



P N
U D

*Au service
des peuples
et des nations*



Programme des Nations Unies pour le développement



PROGRAMME MONDIAL DU PNUD 2014-2017





*Au service
des peuples
et des nations*

Programme des Nations Unies pour le développement

PROGRAMME MONDIAL DU PNUD 2014-2017

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	3
ANALYSE DE LA SITUATION	4
COOPERATION PASSÉE ET LEÇONS APPRISSES	6
PROGRAMME PROPOSÉ	8
<i>Justification et principes</i>	8
<i>Fonctions du Programme mondial</i>	9
Analyse, plaidoyer et mesure pour « piloter la réflexion » à l'échelle mondiale	9
Innovation et gestion des connaissances	10
Interrégionalité	10
Appui au Programme	11
Normes, assurance qualité et cohérence	11
<i>Propositions de priorités</i>	12
Élimination de la pauvreté et réduction des inégalités et de l'exclusion	12
Le programme de développement pour la période post-2015 et les objectifs de développement durable	13
Voies vers le développement inclusif et durable	15
Risques climatiques et de catastrophes naturelles	16
Gouvernance inclusive et efficace	17
Égalité des sexes et autonomisation des femmes	19
GESTION DU PROGRAMME, SUIVI ET ÉVALUATION	20
<i>Modalités de gestion</i>	20
<i>Suivi et évaluation</i>	22
<i>Ressources</i>	23
PARTENARIATS	24
RÉFÉRENCES	27
<i>Annexe : Décision : 2014/2 - Programme mondial du PNUD pour la période 2014-2017</i>	
Conseil d'administration du Programme des Nations Unies pour le développement, du Fonds des Nations Unies pour la population et du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets. Décisions adoptées par le Conseil d'administration à sa première session ordinaire de 2014.	
<i>Cadre de résultats et de ressources pour le Programme mondial du PNUD pour la période 2014-2017</i>	
http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/Executive%20Board/2014/first-regular-session/French/DPGP3_Annexe_FR.doc	



RÉSUMÉ



Forum des femmes du district d'Ampara. Photo : PNUD Sri Lanka

Le **Programme mondial** aide les pays à lutter contre la pauvreté et à réduire sensiblement les inégalités et l'exclusion. Le Programme mondial constitue l'architecture qui permet au PNUD de fournir des conseils cohérents en matière de politiques mondiales et des services de soutien du programme sur la base des expériences des programmes nationaux et régionaux ainsi qu'en s'appuyant sur l'ensemble de preuves, de connaissances et d'expertise acquises par le PNUD dans tous les contextes de développement. Son point d'ancrage se trouve dans le réseau de relations entre le PNUD et les pays et institutions donateurs et bénéficiaires de programme et, il contribue à la vision du plan stratégique pour 2014-2017, en travaillant sur ce qui peut être fait seulement, ou mieux, au niveau mondial. Le Programme

apportera un soutien aux avancées des conventions et des cadres multilatéraux, assurera un encadrement bien pensé dans des domaines nouveaux ou émergents lors des débats sur le développement, et lèvera les obstacles aux solutions de développement qui pourraient être mieux surmontés au niveau mondial au profit de grands groupes de pays bénéficiaires du programme. Les priorités du Programme seront sélectionnées parmi les grands domaines d'activité du plan stratégique suivants : le programme de développement pour la période post-2015 et les objectifs de développement durable, les voies de développement inclusif et durable, les risques climatiques et de catastrophes naturelles, les institutions inclusives et efficaces ainsi que l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.



ANALYSE DE LA SITUATION



Raviver la gestion traditionnelle des pâturages nomades – utilisation des nouvelles technologies pour le pâturage à distance. Photo : PNUD Kazakhstan

Le monde connaît la transformation la plus profonde depuis la révolution industrielle. Cela reflète à la fois une accélération des tendances de longue date et l'émergence de nouveaux facteurs complexes, interconnectés et dynamiques.

Ces facteurs sont :

(a) l'augmentation soutenue de la participation des pays en développement au commerce mondial, à la finance, aux flux technologiques

et d'investissement, ainsi qu'à la collaboration entre pays en développement;

(b) la réduction importante de l'extrême pauvreté et le progrès, quoique inégal, vers l'atteinte des objectifs du Millénaire pour le développement; toutefois, l'exclusion et les inégalités sont en croissance dans de nombreux pays et les niveaux de chômage sont élevés, en particulier chez les jeunes;



- (c) la transformation démographique, y compris dans la structure d'âge des populations où le nombre de personnes en âge de travailler augmente rapidement dans certains pays et diminue dans d'autres, et un nombre record de personnes vivant dans les zones urbaines;
- (d) la poursuite de la prospection du pétrole, du gaz et d'autres ressources naturelles, qui offre un potentiel pour transformer les perspectives des pays, mais également les défis liés à la diversification économique, à la gestion des ressources naturelles, et les dépenses des ressources acquises et, d'autre part de plus en plus de signes de risques liés au changement climatique accentuant la fréquence, la gravité et la portée des catastrophes naturelles ainsi que l'intensification de l'exposition de personnes vivant dans les zones vulnérables;
- (e) la prévalence continue et l'imprévisibilité croissante des crises générées par l'homme (et leurs conséquences) liées à des tensions interethniques, à la mauvaise gouvernance, aux différends territoriaux, aux violations des droits de l'homme ou à la concurrence sur les ressources naturelles rares; et
- (f) le foisonnement des idées de développement, le débat et l'innovation, avec un engagement plus fort de la part de divers acteurs du développement, y compris la société civile, le secteur privé et le milieu universitaire.

Plusieurs de ces facteurs entretiennent des liens profonds et complexes, ce qui conduit à la conclusion fondamentale suivante : le monde doit s'orienter vers le développement durable, comme cela avait été souligné lors de « Rio+20 ». Bien que cela soit nécessaire et possible, la tâche s'annonce ardue. Les progrès réalisés par les pays dans le vaste spectre des défis auxquels ils sont confrontés détermineront les avancées dans ce domaine.

Pour relever ces défis, des solutions pratiques rigoureusement étudiées qui vont au-delà de l'expérience d'un seul pays ou d'une seule région et

qui se fondent sur la somme des connaissances, des apprentissages et de l'expertise acquis à l'échelle mondiale doivent être trouvées. Ces solutions sont :

- (a) définir des objectifs mondiaux de développement qui créent un lien entre les considérations économiques, sociales et environnementales;
- (b) exploiter les antécédents de développement des pays à revenu intermédiaire pour évaluer les options qui s'offrent à une croissance rapide, les économies fondées sur les produits de base, de manière à promouvoir une croissance inclusive à forte intensité d'emploi;
- (c) traiter la question de l'urbanisation rapide afin qu'elle soit un moteur le développement plutôt qu'un goulot d'étranglement;
- (d) renforcer les institutions pour améliorer les performances, l'obligation de rendre compte, la transparence et l'intégrité des secteurs public et privé et de la société civile;
- (e) identifier, évaluer, atténuer et gérer différents types de risques (crises économiques, catastrophes naturelles et conflits sociaux);
- (f) surmonter les obstacles institutionnels et techniques qui entravent l'innovation afin de mettre à l'échelle les nouvelles approches et méthodes pour relever les défis du développement, en particulier au sein des pouvoirs publics; et
- (g) corriger les inégalités persistantes en matière d'accès aux possibilités et aux avantages du progrès qui touchent particulièrement les femmes et les filles, les groupes autochtones, les personnes vivant avec le VIH et le sida, et les personnes handicapées.

Le monde connaît la transformation la plus profonde depuis la révolution industrielle. Cela reflète à la fois une accélération des tendances de longue date et l'émergence de nouveaux facteurs complexes, interconnectés et dynamiques.

COOPERATION PASSÉE ET LEÇONS APPRISSES



Anaclara Planel – Institut national de la jeunesse (ministère du Développement social). Photo : Pablo Blielli/PNUD Uruguay

Le quatrième Programme mondial pour la période 2009-2013 (DP/GP/2) a fourni un cadre global et a financé l'infrastructure de base de l'analyse des politiques du PNUD, le plaidoyer et les services consultatifs en matière de politiques à échelle mondiale et au niveau des bureaux régionaux et de pays. Le Programme a été intégré aux programmes régionaux à travers le mécanisme des centres de services régionaux. Il a été le fil rouge qui relie les bureaux de pays, les cinq centres régionaux et les centres d'élaboration globale des politiques du PNUD. Conçu pour aider les pays bénéficiaires de programmes à atteindre les objectifs de développement internationalement convenus, notamment les objectifs du Millénaire pour le développement, le quatrième Programme mondial a appliqué un diagnostic et des perspectives à l'échelle mondiale aux défis du développement en catalysant des solutions de développement et en veillant à ce que

l'expérience du développement, de l'innovation et des bonnes pratiques soit partagée au sein et entre les régions.

