



**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**

Distr. générale
25 avril 2013
Français
Original : anglais

Session annuelle de 2013

3-14 juin 2013, New York

Point 6 de l'ordre du jour provisoire

Programmes de pays et questions connexes

**Rapport sur le Programme mondial 2009-2013 :
performance et résultats**

Résumé

Le rapport final sur le Programme mondial du PNUD, demandé par le Conseil d'administration dans ses décisions 2008/32 et 2011/18, évalue les progrès accomplis par les services consultatifs « multi-pratiques » du PNUD (pour l'élaboration des politiques) – y compris les progrès dans le sens de la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement, ou encore en ce qui concerne les préparatifs de la Conférence des Nations Unies sur le développement durable (Rio +20), ainsi que les progrès des programmes de développement local et de gouvernance. Ce rapport souligne que le Programme mondial du PNUD a influé sur les débats de politique mondiale, et apporté à ses homologues nationaux et aux bureaux de pays des services relatifs à l'élaboration des politiques. Le Conseil d'administration pourra souhaiter consulter ce rapport final, et recommander que le PNUD fournisse des conseils plus intégrés et plus axés sur les programmes, sur la base des secteurs d'activité définis dans le Plan stratégique – et ce, afin d'être plus efficace pour aider les pays à répondre à des défis de développement de plus en plus complexes et de plus en plus interconnectés.



Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	3
II. Un contexte évolutif en matière de développement	3
III. Réponses aux décisions 2008/32 et 2011/18 du Conseil d'administration	3
IV. Résultats des programmes	7
V. Gestion	22
VI. Progresser.....	24

I. Introduction

1. Le Programme mondial a fourni un cadre global d'analyse des politiques du PNUD, de défense de ces politiques et de services consultatifs pour l'élaboration des politiques, et financé, pour l'essentiel, l'organisation de ces processus – et ce, aux niveaux régional et des bureaux de pays. Le Programme mondial est intégré aux programmes régionaux – et complémentaire par rapport à ces derniers –, grâce à un ensemble de centres de services régionaux. Le Programme mondial est le fil rouge qui relie les 135 bureaux de pays du PNUD, les cinq centres régionaux et les centres d'élaboration globale des politiques. Conçu en vue d'aider les pays concernés par les programmes du PNUD à atteindre des objectifs de développement approuvés au niveau international – y compris les Objectifs du Millénaire pour le développement –, le Quatrième Programme mondial (DG/GP/2) a effectué un diagnostic global des problèmes et des perspectives de développement; il a trouvé un ensemble de solutions et veillé à ce que les expériences, les innovations et les bonnes pratiques en matière de développement soient partagées par toutes les régions et à l'intérieur de chaque région.

2. Le présent rapport final – qui concerne le Quatrième Programme mondial, 2009-2013 – est présenté au Conseil d'administration en réponse aux décisions 2008/32 et 2011/18. De nombreux éléments ont indiqué que, par le biais de son Programme mondial, le PNUD avait été en mesure d'influer sur les débats relatifs aux politiques de développement à l'échelle mondiale, ainsi que sur les activités de développement nationales – au cours de la période couverte par le Programme.

II. Un contexte évolutif en matière de développement

3. Le Quatrième Programme mondial a permis de relever les défis d'un contexte mondial très dynamique : le programme du PNUD a permis de diriger et d'orienter les politiques, de piloter des initiatives innovantes et de répondre aux besoins, en matière de développement, des pays couverts par le Programme. Il a fallu notamment aider les pays à adopter une approche « triplement gagnante » – c'est-à-dire intégrant tout à la fois les objectifs sociaux, économiques et environnementaux. Étant donné que de nombreux pays du Sud ont réussi à réduire le nombre de personnes vivant dans l'extrême pauvreté et à atteindre ainsi, trois ans avant le délai prévu, le premier Objectif du Millénaire pour le développement, le rôle du PNUD a consisté à aider ses partenaires nationaux à transformer cet essai, à en tirer des enseignements et à partager leurs bonnes pratiques avec d'autres pays concernés par le Programme mondial.

III. Réponses aux décisions 2008/32 et 2011/18 du Conseil d'administration

4. Si l'on évalue les performances du Programme mondial sur la base du système de gestion des résultats dont dispose le PNUD, on constate des résultats positifs : en ce qui concerne les objectifs fixés, des progrès importants ont été accomplis – à hauteur de 68 %; et 32 % de ces objectifs ont été atteints, voire dépassés. Le fait d'avoir réussi à réduire la pauvreté, et d'avoir atteint la plupart des objectifs environnementaux et des objectifs de renforcement des capacités montre bien

l'utilité d'une approche intégrée – notamment en ce qui concerne le lien établi entre pauvreté et environnement (processus considéré comme faisant partie des meilleures pratiques, dans le cadre d'une évaluation indépendante récente) –, et cela a indiqué dans quelle direction devaient aller les futures approches intégrées du PNUD.

5. Conformément à la demande exprimée par le Conseil d'administration dans sa décision 2011/18, le présent rapport indique – au sujet de la période concernée – des progrès en matière d'activités et de partenariats multi-pratiques, « inter-bureaux » et interinstitutionnels : cela a été notamment illustré par les préparatifs de la Conférence des Nations Unies sur le développement durable (Rio +20) et le document final de cette conférence, intitulé « L'avenir que nous voulons ». Étant donné le consensus international pour appeler à une réponse intégrée, impliquant l'ensemble des acteurs, dans le sens d'un développement durable et inclusif, l'intégration de l'organisation des pratiques a été renforcée – notamment par l'Initiative Pauvreté-Environnement et le Cadre d'accélération de la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement. De plus, étant donné le renforcement de la gouvernance et du développement au niveau local, l'évaluation menée en 2010 dans ces deux domaines a mis en lumière le fait que le PNUD ait réussi à défendre les questions d'égalité entre les sexes au niveau des pouvoirs locaux, tout en soulignant de nouveau la nécessité d'intégrer encore plus ces questions – de manière stratégique et systématique – à la gouvernance locale. En réponse à cette évaluation, une équipe spéciale « inter-pratiques » et un groupe d'examen global par les pairs ont été mis en place en 2011, avec le concours du Fonds d'équipement des Nations Unies (UNCDF) et des Volontaires des Nations Unies, en vue d'établir un cadre intégré relatif à la gouvernance et au développement au niveau local. Cette stratégie a apporté, par conséquent, un cadre commun d'intégration des questions de gouvernance et de développement aux politiques élaborées et mises en œuvre au niveau local, ainsi qu'une approche cohérente de l'engagement collectif dans ces domaines.

Enseignements généraux

6. Au cours de la période couverte par le Programme mondial, le PNUD a effectué quatre évaluations thématiques – notamment au sujet du lien pauvreté-environnement et des contributions du PNUD au renforcement des capacités et des systèmes électoraux nationaux, mais aussi sur de nombreux autres thèmes, tels que le soutien parlementaire, l'évaluation de la gouvernance et l'appui apporté à l'intégration des questions d'égalité entre les sexes. La capacité du cadre de conseillers en politique au sein des centres de services régionaux – capacité à mener de nouveaux travaux « inter-pratiques » pour aborder les questions complexes de développement – a été mise en lumière par plusieurs évaluations indépendantes [notamment l'évaluation de la contribution du PNUD au développement et aux résultats institutionnels à l'échelle régionale (DP/2011/12)], présentées au Conseil d'administration en 2011. Ces travaux d'évaluation ont permis d'éclairer les orientations de divers portefeuilles du Programme mondial.

