



*Empowered lives.
Resilient nations.*

Stratégie du PNUD pour la société civile et l'engagement civique

1^{er} octobre 2012



Table des matières

Table des matières	2
Introduction	3
Objectif.....	3
Structure	3
Section 1 : Contexte et justification	4
Tendances émergentes du contexte politique et de l'environnement du développement	4
A. Contexte du développement	4
B. Contexte social et politique.....	5
Le PNUD et la société civile	10
A. Réalisations	10
B. Enseignements.....	12
Pourquoi le PNUD et la société civile doivent agir ensemble	14
Section 2 : Redynamiser la stratégie du PNUD pour la société civile et l'engagement civique	16
Une nouvelle vision	16
Quels sont les effets d'une collaboration renforcée sur le développement ?	17
Section 3 : Mise en œuvre de la stratégie – Les changements requis au sein du PNUD pour une action plus efficace avec la société civile	18
Domaines d'action	19
Le PNUD devra renforcer les aspects suivants	19
A. L'engagement mondial grâce à des forums et des partenariats multi-acteurs intégrés	19
B. Amplification de la représentation et de la diffusion externes	19
C. Élaboration et cohérence des politiques entre les bureaux.....	20
D. Appui aux programmes.....	21
E. Synthèse des interventions à court et moyen termes	23
F. Les risques de l'inaction	24
Annexes	26
Annexe 1 : Exemples d'avancées dans la collaboration entre le PNUD et la société civile depuis 2009	26
Annexe 2 : Liste indicative des demandes des bureaux de pays concernant la collaboration avec la société civile	28

Introduction

Objectif

Cette stratégie a pour objectif de doter le PNUD d'un cadre qui lui permettra d'*autonomiser* la société civile et de *collaborer* avec elle. Elle s'attache à la nécessité de redoubler d'efforts, dans le contexte de la réforme organisationnelle, afin d'instaurer des relations innovantes avec tout l'éventail des acteurs de la société civile.

L'élaboration de la stratégie 2012 s'est appuyée sur les expériences et les enseignements du passé, ainsi que sur les nouvelles opportunités de développement. Cette stratégie prend pour point de départ la [Stratégie 2009 du PNUD pour la société civile](#) (intitulée *Voix et responsabilisation pour le développement humain : Stratégie mondiale du PNUD pour le renforcement de la société civile et de l'engagement civique*), laquelle reste plus que jamais pertinente dans l'environnement actuel du développement¹. C'est en effet le moment opportun pour évaluer minutieusement les avancées réalisées à ce jour, pour réfléchir à l'approche déployée par le PNUD vis-à-vis des acteurs de la société civile qui sont ses partenaires, et pour réorganiser cette approche. Dans les sections qui suivent, ce document présentera les grands principes de la nouvelle stratégie du PNUD pour la société civile² dans l'environnement de développement actuel. Il exposera aussi que des propositions pour sa mise en œuvre, qui partent toutes du principe que l'engagement civique et le développement inclusif sont indissociables des travaux du PNUD dans tous ses domaines d'action prioritaires.

Structure

Cette stratégie est articulée en quatre grandes sections : la Section 1 se penche sur les résultats de la stratégie mondiale de 2009, décrit l'environnement de développement extérieur et dresse le bilan de l'expérience de l'engagement du PNUD auprès de la société civile. La Section 2 énonce les résultats que l'on attend de cette nouvelle version de la stratégie pour la société civile et la Section 3 énumère les domaines d'action dans lesquels cette stratégie doit être mise en œuvre dès à présent. Les annexes décrivent des exemples d'avancées réalisées par le PNUD dans sa collaboration avec la société civile depuis 2009 et proposent une liste indicative des demandes formulées par les bureaux de pays s'agissant des relations avec la société civile.

¹ La [Stratégie 2009 du PNUD pour la société civile](#), approuvée par le Groupe des opérations en novembre 2009, a été élaborée par la Division de la société civile / le Bureau des relations extérieures et du plaidoyer (l'ancien Bureau des partenariats) à l'issue d'un processus inclusif de consultation à l'échelle de tout le PNUD. Cette stratégie a été actualisée en juin 2012 à la suite d'une consultation de tout le PNUD et sur la base des contributions écrites soumises par le Bureau pour la prévention des crises et le relèvement, le Bureau des politiques de développement/Groupe de la gouvernance démocratique, le Groupe de développement des capacités, le Groupe VIH/sida, l'équipe Genre, le Bureau de la gestion/Bureau d'appui aux achats, les bureaux régionaux pour l'Afrique, les États arabes, l'Europe et la CEI et l'Amérique latine et les Caraïbes, les centres de services régionaux de Bratislava et du Caire, ainsi que les bureaux de pays de Chypre (via le Centre régional de Bratislava) et du Koweït (via le Bureau régional pour les États arabes).

² Le terme « société civile » se comprend aujourd'hui comme englobant un large éventail d'organisations non gouvernementales et d'acteurs opérant dans des activités à but non lucratif, c'est-à-dire les groupes de défense d'intérêts, les coalitions transnationales, les organisations non gouvernementales (ONG), les organisations de populations autochtones, les groupes confessionnels, les groupes de défense des droits des femmes, les mouvements sociaux, les associations faisant appel à des bénévoles, les associations professionnelles et des médias, le monde universitaire, les syndicats et les communautés (voir [Le PNUD et les organisations de la société civile : Note sur l'engagement \(2001\)](#)). Les peuples autochtones constituent un groupe distinct, qui a ses propres besoins et ses propres priorités, lesquels ne transparaissent pas dans les travaux sur la société civile.

Section 1 : Contexte et justification

Tendances émergentes du contexte politique et de l'environnement du développement

Les grandes tendances qui se dessinent dans l'environnement du développement et l'évolution des contextes sociaux et politiques appellent à s'intéresser davantage à l'engagement civique et à la responsabilisation. Ces tendances et évolutions sont les suivantes :

A. Contexte du développement

La nécessité d'une démocratie efficace. On observe des pressions croissantes visant à inciter les institutions démocratiques à « faire leur travail », à l'appui d'un développement économique et social inclusif et de la durabilité environnementale. Alliés aux réformes gouvernementales, les mécanismes de responsabilisation contrôlés par les citoyens sont perçus comme une façon d'approfondir la gouvernance démocratique, tout en veillant à ce que les progrès de la démocratie se traduisent par des progrès du développement.

La nécessité de montrer des résultats. Des pressions s'exercent aussi pour que l'on fasse la preuve de l'efficacité des interventions en obtenant des résultats concrets. Les mécanismes de responsabilisation et de retour d'information/suivi renforcés améliorent la qualité des services de base, et donc l'efficacité du développement. Dans un environnement du développement marqué par les effets de la crise financière mondiale actuelle, ces pressions ne pourront que s'accroître.

L'agenda de l'efficacité de l'aide. La Déclaration de Paris et les débats lors des forums de haut niveau sur l'efficacité de l'aide à Accra (2008) et Busan (2011) ont abouti à la conclusion que si l'on veut accélérer les progrès de l'efficacité de l'aide, il faut déployer de grandes réformes sur trois fronts : (1) renforcement de l'appropriation du développement par les pays (2) instauration de partenariats plus efficaces et plus inclusifs, et (3) obtention de résultats sur le plan du développement et reddition de comptes sur ces résultats. L'efficacité du développement requiert aussi une appropriation démocratique et une participation importante et systématique de la société civile, et surtout des organisations de défense des droits des femmes. Tous ces objectifs nécessiteront d'élargir le dialogue sur la politique de développement au niveau des pays, d'instaurer des processus multipartites menés par la société civile et de renforcer la responsabilité de cette dernière, laquelle devra s'efforcer de rendre davantage compte de ses résultats et de mieux communiquer sur ses activités. Cet accroissement de la responsabilité et de la transparence vis-à-vis du public s'agissant des résultats sur le plan du développement imposera des évaluations mutuelles s'appuyant sur la vigilance des citoyens.

La montée en puissance des flux d'aide privés dans le développement. Avec des agendas mondiaux ambitieux et d'abondantes ressources, le secteur privé et les fondations sont en train de transformer le paysage du développement. On enregistre en effet dans le monde entier une progression des financements extérieurs et des flux émanant des fondations consacrés aux

activités de développement novatrices, déployées à grande échelle et ne relevant pas du secteur public. Ces fonds sont directement adressés aux organisations de la société civile (OSC) (voir la Stratégie 2012 du PNUD pour la collaboration avec les [fondations](#)). Le « capitalisme créatif », concept lancé par Bill Gates lors du dernier Forum économique mondial, et qui désigne la prise en compte de l'intérêt général dans le modèle économique des entreprises, suscite une attention croissante. Il en va de même des entreprises sociales et des entrepreneurs sociaux (voir la stratégie 2012 du PNUD pour la collaboration avec le [secteur privé](#)). Si, avec son champ d'action et son pouvoir mobilisateur planétaires, le PNUD entend demeurer le partenaire multilatéral privilégié dans cet environnement dynamique et stimulant, il doit s'adapter à cette nouvelle philosophie et nouer les alliances créatives nécessaires à l'accomplissement de sa mission de développement humain.

B. Contexte social et politique

La société civile d'aujourd'hui. Ces dernières années, on a pu observer une remarquable montée en puissance de la société civile à l'échelon mondial. Les forces de la mondialisation propulsent cet essor ainsi que l'action civique et ont ouvert un espace public planétaire pour le débat et l'action. Elles contribuent également à la création d'une opinion publique mondiale, laquelle façonne l'agenda sociopolitique et produit un ensemble cosmopolite de règles et de demandes publiques qui transcendent les frontières nationales. Comme l'a noté le panel Cardoso, la société civile compte autant dans la gouvernance mondiale actuelle que les gouvernements ; l'engagement constructif auprès des OSC « n'est plus simplement un choix mais une nécessité³ » pour l'ONU. Au cours des vingt dernières années, les acteurs de la société civile ont orchestré des campagnes très médiatiques pour réclamer davantage de comptes à ceux qui gouvernent⁴. Aujourd'hui, ils sont le moteur des consortiums multipartites novateurs qui œuvrent à grande échelle pour le bien public⁵.

³ Rapport du Groupe de personnalités éminentes sur les relations entre l'Organisation des Nations Unies et la société civile : « [Nous peuples : société civile, Organisation des Nations Unies et gouvernance mondiale](#) », Assemblée générale des Nations Unies, A/58/817, 2004, p. 3.