La récente évaluation indépendante du quatrième Programme mondial (DP/2013/19), qui a noté la contribution importante du Programme à la participation du PNUD à l'élaboration des politiques mondiales, a également attiré l'attention sur les déficits auxquels le PNUD est confronté dans la mise en œuvre de ce programme de grande envergure. Le nouveau Programme mondial fournira des conseils en matière de politique intégrée axée sur le programme pour être plus efficace dans l'aide apportée aux pays afin de faire face aux défis de plus en plus complexes et interconnectés du développement. Cela pourrait entraîner un changement dans l'organisation des services en matière de politique, en conservant d'une part la spécialisation



demandée par les pays partenaires, et en évitant la conséquence involontaire de devenir « cloisonnée » d'autre part. À cet égard, quoique des progrès aient été enregistrés dans l'approche horizontale de partage des connaissances, l'amélioration du rôle du Programme dans la négociation de l'expertise et de l'expérience Sud-Sud demeure possible.

Le nouveau Programme mondial est le reflet d'une réponse réfléchie et globale pour chacune des cinq recommandations de l'évaluation. Il répond clairement à la recommandation 1 qui stipule que **le PNUD devrait renforcer l'utilisation du Programme mondial pour ajouter une valeur au-delà de ce que le PNUD réalise à travers ses programmes régionaux et nationaux**. Le Programme entreprendra également ce qui risque de ne pas être fait, voire impossible à faire, aux niveaux régional et national. Les services consultatifs ne remplaceront pas l'expertise des bureaux de pays et les capacités de base. Selon les faits qui se dégagent des consultations thématiques nationales et mondiales pour la période post-2015, le PNUD aura besoin d'une équipe de conseillers restreinte, flexible et intellectuellement pointue capable de fournir une expertise de pointe et des analyses solides, formuler des solutions de développement face aux défis nouveaux et complexes tout en offrant des services de politique pour faire progresser la prochaine génération d'objectifs de développement durable.

Le Programme répond à la nécessité **de politiques plus précises et de services techniques dans un nombre plus limité de domaines d'activité de programme** (recommandation 2). Il met l'accent sur un sous-ensemble de questions du plan stratégique qui complète et ajoute de la valeur aux efforts régionaux et nationaux. La spécialisation thématique dans les cinq domaines prioritaires est essentielle si le Programme doit aider les États membres à répondre aux impératifs de développement de plus en plus complexes, y compris l'adoption d'approches « triple victoire » qui intègrent les objectifs sociaux, économiques et environnementaux.

Grâce au Programme, le PNUD sera en mesure de traduire l'engagement en action en faisant en

sorte que les activités d'échange systématique de savoirs soient mises en place et, que leur efficacité soit suivie de manière régulière (recommandation 3). La gestion des connaissances et l'innovation sont des fonctions essentielles du Programme. La stratégie de gestion des connaissances du PNUD identifie les moyens de renforcer les mécanismes, les plates-formes, les réseaux et les modèles de partenariat et de collaboration pour améliorer la capture systématique des connaissances et le partage au sein et en dehors de l'organisation ainsi qu'assurer le suivi régulier de leur efficacité.

En réponse à la recommandation 4, le Programme **intègre concrètement l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans les résultats de développement**, tel que décrit dans les paragraphes 36-37, ci-dessous. Pour mieux intégrer la problématique de genre dans les programmes et les politiques du PNUD, la nouvelle stratégie pour l'égalité entre les sexes pour la période 2014-2017 comprend un cadre de responsabilisation solide qui permet le suivi et le contrôle des résultats et des ressources de l'égalité des sexes ainsi que les investissements dans les capacités de promotion de l'égalité des sexes aux niveaux national, régional et mondial, afin de faciliter l'intégration du genre dans toutes les unités.

Enfin, le Programme apporte à la fois un éclairage et demeure rigoureux dans un domaine dans lequel il détient un avantage comparatif démontré en jetant les bases de responsabilités claires pour assurer une coordination efficace entre la politique et les bureaux régionaux, et en renforçant les centres de services régionaux comme un lien vital entre le siège et les bureaux de pays. Le Programme **augmente sensiblement les possibilités de gains d'efficacité** (recommandation 5) en mettant l'accent sur ce qui détient la plus grande valeur ajoutée et en améliorant l'« optimisation des ressources », en réduisant les chevauchements et en optimisant les rôles et les responsabilités à travers la restructuration organisationnelle. Ce point sera davantage développé dans la stratégie d'entreprise 2014 pour orienter les services consultatifs, qui comprendra l'analyse comparative par rapport aux normes du secteur pour les services de politique.

Le nouveau Programme mondial fournira des conseils en matière de politique intégrée axée sur le programme, pour être plus efficace dans l'aide apportée aux pays et afin de faire face aux défis de plus en plus complexes et interconnectés du développement.



PROGRAMME PROPOSÉ



Un ouvrier se tient devant un chantier qu'il a aidé à construire. Photo : Aude Rossignol/PNUD Burundi

Le Programme mondial ne se concentrera que sur ce qui peut être fait uniquement ou le mieux au niveau mondial.

Justification et principes

En réponse aux défis mentionnés ci-dessus, la vision du plan stratégique est d'aider les pays à atteindre l'éradication de la pauvreté et la réduction significative simultanée des inégalités et de l'exclusion. Avec un point d'ancrage dans le vaste réseau de relations du PNUD avec les pays et institutions bénéficiaires de programme et donateurs, le Programme mondial s'efforce de transformer cette vision en réalité. Il constitue l'architecture qui permet au PNUD de fournir des services cohérents de conseils en matière de politiques et de soutien du programme à l'échelle mondiale, sur la base des expériences tirées des programmes nationaux et régionaux et en s'appuyant sur l'ensemble de faits,

de connaissances et d'expertise acquises par le PNUD dans tous les contextes de développement.

Le Programme contribuera à la vision du plan stratégique en travaillant sur ce qui peut être fait uniquement ou le mieux au niveau mondial. Le Programme vise l'objectif suivant : appuyer le progrès réalisé au niveau des accords et des cadres multilatéraux sur la base du mandat du PNUD ou des accords interinstitutions portant sur les responsabilités du PNUD, piloter la réflexion mondiale autour des questions complexes, nouvelles ou émergentes dans les débats de développement, surmonter les obstacles afin de trouver des solutions de développement qui peuvent nécessiter des politiques, une orientation ou un plaidoyer



à l'échelle mondiale et, tirer parti des économies d'échelle pour résoudre les problèmes de développement dont pourraient profiter un grand nombre de pays bénéficiaires de programme.

Le Programme fait deux contributions complémentaires. Tout d'abord, il permet d'atteindre *des résultats de développement*. En s'inspirant directement du plan stratégique, il favorise un cadre conceptuel cohérent pour aborder les priorités et les questions auxquelles le Programme devrait s'attaquer. Il met l'accent sur un sous-ensemble de questions de développement du plan stratégique dans une approche qui ajoute de la valeur aux efforts aux niveaux régional et national. Pour demeurer pertinent dans le contexte du développement, des domaines d'activité supplémentaires peuvent être ajoutés au cours des années deux et trois, tandis que d'autres sont réexaminés et supprimés. Cette approche permet au PNUD de maintenir la flexibilité nécessaire dans un environnement dynamique; il établit le Programme comme un instrument permettant au PNUD de s'adapter et de jouer les premiers rôles dans de nouveaux domaines d'activité pendant la durée du plan stratégique et, il permet d'éviter la prescription ou la prédiction excessive en début de plan.

Deuxièmement, le Programme facilite *l'efficacité du développement* en augmentant la qualité de la programmation à travers l'organisation. Cet objectif sera atteint par l'établissement de normes techniques rigoureuses et le renforcement des mécanismes d'assurance qualité afin de s'assurer que tous les programmes et projets répondent aux critères de qualité tout au long du cycle de programmation (voir la section sur les normes, l'assurance qualité et la cohérence, à la page 13).

Fonctions du Programme mondial

Analyse, plaidoyer et mesure pour « piloter la réflexion » à l'échelle mondiale

Pour influencer le domaine des politiques, l'analyse et le plaidoyer doivent être fondés sur des données fiables et une base solide de faits issus de la recherche sur les politiques. L'analyse et le plaidoyer doivent se fonder sur les connaissances et les

leçons apprises dans le cadre du suivi et de l'évaluation des programmes ou des projets, ainsi que des échanges et des partenariats, notamment avec les universités et institutions de recherche. Le PNUD continuera d'être une source de réflexion originale fondée sur la recherche et l'analyse des politiques prospectives. Le Programme mondial permettra de jeter un pont entre les connaissances mondiales et les expériences des pays et entre les politiques et les pratiques afin de favoriser l'émergence d'idées pertinentes ancrées dans la réalité et pratiques pour les pays. Les centres d'élaboration globale des politiques, localisés dans différentes régions à travers le monde, auront un rôle essentiel dans chacun de ces aspects.