7. Au chapitre des faiblesses du PNUD, diverses évaluations ont souligné que l'un des problèmes était de réussir à relier des activités effectuées en aval et des programmes plus vastes – problème dû à l'absence d'analyse systématique des enseignements tirés, et, par voie de conséquence, à la non diffusion de ces enseignements et à l'impossibilité d'en utiliser le contenu pour intensifier l'action. L'évaluation relative au lien « pauvreté-environnement » et celle concernant le

renforcement des capacités nationales indiquent qu'il faut savoir tirer davantage parti de ces processus pour pouvoir progresser. À cet égard, les responsables du PNUD apprennent à aborder les problèmes suivants : les progrès assez lents en matière d'apprentissage institutionnel, ainsi que les questions d'innovation et de gestion des connaissances. Cela s'est traduit, au cours du Quatrième Programme mondial, par un engagement important en matière de gestion du savoir.

8. L'évaluation indépendante du Quatrième Programme mondial (DP/2013/19), effectuée récemment, et qui a souligné la contribution importante du Programme mondial à l'ensemble de la participation du PNUD aux politiques menées, a également attiré l'attention sur les lacunes du PNUD en matière de mise en œuvre de ce programme à portée très large. L'un des éléments importants de cette évaluation a été de recommander un renforcement du Programme mondial afin d'apporter une valeur ajoutée aux contributions du PNUD (par le biais de ses programmes régionaux et de pays). Parmi les autres recommandations de ce travail d'évaluation, on peut noter les suivantes :

a) La nécessité de politiques et de services techniques plus spécialisés en ce qui concerne un nombre restreint de secteurs d'activité, et la nécessité d'élaborer une stratégie propre au PNUD en vue d'orienter les services consultatifs aux niveaux mondial et régional;

b) L'intégration prioritaire des questions d'égalité entre les sexes aux programmes du PNUD et aux engagements en matière de politiques à mener;

c) La nécessité d'activités systématiques de partage des connaissances aux fins d'efficacité.

9. D'autre part, l'évaluation du Programme mondial a également constaté des améliorations en ce qui concernait les travaux « inter-pratiques » dans les secteurs thématiques majeurs, même si la promotion et l'institutionnalisation systématiques de ces travaux étaient encore limitées. Les auteurs de cette évaluation ont indiqué que certaines activités se prêtaient davantage que d'autres à ce type de collaboration « inter-pratiques ». En matière de politiques à mener, le Programme mondial devra fournir des conseils de meilleure qualité, plus intégrés et strictement axés sur le contenu des programmes pour mieux aider les pays à relever des défis de développement de plus en plus complexes et de plus en plus liés entre eux. Cela pourrait exiger une réorganisation des services relatifs aux politiques à mener, en maintenant la spécialisation réclamée par les pays partenaires, mais aussi en évitant les effets pervers d'un trop grand cloisonnement des activités. À cet égard, si le partage horizontal des connaissances a effectivement progressé, on doit encore améliorer le rôle du Programme mondial en tant que médiateur des compétences et des expériences Sud-Sud.

10. L'évaluation en question a également indiqué que l'interface entre le Programme mondial et les programmes régionaux était inégale, et qu'il y avait lieu d'améliorer les relations entre ces deux niveaux lors du déploiement des ressources. L'instauration, pour le PNUD, d'un Plan d'action annuel et la déclinaison d'une série de plans de travail intégrés au niveau des bureaux centraux et régionaux ont porté atteinte à la mise en place de planifications parallèles. Les conclusions des processus d'évaluation des programmes régionaux du PNUD doivent contribuer à la conception du prochain Programme mondial – y compris en termes d'amélioration de la collaboration avec les programmes régionaux. Ainsi, par exemple, on a

constaté que le programme régional pour l'Europe et la Communauté des États indépendants bénéficiait de services consultatifs et de produits axés sur le savoir de haut niveau, alors qu'en comparaison, le programme régional pour l'Amérique latine et la région des Caraïbes n'avait pour atout que le travail effectué en amont. Tous ces éléments doivent aider à la conception du prochain Programme mondial.

11. Dans le cadre d'une évaluation interne de l'aide apportée à ses clients, le PNUD a, en 2012, mené une Enquête sur les Produits et Services fournis, au niveau mondial, à ses clients et à leur personnel. Cette enquête a établi que, dans les centres régionaux comme au siège, les bénéficiaires étaient satisfaits des services consultatifs recouvrant tous les secteurs de pratiques – avec un taux de satisfaction de plus de 75 % pour les trois dimensions sur lesquelles portait l'enquête (voir le tableau 1 ci-dessous). En ce qui concerne l'évaluation des performances en termes de direction des pratiques et d'orientation des politiques, le taux de satisfaction du « groupe concerné par le virus VIH » a augmenté de 7 %, celui du groupe concerné par la pauvreté a augmenté de 4 % et, enfin, les groupes concernés par les questions de gouvernance démocratique et d'égalité entre les sexes ont affiché un taux de satisfaction supérieur de 3 % à celui enregistré précédemment. Dans tous les centres de services régionaux, les bénéficiaires ont été satisfaits de l'ensemble des services consultatifs – ce qui revenait à souligner le bon fonctionnement des pratiques régionales en matière de gouvernance démocratique, d'environnement et de développement durable. Au niveau des différents sièges, les bénéficiaires ont, dans l'ensemble, apprécié la direction des pratiques et les orientations de tous les secteurs d'activité. En un mot, cela met en lumière le rôle primordial du PNUD en matière de politiques à mener.

Tableau 1
Taux de satisfaction des clients vis-à-vis des services fournis par les différents sièges du PNUD dans tous les secteurs d'activité du Programme mondial – Enquête de 2012 sur l'ensemble des produits et services au niveau mondial (Global Products and Services Survey 2012)

(En pourcentage)

<i>Dimensions</i>	<i>Réduction de la pauvreté/ objectifs du Millénaire pour le développement</i>	<i>Gouvernance VIH/sida démocratique</i>	<i>Environnement et développement durable</i>	<i>Égalité entre les sexes</i>	<i>Renforcement des capacités</i>	
Direction des pratiques et orientation des politiques/ orientation des politiques, et conseils et soutien programmatiques	80	88	80	79	81	74
Formulation des programme/ projets et aide à la mise en œuvre	73	83	76	78	79*	71
Cadres de gestion des connaissances; produits et services	76	81	76	75	78	77

* Se réfère au processus d'intégration des questions d'égalité entre les sexes/au soutien aux capacités dans ce domaine.

IV. Résultats des programmes

Élimination de la pauvreté et réalisation des objectifs de développement adoptés au niveau international – y compris les Objectifs du Millénaire pour le développement

12. Dans le cadre de son Programme mondial, le PNUD s'est engagé à faire progresser l'action visant à réaliser sur des bases durables les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) – notamment la réduction de la pauvreté-, par les moyens suivants : adaptation au contexte spécifique de chaque pays; intégrer le facteur multidimensionnel du développement humain aux forums nationaux sur le développement socioéconomique; enfin, soutenir le renforcement des capacités nationales dans le sens de politiques fondées sur la connaissance des faits et favorables aux pauvres.