⁴ Les exemples d'initiatives de la société civile sont trop nombreux pour qu'on puisse les énumérer tous. Parmi les campagnes à fort impact et à grande visibilité orchestrées ces dernières années, on peut citer : l'Action mondiale contre la pauvreté, la Gender Equality Architecture Reform Campaign (campagne mondiale pour la réforme des structures de l'ONU en faveur de l'égalité des femmes et des hommes), ainsi que les campagnes en faveur de l'adoption d'une taxe sur les transactions financières et de l'instauration d'un tribunal pénal international. Parmi les autres démarches mondiales notables, on peut citer l'International Campaign to Ban Landmines (campagne internationale pour l'interdiction des mines terrestres), the Treatment Action Campaign (groupe de plaidoyer pour un traitement du VIH), Jubilee 2000 (pour l'annulation de la dette), Fifty Years is Enough (« Cinquante ans, ça suffit ! », mouvement contre les institutions de Bretton Woods), Women's Eyes on the World Bank (Regards de femmes sur la Banque mondiale), et une série d'initiatives visant à renforcer la responsabilisation et la responsabilité des entreprises, comme la Clean Clothes Campaign (pour l'amélioration des conditions de travail dans l'industrie textile mondialisée), la Fair Labor Association (ONG qui enquête sur les conditions de travail dans les usines), Business for Social Responsibility (en faveur de la responsabilité sociale des entreprises), les Principes de Calvert (pour les femmes) et CorpWatch (contrôle démocratique sur les multinationales).

⁵ On peut citer l'Alliance mondiale pour les vaccins et la vaccination (Alliance GAVI) et le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme, la plateforme Community of Democracies, qui s'intéresse à la question de l'espace juridique de la société civile, la Global Philanthropy Leaders Initiative, qui cherche à remédier aux obstacles intérieurs et extérieurs aux dons, et la plateforme Non-Communicable Diseases (sur les maladies non transmissibles), regroupant des acteurs du secteur public et privé.

Les transitions démocratiques tirées par les mouvements civiques et la nécessité d'un nouveau contrat social. Depuis 2009, le monde a connu une succession de crises mondiales, ainsi que l'effondrement d'institutions financières et de gouvernements, ce qui appelle à l'élaboration de solutions ancrées dans l'inclusion économique et politique. Les transitions dans le monde arabe et au-delà nous rappellent à la fois le pouvoir de l'engagement civique et la nécessité de continuer d'aider les gouvernements et la société civile à faciliter la transition démocratique (*voir encadré ci-dessous*).

Les défis du développement de la société civile dans le monde arabe

La vague de révolutions, de révoltes et de mouvements de protestation civique spontanément déclenchée par la jeunesse, qui s'est propagée dans les pays arabes pour exiger une transformation de la société, témoigne de l'émergence et d'un renouveau de la société civile, après des décennies de sujétion qui ont profondément affaibli ou infléchi les manifestations de l'organisation sociétale.

Pour que cette transition d'un système dominé par l'économie politique de l'exclusion à un État acteur du développement soit un succès, il faut que la société civile soit capable de s'organiser afin de constituer un mouvement fort militant pour une gouvernance responsable, pour la justice sociale et pour le développement inclusif. Les révoltes et mouvements de protestation civique déclenchés par la jeunesse dans le monde arabe n'aboutiront pas à de véritables instruments démocratiques tant que la société civile qui se dessine, et qui est encore peu structurée, ne s'organisera pas et ne sera pas assez puissante pour influencer sur les nouveaux mécanismes de responsabilisation et de contrôle.

La transformation nécessaire dans le monde arabe s'accompagne d'un enjeu fondamental : la conversion d'une société civile « captive », du fait d'une politique sélective de répression, de cooptation, de clientélisme et de corruption, en une société civile libre reposant sur des groupes et institutions horizontaux auto-organisés, avec des syndicats représentatifs et des associations professionnelles légitimes, ainsi qu'un secteur des ONG responsable et indépendant.

Dans ce contexte, les bureaux de pays du PNUD dans la région ont donc un grand défi à relever : ils doivent transformer ce qui était une approche largement instrumentale de la société civile destinée à la réalisation des objectifs organisationnels et de développement visés (comme la démocratisation et le recul de la pauvreté) pour parvenir à une approche axée sur l'appui au développement de la société comme fin en soi. Dans sa collaboration avec la société civile, le PNUD doit donc s'attacher moins à associer les OSC au déploiement de ses programmes et activités et davantage à utiliser ces programmes et activités comme des opportunités de susciter et de faciliter l'engagement civique. De même, il doit étoffer et renforcer les capacités des nouvelles organisations de la société civile *via* leur participation à ces programmes, à la planification du développement et aux processus de l'action publique dans son ensemble.

En d'autres termes, dans le contexte de la transition, il s'agit moins de savoir comment établir des partenariats sur les programmes avec les OSC existantes que de déterminer comment mettre à profit les mouvements de la société civile, en pleine évolution, afin d'engendrer des résultats constructifs pour le bien (public), de manière à instaurer des États représentatifs et acteurs du développement. Il est très significatif que les nouvelles formes d'engagement civique que l'on voit apparaître depuis peu dans les pays arabes aient pris naissance en dehors des OSC traditionnelles, et bien souvent en rupture avec ces dernières, y compris avec celles qui œuvraient en partenariat avec le PNUD. Dans le monde

arabe en particulier, le PNUD pourrait donc choisir pour orientation stratégique d'appuyer et de renforcer les initiatives, groupes et organisations de la société civile qui se créent (groupes et associations formels et informels, associations professionnelles, syndicats, etc.). Il pourrait pour ce faire (i) renforcer leurs capacités humaines et organisationnelles ; (ii) mettre en place une culture et des pratiques organisationnelles inclusives afin que les individus puissent exprimer les intérêts collectifs des différents groupes (en particulier des catégories défavorisées et vulnérables) et (iii) renforcer la capacité d'agir efficacement pour la promotion de la responsabilité sociale et du développement inclusif aux niveaux local et national.

Le PNUD pourrait aussi choisir pour orientation stratégique de promouvoir l'**indépendance des OSC vis-à-vis de l'État et des partis politiques, leur gouvernance démocratique interne et leur devoir de rendre compte de leur action aux personnes qu'elles servent ou qu'elles représentent**. Il serait donc important que les bureaux de pays prennent en considération non seulement des définitions générales de la société civile, mais aussi de ces principes et critères, lorsqu'ils sélectionnent les initiatives et les OSC qu'ils aident ou avec lesquelles ils établissent des partenariats.

Les préoccupations relatives à la légitimité et à la responsabilité des gouvernements s'accroissent dans le monde entier. Elles ont engendré un nouvel « agenda de la responsabilité » faisant intervenir les acteurs publics et privés, ainsi que tous ceux qui se mobilisent sur les questions de gouvernance responsable, d'institutions sensibles à l'égalité des sexes et sur la nécessité d'un nouveau pacte entre l'État et la société, d'où l'impératif de refonder le contrat social. Alors que les régimes et les cadres constitutionnels passés refusaient aux hommes et aux femmes l'exercice de leurs droits et libertés fondamentaux en contrepartie d'une garantie de « stabilité » et de paix, les nouvelles nations et les sociétés mobilisées d'aujourd'hui, y compris dans les démocraties établies, exigent toujours plus de responsabilité et de légitimité de la part de ceux qui les gouvernent. Une participation significative de la population à la prise de décision, qui s'accompagne, implicitement, de fortes capacités civiques et d'une vie associative solide, constitue la pierre angulaire de la stabilité sociale et de la paix.

Le rétrécissement de l'espace de la société civile. L'espace de la société civile appelle des approches pragmatiques, spécifiques aux pays et aux régions. Certains pays sont dotés d'un environnement très propice à la société civile, permettant aux mouvements civiques de protester et de dialoguer avec le gouvernement afin de contribuer à façonner l'action publique. Pourtant, comme le montre une étude récente de CIVICUS, l'espace de la société civile s'est rétréci au cours des dernières années dans un certain nombre de pays. Les lois et projets de loi destinés à régir la société civile continuent de proliférer dans le monde, pesant sur la capacité de la société civile à s'exprimer, à s'organiser en associations, à se réunir et à accéder aux ressources⁶. Dans plusieurs pays et régions, y compris dans le monde arabe, les relations entre le gouvernement et la société civile sont entachées de suspicion.

La préservation de la sécurité et des intérêts nationaux est une prérogative des gouvernements partout dans le monde. Toutefois, il est justifié de la contester lorsque l'on a l'impression que cette prérogative porte atteinte au développement humain. Pour trouver le juste équilibre entre

⁶ CIVICUS : [Civil Society, the Clampdown is Real – Global Trends \(2009-2010\)](#) (en anglais uniquement).

les responsabilités de l'État et les droits de la population, il faut des négociations et un débat permanents. Ce constat appelle un engagement à long terme et un dialogue de la part du PNUD et des autres institutions multilatérales afin de protéger la société civile et son espace, ce qui constitue l'essence même de notre mandat de gouvernance démocratique. La mise en place de partenariats avec les OSC qui peuvent contribuer à faire évoluer la société et à autonomiser les populations défavorisées occupe une place centrale dans cette démarche. Ce n'est pas chose facile, car les bureaux de pays du PNUD sont toujours tenus d'obtenir l'aval des autorités des pays dans lesquels ils travaillent. Il ne faudrait pas que les Nations Unies donnent l'impression de violer la souveraineté nationale ou de compromettre la sécurité nationale de ses États membres. Du fait de ces limitations, aux yeux d'un mouvement civique opprimé, le PNUD n'est guère perçu comme une force révolutionnaire en période de révolution.