Le Programme permettra de renforcer les « moyens de mesurer » les conditions de développement complexes et d'évaluer les progrès de développement. Pour ce faire, il procédera comme suit :

- (a) tabler sur les mécanismes nationaux, régionaux et mondiaux de collecte, de suivi, d'analyse et de diffusion des données sur les liens entre les questions de pauvreté, d'équité sociale, d'environnement et de gouvernance et les renforcer, à la lumière des mandats de Rio+20 et du programme pour la période post-2015 (notamment, le renforcement des capacités statistiques dans la formulation et le suivi des indicateurs de mesure du développement durable) ;
- (b) analyser les données recueillies sur les indicateurs d'impact, de résultats et de produits dans le cadre intégré des résultats et des ressources du plan stratégique, l'apprentissage de la typologie régionale et nationale et d'autres différences significatives des conditions de développement, et
- (c) rendre les données et analyses disponibles à travers des bases de données ouvertes qui peuvent guider l'établissement des priorités en matière de politiques et de budgets, servir de fondement aux solutions politiques et aux activités de plaidoyer basées sur des données factuelles et aux efforts de campagne. Le Programme encouragera la participation

La vision du plan stratégique est d'aider les pays à atteindre l'éradication de la pauvreté et la réduction significative simultanée des inégalités et de l'exclusion.

Des approches novatrices telles que le recueil et la diffusion de données mobiles, le suivi en temps réel et la visualisation des données seront testées pour élargir les possibilités pour les partenaires d'apprendre les uns des autres, de s'adapter et de se transformer.

du PNUD aux mécanismes et processus de dialogue et d'action collective à l'échelle mondiale, offrant des idées et la constitution de coalitions de partenaires qui peuvent définir les priorités d'éradication de la pauvreté, l'inégalité et l'exclusion tout en améliorant la durabilité et la résilience aux risques.

Innovation et gestion des connaissances

Les défis et les risques émergents exercent une pression sur les modèles de développement existants. Pour rester effectivement pertinent dans ce contexte, le PNUD adaptera à la fois le contenu de ses services de politique, et les méthodes et approches qu'il utilise pour les identifier, les cadrer et les fournir. Les ajustements toucheront les sept résultats du plan stratégique pour la période 2014-2017, y compris l'identification des voies inclusives et durables pour progresser. Le Programme adoptera des méthodes telles que l'utilisation de « méga-données » pour scruter l'horizon, et « la prospective », ou la création de scénarios de l'évolution et des risques futurs possibles et plausibles, pour se préparer, s'adapter et tirer profit des chocs, des changements et des opportunités. Des approches novatrices telles que le recueil et la diffusion de données mobiles, le suivi en temps réel et la visualisation des données seront testées pour élargir les possibilités pour les partenaires d'apprendre les uns des autres, de s'adapter et de se transformer. Le Programme fournira des plates-formes, des outils et une assistance technique pour l'utilisation des données fournies par la foule pour servir de fondement aux dialogues et aux politiques de développement. Les plates-formes Internet et les médias sociaux du PNUD favoriseront une culture de capture de connaissances, d'échange et d'apprentissage plus forte au sein et à l'extérieur de l'organisation et, faciliteront la coopération Sud-Sud et triangulaire en vue d'identifier et de partager les solutions.

La réalisation de progrès en matière de gestion des connaissances au sein du PNUD consistera en l'apprentissage par l'expérience directe dans différents contextes de développement, ainsi que des travaux d'un vaste réseau de partenaires, la transformation de ces expériences en connaissances utilisables, bonnes pratiques et, en bout de ligne, en résultats

de développement durables. Cela servira à définir les éléments transposables ou transférables au cœur d'une expérience réussie de développement, en tenant compte du contexte de développement et en identifiant ce qui peut servir de prototype, mis à l'essai et transposé à une plus grande échelle. Le Programme renforcera les modèles de partenariats de la connaissance qui sont ouverts, collaboratifs, souples et axés sur les résultats. Il encouragera et générera un « flux de connaissances » entre les pays et entre les régions, éclairera les débats sur les programmes et les cadres à l'échelle mondiale, facilitera l'internalisation des objectifs convenus au niveau mondial par les pays bénéficiaires de programme et, aidera à bâtir les partenariats et les coalitions nécessaires pour conduire la transformation par le développement.

Pour tirer pleinement parti des possibilités que l'innovation et les connaissances apportent pour relever les défis de développement, les pays auront besoin d'un nouvel ensemble de capacités institutionnelles. Le Programme renforcera les capacités d'adaptation des partenaires nationaux, leur permettant ainsi d'anticiper les changements potentiels, de planifier les perturbations et de s'y adapter et, de gérer les risques financiers, économiques, sociaux, politiques, environnementaux ou une combinaison de ceux-ci. Il appuiera également le développement des capacités de collaboration pour comprendre la diversité des idées et des priorités concurrentes et faire passer la réforme en collaboration avec un large éventail d'acteurs au-delà des frontières de l'organisation, du secteur et de la géographie.

Interrégionalité

La possibilité de se connecter et de faire progresser l'apprentissage, les connaissances, l'expertise et les expériences entre les régions est un créneau particulier qui positionne le PNUD comme une institution multilatérale véritablement mondiale, en particulier en matière de coopération Sud-Sud et triangulaire. Elle exige la démonstration d'une masse critique d'efforts et de résultats connectés entre les régions. Bien qu'il existe quelques bons exemples d'« interrégionalité » au PNUD, ceux-ci sont limités et inférieurs à leur potentiel.



Par le biais de sondages par SMS, le PNUD en Arménie cherche à relier les citoyens et leurs représentants municipaux, réduisant ainsi l'écart démocratique. Photo : PNUD

Le Programme deviendra le principal instrument par lequel le PNUD abordera la coopération inter-régionale dans cinq domaines prioritaires (voir le paragraphe sur les propositions de priorités page 14). Les bases sont jetées dans les programmes régionaux qui comptent un ensemble d'objectifs communs : le programme pour la période post-2015 et les objectifs de développement durable, le risque climatique et de catastrophes naturelles et, leurs liens étroits avec la gestion des ressources naturelles, la prévention des conflits et l'accompagnement de la sortie de crise.

Appui au Programme

L'objectif du Programme consistera à revivifier l'infrastructure de la politique du PNUD, accroître la décentralisation des services d'appui au Programme au niveau régional et renforcer les capacités des bureaux de pays. Il s'agit de tirer efficacement profit de l'équipe de conseillers et de spécialistes des politiques du siège, des centres régionaux, des centres d'élaboration globale des politiques et des bureaux de pays pour aider à transformer des orientations de politique globale en résultats de développement au niveau du pays en abordant les priorités et les conditions locales. Il faudra également une

contextualisation de la politique mondiale et la fourniture d'une expertise technique spécialisée à travers la conception, l'élaboration, la mise en œuvre ainsi que le suivi des programmes et projets dans les secteurs de résultats du plan stratégique. L'objectif sera d'assurer des boucles harmonieuses et continues entre le travail du PNUD sur le terrain et le développement de la politique mondiale.

Normes, assurance qualité et cohérence

Le Programme fonctionne comme mécanisme normatif et d'assurance qualité des interventions programmatiques du PNUD. Si les bureaux régionaux et bureaux de pays sont responsables de la réalisation des résultats à travers leurs programmes et projets, la responsabilité de l'établissement et de la mesure des normes, celle de la fourniture d'orientations et d'un soutien de qualité pour les satisfaire incombe au Programme.

À cet égard, le Programme prendra en charge trois domaines essentiels :

- (a) Premièrement, il fixera des normes programmatiques, permettant d'établir si les programmes et projets : sont *stratégiques*

Le Programme
fonctionne comme
mécanisme normatif
et d'assurance qualité
des interventions
programmatiques du
PNUD.

(contribuent à un « changement transformationnel » en termes de profondeur et d'échelle), sont pertinents (s'attaquent aux problèmes prioritaires nationaux et locaux et emploient des approches et des méthodes appropriées au contexte de développement), adoptent de bonnes pratiques en matière de *gestion et de surveillance* (utilisent des théories du changement, des résultats et des indicateurs de mesure clairs, prennent des décisions de gestion fondées sur des faits), sont économes (utilisent les ressources de manière rentable), sont *efficaces* (contribuent fortement aux résultats de développement), sont *durables et contrôlés par le pays concerné* (développent les capacités institutionnelles et renforcent les systèmes nationaux), et répondent aux *normes sociales et environnementales* (y compris les considérations relatives à l'égalité des sexes et aux droits de l'homme);

- (b) Deuxièmement, il fournira des services techniques et consultatifs de politique pour veiller à ce que les programmes et les projets répondent aux critères de qualité à travers des mécanismes d'assurance qualité à l'échelle de l'institution. Des orientations et un soutien seront fournis tout au long du cycle de programmation, y compris l'élaboration de concepts, la conception et l'évaluation, la mise en œuvre et le suivi ainsi que la clôture et l'évaluation. Les experts en la matière participeront aux comités d'évaluation et aux revues annuelles des programmes ou des projets et, d'autres points pertinents tout au long du cycle de vie du programme ou du projet;
- (c) Troisièmement, il veillera à la cohérence des politiques de programmation avec le Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUM), y compris en ce qui concerne les principes de programmation. La politique et les travaux techniques du PNUD seront intégrés et coordonnés avec ceux des organismes des Nations Unies au niveau mondial, en particulier dans les domaines où des accords de responsabilités principales et conjointes sont en vigueur. La cohérence sera renforcée par des

mécanismes de programmation conjointe et du système des Nations Unies tels que « Unis dans l'action ».