13. À partir de ses expériences dans les différents pays, le PNUD a soutenu l'accélération de la réalisation des OMD par l'intermédiaire d'un certain nombre de stratégies et d'initiatives – y compris la « Stratégie d'innovation » de 2009, les contributions au Rapport de l'Équipe spéciale des OMD en 2010, le soutien à la Réunion plénière de haut niveau de l'Assemblée générale, en 2010, et à ses résultats, ou encore la mise en place du Cadre d'accélération de la réalisation des OMD (MAF). Lors de la préparation de la Réunion plénière de haut niveau, les conseillers liés au Programme mondial ont élaboré un rapport de synthèse sur les OMD, sur la base des contributions du Programme à plus de 70 rapports nationaux. L'équipe du PNUD a également appuyé le Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies pour l'élaboration du rapport du Secrétaire général intitulé « Tenir les promesses ». Le document final indique que les gouvernements ont multiplié par deux leurs engagements pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement d'ici à 2015 au plus tard; ce document final traduit également un très vif intérêt de tous vis-à-vis du programme de développement post-2015. Le PNUD continue à jouer un rôle majeur pour l'élaboration du programme d'après 2015 – y compris en maintenant la pression, au niveau mondial, pour la réalisation des OMD, et par l'organisation d'une série de consultations d'experts de niveau mondial (notamment une consultation sur la croissance et l'emploi, qui a réuni essentiellement des experts des pays du Sud, et permis de formuler des recommandations majeures sur la croissance, les réformes structurelles, l'emploi et la réduction de la pauvreté).

14. Jusqu'en 2009, une vingtaine de pays ont bénéficié des services consultatifs du PNUD, qui ont permis d'intégrer les OMD à leurs programmes de développement nationaux, et, en 2011, des initiatives amplifiant l'action de réalisation des OMD étaient en cours dans 22 pays. Intégrant des éléments allant dans le sens de l'égalité entre les sexes, le Cadre d'accélération de la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement (le « MAF ») a été appliqué dans 45 pays – dont plus de la moitié sont des pays à revenu intermédiaire; à cette occasion, on a identifié les obstacles à la réalisation des OMD, et l'on a établi une liste de solutions, priorité par priorité. L'assistance du MAF a consisté notamment dans l'offre, à 16 pays, de services consultatifs sur les questions d'égalité entre les sexes, en vue d'améliorer la santé maternelle et procréative – dans la mesure où cet OMD a été identifié comme le plus délaissé; de cette manière, on a fait coïncider les conseils de la communauté internationale et les besoins locaux. L'évaluation du programme régional concernant

l'Amérique latine et la région des Caraïbes – région ayant le pourcentage le plus élevé de pays à revenu intermédiaire – a mis en lumière la pertinence et l'efficacité du programme des OMD, dans la mesure où ces derniers viennent compléter les processus nationaux et attirent l'attention sur les groupes vulnérables dans chaque pays, ainsi que sur la souplesse, le pragmatisme et l'efficacité de l'approche du MAF (le Cadre d'accélération de la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement).

15. La crise économique mondiale actuelle accentue les préoccupations au sujet des effets des chocs économiques et financiers sur le développement humain. En réponse à cette crise, les conseillers du PNUD en matière de pauvreté ont rédigé un rapport intitulé « Vers la résilience humaine », qui analyse l'impact des crises macroéconomiques sur les économies les plus fragiles de notre planète, et étudie également quel type de structures permet de résister à ces mutations économiques mondiales et imprévisibles. En outre, avec le concours d'autres institutions partenaires, le PNUD a contribué à la mise en place de l'Initiative « Global Pulse » (précédemment baptisée « Global Impact and Vulnerability Alert System » – Dispositif mondial d'alerte vulnérabilités/impacts). « Global Pulse » est une initiative du Cabinet du Secrétaire général qui vise à répondre à la nécessité d'informations plus opportunes en vue de déceler et de suivre les effets des crises socioéconomiques mondiales et locales. « Global Pulse » étudie l'aide que peuvent apporter les nouvelles sources d'information numériques et les technologies d'analyse en temps réel aux responsables des politiques pour mieux faire comprendre à ces derniers – toujours en temps réel – la nature du bien-être humain et des vulnérabilités émergentes, et mieux protéger les populations face à ce type de chocs. Par ailleurs, le PNUD a collaboré avec l'Organisation internationale du travail (l'OIT) et le Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies afin d'étudier les questions d'emploi, de travail décent et de croissance inclusive, ainsi que l'action collective des différentes institutions dans le sens de réformes structurelles et du développement des possibilités, pour les jeunes, de créer une entreprise – notamment grâce au Réseau interinstitutions des Nations Unies pour l'épanouissement des jeunes.

16. En mettant l'accent sur les groupes vulnérables et marginalisés, on a abouti à la mise en place du Partenariat des Nations Unies pour la promotion des droits des personnes handicapées – premier du genre; cela a permis de financer 11 pays pour appliquer un programme de traitement des droits de ces personnes – le tout sous l'égide du PNUD. En 2012, grâce au soutien du Fonds d'affectation spéciale thématique pour la réduction de la pauvreté, 18 pays ont été aidés à concevoir et mettre en œuvre des systèmes de protection sociale – notamment en faveur des groupes vulnérables.

17. Du fait de la réduction des ressources dans le monde actuel et du caractère plus complexe des problèmes de développement, les exigences d'intégration, de résultats durables et de rentabilité se sont accrues. Afin de renforcer l'impact des programmes de réduction de la pauvreté, les conseillers attachés au Programme mondial ont élaboré un projet intitulé « Intensification de la recherche de solutions de développement au niveau local en vue de réformes évolutives »; ce projet repose sur une approche interdisciplinaire, recouvrant différents bureaux, pratiques et organisations – notamment le Fonds d'équipement des Nations Unies (UNCDF) et le Fonds international de développement agricole (FIDA). Ainsi, par exemple, en collaboration avec le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique, le Programme

mondial a apporté un soutien à des politiques et programmes très ciblés, en demandant à 20 bureaux de pays d'identifier des solutions et méthodes qui soient positives et échelonnables au niveau local, au service du « Fonds d'intensification » régional, et en s'engageant à donner également des orientations, d'ici à la fin de 2014, à une trentaine d'autres pays.