L'essor des industries extractives. La croissance des industries extractives dans le secteur de l'exploitation des ressources naturelles des pays en développement induit à la fois des risques et des opportunités considérables. D'un côté, cette croissance peut dégager des ressources importantes pouvant financer le développement fondé sur les droits. De l'autre, la vie des populations pauvres et vulnérables, et en particulier des peuples autochtones, est gravement perturbée par les entreprises privées qui ont obtenu des concessions d'extraction sur les terres autochtones. En effet, ces concessions menacent souvent l'environnement et les systèmes et modes de vie traditionnels. Il est impératif que les programmes et politiques du PNUD, qui est la principale agence de développement des Nations Unies, respectent et appliquent toutes les dispositions de la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones (voir la Stratégie 2012 du PNUD pour la collaboration avec le secteur privé). Pour ces raisons, ainsi que pour d'autres, le rôle de la société civile dans le contexte des industries extractives est crucial, pour des aspects tels que la responsabilité et la transparence des recettes issues des ressources naturelles, ainsi que la gestion durable des ressources naturelles visant une justice environnementale, écologique et entre les sexes. Il faut renforcer les capacités des organisations de la société civile et des communautés touchées afin de les aider à négocier sur un pied d'égalité avec les acteurs les plus puissants, développer les possibilités de dialogue et régler les conflits potentiels par des moyens pacifiques.

Les opportunités et les défis d'une population jeune de plus en plus nombreuse. Dans les pays en développement, environ la moitié de la population a moins de 25 ans, ce qui engendre à la fois des opportunités et des défis⁷. Dans le monde, une personne sur cinq a entre 15 et 24 ans et 1,5 milliard de personnes devraient appartenir à cette tranche d'âge d'ici 2035⁸. Tandis que la population active jeune augmente dans le monde, le chômage et l'inactivité affichent également une progression, ce qui a des conséquences politiques, sociales et économiques importantes pour la société. Les jeunes chômeurs représentent près de 40 % du chômage mondial total⁹. Il faut donc se pencher sur les nouveaux modes d'organisation,

⁷ ONU-Habitat : [Young People, Participation and Sustainable Development in an Urbanizing World](#), Abebe, T. et A. Kjørholt, 2011 (en anglais uniquement).

⁸ Banque mondiale : [World Development Report 2007: Development and the Next Generation](#), 2007 (en anglais uniquement).

⁹ Organisation internationale du travail : [Un guide pratique pour les organisations d'employeurs : relever les défis de l'emploi des jeunes – mesures envisageables et considérations politiques](#), 2012.

moins formels, que les jeunes choisissent pour s'engager dans les sphères politique, économique, sociale et civique de leur pays et y jouer un rôle. Pendant la phase de transition démocratique dans les pays arabes et ailleurs, les jeunes se sont servi des médias sociaux ainsi que des nouvelles technologies de l'information et des communications (TIC) pour enclencher un mouvement de changement sans précédent. Ce constat appelle à renforcer l'aide à une participation significative des jeunes à la gouvernance démocratique¹⁰. Du rassemblement protestataire et des campagnes appelant à la vigilance contre la corruption et dans la prestation des services à la mobilisation des ressources humaines et financières pour le travail de développement communautaire, les jeunes utilisent activement les TIC pour leur engagement civique. Le PNUD pourrait contribuer à faire remonter ces initiatives informelles jusqu'aux acteurs de l'État ou jusqu'aux autres parties prenantes officielles. Il pourrait aussi militer activement pour l'intégration systématique des préoccupations des jeunes dans les processus de renforcement de la société civile, conformément au [Programme d'action du Secrétaire général pour les cinq prochaines années](#) (janvier 2012, en anglais uniquement), afin d'approfondir la collaboration entre le système des Nations Unies et les jeunes.

Le PNUD reconnaît que le chômage des jeunes constitue un problème de plus en plus lourd qui touche la plupart des régions du monde et plaide pour une approche cohérente et stratégique de ce problème. Cette approche s'appuie sur les expériences des environnements de crise et de post-crise, dans lesquels on aide les pouvoirs publics à s'adapter à l'approche en trois volets de la [Politique des Nations Unies pour la création d'emplois, de revenus et la réintégration dans les situations post-conflit](#) de 2009, dans l'objectif de s'attaquer à la question du chômage des jeunes. Il faut pour cela promouvoir un discours sur les jeunes qui insiste sur le lien entre gouvernance démocratique, moyens de subsistance et croissance économique, état de droit, égalité des sexes et interactions avec le secteur privé. Il est également impératif que les initiatives de création d'emplois pour les jeunes intègrent les aspects du développement/de l'établissement de la paix sensibles aux conflits et les aspects du développement sensibles aux risques de catastrophe/risques climatiques.

Investir dans l'égalité des sexes et dans l'autonomisation et la participation des femmes. L'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ne sont pas que des droits humains, mais aussi une condition indispensable si l'on veut parvenir à un développement inclusif, équitable et durable. L'exclusion des femmes de la plupart des prises de décision, que ce soit à l'échelon mondial, régional, national et même du ménage, reste la norme plutôt que l'exception. Cependant, dans de nombreux pays, les groupements et les mouvements de défense des droits des femmes jouent un rôle crucial en contestant les structures de pouvoir et en faisant apparaître au grand jour les inégalités et les injustices entre les sexes au niveau international, national et de la communauté. Ces groupes et mouvements représentent, soutiennent et défendent également les catégories de femmes vulnérables, « en inscrivant l'égalité des sexes et les droits des femmes à l'ordre du jour des décideurs, en luttant pour les droits des femmes au niveau législatif et en demandant aux gouvernements et aux autres parties prenantes de rendre compte de la manière dont ils mettent en œuvre leurs engagements

¹⁰ PNUD / Groupe de la gouvernance démocratique : [Responding to Trends in Democratic Governance: Towards a New Strategic Vision for DGG](#), 2011 (en anglais uniquement).

dans ce domaine.¹¹ » La mission stratégique du PNUD auprès de la société civile passe impérativement par un engagement et un appui plus poussés en faveur des réseaux et des institutions de défense des droits des femmes. En particulier, le PNUD doit faciliter l'accès des organisations de femmes au processus d'élaboration des politiques publiques au niveau national et international par l'intermédiaire de ses projets, programmes nationaux et services mondiaux d'appui à l'action publique.

Le compte à rebours des OMD et l'agenda post-2015. Les années qui viennent seront cruciales et apporteront des opportunités uniques de collaborer avec la société civile sur des aspects clés du développement, y compris l'agenda post-2015 et celui de l'efficacité de l'aide. Tandis que la communauté internationale s'efforce d'atteindre les OMD, on commence à débattre des objectifs et des cibles qui pourraient former la trame de la politique du développement après 2015. Le cadre dans lequel s'inscrira cette politique après 2015 sera d'autant plus efficace qu'il résultera d'un processus inclusif et ouvert à de multiples parties prenantes. Il est de la plus haute importance que la vision du monde dans lequel nous voulons vivre soit façonnée à partir du point de vue des populations, et en particulier de celles qui vivent dans la pauvreté¹².

Le PNUD et la société civile

A. Réalisations

Depuis 2009, année de présentation de sa dernière stratégie en date, le PNUD a progressé dans plusieurs domaines et peut s'appuyer sur ces avancées. Voici quelques-unes de ses réalisations phares :

- Plusieurs bureaux de pays ont apporté leur soutien à des évaluations participatives conduites par la société civile dans l'optique d'appréhender le statut, les capacités et l'impact de cette dernière¹³. Les bureaux de pays demandent de plus en plus ce type d'évaluation et d'analyse des évolutions de la société civile, en particulier dans le monde arabe.
- C'est dans l'objectif de promouvoir un environnement favorable que le PNUD fait partie du groupe de travail sur la société civile de la Communauté des démocraties. Des [bonnes pratiques et orientations](#) (2009, en anglais uniquement) ont été définies.
- Le contenu prescriptif qui a trait à la mobilisation des OSC a été actualisé dans les [Règles et procédures relatives aux programmes et aux opérations](#) (en anglais, « POPP ») et des progrès ont été constatés dans l'amélioration des procédures accélérées et des aides à décaissement rapide pour la mise en œuvre.

¹¹ UK Gender and Development Network Research Project : [Women's Rights and Gender Equality, the New Aid Environment and Civil Society Organisations](#), 2008 (en anglais uniquement).

¹² Rapport annuel du Secrétaire général des Nations Unies : [Accélérer la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement : options pour une croissance durable et partagée et enjeux de l'action des Nations Unies en faveur du développement au-delà de 2015](#), juin 2011.

¹³ Par exemple, sur les cinq dernières années, 25 bureaux de pays ont consacré plus de 2 millions de dollars à l'[Indice de la société civile de CIVICUS](#) (en anglais uniquement).

- Le PNUD a nettement renforcé sa collaboration avec la société civile, au niveau régional, national et local, pour la réduction des risques de catastrophe, la consolidation de la paix et le relèvement après une crise. Le PNUD élabore actuellement une nouvelle politique destinée à simplifier la manière dont il collabore avec les OSC dans les situations de crise. Il s'agit de formuler des mesures mieux adaptées aux particularités et aux contraintes des OSC, mais aussi d'encourager de véritables partenariats avec ces organisations : celles-ci doivent être considérées davantage comme des partenaires œuvrant sur un pied d'égalité, qui mènent des activités de fond dans le cadre d'un accord de partie responsable (*Responsible Party Agreement*), et moins comme de simples sous-traitants/fournisseurs.
- Le Centre régional de Bratislava a défini une stratégie régionale pour la société civile, sur la base des orientations données par le cadre de l'organisation.
- Le PNUD a mis en place des programmes LEAD (*Leadership Development Programmes*) à l'intention des réseaux et des associations de femmes atteintes du VIH/sida dans 52 pays. Ces programmes ont permis de faire entendre la voix des femmes dans les processus d'élaboration des politiques au niveau national et de renforcer les partenariats entre des organisations de femmes séropositives et les principales parties prenantes nationales.
- Le Partenariat Nations Unies – Peuples autochtones a été lancé sous la forme d'un mécanisme multi-donateurs destiné à autonomiser les peuples autochtones et à les faire participer au développement et à la prise de décisions.
- Le PNUD assure le secrétariat technique du Partenariat des Nations Unies pour la promotion des droits des personnes handicapées. Ce partenariat est une initiative multi-agences qui réunit le système des Nations Unies, les États membres, des organisations de personnes handicapées et des OSC prestataires de services ou menant des actions de plaidoyer.
- La [Plateforme DH 2010, rebaptisée Plateforme DH](#) (en anglais uniquement), a été mise en place en 2009. Financée par le Fonds pour la réalisation des OMD, cette initiative phare est une plateforme multi-niveaux rassemblant divers acteurs qui œuvrent en faveur du développement humain et d'un multilatéralisme inclusif. Elle a généré d'autres initiatives et donné une impulsion aux relations entre les Nations Unies et la société civile pour l'engagement civique, l'espace démocratique et la gouvernance démocratique.
- Le PNUD organise des forums pluridisciplinaires dans lesquels des acteurs de terrain dans le domaine du développement, des universitaires, des organismes donateurs, des représentants du secteur privé et de la société civile et le personnel du PNUD engagent un dialogue sur les politiques et lancent des projets de collaboration sur des questions liées à la gouvernance et à la participation. Ces initiatives, telles que le [Forum d'Oslo sur la gouvernance](#) (Oslo, octobre 2011), la [Commission mondiale sur le VIH et le droit](#) (2010 et 2011) et le [Forum sur la société civile et les évaluations de la gouvernance en Afrique](#) (Dakar, novembre 2011), ont suscité un vif intérêt au sein du PNUD comme à l'extérieur, indiquant que le PNUD doit continuer d'agir en Afrique et à l'échelle mondiale.