Propositions de priorités

Le Programme met l'accent sur la priorité majeure que sont l'élimination de la pauvreté et la réduction des inégalités et de l'exclusion, et sur les questions qui relèvent des grandes priorités ci-après. Celles-ci procèdent directement des domaines d'activité en matière de développement définis dans le plan stratégique et reposent sur les principes énoncés à la page 10 ci-dessus :

- l'élimination de la pauvreté et la réduction des inégalités et de l'exclusion ;
- le programme de développement pour l'après-2015 et les objectifs de développement durable ;
- les modes de développement viables et inclusifs ;
- les risques climatiques et les risques de catastrophe;
- une gouvernance efficace et sans exclusive ;
- l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

Élimination de la pauvreté et réduction des inégalités et de l'exclusion

Il ressort de l'examen quadriennal complet que l'élimination de la pauvreté est le plus grand défi auquel le monde doit faire face et qu'il importe au plus haut point de parvenir à une croissance de grande ampleur, partagée et équitable. Qu'il s'agisse d'élaborer le programme de développement pour l'après-2015 et d'atteindre les objectifs de développement durable, de faire évoluer le modèle de croissance pour que les bénéfices de celle-ci soient mieux partagés, de prévenir les risques climatiques et les risques de catastrophe, de renforcer les institutions et la gouvernance de façon à les rendre plus ouverts et plus efficaces ou d'agir en faveur de la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes, toutes les activités doivent concourir à l'élimination de la



pauvreté et à la réduction de l'inégalité et de l'exclusion, qui constituent la plus haute priorité du PNUD. Pour ce faire, tous les programmes et projets du PNUD doivent viser expressément les personnes qui vivent dans la pauvreté (définie de manière relative ou absolue) et les groupes qui sont, d'après des analyses et des travaux de recherche faisant autorité, en proie aux plus grandes inégalités et à une exclusion persistante. Le Programme donnera à connaître les bonnes pratiques, les enseignements tirés de l'expérience et les stratégies découlant du mandat du PNUD, et aidera à renforcer les capacités nationales et à mobiliser des ressources pour lutter contre la pauvreté et promouvoir la participation active des pauvres à la conception et à l'exécution des programmes et des politiques.

Le programme de développement pour la période post-2015 et les objectifs de développement durable

La puissance d'un programme de développement mondial et d'un ensemble d'objectifs partagés, qui sont énoncés dans la Déclaration du Millénaire et les objectifs du Millénaire pour le développement, a été amplement démontrée au cours de la dernière décennie. Les faits démontrent la valeur des éléments ci-après : un objectif commun qui est adaptable au niveau des pays, la recherche en matière de politique comme intrant essentiel pour la mise en œuvre, la mesure, la surveillance et l'analyse pour éclairer les choix de politiques, principalement grâce à des systèmes nationaux, et une mobilisation mondiale et citoyenne soutenue pour sensibiliser et insister pour que des mesures soient adoptées. Il démontre également que s'il est vrai que des progrès ont été réalisés au niveau des objectifs, ces progrès sont disparates et l'effort final sera aussi important que l'élan initial. Les faits indiquent une forte demande populaire pour un futur programme de développement qui tienne compte des dimensions économiques, environnementales et sociales, examine à la loupe les questions de développement non traditionnelles telles que la paix, la justice et la gouvernance, et qui soit plus inclusif, plus « ascendant » et plus en phase avec les défis qui ont émergé au cours de la dernière décennie.

L'expérience du PNUD dans le domaine des objectifs du Millénaire pour le développement a renforcé

son rôle en tant que l'une des rares institutions multilatérales capables de fournir le « tissu conjonctif » pour mettre un programme de développement mondial sur pied. Le PNUD est un vivier d'idées et un avocat efficace qui peut intégrer les questions économiques, sociales, environnementales et de gouvernance, un pont entre les actions aux niveaux mondial, régional et national et, un coordonnateur des efforts du système des Nations Unies pour le développement. Son approche évolutive en matière de renforcement de la capacité de résilience, en l'occurrence créer un lien entre les efforts humanitaires, de consolidation de la paix et de développement à plus long terme visant à réduire les risques, prévenir les crises, lever les principaux obstacles au développement et promouvoir la sécurité humaine, renforce ce « tissu conjonctif », plaçant l'organisation dans une position unique pour fournir des conseils en matière d'élaboration des politiques sur l'intégration de ces questions avec une approche d'éradication de la pauvreté qui tient compte des risques.



L'ambassadeur de bonne volonté du PNUD, Sa Majesté le prince Haakon de Norvège, en visite au projet d'adaptation aux changements climatiques de Kazungula, qui bénéficie du soutien du PNUD. Photo : PNUD Zambie

En se fondant sur ces bases, le Programme mondial :

- (a) aidera à conceptualiser et conduire *un programme de recherche systématique sur les politiques pluriannuel du PNUD* afin d'éclairer les débats mondiaux et influencer la conception et la mise en œuvre de l'agenda pour la période post-2015 et les objectifs de développement durable. Le PNUD œuvrera à rehausser de manière significative sa stature de source et de collaborateur de la recherche et de l'analyse initiales axées sur les questions qui touchent actuellement les pays bénéficiaires du programme et les problèmes qui peuvent les affecter à l'avenir. Il mettra l'accent sur le potentiel de la coopération Sud-Sud et triangulaire impliquant des établissements universitaires et des instituts

de recherche ainsi que des « groupes de réflexion ». Le programme de recherche en matière de politiques mettra l'accent sur les moyens d'éradiquer la pauvreté et d'inverser la tendance à la croissance des inégalités et de l'exclusion, avec un engagement pour aborder des préoccupations fondamentales telles que l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Il fera progresser les connaissances sur la façon de rapprocher et de concilier les choix dans la transformation économique, l'inclusion sociale, la durabilité environnementale et la gouvernance démocratique, tout en traitant un éventail de risques de sources naturelles et artificielles qui pourraient perturber les progrès du développement ;



Des femmes jordaniennes reçoivent une formation au Centre de formation professionnelle de Jarash, en Jordanie. Photo : Salah Malkawi/PNUD



- (b) fera progresser sensiblement *la mesure, la surveillance et le recueil et l'analyse des données* pour favoriser la « révolution des données » demandée par les États membres et d'autres parties prenantes comme contribution au programme pour la période post-2015, en collaboration avec le Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies, les commissions économiques régionales et d'autres fonds, programmes et agences spécialisées des Nations Unies. Cet effort approfondira le travail de collaboration déjà en cours entre le Bureau du Rapport sur le développement humain, les entités du système des Nations Unies et des partenaires extérieurs sur les mesures de la croissance au-delà du produit intérieur brut. En se fondant sur son rôle de premier plan dans le suivi des objectifs du Millénaire pour le développement au sein du système des Nations Unies pour le développement et, en reconnaissant les mandats et les efforts des autres agences des Nations Unies et des partenaires au développement, le PNUD deviendra une ressource et le connecteur de données dans ses domaines d'activité à l'échelle mondiale. Les actions ci-après permettront d'y parvenir : (i) la conception, la mise à l'essai et l'adaptation des indicateurs pour mesurer et cartographier la pauvreté, les inégalités et l'exclusion, en ventilant et en prenant note des écarts sexospécifiques, au lieu, au statut d'autochtone et d'autres caractéristiques pertinentes, (ii) le développement et l'utilisation d'instruments de recueil de données qui peuvent être intégrés dans des systèmes et des enquêtes statistiques nationales et internationales, pour créer un corpus évolutif de données de séries chronologiques pertinentes, précises et comparables et, (iii) l'accès aux données et l'analyse dans les domaines d'activité du PNUD ;
- (c) fera le plaidoyer et participera aux *processus et débats mondiaux*, en s'appuyant sur les connaissances et la large gamme de partenariats dans les domaines d'activité du PNUD. Les implications pourraient être : faire progresser des idées et des options pour la

construction de systèmes politiques démocratiques pouvant accueillir toutes les parties prenantes à travers la gouvernance centrale et locale ainsi que le partage du pouvoir, atténuer l'impact des chocs économiques grâce à des filets de sécurité et des systèmes de protection sociale, la réalisation progressive de l'accès universel aux services de base et l'innovation sociale qui peuvent offrir aux jeunes un rôle de premier plan dans le développement démocratique et l'autonomisation économique ;

- (d) codifiera les leçons tirées des objectifs du Millénaire pour le développement et apportera un appui aux nations dans leur application lors de la formulation des objectifs de développement durable. Dans *la dernière ligne droite pour atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement d'ici à 2015*, la poursuite de la mise en œuvre du cadre d'accélération des OMD sera la pièce maîtresse des efforts du PNUD. Il s'appuiera sur une collaboration croissante dans le système des Nations Unies pour le développement et avec la Banque mondiale.