18. Le niveau croissant de développement de nombreuses régions du Sud a modifié la nature des services demandés par les pays partenaires du PNUD : désormais, on met davantage l'accent sur le partenariat et la gestion des connaissances – ce qui se traduit par un coparrainage de clubs de réflexion, de centres chargés des politiques à mener et autres lieux visant à créer des produits et services axés sur le savoir de niveau mondial. Le « Centre international de politiques pour une croissance inclusive » (IPC-IG) – centre d'excellence coparrainé par le PNUD et le Brésil – se concentre sur l'offre de produits de grande qualité axés sur le savoir et le soutien à un dialogue sur les inégalités, le développement inclusif et la protection sociale, en direction de son réseau, qui regroupe plus de 30 000 décideurs politiques et praticiens en matière de développement, dans 189 pays. Au cours de la période couverte par le Programme, le Centre international de politiques pour une croissance inclusive a généré plus de 500 produits axés sur le savoir – qui ont fait l'objet de plus d'un million de téléchargements –, et mobilisé ses compétences internes pour compacter rapidement des résumés et des documents d'une page relatifs aux questions de développement les plus urgentes, et apporter ainsi une valeur ajoutée aux grands débats sur le thème du développement. En réponse à la demande qui a fait suite à la Conférence Rio +20, l'IPC-IG évolue vers une intégration au Centre de Rio pour le Développement durable.

19. Dans le cadre de la mission de réduction de la pauvreté du PNUD, le développement des capacités a été notamment synonyme de renforcement des capacités nationales, de développement de produits axés sur le savoir et de moyens d'apprentissage, ainsi que d'assistance technique. Au cours de la période concernée, divers instruments ont été élaborés à cet effet – notamment un ensemble d'outils concernant l'évaluation de l'impact des politiques commerciales sur le développement humain, ou encore l'aide à la mise en place d'un guide commercial relatif à l'évaluation des besoins. L'assistance technique dans le domaine du commerce multilatéral est également un secteur où le PNUD continue à être actif afin de contribuer au développement des capacités, notamment en direction des pays les moins avancés. Fin 2009, 40 de ces pays les moins avancés avaient bénéficié d'une aide au développement de leurs capacités commerciales – ce qui a renforcé l'intégration économique mondiale et conduit à une mondialisation plus inclusive. En 2011, 14 pays parmi les moins avancés ont également bénéficié d'un soutien par le biais du « Cadre intégré renforcé » - lequel permet au PNUD de multiplier les partenariats dans le sens d'une meilleure articulation des politiques commerciales et du regroupement de tous les acteurs pertinents. Dans le cadre du Programme mondial, le PNUD a également aidé les planificateurs du développement à intégrer des initiatives concernant l'égalité entre les sexes aux plans de développement nationaux fondés sur les Objectifs du Millénaire pour le développement – par la création d'un instrument d'évaluation des besoins en matière d'égalité hommes/femmes (cet instrument ayant permis des estimations du coût de ce processus égalitaire et des initiatives d'autonomisation des femmes). L'instrument en question a été officiellement adopté par 22 pays africains – et a permis des résultats positifs – dans le cadre de la planification nationale et des processus

budgétaires de chacun de ces pays. Pour prendre l'exemple du Kenya, cela s'est traduit par l'approbation de subventions énergétiques pour les femmes.

20. **Réponses à la problématique hommes-femmes.** Un bon exemple de services consultatifs du Programme mondial en matière de politiques à mener – qui se sont traduits par une aide conséquente aux différents pays et ont été l'un des points forts signalés par l'examen à mi-parcours de la stratégie de la promotion de l'égalité entre les sexes – est l'« Initiative pour la problématique hommes-femmes et la gestion des politiques économiques » (GEPMI, selon le sigle anglais), entreprise conjointement par l'équipe chargée de la problématique hommes-femmes, les experts dans le domaine de la pauvreté et le bureau régional pour l'Afrique. Proposant des compétences qui permettent d'intégrer la dimension hommes-femmes à la conception et à la planification des politiques économiques, ce programme a permis à plus de 600 responsables de politiques, économistes, statisticiens et experts en matière d'égalité entre les sexes (représentant 58 pays au total) d'acquérir des instruments et un savoir permettant d'étudier, de concevoir et de mettre en œuvre des politiques macroéconomiques tenant compte de l'égalité hommes/femmes et correspondant aux Objectifs du Millénaire pour le développement. On peut citer deux très bons exemples de ce processus : l'un en Zambie, avec l'intégration, dans le budget national, de postes consacrés à l'égalité hommes/femmes; l'autre au Népal, où, dans le cadre de l'utilisation de l'instrument « GEPMI », on a dispensé une formation pour soutenir le plan de développement triennal du pays.

VII, santé et développement

21. Alors que de nombreuses avancées importantes ont pu être constatées, ces dix dernières années, en matière de prévention du VIH, de traitement du sida et autres priorités sanitaires, bon nombre d'autres pays souhaitant agir également dans le sens de la réalisation des OMD concernant la santé ont connu des échecs dans la mesure où ils n'ont pas réussi à atteindre les populations les plus vulnérables et à lutter véritablement contre les inégalités. En outre, des pays à faible revenu ou à revenu intermédiaire sont de plus en plus menacés par des maladies non transmissibles telles que le cancer et le diabète – ce qui conduit certains ménages à la pauvreté et au dénuement, et a un coût économique et social considérable. Dans le cadre des débats mondiaux sur la santé, on reconnaît de plus en plus l'importance de l'intégration de différents programmes de lutte contre les maladies et du lien qui doit unir ces programmes – de même que le lien entre santé et développement – pour mieux aborder les composantes sociales, économiques et environnementales de la santé.

22. Grâce à son Programme mondial, le PNUD a pu effectivement contribuer au discours, aux politiques et aux pratiques mondiaux concernant le VIH ainsi que la santé et le développement – ce qui a permis, au niveau interne de l'organisation, la cohérence des politiques et programmes mondiaux, régionaux et nationaux, conformément au mandat du PNUD approuvé dans le cadre du Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA), et en partenariat avec le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme. Ce processus a également permis de garantir que l'expérience des différents pays puisse éclairer les politiques mondiales – dans la mesure où le soutien du PNUD aux partenaires et programmes nationaux s'inspirait des meilleures pratiques transrégionales et des orientations mondiales et régionales en matière de politiques à mener.

23. Pour prendre un exemple précis, le Programme mondial du PNUD a soutenu la création, en 2010, de la Commission mondiale sur le VIH et le droit – laquelle a élaboré un rapport très innovant et un certain nombre de recommandations pour un renforcement des cadres juridiques et une réponse efficace à l'épidémie de sida; cette commission a également soutenu des dialogues régionaux sur le VIH et le droit, avec la participation d'instances régionales majeures, et afin de favoriser les échanges entre les porte-parole des gouvernements et des représentants de la société civile. Au final, la Commission mondiale sur le VIH et le droit a contribué à stimuler le dialogue national et les réformes juridiques dans une trentaine de pays – afin de promouvoir les droits des personnes atteintes du VIH, et notamment les femmes et autres groupes vulnérables. Le soutien aux travaux de cette commission a également permis de mobiliser des ressources supplémentaires (3,8 millions de dollars) à l'intention des bureaux de pays du PNUD, en vue d'assurer le suivi des travaux de huit pays de l'Afrique subsaharienne et de quatre pays d'Europe et d'Asie centrale. En juillet 2012, la République de Moldova a organisé un débat national afin de mettre en œuvre les recommandations de la Commission mondiale sur le VIH et le droit et d'étudier de quelle manière appliquer la législation nationale dans le sens d'une réponse concrète aux problèmes de sida : cela a conduit à l'adoption d'un plan d'action visant à garantir le bon fonctionnement de la loi au service des personnes affectées par le VIH.