Pour d'autres exemples récents de la collaboration stratégique entre le PNUD et la société civile, voir l'Annexe 1.

B. Enseignements

Ces expériences permettent de tirer un certain nombre d'enseignements sur ce que le PNUD peut améliorer de son côté pour mettre pleinement à profit ses possibilités de collaboration avec la société civile :

Ne plus cantonner les organisations de la société civile à un rôle de simples exécutants de projets. Les OSC sont des partenaires clés pour la mise en œuvre de programmes et la prestation de services. Le recours aux ONG/OSC comme partenaires de mise en œuvre s'impose tout naturellement pour l'exécution des programmes de développement et peut permettre d'accroître les capacités des OSC. Cependant, cette approche a pris le pas sur les alliances stratégiques et les partenariats thématiques avec la société civile lorsqu'il s'agit de mener des initiatives conjointes, de se faire davantage entendre, de lancer des alertes précoces, de réaliser ensemble des recherches, de tirer parti des compétences d'experts ou de faire avancer un changement conduit par la société civile. Cette approche s'est également traduite par une concurrence entre les grandes OSC pour l'obtention de financements. Il faut donc davantage s'attacher à mettre en relation la prestation de services et l'impact des politiques, ainsi qu'à associer davantage la société civile à l'élaboration des politiques. Le PNUD doit moins se concentrer sur la participation des OSC à la mise en œuvre de ses programmes et activités, et chercher plutôt à tirer parti de ces programmes et activités comme autant d'opportunités de solliciter et de faciliter l'engagement civique.

Le PNUD doit donc considérer les OSC non seulement comme des partenaires de mise en œuvre, mais aussi comme d'importants acteurs du développement, qui jouent divers rôles. Le PNUD doit veiller à ce que des mécanismes d'élaboration de programmes et des mécanismes de soutien appropriés soient en place pour produire les résultats de développement escomptés. Il lui faut par conséquent utiliser ces instruments de manière flexible, de façon à prendre en compte les différents rôles que les OSC sont susceptibles de jouer, en fonction de la situation du pays/lieu.

- L'OSC peut contribuer au développement à tous les niveaux d'un programme du PNUD, comme partenaire stratégique du développement humain, comme partenaire de mise en œuvre, comme partie responsable (bénéficiaire de subventions ou sous-traitant) ou comme bailleur de fonds ;
- Le PNUD peut contribuer à renforcer les capacités des OSC *via* ses propres projets ou *via* un processus d'apprentissage par la pratique, c'est-à-dire en associant les OSC à diverses activités liées à ses projets ;
- Si une OSC dispose de réseaux étendus et d'un vaste savoir au niveau de sa base, sa participation à des projets du PNUD peut améliorer la qualité des résultats des programmes du PNUD en ce qui concerne les initiatives locales et le soutien apporté aux bénéficiaires infranationaux ciblés. En effet, le plus souvent, l'aide fournie par le PNUD est axée sur des problématiques et des institutions étatiques nationales ;

- Les OSC pourraient être considérées comme une extension du PNUD lorsqu'il s'agit de remédier à des problèmes de développement dans un contexte de crise et d'atteindre les bénéficiaires ciblés au niveau de la base.

Renforcer les capacités des organisations de la société civile. C'est un vaste concept, et le PNUD doit définir plus clairement son objectif dans ce domaine, de façon à pouvoir élaborer des approches, des méthodologies et des outils pratiques et utiles. Il est également essentiel que le PNUD réexamine ses propres capacités par rapport à celles d'autres acteurs, tels que les fondations et les ONG internationales, afin de renforcer les capacités des OSC et de déterminer leur valeur ajoutée ainsi que leur avantage comparatif.

Les capacités des OSC qu'il faut renforcer sont a) les capacités liées à la création et à la préservation d'un environnement permettant à la société civile de se développer et d'interagir avec l'État, et b) les capacités liées à la prestation de services à ses membres et à l'exécution de son mandat. Grâce à la solide relation de confiance qu'il a établie avec les pouvoirs publics (au niveau national, infranational ou local), le PNUD est bien placé pour se concentrer sur la première catégorie de capacités. C'est ainsi, par exemple, que le PNUD s'attache à concevoir et à mettre en place des interfaces entre l'État et la société civile (plateformes de dialogue communautaire, plateformes pour jeunes leaders, etc.) et des forums de dialogue entre acteurs de la société civile ou multipartites, et à renforcer des ensembles de compétences spécifiques, notamment pour la négociation.

Quel que soit le rôle joué par une OSC dans un programme du PNUD, et quelle que soit la relation entre le PNUD et cette OSC, il est fondamental que tous les efforts aboutissent à un développement durable, avec une appropriation nationale, c'est-à-dire à l'amélioration des conditions de vie des communautés et des individus. L'autonomisation de la société civile grâce à des programmes de gouvernance et les projets de développement durable à base communautaire qui s'inscrivent dans le cadre du Programme de microfinancements du FEM (Fonds pour l'environnement mondial) en constituent deux exemples notables.

Considérer l'engagement civique comme intrinsèque au développement humain. La collaboration avec la société civile ne doit plus être considérée comme distincte, ainsi qu'on a tendance à le faire aujourd'hui, mais comme partie intégrante d'une approche globale, intrinsèque au développement humain, destinée à réunir l'État et la société. Il convient d'éviter de dissocier les efforts visant à soutenir les organisations de la société civile partenaires et les institutions étatiques, et d'investir plutôt dans l'amélioration des interactions entre ces deux composantes.

Investir davantage dans les capacités du personnel des bureaux centraux et régionaux afin de mettre en place et de maximiser la relation avec une société civile dynamique et en évolution constante, au niveau mondial et national. Le siège et les centres régionaux, en particulier, manquent de personnel spécialisé et de capacités consultatives.

Mieux rendre compte de la collaboration avec les OSC, documenter plus systématiquement les pratiques et mesurer les résultats de la collaboration entre le PNUD et la société civile. La plupart des actions du PNUD ont pour effet d'accroître les capacités des institutions nationales et infranationales (mais pas nécessairement gouvernementales)¹⁴. De fait, un nombre significatif de ces actions visent à renforcer les capacités des communautés, des OSC, des groupes de réflexion, des petites et moyennes entreprises et d'autres organisations non gouvernementales partenaires. Plusieurs rapports annuels axés sur les résultats (ROAR) font référence à l'engagement civique dans divers domaines : l'égalité des sexes (lutte contre la violence à caractère sexiste, notamment), le VIH/sida (réseaux de personnes atteintes du VIH/sida et organisations de défense des droits des femmes), la réduction de la pauvreté/l'emploi (tout particulièrement pour les femmes, les jeunes, les handicapés, les personnes déplacées et/ou de retour dans leur pays), les droits humains, l'atténuation des catastrophes, les systèmes de justice et la lutte contre la corruption. Les efforts qui visent à permettre la réalisation des OMD en mobilisant explicitement la société civile¹⁵ donnent lieu à des dépenses chiffrées à 74,1 millions de dollars dans le monde, et 22 bureaux de pays en font l'une de leurs priorités. Cependant, même si ces chiffres sont impressionnants, il convient de noter que le PNUD a tendance à ne mettre en avant que *ce* qu'il a fait/soutenu, et ne rend pas suffisamment compte de *la manière* dont il agit avec les différents acteurs, notamment avec les OSC. Les ROAR constituent certes une bonne référence pour montrer ce que nous accomplissons avec les OSC, mais ils ne permettent pas à nos bureaux de pays, ou ne leur demandent pas, de préciser la nature et les résultats de cette collaboration. On peut remédier à cette lacune en modifiant le format de ces rapports.

Pourquoi le PNUD et la société civile doivent travailler ensemble

Une société civile dynamique peut aider à faire avancer le développement humain. En effet, *via* des actions de plaidoyer et des actions sociales, la société civile peut influencer sur les normes qui font obstacle au développement humain, en déterminant le changement sociétal nécessaire et en y participant. La société civile contribue également, de manière fondamentale, à faire évoluer la politique publique. L'impulsion à des actions sociales propices au développement humain (mesures de développement de l'éducation, fiscalité progressive, salaires minimum, etc.) est souvent donnée par des mouvements de la société civile qui constituent le fer de lance du changement. Ces organisations revêtent une importance particulièrement cruciale pour les populations pauvres. Par exemple, c'est en se regroupant et en s'organisant que les travailleurs du sexe à Calcutta, les femmes vivant dans des communautés de squatters au Cap ou les chiffonniers, par exemple, ont pu améliorer leurs conditions de vie et retrouver une certaine dignité.

Il importe toutefois de bien définir la place de la société civile dans un cadre d'économie politique. La société civile n'est pas homogène, mais se compose de multiples groupes d'intérêts concurrents et souvent antagonistes. Le PNUD doit collaborer avec les acteurs et les

¹⁴ Même si les ROAR ne comportent pas d'indicateur distinct rendant compte de la collaboration avec les OSC, on peut en déduire les différentes formes de contribution du PNUD au développement des OSC.

¹⁵ L'effet escompté est que la société civile, notamment les OSC et les associations, ainsi que le secteur privé contribuent aux OMD à l'appui des stratégies et des politiques de planification nationales.

organisations de la société civile qui, explicitement et intrinsèquement, reconnaissent et appliquent les principes internationaux relatifs aux droits de l'homme. Ces acteurs et ces organisations doivent être indépendants (vis-à-vis des gouvernements nationaux et étrangers), rendre des comptes à leurs membres et mener des actions efficaces en faveur d'un changement social positif pour les pauvres et pour d'autres catégories défavorisées.