Voies vers le développement inclusif et durable

La capacité des pays bénéficiaires du programme sera une condition essentielle pour le progrès futur non seulement pour accélérer la croissance, mais également pour parvenir à un changement radical dans la qualité de la croissance. Il faudra pour cela, en particulier, un modèle plus inclusif basé sur les pauvres et les exclus bénéficiant de manière disproportionnée de la croissance supplémentaire entraînée par des percées qui stimulent l'emploi, renforcent les liens entre l'éradication de la pauvreté et la durabilité environnementale et, élargir rapidement l'accès aux services essentiels tels que l'énergie propre, abordable et fiable tout en augmentant l'efficacité énergétique.

À cette fin, le Programme mondial mettra l'accent sur trois éléments essentiels qui bénéficieront du point de vue mondial, du dynamisme, de la collaboration et de la mise en commun des connaissances et des expériences et :

Le PNUD est un vivier d'idées et un avocat efficace qui peut intégrer les questions économiques, sociales, environnementales et de gouvernance, un pont entre les actions aux niveaux mondial, régional et national et, un coordonnateur des efforts du système des Nations Unies pour le développement.

Les risques climatiques et de catastrophes naturelles présentent une menace croissante pour les trajectoires de développement des pays bénéficiaires du programme et, exigent de plus en plus un changement radical dans la façon dont ils sont abordés.

- (a) identifiera les options politiques qui facilitent la transition vers des modes de développement inclusif et durable à moyen et à long terme et, aident à renforcer les capacités des pays à gérer un processus de transformation économique structurelle riche en emplois ;
- (b) élaborera des options pour une meilleure gestion des ressources naturelles, de la biodiversité et des écosystèmes pour accroître l'accès et contenir les effets néfastes de la dégradation sur les populations pauvres et les pays pauvres ; et
- (c) identifiera des solutions politiques, réalisables dans les pays les moins avancés et ceux à revenu intermédiaire et faible, qui peuvent accélérer l'accès à des services énergétiques modernes hors réseau par le basculement de l'approvisionnement énergétique des combustibles fossiles vers des sources à faible teneur en carbone et renouvelables tout en augmentant l'efficacité énergétique et en réduisant l'intensité énergétique de la production.

Une préoccupation pour les trois éléments essentiels sera de comprendre systématiquement les facteurs qui influent sur le rôle et la participation des femmes, à la fois en qualité d'agents de changement du développement transformationnel et en tant que bénéficiaires de l'accès aux services, aux ressources, aux emplois et aux moyens de subsistance, et d'identifier des solutions contextuelles qui se traduisent en gains en termes d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes.

Le Programme abordera les trois éléments essentiels en s'appuyant sur les programmes nationaux et régionaux du PNUD et les expériences plus vastes des pays où sont exécutés les programmes et les pays donateurs, pour établir un réseau de collaboration qui identifie, développe, mette à l'essai, évalue et favorise des façons novatrices d'aborder les questions liées à l'emploi et aux moyens de subsistance, à la gestion des ressources naturelles et à l'énergie. L'accent sera mis sur les options relatives aux choix de politiques et d'investissement, les dispositions et les capacités institutionnelles, les solutions techniques et technologiques et, les partenariats

hybrides avec les institutions publiques, privées, universitaires, civiques et de développement à l'intérieur et au-delà des frontières.

Risques climatiques et de catastrophes naturelles

Les risques climatiques et de catastrophes naturelles présentent une menace croissante pour les trajectoires de développement des pays bénéficiaires du programme et, exigent de plus en plus un changement radical dans la façon dont ils sont abordés. C'est notamment le cas parce que les pays doivent renforcer la capacité de résilience aux phénomènes soudains, aux chocs induits par le changement climatique et aux phénomènes à évolution lente.

En se fondant sur l'expansion du portefeuille de programmes nationaux et régionaux du PNUD sur l'adaptation au changement climatique et la réduction des risques de catastrophes naturelles, la préparation et le relèvement et en la soutenant, le Programme mondial :

- (a) formulera des mesures et des méthodes visant à améliorer la disponibilité, la qualité et la couverture des données ainsi que l'analyse pour surveiller et évaluer les risques climatiques et de catastrophes naturelles, ainsi que leurs impacts différenciés selon le sexe, le revenu et le lieu, en lien avec les travaux prévus dans un programme pluriannuel de recherche du PNUD sur la politique et la notion de « statistiques pour la durabilité » ;
- (b) identifiera, tirera les leçons et formulera des options pour l'intégration des objectifs de faibles émissions et de résilience au changement climatique dans les plans et programmes d'investissement mondiaux, régionaux et nationaux pour prendre en compte l'adaptation et la gestion des risques de catastrophes naturelles dans la planification nationale et sectorielle du développement ;
- (c) apportera une aide aux pays bénéficiaires du programme afin d'identifier les combinaisons d'options de politiques et institutionnelles qui peuvent maximiser leur préparation à accéder, à séquencer, à combiner, à mettre en

œuvre et à évaluer l'utilisation d'une gamme émergente d'options de financement du climat, démocratiser l'accès au *financement du climat* et l'intégrer au financement traditionnel du développement, tout en apprenant des expériences réussies des pays à revenu faible ou intermédiaire pour élargir l'accès des pays les moins avancés. Le Programme examinera les façons dont les pays bénéficiaires du programme peuvent recevoir, gérer et dresser des rapports sur le financement important pour réduire la déforestation et la dégradation des forêts ;

- (d) encouragera l'innovation, grâce à des partenariats entre les pays (en particulier la coopération Sud-Sud et triangulaire et entre les acteurs humanitaires et du développement), le financement de « démarrage », l'expérimentation et l'apprentissage pour gérer les risques, élaborer, adopter ou adapter les produits et services qui réduisent les risques financiers et offrent de meilleures incitations à l'atténuation et à l'adaptation à moyen et à long terme, l'expérience avec une infrastructure robuste et utilisent de nouveaux modèles institutionnels et modes de fonctionnement pour faire face avec souplesse et efficacité à un nombre croissant de risques. Dans ce dernier cas, un accent particulier sera mis sur les conceptions et les méthodes à forte implication citoyenne et communautaire, en particulier des femmes et des autres populations touchées.

Gouvernance inclusive et efficace

Le Programme portera sur trois aspects de la réforme institutionnelle et du développement qui seront essentiels pour l'intégration de la résilience dans le processus de développement. Il s'agit notamment :

- (a) des questions de premier plan en matière de *gouvernance démocratique* axées en particulier sur deux domaines : premièrement, les défis liés à la transparence et l'obligation de rendre compte (dans les industries extractives, par exemple) découlant des mandats du PNUD et de l'Office des Nations Unies



Bagdad Mgever, agriculteur, pompe de l'eau d'un puits à la main à Hodh el Chargui, en Mauritanie. Photo : Alain Olive/PNUD Mauritanie

Le Programme
viendra à l'appui
des activités menées
par le PNUD pour
intégrer la
problématique
hommes-femmes dans
tous les domaines
d'intervention.

contre la drogue et le crime, dans le cadre de la Convention des Nations Unies contre la corruption et, d'autre part, la poursuite du soutien au développement de la politique électorale dans le cadre du mécanisme inter-institutions de coordination pour l'assistance électorale, présidé par la Division de l'assistance électorale du Département des affaires politiques et composé de l'ONU-Femmes, l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture et le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme, le Département des opérations de maintien de la paix et l'UNOPS, la formation grâce à des initiatives mondiales telles que « Construire des ressources en démocratie, gouvernance et élections » (connu sous le nom « BRIDGE »), et le soutien aux réseaux de connaissances externes, tels que le Réseau du savoir électoral du projet Administration et coût des élections, avec les Nations Unies et les partenaires extérieurs, y compris la Fondation internationale pour les systèmes électoraux, l'Institut électoral d'Afrique australe, Élections Canada, le Centre Carter et l'Instituto Federal Electoral du Mexique. Le Programme mondial renforcera les cadres juridiques, politiques et institutionnels pour l'accès et l'utilisation durable et le partage des avantages de ressources naturelles, des services écosystémiques et des produits chimiques et de l'élimination des déchets ;

- (b) de nouveaux modèles ou formes de *gouvernance urbaine*, en mettant l'accent sur les prototypes politiques, réglementaires, institutionnels et de partenariats novateurs. Ces questions seront abordées en collaboration avec l'ONU-Habitat et le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), ainsi que des entités gouvernementales, des fondations et des « groupes de réflexion », dans le cadre de la coopération Sud-Sud et triangulaire. Les questions sont les suivantes : (i) les bases de la gouvernance urbaine, en particulier dans les plus grandes zones métropolitaines, les institutions métropolitaines et régionales de planification et de coordination, les systèmes de planification

spatiale et les processus de consultation qui peuvent englober et faire face à la complexité et au dynamisme des grandes villes, en particulier l'accès des pauvres aux opportunités économiques et aux services de base, y compris l'énergie, ainsi qu'un droit de regard plus important et une participation plus grande au niveau local, et (ii) la gestion des principaux risques, y compris les risques liés au climat et aux catastrophes naturelles et aux sources artificielles (la pollution de l'environnement, par exemple) et les menaces pour la sécurité des citoyens, en particulier l'examen des voies pour réaliser des progrès rapides vers la réduction importante de la violence contre les femmes et les filles ;