24. En partenariat avec le Fonds mondial depuis 2003, le PNUD a aidé une quarantaine de pays à mettre en œuvre, à grande échelle, des programmes de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme, à hauteur de 12 % du portefeuille du Fonds mondial (soit une somme de 2,4 milliards de dollars) et au service de plusieurs millions de personnes. Outre le fait d'avoir fourni d'importants services et matériels essentiels de santé publique, en tant que principal intermédiaire du Fonds mondial, le PNUD a influé sur le contexte plus large des politiques nationales et mondiales – y compris au niveau du Conseil d'administration et du Secrétariat du Fonds mondial – en vue d'accélérer les réalisations et de soutenir la mise en œuvre d'un plan de promotion des droits de l'homme. En outre, l'évaluation des partenariats du PNUD, de fonds mondiaux et de fondations philanthropiques (ayant porté sur des partenariats avec trois fonds mondiaux et trois fondations philanthropiques) a confirmé que les partenariats en question facilitaient la participation du PNUD au dialogue sur les politiques mondiales et à des programmations innovantes au niveau des pays.

25. **Réponses à la problématique hommes-femmes.** Le Programme mondial a contribué à la définition d'orientations et de programmes au niveau mondial pour traiter le problème des femmes et des jeunes filles porteuses du virus VIH. En étroite partenariat avec le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) et le Secrétariat d'ONUSIDA – qui aide à l'élaboration et à la mise en œuvre du Programme d'ONUSIDA visant à intensifier l'action menée au niveau des pays en faveur des femmes, des jeunes filles et de l'égalité des sexes dans le cadre de la lutte contre le sida –, le PNUD a mené, dans une trentaine de pays, une action interinstitutionnelle dans le sens de la mise en œuvre de programmes directeurs en faveur des femmes et des jeunes filles porteuses du VIH, du lancement d'une initiative d'accès universel dans les dix pays comptant le nombre le plus élevé de femmes atteintes du VIH et du renforcement du processus d'intégration de la problématique hommes/femmes aux programmes nationaux de lutte contre le sida.

Grâce à ce soutien, le Cadre stratégique national de lutte contre le sida, en Zambie – par exemple – indique, de la part des autorités zambiennes, un engagement très clair dans le sens de la lutte contre les violences sexistes et de la promotion de l'égalité entre les sexes; toujours en Zambie, le soutien du PNUD a permis la création d'un comité directeur national consacré à l'instauration de l'égalité hommes/femmes et à la lutte contre le sida – comité au sein duquel sont représentés à la fois le gouvernement zambien et la société civile. Toujours dans le cadre de son Programme mondial, le PNUD a établi des partenariats avec d'autres organes des Nations Unies et des représentants de la société civile afin d'aider 31 pays à intégrer à leurs politiques des réponses aux violences sexistes dans le cadre plus global des programmes nationaux de lutte contre le sida; cela consiste notamment à inciter les hommes et les jeunes gens (de sexe masculin) à faire avancer la cause de l'égalité entre les sexes.

La gouvernance démocratique

26. Mandaté pour traiter les questions de gouvernance démocratique, et principal prestataire d'une assistance technique dans ce domaine, le PNUD a orienté les activités du Programme mondial dans ce secteur vers trois grands axes : développer la « participation inclusive »; renforcer les institutions de gouvernance les plus réactives; et promouvoir les principes internationaux de responsabilité et de défense des droits de l'homme – y compris les droits des femmes.

27. Par ailleurs, l'action menée par le PNUD contre la corruption – au cours de la période concernée – a notamment englobé l'application des dispositions de la Convention des Nations Unies contre la corruption (UNCAC), l'accélération de la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement, ainsi qu'une mobilisation générale contre la corruption et une sensibilisation au processus de lutte contre ce fléau. Seize pays ont été aidés à évaluer les réformes à mener en matière de gouvernance, et, en 2009, 112 pays ont pu renforcer leurs capacités nationales de lutte contre la corruption. En 2011 et 2012, 15 bureaux de pays (sur 67 au total) travaillant sur les cas de corruption ont présenté des programmes indépendants de lutte contre la corruption, tandis que les 52 pays restants avaient déjà intégré la lutte contre la corruption à d'autres secteurs de la gouvernance. D'autre part, dans le cadre du soutien à l'application de la Convention des Nations Unies contre la corruption, 20 pays ont entrepris des projets visant à réduire les fuites de ressources, à accroître la participation publique et à améliorer les prestations de services.

28. Depuis 2009, la programmation du PNUD axée sur les pays s'est développée et améliorée : des activités relatives à l'état de droit et à l'accès à la justice ont été menées dans une centaine de pays en développement grâce au soutien consultatif du Programme mondial. Les objectifs fixés dans le cadre du Plan stratégique du PNUD pour l'amélioration de l'accès à la justice par des moyens informels ont même été dépassés : 50 pays en développement ont été aidés à mettre en place des systèmes effectifs d'aide juridictionnelle, alors que l'objectif d'origine était de 10 pays seulement. En 2012, le PNUD a collaboré avec ONU-Femmes et l'UNICEF (le Fonds des Nations Unies pour l'enfance) pour étudier des systèmes de justice informels pouvant conduire à un respect et une protection accrues des droits de l'homme, ainsi que la valeur ajoutée que de tels processus et structures souples pourraient apporter aux différentes collectivités, sur le terrain.

29. En matière d'appui parlementaire, le Programme mondial a visé les États arabes, l'Afrique de l'Ouest et l'Amérique centrale – en 2012 –, afin de donner aux différents parlements la capacité de prévenir les conflits et de procéder à la reconstruction après un conflit. Étant donné l'actualité des programmes de gouvernance démocratique dans le cadre des soulèvements de plusieurs pays arabes, l'aide du Programme mondial s'est, en 2012, élargie aux « conseils nationaux provisoires », aux assemblées constitutionnelles et aux partis politiques, en veillant également à la participation des femmes à ces périodes de transition politique. En Tunisie, par l'intermédiaire du Programme mondial de renforcement des parlements, le PNUD a apporté un soutien à une cinquantaine de partis politiques (d'avril à juillet 2011) : il s'est agi de renforcer les capacités, les connaissances et les compétences des hommes et des femmes politiques ainsi que des fonctionnaires en vue de garantir une transition davantage axée sur l'intégration et le consensus.