Il existe au moins trois raisons pour lesquelles le PNUD doit renforcer ses partenariats avec la société civile et intensifier ses activités visant à promouvoir l'engagement civique :

- 1) La mise à profit des réseaux et du savoir-faire de la société civile pour un partenariat créatif améliorera les *résultats du développement*, particulièrement dans un contexte de crise économique mondiale et de diminution de l'aide publique au développement ;
- 2) Pour que le PNUD reste pertinent dans un domaine d'action multilatéral qui ne cesse d'évoluer, il doit impérativement devenir une *organisation plus ouverte sur le monde et mieux à même d'agir avec divers groupes*, et notamment avec un large éventail d'acteurs de la société civile ;
- 3) Dans un environnement de développement qui repose sur la philanthropie et sur les flux d'aide privés, il est essentiel de maximiser les atouts dont dispose le PNUD grâce à sa présence mondiale, à la relation de confiance qu'il a su instaurer et à son pouvoir mobilisateur, *et de repenser le développement humain et l'engagement civique*.

Pour les acteurs de la société civile, le PNUD offre plusieurs avantages comparatifs :

- Sa relation de confiance avec les pouvoirs publics, la société civile, les donateurs et autres acteurs du développement ;
- Son expérience des processus participatifs et multipartites axés sur l'appropriation nationale et locale ;
- Son expérience de la promotion de la gouvernance démocratique et de l'appui aux institutions étatiques afin que celles-ci deviennent réceptives et responsables ;
- Son aptitude à servir de plateforme d'apprentissage et à procurer un appui technique ;
- L'expansion de son portefeuille dans le domaine du développement du secteur privé, qui peut permettre d'accroître les apports des communautés et de la société civile dans le cadre des partenariats public-privé ;
- Sa présence dans 166 pays et ses centres régionaux qui facilitent :
 - ❖ La coopération Sud-Sud entre la société civile et les pouvoirs publics ;
 - ❖ Les partenariats Nord-Sud et les échanges Sud-Sud permettant au Sud d'influer sur les décisions relatives à des questions mondiales ;
- Sa capacité de mobilisation pour appuyer des partenariats novateurs avec des organisations influentes qui contribueront :
 - ❖ À intensifier les activités et à en accroître l'impact au niveau des pays ;
 - ❖ À améliorer la base de connaissances et les formations destinées aux partenaires au développement et à accroître l'impact des actions de plaidoyer sur le processus d'élaboration des politiques ;
 - ❖ À encourager la coopération plutôt que la concurrence entre la société civile et d'autres acteurs.

Section 2 : Redynamiser la stratégie du PNUD pour la société civile et l'engagement civique

La stratégie du PNUD tient compte de la nature évolutive et de l'influence croissante de la société civile, tout en maximisant le potentiel de l'engagement civique au service du développement. Cette stratégie prévoit une intensification des efforts du PNUD visant à donner à la société civile les moyens d'agir et à collaborer avec elle pour obtenir des résultats de développement locaux « en aval » et des effets « en amont ». Elle repose sur l'idée que l'engagement civique est intrinsèque au travail que mène le PNUD dans tous ses grands domaines d'action.

Une nouvelle vision

La stratégie énonce des **objectifs généraux** pour la collaboration entre le PNUD et la société civile :

- Renforcement des efforts déployés « en amont » pour faire participer la société civile aux processus d'élaboration des politiques et aux actions de plaidoyer ;
- Renforcement des partenariats avec les organisations et les réseaux de la société civile, afin de tirer parti du savoir-faire et de l'expérience de la société civile et de la mettre au service du développement ;
- Mise en place de partenariats plus solides avec les principaux acteurs, groupes de réflexion et coalitions de la société civile au niveau mondial et régional, de manière à générer un effet multiplicateur qui permettra de se faire davantage entendre et de renforcer les actions de plaidoyer ;
- Intensification des efforts de renforcement de la société civile et de l'engagement civique, de manière à améliorer l'efficacité du plan stratégique ;
- Encouragement des processus participatifs pour l'équité, l'inclusion, une gouvernance réceptive et responsable et la réalisation des OMD ;
- Accroissement des capacités et du leadership communautaires pour le développement local¹⁶.

La stratégie du PNUD pour la société civile énonce trois priorités en matière de développement :

- **Investir dans la société civile et l'engagement civique**
 - ❖ Faciliter l'instauration d'un environnement favorable pour la société civile ;
 - ❖ Fournir un appui à la société civile et travailler en partenariat avec elle pour accroître l'impact des politiques ; et
 - ❖ Redynamiser l'environnement et les capacités de l'ONU/du PNUD à agir auprès d'un éventail plus large d'acteurs de la société civile afin de contribuer à un changement social positif et de favoriser l'engagement civique. Ce domaine prioritaire répond à la nécessité de renforcer les capacités de la société civile et l'environnement dans lequel elle agit. Il concerne les cadres de réglementation, les plateformes nationales des ONG, la participation de la société civile à la transition

¹⁶ Voir la [Stratégie 2009 du PNUD pour la société civile](#).

démocratique et toute une gamme d'initiatives ciblant les capacités de manière à promouvoir la réalisation des OMD et d'autres objectifs définis par la communauté internationale.

- **Faciliter l'action civique en faveur de la gouvernance démocratique et du développement**
 - ❖ Appuyer la gouvernance démocratique par une action civique collective au profit de la responsabilisation en s'appuyant sur le savoir-faire et l'expérience d'autres parties œuvrant dans ce domaine, afin que les interactions État-société soient plus productives, et mutuellement respectueuses, au niveau des processus nationaux ; et
 - ❖ Intensifier les actions communautaires afin d'accroître le développement local et son impact en amont.
- **Renforcer l'engagement civique au profit du multilatéralisme et du développement humain.** Face aux crises de la gouvernance mondiale qui pèsent sur le développement, cette initiative vise à :
 - ❖ Renforcer les partenariats PNUD-société civile pour le développement humain, en tirant parti du crédit de bienveillance et de la confiance de la société civile dans les Nations Unies en tant que pièce maîtresse du système multilatéral ;
 - ❖ Promouvoir les mécanismes de dialogue PNUD/ONU-société civile, au niveau national, régional et mondial, afin d'encourager une participation inclusive aux processus de développement ; et
 - ❖ Faciliter la création de plateformes et de réseaux multipartites pour répondre aux priorités du développement dans le monde¹⁷.

Effets sur le développement d'une collaboration renforcée avec la société civile

Cette relation redynamisée et réciproque entre le PNUD et la société civile au profit du développement crée de la valeur ajoutée :

- L'environnement propice à l'action de la société civile et à l'engagement civique est renforcé ;
- Les relations État-société sont améliorées grâce à :
 - ❖ Une plus large participation de la société civile à l'élaboration des programmes ;
 - ❖ Une plus grande contribution de la société civile à l'élaboration des politiques et à la réflexion sur le développement, et
 - ❖ Un plus large accès des organisations de femmes au processus d'élaboration de politiques au niveau national et international, par l'intermédiaire de ses projets, programmes nationaux et services mondiaux d'appui à l'action publique ;
- Les réseaux de la société civile sont renforcés par l'appui fourni aux plateformes nationales, aux réseaux régionaux et à la coopération Sud-Sud ;
- Le réseautage et le partenariat entre les réseaux de la société civile, au Nord et au Sud, sont facilités ;

¹⁷ En 2009, le PNUD, avec la société civile et d'autres partenaires au développement, a lancé la « [Plateforme DH 2010](#) », un forum visant à définir pour la prochaine décennie une vision faisant intervenir la société civile afin de mettre en place un multilatéralisme tourné vers l'extérieur, de manière à renforcer la participation civique et le développement humain. Cette initiative prendra fin cette année, mais ses objectifs seront intégrés dans les politiques et les programmes à venir.

- Les capacités de la société civile en matière de recherche/de plaidoyer/d'analyse/de suivi des politiques sont étoffées ;
- Les processus et les effets des politiques reflètent les apports de la société civile ;
- Le savoir-faire et les connaissances de la société civile sont mises à profit par les Nations Unies, les pouvoirs publics et d'autres partenaires ;
- De nouveaux partenariats dynamiques entre le PNUD et la société civile sont constitués au profit du développement humain ;
- Le PNUD renforce ses capacités d'analyse grâce à l'examen approfondi et à l'intégration de la société civile dans l'environnement multilatéral ;
- La compréhension, par l'ONU/le PNUD, du rôle de la participation de la société civile au développement, ainsi que des mécanismes permettant de mieux collaborer avec la société civile, est améliorée ; et
- La base de connaissances du PNUD sur la société civile est élargie grâce au soutien apporté aux évaluations indépendantes au niveau externe, ainsi qu'au renforcement des processus d'élaboration de rapports et de documentation des pratiques au niveau interne.

Section 3 : Mise en œuvre de la stratégie – Les changements requis au sein du PNUD pour une action plus efficace avec la société civile

D'après un inventaire mondial, réalisé en 2008, de la collaboration avec la société civile au niveau des pays¹⁸, le PNUD devra procéder à des changements institutionnels pour atteindre les objectifs définis et pour mettre pleinement à profit son potentiel de collaboration avec la société civile. Ses bureaux régionaux et ses bureaux de pays seront en première ligne pour le déploiement de cette stratégie. Ils devront prendre les devants afin de renforcer leur collaboration avec les réseaux de la société civile, au niveau national et régional, en mettant en relation leurs activités avec les objectifs de la stratégie mondiale. Le PNUD devra notamment :

- a. Améliorer la coordination institutionnelle et la cohérence des politiques afin de procurer un meilleur appui à ses bureaux de pays ; et
- b. Renforcer les connaissances et les capacités internes afin de maximiser la collaboration avec la société civile et ses effets. Il s'agit d'un aspect particulièrement crucial dans les pays en transition où l'action des bureaux de pays doit reposer sur une bonne compréhension des processus de transformation rapide de la société civile, de la dynamique de sa transformation et de la nature (formelle ou informelle) de ses organisations. C'est actuellement le cas dans la plupart des pays arabes.

¹⁸ Voir l'[inventaire mondial de la collaboration du PNUD avec la société civile](#), 2008 (disponible en anglais uniquement).