- (c) des options de politiques et institutionnelles pour *la paix et le développement* à travers la réconciliation et l'intégration, en particulier dans des contextes de changement rapide ou de volatilité. L'objectif sera de tirer parti des leçons apprises dans plusieurs pays bénéficiaires du programme dans toutes les régions, et de proposer des idées pratiques pour un impact plus grand, une meilleure collaboration entre les pays, et une base plus solide pour l'apprentissage collectif et l'adaptation. L'accent sera mis sur l'application des « bonnes pratiques » mondiales pour intégrer la sensibilité aux conflits dans les programmes de développement et, la recherche et le développement de la panoplie d'institutions et de processus qui peuvent promouvoir la réconciliation et l'inclusion, en particulier ceux qui offrent le meilleur cadre pour le leadership et la participation des femmes. Ces processus incluent le renforcement des mécanismes d'alerte précoce et des « infrastructures pour la paix », l'amélioration de l'accès à la justice dans des conditions de développement stables et, l'enracinement de l'État de droit, la justice et la sécurité en situation de crise et de sortie de crise (y compris la justice transitionnelle, la lutte contre la violence fondée sur le sexe et, en maximisant l'accès à la justice, en particulier pour les femmes et les jeunes) ;



- (d) *La préparation institutionnelle et le relèvement en cas de crise*, en particulier dans deux domaines : premièrement, l'orientation globale sur la préparation du relèvement axé sur le renforcement des capacités institutionnelles des gouvernements avant qu'une catastrophe ou qu'un conflit ne se produise, afin de planifier et de gérer les processus de relèvement (la création d'emplois d'urgence, par exemple). Cela aidera les approches de transformation incorporées pour le relèvement dans les systèmes institutionnels. Deuxièmement, en utilisant de façon créative, la préparation et le déploiement de capacités Sud-Sud, des bénévoles et des capacités du secteur privé pour restaurer les fonctions et les capacités de base, en particulier au niveau infranational, dans un temps relativement court. À cet égard, le Programme fera appel notamment à la présence du PNUD et travaillera dans tous les pays du G7+ participant à la nouvelle donne pour l'engagement dans les États fragiles.

Égalité des sexes et autonomisation des femmes

Le PNUD reconnaît que les progrès en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes sont une condition préalable à la réalisation du développement durable. Pourtant, malgré les progrès réalisés depuis la quatrième Conférence mondiale sur les femmes, une série de défis à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes restent posés. Il s'agit notamment de l'inégalité frappant les femmes dans l'accès aux ressources économiques et environnementales, la discrimination sociale et juridique à l'égard des femmes et des filles et, leur charge disproportionnée de travail non rémunéré ainsi que la violence à l'égard des femmes. Ces défis constituent des obstacles au progrès des femmes, de leurs familles et de leurs pays. Dans les pays les plus pauvres et, dans les milieux touchés par des conflits violents ou des catastrophes naturelles, l'inégalité des sexes est souvent exacerbée tout comme son effet négatif sur le développement.

Pour le PNUD, l'égalité des sexes trouve son fondement dans le droit international des droits de l'homme et les normes et règles s'y rapportant. La



Des ouvrières agricoles syriennes à l'intérieur d'une pépinière coopérative agricole soutenue par le PNUD dans le village de Tal Abbas à Akka. Photo : Dalia Khamissy/PNUD

réalisation des droits civils, culturels, économiques, politiques et sociaux des femmes et des hommes est au cœur de l'action du PNUD pour le développement humain; elle est en outre indispensable au développement durable. Par conséquent, la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes est une composante transversale du plan stratégique et fait notamment l'objet du résultat 4. Le Programme viendra à l'appui des activités menées par le PNUD pour intégrer la problématique hommes-femmes dans tous les domaines d'intervention grâce à l'application de la Stratégie pour la promotion de l'égalité des sexes et à la mise au point et à l'emploi d'outils d'intégration et de suivi à l'échelle du PNUD.



GESTION DU PROGRAMME, SUIVI ET ÉVALUATION



Consultation avec les autochtones de Guarani, Kaiowá et Terena à Panambizinho, Mato Grosso. Photo: Flavio Lopes VNU/PNUD Brésil

Modalités de gestion

Le Programme mondial sera exécuté directement; le directeur du Bureau d'appui aux politiques et programmes endosse la responsabilité et prend en charge la surveillance. Un conseil consultatif du Programme mondial, présidé par le directeur du Bureau et composé des directeurs adjoints des bureaux régionaux, sera créé pour fournir une orientation stratégique pour la mise en œuvre efficace et efficiente du Programme et aider à valider en permanence la pertinence du Programme dans la réponse apportée aux défis et aux priorités de développement mondiaux. Le contrôle externe est exercé ainsi que le prévoient

les politiques et procédures du programme du PNUD.

Bien que les programmes régionaux et le Programme mondial opèrent à différents niveaux en termes de géographie et d'allocation des ressources humaines et financières, ils contribuent tous aux résultats du plan stratégique. Le Programme est un instrument de cohérence et n'est pas hiérarchiquement supérieur aux programmes régionaux : tous les six instruments ont la même autorité législative, accordée par le Conseil d'administration.

La coordination des résultats aura lieu à trois niveaux : premièrement, la coordination de haut



niveau et la surveillance de la cohérence entre les Programmes mondiaux et les programmes régionaux par le Groupe de la direction, le Groupe de la performance organisationnelle et les conseils consultatifs du Programme mondial et les programmes régionaux au siège; deuxièmement, la surveillance au niveau régional de la complémentarité entre le cadre de politique global et régional dans chaque région à travers le Conseil de gestion du centre régional de services et, enfin la coordination des instruments de politique et de programmation au niveau national, sur la base du principe de subsidiarité, permettant de créer un lien entre l'appui fourni par les groupes de compétences professionnelles (voir page 24), les conseillers en politique mondiale et basés au Centre régional de services et les ressources allouées au Programme mondial et aux programmes régionaux et nationaux.

Pour opérationnaliser le Programme, il y aura sept principaux flux de travail financés par ses ressources :

- (a) un programme de recherche sur le développement mondial, en mettant l'accent sur un programme de recherche « au-delà de l'horizon immédiat » en coordination avec le Bureau du Rapport sur le développement humain ;
- (b) les fonctions de conseil en matière d'élaboration de politiques mondiales de développement, par les conseillers basés au siège et dans les centres d'élaboration globale des politiques qui ont cette responsabilité principale ;
- (c) une fonction de plaidoyer au niveau mondial, grâce à la fourniture d'un soutien fondé sur des faits et une analyse du développement pour le positionnement global de l'organisation et l'articulation du discours de la direction du PNUD dans les processus de développement global ;
- (d) le soutien au programme de pays grâce à des services consultatifs en matière de politiques et l'assistance technique aux bureaux de pays du PNUD et les homologues nationaux en coordination avec d'autres organismes des Nations Unies à tous les stades du cycle de

programmation (à développer plus en détail dans la stratégie de l'entreprise pour guider les services consultatifs) ;

- (e) les fonctions de gestion et d'innovation des connaissances pour mettre en œuvre la stratégie de gestion des connaissances et, pour identifier, mener la réflexion sur, concevoir des prototypes et étendre les innovations ;
- (f) l'établissement de normes de qualité pour la programmation, l'intégration de la gestion axée sur les résultats, le développement des capacités, les normes sociales et environnementales, y compris l'égalité des sexes et les droits humains, la connaissance et l'innovation ainsi que la coopération Sud-Sud et triangulaire ; et
- (g) le suivi des résultats intégrés et le cadre des ressources du plan stratégique et le cadre de résultats du Programme mondial en vue de mettre à la disposition des organes directeurs de l'organisation une analyse et des rapports de haute qualité sur les activités du PNUD.

Dans le cadre des livrables du Programme, la concrétisation des aspects spécifiques du Programme sera mise en avant dans la conception et la réalisation des projets mondiaux directement mis en œuvre. En ce qui concerne les portefeuilles de programmes régionaux et nationaux, le Programme fournira conseils et soutien pour s'assurer que les projets régionaux et nationaux répondent aux normes de qualité à tous les stades du cycle de programmation (comme indiqué dans la section sur les normes, l'assurance qualité et la cohérence, à la page 13, ci-dessus).

Bien qu'il y ait eu de nombreux exemples de réussite de l'innovation au sein du PNUD, une approche à l'échelle de l'institution visant à soutenir les innovateurs pour une application et échelle plus larges s'avère nécessaire. Un objectif principal du Programme est de développer un système de soutien mondial avec un « appui aux innovateurs » pour les équipes du PNUD pour identifier, mener la réflexion sur, concevoir des prototypes et étendre les méthodes et approches innovantes pour aborder les défis du développement.

Des cycles de suivi de plus courte durée permettront au Programme de s'adapter avec souplesse à l'évolution et aux réalités de plus en plus complexes et, de continuer d'intégrer les connaissances ainsi que les méthodes innovantes et de pointe.