30. En 2009, le Programme moteur d'appui au cycle électoral a lancé un projet d'une valeur de 50 millions de dollars. La conception de ce projet, la mobilisation des ressources et la mise en œuvre du programme – le plus important des Nations Unies dans le domaine électoral, au niveau mondial – ont été rendues possibles par l'investissement du Programme mondial. Visant à aider les différents pays à améliorer leur législation, leurs institutions et leurs processus électoraux, et à développer la participation des femmes à ces processus, ce programme triennal d'appui électoral a permis d'innover dans de nouveaux « créneaux » de demande – notamment les indicateurs électoraux, les médias et les élections, les élections et les conflits, ou encore la participation des jeunes. En 2009, 35 bureaux de pays ont conçu, appliqué ou évalué leurs programmes électoraux – dont bon nombre ont bénéficié du soutien direct de conseillers en politique du PNUD. En 2011, une aide directe avait déjà été apportée à 15 pays dans le domaine des institutions et processus électoraux (10 pays africains, 4 États arabes et 1 pays asiatique). En 2012, ce sont 62 bureaux de pays qui ont bénéficié d'une assistance dans le sens de l'amélioration de la qualité et de la crédibilité des processus électoraux. Les évaluations effectuées par le PNUD même et par la Commission indépendante du Royaume-Uni pour l'étude de l'impact des aides (« United Kingdom's Independent Commission for Aid Impact ») ont confirmé que l'action du PNUD en matière électorale – dans le cadre du Programme mondial et de ses programmes auxiliaires – était l'une des contributions et l'une des dimensions majeures de l'organisation. Depuis 2008, une quarantaine de bureaux de pays ont rendu compte d'un renforcement du processus d'intégration de la problématique hommes-femmes dans le cadre des programmes d'assistance électorale, si bien qu'aujourd'hui, le PNUD est reconnu comme un facteur de progrès de la participation politique des femmes, de la mise en place de quotas par sexe et de la collaboration avec les organes de gestion des élections, les assemblées législatives et autres; dans ce contexte, une trentaine de bureaux de pays ont signalé avoir contribué au renforcement des capacités des candidates à une élection – pour ne prendre qu'un seul exemple.

31. Sur la base de la diffusion très rapide des nouvelles technologies de l'information et de la communication – dont les téléphones portables et les réseaux sociaux –, l'approche du Programme mondial dite « e-gouvernance » (ou gouvernance en ligne) a permis d'intégrer ces techniques innovantes aux programmes de pays. Depuis la prise de parole, par 44 000 jeunes des communes rurales de Madagascar, au sujet des droits de l'homme, de la citoyenneté et de l'emploi, jusqu'à l'offre de services sociaux de base en Ouzbékistan (grâce à la mise

en place de « guichets uniques », auxquels plus de 200 000 personnes ont eu accès au cours de la première année d'activité), le programme du PNUD de gouvernance en ligne modifie les relations entre les pays de programme et leurs citoyens. Des entreprises du secteur privé apprécient ces processus et rejoignent le PNUD; IBM et Microsoft ont accordé des subventions visant à aider les institutions gouvernementales et à développer les « compétences en ligne » au niveau local, tandis que Motorola a également fourni des subventions pour le développement d'innovations dans le domaine de la téléphonie mobile, dans les pays pauvres.

32. Afin de créer un environnement favorable aux institutions nationales de défense des droits de l'homme – qui, au niveau de chaque pays, doivent être le fondement des systèmes de protection des droits de l'homme –, le PNUD a aidé plus de 80 de ces institutions dans le cadre de son Programme mondial. Ce soutien a pris notamment les formes suivantes : des initiatives de coopération technique et de mobilisation; un certain nombre d'évaluations et une réponse renforcée aux besoins en capacités; la promotion des partenariats et des échanges de connaissances; ou encore le renforcement des capacités des États à respecter leurs obligations aux termes des traités internationaux qu'ils ont signés, et le suivi des résultats des dispositifs des Nations Unies en matière de droits de l'homme – y compris l'examen périodique universel effectué par le Conseil des droits de l'homme. Sous l'égide de l'équipe chargée des questions de gouvernance et de celle chargée des questions de savoir, d'innovation et de capacités, le soutien aux Institutions nationales de défense des droits de l'homme s'est également traduit par la mise en place du « Cadre d'évaluation des capacités régionales » et, par voie de conséquence, d'un ensemble de connaissances, d'instruments et d'outils destinés à aider les praticiens.

33. Ce soutien aux politiques à mener a également permis à 123 pays de transformer les programmes de gouvernance et de développement locaux en interventions très « pointues » pour l'amélioration de la qualité de la vie. Par l'élaboration de nouveaux instruments et de nouveaux principes directeurs, et l'offre de conseils en politique très « ciblés », les conseillers en politiques du PNUD ont aidé les pouvoirs locaux dans leur rôle évident d'institutions directement chargées de la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement, de l'instauration d'échanges transrégionaux concernant les enseignements à tirer dans le sens du renforcement des capacités, et de concentration sur les processus de planification inclusive et de développement économique – particulièrement pertinents pour les pays en transition ou sortant d'un conflit. Dans le cadre d'une initiative plus large des Nations Unies visant à refonder les administrations publiques après un conflit, le PNUD a dirigé un groupe de travail des Nations Unies sur la fonction publique dans un contexte post-conflit : cela a conduit à sept études de cas de pays et à l'élaboration de principes directeurs susceptibles d'éclairer l'action à venir de l'ONU dans ce domaine de la refondation des administrations publiques après un conflit – avec un intérêt tout particulier pour la situation en Libye, au Myanmar, au Népal et au Timor-Leste.

34. Le Fonds d'affectation spéciale thématique pour la gouvernance démocratique (« Democratic Governance Thematic Trust Fund » – DGTTF), créé en 2001, a déboursé plus de 124 millions de dollars au cours de ces 10 dernières années. Ce fonds a été conçu pour doter les bureaux de pays de crédits permettant l'étude d'approches innovantes, et d'aborder certaines questions politiques sensibles en vue d'effets catalyseurs et d'une intensification des projets et programmes. C'est exclusivement le DGTTF qui a financé les travaux programmatiques de l'équipe

chargée de la gouvernance régionale dans le monde arabe – à la suite des soulèvements et conflits politiques survenus dans cette région depuis 2010 et jusqu'à ce jour; ces travaux ont notamment comporté quatre consultations régionales particulièrement pertinentes dans ce contexte de transition, avec des analyses comparatives portant sur d'autres pays ayant connu des périodes de transition, ainsi que sur les processus d'assistance électorale, de rédaction d'une Constitution et de justice transitionnelle.

35. En tant que centre mondial des politiques de gouvernance démocratique, le Centre d'Oslo pour la gouvernance (cofondé par le Programme mondial et le DGTTF) a contribué à l'obtention, à l'échelle mondiale, de résultats en matière de gouvernance – et ce, grâce à un Programme mondial très novateur d'évaluation de la gouvernance démocratique (le « GAP ») et au tout premier Forum d'Oslo sur la gouvernance, qui a réuni plus de 280 responsables de politiques, universitaires et professionnels en vue d'un débat sur un renouvellement effectif des processus et institutions de gouvernance démocratique, en vue d'instaurer une ère nouvelle. Le Forum de 2011 a été couronné par l'adoption des Principes d'Oslo pour des évaluations de la gouvernance démocratique, et la réalisation d'évaluations de la gouvernance en termes de responsabilité sociale – le tout pour influencer sur le discours mondial concernant le financement du développement, avec un éclairage particulier sur l'élimination des obstacles dus à la corruption. L'examen à mi-parcours du « GAP » a indiqué que la capacité des acteurs concernés à évaluer et mesurer la gouvernance démocratique avait été renforcée dans les 35 pays ayant directement bénéficié d'une aide technique et/ou d'un soutien financier de la part du Programme mondial, en 2011. Nous avons également la preuve de l'adoption de ces instruments d'évaluation par les pays de programme – notamment le Bhoutan, l'Indonésie, l'ex-République yougoslave de Macédoine, plusieurs États mexicains et l'administration locale de Ningbo, en Chine.