Domaines d'action

Le PNUD devra renforcer les aspects suivants :

A. L'engagement mondial grâce à des forums et des partenariats multi-acteurs intégrés

Il faut constituer des forums nouveaux et innovants, auxquels la société civile sera activement associée. Le PNUD doit maximiser son pouvoir mobilisateur et sa relation de confiance avec les pouvoirs publics, de manière à encourager et pérenniser le dialogue et les relations entre les différentes parties prenantes : la société civile au sens large, les organisations fonctionnant sur la base du bénévolat, le secteur privé, les fondations, les parlementaires, les autorités locales et l'État. Alors que la communauté internationale a commencé à redéfinir l'environnement de l'aide et du développement pour la période post-2015 et que les acteurs de la société civile contribuent activement à l'élaboration de l'agenda du développement à l'échelle mondiale, le PNUD doit impérativement concevoir et maintenir une approche *intégrée* de ces relations :

- a) En rassemblant des informations socioéconomiques et politiques auprès de tous les acteurs concernés, et notamment auprès des diverses organisations de la société civile, pour produire le type d'analyse qui lui permettra de cartographier systématiquement les tendances du développement, de mieux redéfinir ses politiques et de revoir ses priorités ;
- b) En renforçant sa crédibilité et sa relation de confiance avec ses multiples partenaires, afin d'être considéré comme une organisation de développement réceptive, accessible et à même de répondre aux priorités nouvelles de ses partenaires d'une façon mutuellement bénéfique ; et
- c) En obtenant un appui pour sa vision/son agenda au profit du développement humain durable, grâce à l'identification et à la mobilisation d'acteurs ayant la même philosophie.

B. Amplification de la représentation et de la diffusion externes

- Participation et contribution visibles à des consortiums multipartites sur des aspects essentiels de la politique et du développement : Groupe intérimaire post-Busan, Communauté des démocraties, Global Philanthropy Leadership Initiative, réseau WIDE, Partenariat pour un gouvernement transparent, par exemple ;
- Participation régulière et de haut niveau du PNUD aux principaux rassemblements de la société civile : Forum social mondial, Assemblée mondiale CIVICUS, Forum international de l'Association pour les droits de la femme et le développement (AWID), Assemblée de Social Watch, Instance permanente des Nations Unies sur les questions autochtones, forums régionaux et nationaux, notamment ;
- Représentation aux réunions inter-agences (assemblée annuelle des Points focaux de la société civile au sein des organisations internationales, par exemple) et à d'autres groupements thématiques afin de coordonner les stratégies de la société civile et de partager les résultats du développement ;

- Diffusion et représentation lors de forums extérieurs d'importance capitale pour la société civile mondiale, tels que le Forum économique mondial, les forums de la société civile associés au G-20, l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ASEAN), l'Union africaine (UA), la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC), l'Organisation de la Conférence islamique (OCI), l'Union européenne (UE), le Commonwealth, la Ligue des États arabes.

La stratégie insiste sur le fait que le PNUD doit nouer des **partenariats synergiques** avec des organisations de la société civile disposant d'une expertise spécifique, notamment des réseaux de défense des droits des femmes, des groupes confessionnels et des organisations de base.

En particulier, le PNUD doit approfondir sa collaboration avec la société civile pour le plaidoyer et le dialogue, par exemple :

- a. Renforcer ses partenariats avec d'importants acteurs, groupes de réflexion et coalitions de la société civile mondiale et régionale, afin d'amplifier sa voix et ses actions de plaidoyer ;
- b. Réviser les modalités de la collaboration avec le Comité consultatif de la société civile en vue d'une relation plus stratégique produisant un impact réel sur le plaidoyer et les politiques publiques. Il convient de revoir la composition de ce comité afin d'inclure tous les groupes concernés, en particulier les organisations de la jeunesse. Le Comité consultatif doit aussi participer à des processus tels que l'élaboration et la diffusion des rapports mondiaux, régionaux et nationaux sur le développement humain ;
- c. Renforcer l'interaction avec le Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUM) et les équipes de pays des Nations Unies dans l'objectif d'une utilisation plus large des forums multipartites afin d'instaurer une culture d'échange et de dialogue participatif avec les acteurs de la société civile au niveau national, qui aille au-delà des interlocuteurs habituels ;
- d. Revoir le modèle des principes de base pour les groupes thématiques CCA/UNDAF afin que de faire de la participation des organisations de la société civile un impératif explicite ;
- e. Organiser des tables rondes et/ou des consultations multipartites au siège/au niveau régional/ national avec les États membres, le secteur privé, la société civile, les fondations et d'autres acteurs, qui soient consacrées aux priorités communes du développement, par exemple, en liaison avec l'Assemblée générale, le conseil économique et social (ECOSOC), les sessions du conseil d'administration du PNUD, le Programme-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF) et d'autres réunions thématiques.

C. Élaboration et cohérence des politiques entre les bureaux¹⁹

- Veiller à la cohérence des politiques en déployant la stratégie du groupe à l'égard de la société civile *via* des programmes thématiques et régionaux (programmes mondiaux, cadres de coopération régionale) ;

¹⁹ Voir l'Annexe 2 pour une liste indicative des demandes relatives à la société civile reçues ces dernières années par les bureaux de pays de toutes les régions.

- Renforcer la coopération avec les programmes administrés par le PNUD qui sont fortement axés sur l'engagement civique, comme les Volontaires des Nations Unies (VNU) ;
- Pérenniser, actualiser et promouvoir les politiques du PNUD de 2001 concernant la collaboration avec la société civile et les peuples autochtones ;
- Affiner les indicateurs existants et/ou en établir de nouveaux concernant l'engagement civique dans les rapports annuels axés sur les résultats (ROAR), à titre de première étape vers l'instauration d'un « indicateur de l'engagement civique », analogue au indicateur du genre, afin de mettre en place un suivi de l'engagement civique dans les politiques et les programmes ;
- Mettre en place des mesures permettant d'opérer un suivi du financement qu'apporte le PNUD à la société civile et à l'engagement civique ;
- Améliorer la gestion du savoir :
 - ❖ Développer des trousseaux à outils, des orientations et des documents de bonnes pratiques ;
 - ❖ Faciliter les échanges Sud-Sud entre homologues de la société civile pour l'élaboration des politiques et des programmes grâce à des listes de candidats approuvés par le PNUD et présentant les capacités requises ;
 - ❖ Dresser des listes de consultants de la société civile, par fonction ou par domaine d'expertise ;
 - ❖ Mettre en place un mécanisme permettant aux OSC elles-mêmes de faire part de la manière dont elles perçoivent les progrès de l'engagement du PNUD auprès de la société civile à travers cette stratégie ;
- Instaurer un mécanisme de partage de la charge financière : l'objectif étant d'accroître la capacité du PNUD à répondre aux problèmes de développement dans le monde *via* une collaboration renforcée avec la société civile, la fourniture des ressources nécessaires devra incomber aux différents acteurs qui participent à la mise en œuvre et en tirent des bienfaits. Il convient donc d'instaurer un nouveau mécanisme de partage de la charge financière afin d'accentuer les efforts conjoints de levée des fonds avec les partenaires de la société civile et d'obtenir les ressources nécessaires pour la mise en œuvre des initiatives.

D. Appui aux programmes

Améliorer les capacités des organisations de la société civile pour qu'elles participent à la définition des politiques et à l'élaboration des programmes, et, de même, renforcer les capacités internes ainsi que les politiques et procédures de programmation du PNUD pour :

Au siège et au niveau régional

- Aider les bureaux de pays à programmer les modalités afférentes aux OSC (par exemple, l'OSC comme partenaire d'exécution ou partie responsable, à titre de sous-traitant ou de bénéficiaire d'une micro-subvention) ;
- Élaborer et actualiser des règles relatives à la société civile dans les Politiques et procédures relatives aux opérations et aux programmes ([POPP](#)) ;

- Rationaliser et actualiser les mécanismes internes, tels que la base de données sur les partenariats et les orientations sur les procédures de partenariat²⁰ ;
- Améliorer la collaboration et la coordination internes ainsi que l'intégration des approches en « silo » ;
- Donner au personnel, y compris celui des bureaux de pays (bureaux du Coordonnateur résident/Représentant résident et équipes de pays), une formation, des outils et des moyens pour renforcer leur aptitude à nouer des partenariats et à comprendre la valeur ajoutée qu'apporte l'introduction de l'engagement civique volontaire dans l'élaboration des programmes de développement ;
- Faciliter la participation de la société civile aux dialogues régionaux/mondiaux et aux processus nationaux d'élaboration de l'action publique : OMD, stratégies de développement nationales, examen périodique universel (EPU), Rio+20, agenda post-Busan, agenda post-2015, Conférence mondiale sur les questions autochtones de 2014, notamment. Il convient de veiller tout particulièrement à associer les mouvements de défense des droits des femmes et les groupes de bénévoles aux débats sur les politiques publiques ;
- Renforcer les moyens mis en commun – c'est-à-dire financer le Fonds d'affectation spéciale des Nations Unies pour la société civile existant grâce à un leadership et une diffusion volontaristes de la part du PNUD²¹.

Au niveau des pays

- Renforcer la capacité et le rôle des OSC dans la promotion d'un agenda national de la transparence et de la responsabilité (et, si possible, *via* le Partenariat pour un gouvernement transparent), en insistant sur les systèmes de responsabilisation concernant les droits des femmes et l'égalité des sexes en tenant compte de toutes les formes de discrimination subies par les femmes pour des raisons, autre autres, de sexisme, de racisme ou de xénophobie ;
- Renforcer la participation des OSC à la planification énergétique et environnementale ;
- Renforcer la capacité des OSC à participer à l'EPU et à d'autres processus des Nations Unies ;
- Soutenir le rôle de la société civile et des organisations de bénévoles dans les programmes élaborés par les Nations Unies et les autorités nationales pour le rétablissement de la paix, la consolidation de la paix et la prévention des conflits ;
- Promouvoir des organes consultatifs multipartites pour le dialogue sur les politiques avec le PNUD/l'équipe de pays des Nations Unies, en associant des programmes nationaux de bénévoles, des organisations nationales de défense des droits des femmes et des

²⁰ Il faut pour cela améliorer la capacité des ONG à absorber les risques, ce dont elles sont souvent incapables en raison de leur manque de liquidité financière, de leur adhésion à certaines causes qui ne correspondent pas nécessairement à celles du PNUD, etc. A défaut, les ONG continueront à être traitées comme des sociétés privées lors de l'attribution des marchés. De même, il est important d'instaurer des garde-fous afin d'éviter que les ONG n'invoquent un partenariat avec le PNUD pour justifier que l'on leur attribue de futurs marchés.