Un autre changement important aura une incidence sur la façon dont les services de politiques sont organisés et fournis, passant d'une architecture fondée sur la pratique à une approche multidisciplinaire plus flexible, fondée sur les questions de solutions de développement. Le PNUD devra adopter une approche de gestion matricielle compte tenu de la nature partagée des services d'appui aux politiques au sein de l'organisation et la complexité des problèmes de développement à résoudre. Deux axes majeurs pourraient soutenir cette disposition : des groupes de compétences professionnelles et des équipes de solutions de développement. Les professionnels des politiques seront gérés dans les deux axes et une ligne dominante en matière de reddition de comptes incombant aux équipes de développement de solutions étant donné que leur travail porterait directement à la réalisation des résultats de développement. Le Programme devrait faire le lien entre la gestion des groupes de compétences professionnelles et celle des équipes de solutions de développement basées au siège. Chacun de ces axes est décrit ci-dessous.

Formés autour de spécialités ou disciplines techniques étroitement liées, les *Groupes de compétences professionnelles* pourraient fournir une base stable pour l'organisation des fonctions de politiques. Ils serviraient de principal mode d'organisation pour les questions relatives aux normes techniques et aux spécialisations, au perfectionnement professionnel et au réseautage, à l'assurance qualité, à l'évaluation des performances et au soutien mutuel. La responsabilité pour le recrutement du personnel, l'assurance qualité et l'évaluation régulière du personnel incomberait aux chefs d'équipe des groupes de compétences professionnelles. Le personnel serait initialement recruté au sein d'un groupe de compétences professionnelles sur la base de son expertise technique spécifique et, à partir de là, serait disponible pour travailler dans une équipe de solutions de développement en fonction des besoins. Ils consacreront du temps de personnel identifiable à la gestion des connaissances en travaillant à la fois dans leur groupe et dans leur équipe. Il est prévu que les chefs d'équipe des groupes de compétences professionnelles régionaux soient

également financièrement pris en charge par le Programme.

Les *équipes de solutions de développement* rassemblent des panoplies pertinentes d'expertises techniques pour résoudre les problèmes de développement, complexes et multidimensionnels, à mesure qu'ils surviennent, en réponse à la sollicitation du bureau de pays, régional ou mondial, comme on le constate à travers la récente mise en place des équipes de solutions de développement pour penser des réponses d'urgence pour les situations de crise. Loin d'être statiques, ces équipes sont des plates-formes flexibles assorties de délais qui sont établies et supprimées selon les besoins. Elles sont censées fournir un leadership éclairé sur les défis clés du développement ainsi que des conseils pratiques pour les praticiens du développement à travers le réseau mondial du PNUD. Le PNUD dispose de prototypes d'équipes de solutions de développement qui fonctionnent déjà, tels que l'équipe de soutien à « Secrétariat unique » dans le cadre de la planification du développement pour la période post-2015 et l'équipe travaillant sur les industries extractives pour le développement durable.

Suivi et évaluation

Le cadre de résultats et de ressources énonce les contributions du Programme mondial aux résultats stratégiques du plan (voir annexe, disponible sur le site Internet du PNUD). Il comprend des produits du plan stratégique que sont les priorités du Programme et les indicateurs pour mesurer si le Programme a réussi l'exécution des conseils en matière de politiques et du soutien du programme pour atteindre ces résultats. Tandis que les produits du plan stratégique sous les résultats 1 à 6 concernent les pays, ceux du résultat 7 sont à l'échelle mondiale et sont, par conséquent, des résultats directs du Programme.

Le suivi sera effectué aux niveaux mondial et régional, renforçant ainsi le cycle de rétroaction continue entre la politique et la pratique. L'expérience, les faits, les connaissances et les leçons apprises au sujet de ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas au niveau national ou régional permettront



d'éclairer les politiques et les orientations mondiales. De nouvelles approches et nouveaux outils développés au niveau mondial seront testés et mis à l'essai au niveau national et régional, augmentés et contribueront à des résultats plus durables à grande échelle sur le terrain à travers des programmes et projets. Le cycle de suivi sera de courte durée afin de permettre au Programme de recueillir et d'analyser rapidement les données, de rectifier le tir, de s'adapter avec souplesse à l'évolution et aux réalités de plus en plus complexes et, de continuer d'intégrer les connaissances ainsi que les méthodes innovantes et de pointe. Celles-ci feront l'objet d'une intégration dans les politiques, les normes et les directives du système des Nations Unies pour le développement et de ses partenaires. Le Programme poursuivra l'ajustement de ses questions prioritaires en se fondant sur les résultats de sa recherche des questions nouvelles et émergentes qui sont mieux traitées au niveau mondial.

En plus de mesurer la contribution du Programme aux résultats de développement mentionnés ci-dessus, les indicateurs de l'efficacité du développement seront suivis tout au long de la vie du Programme. Ils sont liés à l'établissement de normes et à l'assurance qualité, y compris l'élaboration et la mise en œuvre de normes sociales et environnementales.

Le plan de suivi et évaluation du Programme comprend les éléments suivants :

- (a) un examen à mi-parcours : l'examen à mi-parcours du Programme mondial sera intégré à celui du plan stratégique pour déterminer les progrès vers les objectifs, évaluer la contribution du Programme aux résultats du plan stratégique et s'insérer dans les ajustements nécessaires au Programme ;
- (b) des évaluations thématiques indépendantes (huit au maximum) ;
- (c) des évaluations décentralisées telles que requises par les protocoles de partenariat, en l'occurrence le Fonds pour l'environnement mondial et le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme ; et

- (d) une évaluation indépendante finale réalisée dans le cadre de l'évaluation du plan stratégique, afin de déterminer la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la viabilité du Programme et la façon dont il a contribué aux résultats du plan stratégique pour informer le prochain cycle de programmation.

Ressources

Conformément aux prévisions budgétaires intégrées pour 2014-2017 (DP/2013/41, tableau 2), les ressources de base qui seront allouées par le cadre financier de la programmation à l'appui du Programme mondial seront comme suit :

- (a) sous la rubrique « Programmes mondiaux – niveau mondial », 69 024 000 dollars des États-Unis ;
- (b) sous la rubrique « Efficacité du développement – intégration de l'égalité des sexes », 10 485 000 dollars des États-Unis ;
- (c) sous la rubrique « Efficacité du développement – services consultatifs en matière de politiques », 46 094 000 dollars des États-Unis.

Les estimations des ressources ci-dessus sont fondées sur un niveau de base du programme de 540 millions de dollars des États-Unis par année pour la période 2014-2015 et 600 millions de dollars des États-Unis par année pour la période 2016- 2017. Les allocations seront ajustées en fonction du niveau des contributions volontaires reçues.

PARTENARIATS



Le projet de femmes du PNUD Haïti. Photo : PNUD Haïti

Le Programme mondial joue, au sein du PNUD, un rôle de premier plan dans la création de partenariats à l'échelle mondiale et sert d'exemple et de catalyseur pour une transformation plus large des méthodes de travail avec les partenaires en vue d'obtenir des résultats dans les pays bénéficiaires de programme. Cet effort est guidé par un ensemble de principes fondamentaux : l'engagement d'un large éventail de partenaires, chacun apportant des perspectives, des approches, des compétences et des circonscriptions différentes, la réduction des coûts de transaction et de la bureaucratie, le travail collaboratif, ouvert et flexible, le fait d'être axé sur les résultats, avec des objectifs mutuellement convenus, des rôles et des échéances clairs, l'utilisation des moyens novateurs de partage des coûts et des risques et l'emploi de garanties ainsi que l'assurance de

l'obligation de reddition de comptes pour les performances.

Bien que ces principes soient appliqués dans le travail avec tous les partenaires et dans toutes les modalités de partenariat, le Programme, en prenant en considération les objectifs, les rôles et les dispositions établis par des cadres mondiaux pertinents, mettra un accent particulier sur les domaines délimités dans les paragraphes suivants.

Élargir et approfondir la coopération Sud-Sud et triangulaire qui répond à l'attente énoncée dans le plan stratégique indiquant que le PNUD sera le « bras opérationnel mondial » de ces modalités. Avec le développement d'un projet de modalité Sud-Sud, cela a le potentiel de transformer la portée, les modalités et les résultats de partenariats au cours des quatre



prochaines années. Le Programme donnera au PNUD la capacité de s'assurer non seulement que cela se produit, mais également que les normes d'assurance qualité de base, les compétences techniques et la surveillance sont en place pour un suivi et une évaluation de la manière dont la coopération Sud-Sud et triangulaire est mise en œuvre par l'organisation dans ses programmes régionaux et nationaux. Cela permettra de compléter les fonctions de coordination, de sensibilisation et de dialogue de l'ensemble du système du Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud.

Renforcer les partenariats pour une coopération au développement efficace avec les acteurs de développement divers. Le Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide organisé à Busan a vu la naissance d'un nouveau partenariat mondial pour le développement qui embrasse la diversité et reconnaît les rôles distincts que tous les acteurs peuvent jouer pour appuyer le développement fondé sur les priorités nationales de développement. Grâce à son travail sur la coopération au développement efficace, le PNUD contribuera à renforcer la synergie, la complémentarité et la qualité des différents types de coopération au développement et de financement. Le programme renforcera les systèmes transparents et élaborera des lignes directrices pour s'assurer que les pays obtiennent un accès équitable aux ressources et les gèrent, les dépensent de manière efficace et promeuvent l'obligation de rendre compte pour les résultats de développement (à travers l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide, par exemple).