36. Conformément aux exigences liées aux problèmes complexes de développement actuels, les services de politique inter-pratiques et l'ensemble des partenariats en matière de gouvernance démocratique se sont considérablement développés. Un bon exemple en est le processus de localisation des risques de corruption dans le cadre de l'adaptation du 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 (Programme ONU-REDD) – ce processus d'adaptation impliquant des experts en matière d'énergie et de développement, en gouvernance démocratique, ainsi que des experts en matière de réduction de la pauvreté et des conseillers membres de l'équipe du PNUD chargée des questions d'égalité entre les hommes et les femmes, et consistant à aider les gouvernements à concevoir des systèmes de gestion transparents, efficaces et responsables en ce qui concerne les retombées du Programme « REDD+ ». L'action interinstitutionnelle menée dans le cadre du Programme mondial a été due notamment au Partenariat des Nations Unies pour les peuples autochtones – en collaboration avec l'OIT -, au Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (HCDH), à l'UNICEF et au FNUAP; mais il s'est également agi de consultations mondiales facilitées conjointement par le PNUD et le HCDH, et portant sur le programme de développement post-2015, avec une volonté particulière de mettre les questions de gouvernance au centre des objectifs internationaux de développement.

37. **Réponses à la problématique hommes-femmes.** En matière d'intégration des questions d'égalité entre les sexes, les données des rapports annuels indiquent que

plus d'un tiers des bureaux de pays fournissant un appui électoral ont intégré cette dimension à leurs travaux. Dans le cadre de cette action d'intégration, on peut citer le lancement, en 2012, d'un guide présentant 20 études de cas sur la manière dont les partis politiques peuvent faire progresser l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes – guide disponible en une dizaine de langues, et qui, en 2012, a été utilisé dans plus de 16 pays, dans des ateliers de formation et de mobilisation. En outre, dans le cadre de l'intégration de la question des sexes au projet relatif à la fonction publique, on a étudié la promotion de la participation des femmes aux administrations publiques – notamment à des postes de responsabilité, en soulignant le parallélisme entre une participation croissante des femmes aux processus électoraux et le soutien du Programme mondial (les femmes participant de plus en plus à ces processus aussi bien en tant qu'électrices qu'en tant que candidates aux élections et notamment à la députation).

Environnement et développement durable

38. Dans ce domaine, le rôle du PNUD est de recourir à une saine gestion environnementale pour progresser dans le sens des objectifs d'élimination de la pauvreté – tout en veillant à ce que les politiques de développement ne portent pas atteinte à l'environnement.

39. Au niveau mondial, dans la perspective de la Conférence Rio +20 sur le développement durable (qui s'est tenue en juin 2012), le PNUD et le Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies (UNDESA) avaient fait une synthèse d'une cinquantaine de rapports nationaux pour replacer le débat dans le contexte des expériences de pays, en mobilisant environ 1,5 million de fonds supplémentaires. De plus, la participation de la « Water Governance Facility » (la Gouvernance de l'eau) à la Conférence Rio +20 avait conduit à l'insertion d'ajouts importants au document final. À la suite de cette conférence, le Programme mondial a soutenu un rapport de synthèse identifiant les avantages et les inconvénients, pour les pays, de la mise en œuvre de politiques de développement durable, mais aussi les domaines majeurs où il serait possible d'améliorer des approches de développement intégrées.

40. Le Programme mondial a une importance cruciale pour le financement de la gestion et des orientations politiques de l'Initiative Pauvreté-Environnement – initiative majeure qui concerne 18 pays et permet au PNUD (en partenariat avec le Programme des Nations Unies pour l'environnement – PNUE) de stimuler le développement des capacités, de définir des lignes directrices et processus de planification et de budgétisation, et de fournir aux pays des instruments en vue d'intégrer les questions environnementales à leurs stratégies de réduction de la pauvreté.

41. En matière de changement climatique, le Programme mondial a réussi à mobiliser des fonds destinés aux pays, à renforcer les capacités et à soutenir les activités relatives aux connaissances et à la mobilisation. L'analyse, financée par le Programme mondial, des réunions liées à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (UNFCCC) a permis d'élaborer un programme directeur d'une valeur de 6 millions de dollars pour développer les capacités nationales, dans 19 pays, en ce qui concerne la négociation de cette convention. Dans le contexte d'un soutien ciblé aux petits États insulaires en développement (les « SIDS », selon le sigle anglais) et aux pays les moins avancés, le Programme

mondial a – en partenariat avec la Banque mondiale – réuni 15 millions de dollars pour la mise en place du programme « SIDS DOCK », qui vise à aider les petits États insulaires à réussir la transition vers un développement sobre en émissions; cette somme est venue s'ajouter à plus de 8 millions de dollars de ressources de base devant constituer les « ressources sur le terrain », en vue du déploiement, dans 26 pays à faible revenu (dont 23 sont parmi les pays les moins avancés), de responsables des questions de changement climatique.

42. Par un engagement important dans les forums de haut niveau pour le financement des questions climatiques – y compris le Groupe consultatif de haut niveau du Secrétaire général sur le financement de la lutte contre les changements climatiques (2010) –, le PNUD s'est prononcé très fermement pour la prise en compte du lien entre, d'une part, le financement de la lutte contre les dangers climatiques et, de l'autre, l'élimination de la pauvreté; le PNUD a également défendu l'idée que tous les pays en développement devaient bénéficier du financement de l'action en matière climatique, et que l'on devait se concentrer tout particulièrement sur le développement des capacités des pays les plus vulnérables et des populations pauvres. L'approche adoptée par le PNUD – à savoir l'élaboration de stratégies de développement résilient au climat et faible en émissions – et codifiée par tout un ensemble de produits axés sur le savoir a permis la mobilisation de 50 millions de dollars dans le cadre d'un financement rapide, par l'Union européenne et des donateurs bilatéraux, de projets de lutte contre les changements climatiques; cela devait aider les projets menés sous l'égide du PNUD en 2011 et 2012. Par l'intermédiaire du Mécanisme de financement de la lutte contre les émissions de carbone dans le cadre des Objectifs du Millénaire pour le développement – mécanisme conçu et supervisé grâce à un appui conjoint du Programme mondial et du Fonds d'affectation spéciale thématique pour l'énergie-, le PNUD a conclu des accords avec 40 pays hôtes, examiné plus de 200 projets de tierces parties concernant le carbone et fourni une assistance technique à un stade précoce – ce qui a représenté au total plus de 180 millions de dollars d'investissement dans « l'énergie propre ».

43. Grâce à l'expertise « multi-pratiques » du Programme mondial, le Programme d'adaptation de l'Afrique – d'une valeur de 92 millions de dollars, et auquel participent des experts chargés des questions d'égalité entre les sexes, d'innovation et de capacités en matière de savoir, de pauvreté, d'environnement et d'énergie pour l'élaboration de politiques nationales – a permis à 20 pays africains de tenter de réduire de manière significative les dangers des changements climatique pour leur développement. Le Programme mondial a contribué au soutien, à l'élaboration et à la supervision du Programme ONU-REDD (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 – programme résultant lui-même d'un partenariat entre le PNUD, le PNUE et la FAO, et qui aide 46 pays en développement à élaborer et mettre en œuvre des stratégies et dispositifs nationaux de réduction des émissions en question.