²¹ Ce fonds a été établi sous la forme d'une entité administrative au sein du bureau du Fonds fiduciaire multi-donateurs (FMD) en 2010, à la suite des recommandations du Panel Cardoso sur les relations entre l'ONU et la société civile, afin de renforcer l'appui coordonné de l'ensemble des Nations Unies à la société civile au niveau des pays (les signataires sont le PNUD, le PNUE et l'UNESCO). Cette initiative mérite d'être réexaminée dans le contexte actuel, étant donné qu'il existe plusieurs fonds fiduciaires dormants, et que plusieurs donateurs apportent aujourd'hui déjà un appui bilatéral direct aux OSC, ainsi que par le biais de la Banque mondiale et du Fonds des Nations Unies pour la démocratie.

départements/unités chargés de l'égalité entre hommes et femmes au sein de l'administration publique ;

- Promouvoir le dialogue entre le PNUD, les autorités nationales et la société civile dans le contexte des stratégies de développement nationales, notamment par un plaidoyer et des interventions en faveur d'une amélioration du cadre juridique et réglementaire pour l'expression et l'action de la société civile au niveau des pays ;
- Tirer parti des pratiques et des outils novateurs élaborés dans tout un éventail de domaines par la société civile, les mouvements de défense des droits des jeunes et des femmes, les groupes militants, les organisations de bénévoles, les organisations de peuples autochtones et les organisations de handicapés²² ;
- Élaborer des stratégies/plans de développement des capacités propres à chaque pays afin de renforcer les OSC et
- Développer la capacité des organisations de la société civile et des réseaux de personnes vivant avec le VIH/sida à planifier, à mettre en œuvre et à apporter une réponse efficace à ce fléau sanitaire.

Il convient de prêter une attention particulière aux personnes exclues, telles que les peuples autochtones, les minorités, les jeunes, les migrants, les personnes vivant avec des handicaps, les personnes déplacées à l'intérieur de leur pays, les femmes pauvres et privées de leurs droits, les personnes d'ascendance africaine et les personnes vivant avec le VIH/sida.

E. Synthèse des interventions à court et moyen termes

Les interventions suivantes seront détaillées dans le plan d'action du PNUD pour la société civile et l'engagement civique :

- Mener une évaluation externe complète de l'engagement du PNUD auprès de la société civile. On obtiendra ainsi une situation de référence et on déterminera les domaines où concentrer les actions et déployer des interventions supplémentaires ;
- Maximiser les modalités opérationnelles proposées dans les [POPP](#) ;
- Renforcer les indicateurs utilisés pour les rapports annuels axés sur les résultats (ROAR) ;
- Renforcer les capacités consultatives au siège et au niveau des régions en appui aux bureaux de pays ;
- Renforcer la communication des résultats de la collaboration du PNUD avec la société civile ;
- Participer de manière visible aux consortiums multipartites sur les défis du développement ;
- Instaurer une pratique de participation et de contribution régulières du PNUD à haut niveau aux événements de la société civile les plus importants ;

²² Les activités à mettre en œuvre comprennent un plaidoyer en faveur de budgets axés sur la population et sensibles aux sexo-spécificités, un renforcement des connaissances en statistique, des évaluations de la pauvreté et des impacts environnementaux et sociaux, la localisation des OMD et le suivi de leur réalisation, des politiques commerciales équitables, des initiatives d'adaptation aux changements climatiques et de sécurité alimentaire, et un relèvement après une catastrophe et une consolidation de la paix sensibles aux sexo-spécificités.

- Encourager la participation active aux équipes de pays des Nations Unies des organes consultatifs régionaux et des forums consultatifs nationaux, y compris ceux qui représentent les jeunes ;
- Explorer, dans le contexte des stratégies de développement nationales, toutes les opportunités permettant de promouvoir le dialogue entre les Nations Unies, les autorités nationales et la société civile, notamment le plaidoyer et les interventions en faveur d'une amélioration du cadre juridique et réglementaire en vue de l'expression et de l'action de la société civile au niveau des pays ;
- Utiliser les sondages d'opinion pour éclairer les stratégies et les programmes du PNUD au niveau du pays.

F. Les risques de l'inaction

Concernant l'exécution des programmes, il est risqué, pour le PNUD, de maintenir son approche du « scénario minimum » envers la société civile, principalement centrée sur les ONG qui sont parties à des relations contractuelles et de donateurs/clients :

- Une position réactive de ce type limitera à la fois ce que le PNUD pourra savoir sur un secteur dynamique et sa capacité à collaborer avec divers acteurs de la société civile. Les acteurs de la société civile au niveau national et mondial ont vu leurs capacités et leur influence évoluer au point qu'un partenariat stratégique et créatif avec eux peut permettre d'amplifier la voix et de maximiser les interventions du PNUD, en particulier auprès des populations défavorisées et laissées pour compte.
- Si l'on n'exploite pas le potentiel et l'expertise de la société civile en matière de partenariats créatifs et d'amplification au sein d'une région et d'une région à l'autre, la concrétisation des résultats du développement en pâtira, en particulier en temps de crise économique mondiale et de réduction de l'aide au développement traditionnelle, alors que des efforts accélérés et concertés sont nécessaires pour faire avancer les OMD, renforcer la coopération Sud-Sud, atténuer les effets du changement climatique et veiller à l'efficacité de l'aide et du développement.
- L'environnement complexe et dynamique actuel dans le secteur du développement se caractérise par de nouveaux accords avec les donateurs et sur l'aide, par des partenariats non conventionnels et des pressions pour une gouvernance responsable et participative visant à combattre les inégalités et la pauvreté persistantes. Si le PNUD veut conserver son rôle et sa pertinence sur une scène multilatérale en constante évolution, il doit devenir une organisation plus extrovertie et mieux équipée pour interagir avec des groupes d'intérêt divers, notamment avec tout un éventail d'acteurs de la société civile possédant des forces distinctes.
- Les nouvelles formes de philanthropie qui se développent, ayant défini des agendas mondiaux ambitieux et dotés d'abondantes ressources, présentent un attrait croissant pour les instances gouvernementales et les acteurs de la société civile. Étant donné son budget relativement restreint, le PNUD risque de se retrouver marginalisé par les grandes OSC internationales et les canaux non multilatéraux, à mesure que de nouvelles alliances se

nouent au sein d'un environnement du développement dynamique. En raison de sa présence mondiale dans les pays, de la confiance dont il jouit auprès de parties prenantes diverses et de sa capacité de mobilisation, s'il veut rester l'un des partenaires multilatéraux privilégiés, le PNUD doit toutefois s'adapter à la nouvelle philosophie du développement et de l'engagement civique et en être le moteur.

- Une fragmentation continue de l'approche, conjuguée à un manque de services consultatifs spécialisés dans ce domaine, grèvera la capacité de l'organisation à répondre efficacement aux demandes croissantes qu'elle commence à entendre sur le terrain, ainsi que sa capacité à produire des effets sur le développement.

Annexes

Annexe 1 : Exemples d'avancées dans la collaboration entre le PNUD et la société civile depuis 2009

1. Investissement dans la société civile et l'engagement civique

- Mise en œuvre des programmes et prestation de services : Les bureaux de pays continuent de transférer des sommes d'argent non négligeables aux OSC pour l'exécution des programmes dans tous les secteurs (plus de 100 millions de dollars en 2008).
- De nombreux bureaux de pays déploient des efforts considérables pour créer un espace permettant d'associer la société civile au niveau infranational et national en améliorant la prestation de services et en renforçant la transparence et la responsabilisation. On dénombre plusieurs expériences en Amérique latine, en Asie ou en Afrique de l'Est, et on observe une augmentation de la demande d'appui à la société civile de la part de l'Afrique de l'Ouest et de l'Afrique centrale. Les expériences vont de l'instauration d'un mécanisme de subvention pour la société civile au [Kenya](#) (en anglais uniquement) à la réalisation d'enquêtes nationales et à la constitution de bases de données afin de connaître le point de vue des utilisateurs sur la prestation de services et les performances de l'administration publique au [Viet Nam](#) (en anglais uniquement).
- En 2011, le Groupe sur le VIH/sida a contribué à l'élaboration du [document d'orientation de l'ONUSIDA](#) (en anglais uniquement) sur les partenariats avec la société civile, y compris les personnes vivant avec le VIH/sida et les groupes à risques. Ce groupe donne des orientations sur l'ONUSIDA, ses coparrainants et son Secrétariat (œuvrant aux niveaux national, régional et mondial), qui peuvent renforcer et rendre opérationnel un partenariat significatif et respectueux avec la société civile.

2. Promotion et amplification de l'action civique à l'appui de la gouvernance démocratique et du développement humain

- En Afrique, les OSC participent à la promotion de l'éducation civique et de l'éducation des électeurs et à la rédaction de la constitution, et cherchent à favoriser l'accès à la justice et les droits de l'homme. Le PNUD a facilité les consultations sur l'Examen périodique universel (EPU) entre les pouvoirs publics et les OSC au Zimbabwe en 2011, organisé deux consultations régionales sur l'EPU, à Dakar et à Johannesburg, associant des hauts fonctionnaires, des OSC et des institutions nationales des droits de l'homme. Il a également soutenu la participation de la société civile au Mécanisme africain d'évaluation par les pairs.
- Parmi les initiatives régionales dans le domaine de l'autonomisation et de la participation des jeunes, on peut citer le « Regional Programme on Youth Employment and Social Cohesion » (BRA), le « Multi-Country Programme for Youth Employment » (BRAP), le partenariat avec l'enquête Asian Barometer sur l'opinion des jeunes pour l'évaluation de la gouvernance démocratique (BRAP), le « Regional Programme on Fostering Youth Participation and Empowerment in Latin America and the Caribbean » (BRALC), qui

renforce le potentiel de participation et de leadership des jeunes au sein des institutions politiques de la région arabe (Bureau des politiques de développement et Bureau pour la prévention des crises et le relèvement), et les initiatives pour l'emploi et l'entrepreneuriat des jeunes dans des contextes nationaux de crise/post-crise (BPCR). Les initiatives au niveau des pays pour le développement des jeunes et les programmes de bénévolat ou les interventions de développement thématiques portent sur la réduction de la pauvreté, la prévention des crises, la gouvernance, l'environnement, le VIH/sida et l'égalité des sexes.