Accorder plus d'attention au rôle crucial du PNUD dans plusieurs mécanismes et processus dans l'ensemble du système des Nations Unies. L'accent sera mis sur la préparation et l'engagement suffisant pour garantir les meilleurs résultats possibles en termes de travail collaboratif à l'échelle mondiale et, une compréhension commune des rôles et responsabilités dans la réalisation de résultats sur le terrain. Le Programme accordera la priorité aux domaines suivants :

(a) le suivi des objectifs du Millénaire pour le développement au niveau mondial et la mise en œuvre du cadre d'accélération de la

réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement (ces efforts vont évoluer, si nécessaire, pour soutenir le programme de la période post-2015 et les objectifs de développement durable, en particulier dans le domaine des statistiques et du renforcement des capacités statistiques et, seront combinés à ceux du Département des affaires économiques et sociales, des commissions économiques régionales, d'autres programmes, fonds et agences spécialisées des Nations Unies, la Banque mondiale et les banques régionales de développement) ;

- (b) l'expansion de l'initiative « Énergie durable pour tous » du Secrétaire général, en collaboration avec l'Organisation des Nations Unies et la Banque mondiale, entre autres organisations ;
- (c) la collaboration avec le PNUD sur les liens entre la pauvreté et l'environnement et avec l'Organisation internationale du Travail sur la création d'emplois fondés sur les technologies durables ;
- (d) la poursuite de l'approfondissement de la collaboration avec l'ONU-Femmes sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes afin d'affiner les contributions complémentaires sur les préoccupations communes ;
- (e) le renforcement de la passerelle entre l'action humanitaire et le relèvement rapide, par l'intermédiaire du Comité permanent interorganisations, notamment le Groupe de travail thématique sur le relèvement accéléré et, la collaboration avec la Banque mondiale pour promouvoir une réponse multilatérale efficace au niveau des pays, y compris l'engagement dans le travail du GNUD, de la Banque mondiale et de l'Union européenne sur le relèvement et la sortie de crise ;
- (f) l'approfondissement du partenariat avec le Secrétariat au sujet de la consolidation de la paix et de l'intégration dans les paramètres des missions de maintien de la paix des Nations Unies, y compris le respect des responsabilités associées au rôle de point focal

Le PNUD contribuera à renforcer la synergie, la complémentarité et la qualité des différents types de coopération au développement et de financement.



mondial pour la police, la justice et le retour à l'État de droit dans les situations de conflit et autres crises et ce, en collaboration avec le Département des opérations de maintien de la paix ;

- (g) la poursuite des partenariats en matière d'assistance électorale, tel que décrit à la page 20 ;
- (h) le suivi du rôle principal du PNUD, en sa qualité de coparrain de l'ONUSIDA et selon la répartition des tâches, dans la mise en œuvre des meilleures pratiques d'élaboration des politiques et de programmation en matière de VIH qui prennent en charge la planification du développement, la gouvernance, les droits de l'homme, l'égalité et la diversité sexuelle (le PNUD continuera d'analyser les déterminants sociaux de la santé comme une cause qui favorise ou entrave le développement humain, y compris son travail de pionnier et de partenariat sur le VIH et le droit, l'intégration de la lutte contre la discrimination dans une stratégie de gouvernance démocratique et de réduction de la vulnérabilité plus large et efficace) ; et
- (i) en tant que coordonnateur d'ONU-Océans, l'objectif principal du PNUD sera l'amélioration de la gestion et de la gouvernance des ressources en eau et de l'océan pour s'attaquer aux causes profondes de la pauvreté et améliorer les moyens de subsistance, lutter contre la corruption et renforcer l'égalité des sexes.

Renforcer de manière significative les partenariats avec le secteur privé. Premièrement, la base sera élargie allant de la mise au point traditionnelle sur les multinationales du Nord qui investissent au Sud, quoiqu'elles demeurent importantes, au rôle en plein essor des multinationales du Sud qui investissent au Sud. Deuxièmement, un accent beaucoup plus important sera mis sur les liens entre le travail avec le secteur privé national dans plusieurs pays et régions bénéficiaires du programme. Troisièmement, des options seront explorées pour l'innovation dans des domaines qui représentent

des parties essentielles de l'action du PNUD, mais où la participation du secteur privé demeure ponctuelle et sous-utilisée. Cela pourrait inclure, par exemple, l'examen des voies et moyens par lesquels le secteur privé, national et international, peut aider au relèvement rapide après les conflits et les catastrophes naturelles. Un autre accent sera mis sur la participation du secteur privé dans le développement rapide de l'accès des populations aux sources d'énergies renouvelables hors réseau et le renforcement de l'efficacité énergétique qui dépendra fortement du financement privé et de l'expertise, des modèles économiques viables et des partenariats public-privé productifs.

Approfondir la collaboration avec la société civile. L'accent sera mis sur les partenariats qui peuvent favoriser une société civile dynamique, responsable et capable à travers : la conception de cadres politiques, juridiques et réglementaires appropriés, la mise à l'essai et l'adoption d'idées pour une meilleure gouvernance au sein de la société civile elle-même, l'appui à la formation ou le renforcement des réseaux et coalitions de la société civile qui peuvent travailler sur les questions de développement et, un dialogue et partenariat constructifs avec le gouvernement, le secteur privé et d'autres acteurs non étatiques. Cela favorisera un environnement propice à la contribution à l'échelle de la société civile en qualité de défenseur, de facilitateur, de catalyseur, d'innovateur et de fournisseur de services. Un accent particulier sera mis sur la façon dont les systèmes démocratiques peuvent puiser dans l'expression systématique et soutenue de la demande « ascendante », ainsi que sur l'engagement civique cohérent ; l'application d'un large éventail d'« outils de responsabilisation sociale » tels que les enquêtes de suivi des dépenses publiques, les audits sociaux et les tableaux de bord des communautés ; l'usage novateur des nouvelles technologies et des médias sociaux ainsi que des initiatives de « l'ensemble de la société » qui peuvent rassembler le gouvernement, la société civile et le secteur privé.



RÉFÉRENCES

Annexe 1 : Décision : 2014/2 - Programme mondial du PNUD pour la période 2014-2017

Extrait du document des Nations Unies DP/2014/10

Distr.: Générale

4 février 2014

Original : Anglais

Conseil d'administration du Programme des Nations Unies pour le développement, du Fonds des Nations Unies pour la population et du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets. Décisions adoptées par le Conseil d'administration à sa première session ordinaire de 2014.

Le Conseil d'administration,

1. *Approuve* le programme mondial du PNUD pour la période 2014-2017 (DP/GP/3 et DP/GP/3/Corr.1);
2. *Souligne* que le programme mondial du PNUD doit mettre l'accent sur les priorités essentielles et les objectifs primordiaux que constituent l'élimination de la pauvreté et la réduction des inégalités et de l'exclusion, et contribuer à l'obtention des résultats du plan stratégique du PNUD pour la période 2014-2017, qui se présentent comme suit :
 - (a) La croissance et le développement sont inclusifs et durables et génèrent les capacités de production nécessaires à la création d'emplois et de moyens d'existence pour les pauvres et les exclus;
 - (b) Des systèmes éprouvés de gouvernance démocratique permettent de répondre aux attentes des citoyens en matière de liberté d'expression, de développement, de primauté du droit et de responsabilité;
 - (c) Les pays se dotent d'institutions fortes permettant d'assurer progressivement l'accès universel aux services de base;
 - (d) La réduction des inégalités entre les sexes et l'autonomisation des femmes progressent plus rapidement;
 - (e) Les pays sont à même de réduire les risques de conflits et d'atténuer le danger des catastrophes naturelles résultant notamment des changements climatiques;
 - (f) Dans les périodes qui suivent un conflit ou une catastrophe naturelle, le relèvement et le retour sur la voie du développement durable sont rapides;
 - (g) Les débats et les activités concernant le développement à tous les niveaux accordent la priorité à la lutte contre la pauvreté, l'inégalité et l'exclusion, conformément aux principes fondateurs du PNUD;
3. *Prie* le PNUD d'améliorer, en consultation avec les États Membres, la qualité du cadre de résultats et d'allocation des ressources du programme mondial, de manière à tirer parti de la contribution spécifique du programme mondial à la réalisation de l'objectif global du plan stratégique du PNUD pour la période 2014-2017;
4. *Décide* que le PNUD prêterait une attention particulière au renforcement des capacités et à la mobilisation des ressources pour le développement, qui visent à éliminer la pauvreté conformément aux constatations de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies;
5. *Constate* que le document DP/GP3/Corr.1 ne comporte pas d'incidences opérationnelles.

31 janvier 2014

<http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/Executive%20Board/2014/Annual-session/French/dp2014-10f.pdf>



*Au service
des peuples
et des nations*

Programme des Nations Unies pour le développement

One United Nations Plaza
New York, NY, 10017 USA

Nous vous invitons à adresser tous commentaires et questions à :
development.policy@undp.org

Pour plus de renseignements veuillez voir : www.undp.org/

