté en Afrique du Sud : le peuple inscrit la pauvreté à l'agenda national

En 1998, une série unique de réunions publiques a permis aux pauvres, à travers toute l'Afrique du Sud, de parler aux responsables de leurs propres expériences de la pauvreté. Ces réunions ont constitué la première phase de la stratégie du Forum Guerre contre la pauvreté (War on Poverty Forum), partenariat des OSC, du gouvernement, du PNUD et d'autres donateurs. La coalition d'ONG sud-africaines a organisé en 29 lieux différents des auditions « Exprimez-vous sur la pauvreté » qui ont duré 35 jours. Plus de 10 000 personnes sont venues à la première série d'auditions seulement. Des pauvres, dont la plupart n'avaient eu que de contacts rares ou inexistantes avec les représentants du gouvernement, ont parlé de leurs expériences et de leurs idées pour améliorer leur existence. Du début à la fin de ce partenariat participatif, le Forum a inscrit à l'agenda national les expériences locales de la pauvreté. Des plans tendant à reproduire le modèle de « libre expression », qui exige peu d'argent et s'est avéré incroyablement efficace, sont maintenant en cours de réalisation dans d'autres pays d'Afrique subsaharienne. Le Forum a aussi inspiré les auditions « Exprimez-vous sur le sida » en Afrique du Sud, qui apportèrent des témoignages individuels à l'attention nationale et à celle des responsables.

E. Mécanismes d'engagement opérationnel

39. Une série de mécanismes ont été créés à la fin des années 90 pour faciliter l'engagement opérationnel du PNUD avec les OSC. Quatre d'entre eux ont été mis en relief ci-après. Le manuel sur les OSC offre une orientation plus détaillée sur les mécanismes et leurs applications.

- **Politique de divulgation de l'information et de la documentation**
 Cette politique est la pierre d'angle de l'engagement opérationnel du PNUD avec les OSC. En vigueur depuis 1997 et ayant fait l'objet d'une évaluation en 2001, elle exprime le droit des citoyens et des gouvernements de demander au PNUD de mettre à leur disposition tous les documents opérationnels sur les programmes et projets et les exposés succincts que le PNUD, en l'absence d'une « raison impérative de maintenir leur confidentialité », est tenu de fournir. En sa qualité de gardien de fonds publics, le PNUD répond directement de leur utilisation aux gouvernements des États membres et au public des pays donateurs et des pays bénéficiaires de programmes. Il y a une relation de symbiose entre le partage de l'information et la participation du public aux activités de développement soutenues par le PNUD et, d'autre part, la qualité et la durabilité de ses entreprises. L'information demandée doit être fournie sans délai et régulièrement aux OSC, aux parties concernées et au grand public. L'accès du public à l'information et à la documentation détenue ou produite par le PNUD facilitera en fin de compte la transparence et la légitimité de ses opérations, ainsi que l'exercice effectif de sa responsabilité. Au-delà de cette exigence se situe le principe d'une approche active : le PNUD recherche dans la transparence la participation et le partenariat des OSC. Un nouveau groupe de contrôle est en cours de mise en place.

- **Exécution par les ONG**
 Traditionnellement, les arrangements PNUD-OSC dans leurs activités communes ont pris la forme soit de la sous-traitance à l'intérieur d'une institution, soit d'un projet exécuté au niveau national, soit d'une subvention directe. Avec l'introduction de l'exécution par les ONG, les OSC peuvent maintenant être recrutées directement comme agents d'exécution avec couverture de leurs frais généraux. Depuis l'introduction de cette modalité en 1998, environ 300 projets représentant au total plus de 100 millions de dollars ont été exécutés de cette manière. Les procédures font actuellement l'objet d'un nouvel examen en vue d'une simplification et d'une plus large accessibilité à un éventail accru d'OSC.

- **Mémorandum d'accord**
 Si le PNUD n'est pas tenu d'en signer avec les OSC pour nouer des rapports avec elles, les mémorandums d'accord peuvent néanmoins être utiles dans des situations qui n'exigent pas un transfert de ressources entre les parties, mais plutôt une déclaration de l'intention de constituer un partenariat, généralement autour d'un problème ou d'une cause particuliers. Un mémorandum d'accord offre un cadre général à la collaboration entre le PNUD et l'autre partie, et il énonce le caractère et la portée de leurs rapports

- **Dispositifs de petits dons du Bureau des politiques de développement et des bureaux régionaux**
 Le PNUD a une longue histoire, dûment attestée, d'octroi de petits dons à des initiatives à base communautaire, qui à leur tour ont un impact en amont au niveau du district, de la région ou du pays. Actuellement, deux mécanismes de ce type existent au siège. Le guichet des petits dons du Fonds pour l'environnement mondial (FEM) et le Fonds d'initiatives locales pour l'environnement urbain (LIFE). Les deux mécanismes sont gérés par le Bureau des politiques de développement. Au niveau régional, le Programme Afrique 2000 et le Programme d'allègement de la pauvreté en Asie du Sud fournissent des petits dons à des communautés locales vulnérables pour des initiatives durables de lutte contre la pauvreté.

Ressources pour le partenariat OSC-PNUD

40. Si des consultations politiques sur le fond peuvent avoir un fort impact pour un coût très faible, en fonction de la nature de l'engagement, la disponibilité de ressources peut entraver ou

faciliter le partenariat. Parmi les ressources disponibles au niveau mondial pour le partenariat avec la société civile qui se situent hors des modalités de la coopération nationale et régionale, il faut citer notamment les suivantes :

- **Fonds d'affectation spéciale thématiques (Bureau des politiques de développement)**
Chaque fonds d'affectation spéciale thématique (TTF) – pour la réduction de la pauvreté, la gouvernance, les crises et le redressement, l'énergie et l'environnement, le VIH/sida, l'égalité des sexes et la technologie de l'information et des communications – indique les grandes lignes de services stratégiques qui ou bien visent directement à faire intervenir les OSC, ou bien les incluent au nombre des principales parties intéressées d'une initiative à partenaires multiples. Les fonds qui intéressent le plus directement les OSC sont le Fonds d'affectation spéciale pour la pauvreté (les OSC sont étroitement intégrées aux processus participatifs des stratégies de réduction de la pauvreté, aux activités de suivi et à une intervention directe en faveur d'une budgétisation favorable aux pauvres) et le Fonds d'affectation spéciale pour la gouvernance (concernant en particulier les problèmes de gouvernance locale). Les TTF sont gérés par le Bureau des politiques de développement, en étroite collaboration avec les bureaux régionaux.

- **Service des partenariats (Bureau des ressources et des partenariats stratégiques)**
Ce service fournit de petits dons pour décaissement rapide aux bureaux de pays du PNUD afin de soutenir des initiatives de partenariat novatrices et à fort effet multiplicateur. C'est une excellente source de fonds pour des partenariat créatifs entre le PNUD et les OSC ou pour des partenariats à parties intéressées multiples dans lesquels les OSC jouent un rôle critique. Ce service est géré par le Bureau des ressources et des partenariats stratégiques en étroite collaboration avec les bureaux régionaux.