- Au Bangladesh, plus de 60 000 bénévoles nationaux membres d'ONG nationales, telles que les scouts du Bangladesh, ont reçu une formation, ce qui a renforcé le capital humain du pays préparé à la gestion des catastrophes et souligne l'importance du bénévolat comme moyen de construire et de préserver des capacités nationales. Le PNUD a engagé plusieurs initiatives de bénévolat avec les populations locales afin de promouvoir les échanges entre elles et partant d'accroître l'appropriation et le rapport coût-efficacité des solutions de développement locales. Ces études de cas sont décrites dans la publication 2011 du PNUD intitulée [*Supporting Transformational Change*](#) (en anglais uniquement).

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

- Le PNUD appuie de plus en plus la participation des citoyens aux processus nationaux et internationaux d'élaboration des politiques *via* le dialogue et le plaidoyer, ainsi que par l'élargissement de l'espace d'interaction entre pouvoirs publics et société civile (stratégie de réduction de la pauvreté (SRP), processus des OMD, Rio+20, efficacité de l'aide et du développement, changement climatique, agenda post-2015, Programme de collaboration des Nations Unies sur la réduction des émissions liées au déboisement et à la dégradation des forêts dans les pays en développement (ONU-REDD), et programme de microfinancement du Fonds pour l'environnement mondial (PMF/FEM)).
- A la suite d'une évaluation externe menée en 2008, le Comité consultatif du PNUD sur la société civile a été réformé et doté d'un nouveau mandat et de nouveaux membres. D'autres agences des Nations Unies, comme le Fonds des Nations Unies pour la population (UNFPA) et ONU-Femmes, ont adapté l'expérience du PNUD pour créer des forums analogues.
- Des orientations sont en cours d'élaboration, qui visent à renforcer et à élargir aux équipes de pays de Nations Unies la pratique des comités nationaux multipartites et des forums consacrés au dialogue sur les politiques.
- En 2011, le PNUD et ses organisations partenaires au sein de l'Alliance mondiale sur le climat et l'égalité des sexes ont réussi à faire en sorte que la voix des femmes soit entendue dans les politiques mondiales relatives au changement climatique.

Annexe 2 : Liste indicative des demandes des bureaux de pays concernant la collaboration avec la société civile²³

1. Domaines de concentration du Plan stratégique

<i>Demandes mesurées selon les niveaux suivants :</i>						
		□	■	■		
		<i>Demande faible</i>	<i>Demande moyenne</i>	<i>Forte demande</i>		
Domaines prioritaires du Plan stratégique	Demandes des bureaux de pays	Répartition régionale				
		Afrique	États arabes	Asie-Pacifique	Europe-CEI	Amérique latine et Caraïbes
Gouvernance démocratique	Renforcement des capacités de la société civile à participer aux processus démocratiques					
	Appui des plateformes des ONG					
	Appui à l'élaboration de cadres réglementaires					
	Appui à la réalisation d'évaluations de la société civile					
	Participation de la société civile aux processus décisionnels des gouvernements au niveau régional					
	Renforcement des capacités et cartographie des peuples autochtones					
	Appui à une stratégie de sensibilisation fondée sur les droits et à un dialogue fondé sur les faits liés à la reconnaissance des peuples autochtones comme des peuples à part entière					
	Dialogues multipartites au sein de partenariats entre les industries extractives avec les peuples autochtones et les autorités nationales, en veillant à ce qu'il y ait un consentement libre, préalable et informé et une déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones					
	Appui et facilitation du dialogue entre les peuples autochtones et les autorités nationales pour la mise en œuvre des dispositions de la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones (DDPA) et de la Convention n° 169 de l'OIT					
	Appui à une participation significative des peuples autochtones aux processus de développement essentiels (Conférence mondiale, agenda post-2015)					
	Engagement des citoyens dans la responsabilité sociale des entreprises					

²³ Initialement fondé sur les informations reçues des centres de services régionaux de Bratislava, de Johannesburg, de Colombo, du Caire et de Bangkok, du Groupe de la gouvernance démocratique, du Groupe VIH/sida, du Groupe Environnement et Énergie, de l'Équipe genre, du Bureau pour la prévention des crises et le relèvement (BPCR) et de la Division de la société civile. Des informations actualisées ont été reçues en juin 2012 du Bureau régional pour l'Afrique (BRA), du Bureau régional pour l'Asie-Pacifique (BRAP), du Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes (BRALC), du Bureau régional pour l'Europe et la CEI (BREC), des centres de services régionaux de Bratislava et du Caire, du Groupe VIH/sida, de l'Équipe genre et du Groupe de la gouvernance démocratique.

	Renforcement des médias					
	Renforcement des partis politiques					
	Renforcement des activités de la société civile dans la gouvernance locale					
<i>Demandes mesurées selon les niveaux suivants :</i> <input type="checkbox"/> <i>Demande faible</i> <input type="checkbox"/> <i>Demande moyenne</i> <input type="checkbox"/> <i>Fort demande</i>						
Domaines prioritaires du Plan stratégique	Demandes des bureaux de pays	Répartition régionale				
		Afrique	États arabes	Asie-Pacifique	Europe-CEI	Amérique latine et Caraïbes
Réduction de la pauvreté / OMD	Participation des citoyens à la planification du développement					
	Appui à l'exécution des programmes régionaux					
	Formation à l'économie et à la statistique					
	Évaluations de la pauvreté et de l'impact social					
	SRP - OMD					
	Campagnes pour les OMD					
	Participation des organisations de la société civile/organisations communautaires aux SRP					
	Participation de la société civile au suivi et aux rapports sur les OMD					
	Amélioration de la prestation de services et de l'aide sociale					
	Appui au renforcement des capacités des peuples autochtones					
Prévention des crises et relèvement	Insertion et autonomisation des personnes déplacées à l'intérieur de leur pays					
	Conception de programmes de développement bi-communaux					
	Participation de la société civile à la consolidation de la paix et à la réconciliation					
	Renforcement des capacités des organisations communautaires à la gestion des situations d'après-crise					
Environnement et énergie	Renforcement des capacités des OSC dans la planification environnementale et énergétique					
	Partage des expériences positives et des bonnes pratiques au niveau communautaire					
	Renforcement des partenariats entre pouvoirs publics et société civile					
	Renforcement de la capacité des OSC à accroître la visibilité du savoir des femmes sur la gestion des ressources naturelles dans les politiques et stratégies environnementales nationales					

Demandes mesurées selon les niveaux suivants :						
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
		<i>Demande faible</i>	<i>Demande moyenne</i>	<i>Forte demande</i>		
Domaines de concentration du Plan stratégique	Demandes des bureaux de pays	Répartition régionale				
		Afrique	États arabes	Asie-Pacifique	Europe-CEI	Amérique latine et Caraïbes
VIH/sida	Renforcement de la participation des OSC, des personnes vivant avec le VIH/sida, des mouvements de défense des droits des femmes et des groupes à risques ²⁴ à la conception, à l'exécution et à l'évaluation des ripostes au sida					
	Renforcement du leadership et des capacités organisationnelles des groupes et des réseaux de personnes vivant avec le VIH/sida, des femmes vivant avec le VIH/sida et des groupes à risques					
	Facilitation de l'instauration de partenariats entre la société civile et les pouvoirs publics pour accroître la participation et améliorer la prestation de services					
	Renforcement des capacités administratives et techniques des OSC à élaborer et à exécuter des programmes financés par le Fonds mondial de lutte contre le SIDA, la tuberculose et le paludisme.					
	Promotion des droits des hommes et des femmes vivant avec le VIH/sida et affectés par le VIH/sida, et lutte contre la stigmatisation et la discrimination dont elles font l'objet.					

²⁴ Le terme « groupes à risques » renvoie aux personnes qui risquent le plus d'être exposées au VIH ou de le transmettre. Dans la plupart des contextes, ces personnes sont les hommes qui ont des relations sexuelles avec d'autres hommes, les transsexuels, les consommateurs de drogues par injection, ainsi que les travailleurs du sexe et leurs clients.

2. Domaines transversaux du Plan stratégique

Demandes mesurées selon les niveaux suivants :						
		□	■	■		
		<i>Demande faible</i>	<i>Demande moyenne</i>	<i>Forte demande</i>		
Domaines transversaux du Plan stratégique	Demandes des bureaux de pays	Répartition régionale				
		Afrique	États arabes	Asie-Pacifique	Europe-CEI	Amérique latine et Caraïbes
Renforcement des capacités	Dans les domaines thématiques					
	Suivi des OMD					
	Formation aux droits de l'homme					
	Atténuation des crises, des conflits et des catastrophes					
	Entreprenariat social et économie sociale et de la solidarité					
	Pour le développement organisationnel					
	Évaluation et renforcement des capacités des OSC					
	Plaidoyer et réseautage					
Égalité des sexes et autonomisation des femmes	Renforcement de l'appui aux OSC pour la promotion de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes					
	Participation de la société civile à la conception des politiques, plans et budgets nationaux afin de répondre équitablement aux besoins des femmes, des hommes, des filles et des garçons pauvres					
	Renforcement de la participation des groupes de défense des droits des femmes au recueil, à l'analyse et à la diffusion de données désagrégées par sexe et pertinentes					
	Renforcement de la participation des groupes de défense des droits des femmes à l'exécution de programmes favorables à l'égalité des femmes					
Peuples autochtones	Augmentation du nombre des organes consultatifs qui travaillent avec les équipes de pays des Nations Unies					
	Représentation des peuples autochtones au sein de comités de direction nationaux multipartites ; modalités d'accès aux fonds					
Domaines transversaux du Plan stratégique	Appui aux bureaux du Coordonnateur résident	Répartition régionale				
		Afrique	États arabes	Asie-Pacifique	Europe-CEI	Amérique latine et Caraïbes
	Stratégies du PNUD/des équipes de pays des Nations Unies concernant la société civile					
	Comités consultatifs pour la société civile auprès des équipes de pays des Nations Unies					
	Utilisation de l'Indice de la société civile (avec CIVICUS)					