44. Dans le secteur de l'eau et de l'assainissement, le Programme mondial a soutenu la « Water Governance Facility » (Entité de gouvernance de l'eau), qui a été le moteur intellectuel des équipes régionales et de pays, leur a fourni un soutien et une assistance technique et s'est engagée dans le processus dit Rio +20. Le réseau de développement des capacités (« Capacity-Net ») et les programmes de gouvernance, de mobilisation et de direction en matière d'eau, d'assainissement et

d'hygiène (dits « GoAL WaSH ») visaient le développement des capacités en matière de gestion des ressources en eau et de renforcement de la gouvernance dans ce secteur. En 2010, des experts du Programme mondial en matière de pauvreté et d'environnement ont procédé à un ensemble d'études de cas sur l'accès à l'eau potable dans le cadre de la réalisation de l'Objectif 7 du Millénaire pour le développement (« Préserver l'environnement ») – et ce, dans six pays de l'Afrique subsaharienne; cela a permis de renforcer la capacité des bureaux de pays à formuler des politiques et programmes fondés sur les faits.

45. L'action du Programme mondial dans le domaine de l'énergie visait à renforcer les stratégies nationales de développement et les politiques sectorielles soucieuses de répondre aux besoins énergétiques des pauvres. Des services consultatifs sur l'accès à l'énergie ont été fournis à 30 bureaux de pays – lesquels ont été notamment dotés d'instruments d'intégration de cette question aussi bien aux programmes de pays qu'aux stratégies de développement national fondées sur les OMD. L'engagement très actif du PNUD dans le processus baptisé « L'énergie durable pour tous » a contribué à la participation d'une soixantaine de pays en développement et facilité ainsi un projet qui a réussi à mobiliser plus de 300 milliards de dollars sous forme de contributions volontaires. Parmi les principaux produits axés sur le savoir, on peut citer la contribution du PNUD aux « Perspectives énergétiques mondiales » - publication de l'« International Institute for Applied Systems Analysis » (l'Institut international pour l'analyse des systèmes appliqués).

46. Grâce au financement du Programme mondial, le « Drylands Development Centre » (DDC – Centre de développement des terres arides), a pu poser les jalons d'un développement durable des terres arides; il a également permis le respect de l'engagement du PNUD à mettre en œuvre la Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification (UNCCD), et de lever des fonds pour le développement des terres arides. Le « DDC » contribue à l'application du Programme intégré de développement des terres arides par l'intermédiaire de projets menés dans 15 pays et appuyant des initiatives régionales et sous-régionales. D'une manière générale, le Centre de développement des terres arides (DDC) collabore avec le secrétariat de la Convention (UNCCD) pour aider à l'application de cet instrument. Le DDC travaille sur les questions de gestion des sols – par l'intermédiaire de la « Formation de soutien à la Réforme agraire régionale de la South African Development Community » (la Communauté de développement de l'Afrique australe); il s'agit essentiellement de contribuer à améliorer les politiques agraires nationales des États membres de cette Communauté.

47. Le Programme mondial de promotion de la biodiversité fait du PNUD un « leader » en matière de connaissances et de politiques relatives à la biodiversité et à la gestion des écosystèmes : cela permet au PNUD d'organiser des dialogues entre de multiples acteurs – dialogues intégrant les opinions locales aux forums nationaux et internationaux sur les politiques en question. Les expériences innovantes, menées au niveau des collectivités locales en matière de gestion des ressources naturelles et de développement durable, ont fait l'objet d'une documentation et d'une diffusion sous forme de « produits axés sur le savoir » – tels que l'« Equator Initiative Case Study Database » (l'Initiative Équateur – Partenariat pour des collectivités résilientes).

48. Le Programme mondial a soutenu la mise en place d'une procédure de contrôle environnemental et social, accompagnée d'un mécanisme déterminant les responsabilités et permettant d'examiner des plaintes éventuelles : il s'agit d'une approche intégrée de la programmation, qui tient compte de la durabilité sur le double plan environnemental et social. Désormais, ce type de garantie doit obligatoirement accompagner tous les programmes du PNUD.

49. **Réponses à la problématique hommes-femmes.** Ces cinq dernières années, la question de l'égalité entre les sexes a été officiellement prise en compte dans le cadre des accords mondiaux sur le climat et des principaux dispositifs financiers dans ce domaine – et ce, grâce à l'action des conseillers du Programme mondial et des partenaires de la « Global Gender Climate Alliance » (GCCA – l'Alliance mondiale sur le genre et le climat); la « GCCA » réunit des partenaires liés aux Nations Unies, d'une part, et à la société civile, de l'autre, et veille à ce que toutes les politiques, les décisions et les initiatives concernant les changements climatiques, à tous les niveaux, tiennent compte de la dimension de l'égalité hommes/femmes. L'équipe chargée des stratégies de développement résilient au climat et faible en émissions a étroitement collaboré avec celle chargée de la problématique hommes-femmes afin d'intégrer cette dimension aux projets relatifs aux changements climatiques. Les fonds attachés au Programme mondial ont également permis l'engagement du PNUD dans le Fonds d'investissement pour le climat : on a ainsi réussi à défendre le principe de l'intégration de l'égalité entre les sexes et des indicateurs liés aux Objectifs du Millénaire pour le développement aux cadres de résultats du Fonds d'investissement pour le climat. Au niveau national, l'engagement du PNUD au sein de l'Alliance GCCA a permis la formation de plus de 500 négociateurs gouvernementaux et militants de la société civile au sujet de la dimension hommes/femmes à prendre en compte face aux changements climatiques.

Savoir, innovation, capacités

50. Ces quatre dernières années, on a constaté une demande accrue de développement des capacités au niveau national et une prise de conscience, également de plus en plus marquée, du fait que les approches génériques de la question du développement des capacités ne suffisaient plus. Pour répondre à la complexité du développement durable, le PNUD a adopté un modèle plus « subtil », alliant connaissances et pratiques à la facilitation de la coopération des acteurs concernés : cela s'est fait par la fusion des « Capacity Development and Knowledge Management Groups » (Groupes de gestion du développement des capacités et des connaissances) au sein d'un nouveau Groupe – le « Knowledge, Innovation and Capacity Group » (Groupe du Savoir, de l'Innovation et des Capacités). En créant et en partageant des produits axés sur les connaissances grâce aux réseaux sociaux, aux plateformes du savoir et à un certain nombre de publications, ce nouveau groupe soutient les négociations et processus internationaux – notamment la Conférence Rio +20 et le Quatrième Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide au développement.

51. L'approche du PNUD en matière de gestion du savoir a essentiellement consisté dans une mise en réseau des praticiens entre eux, ainsi que des praticiens et des experts – processus facilité par les progrès technologiques, et qui a permis des échanges de connaissances en temps opportun, ainsi que la production d'un savoir contextualisé et lié à la demande, et sa diffusion par l'intermédiaire de la « plateforme en ligne » dite « Teamworks ». En 2009, cette plateforme a accueilli

divers réseaux de connaissances thématiques pour mieux ventiler les connaissances relatives au développement sur l'ensemble de l'organisation. Dans la perspective de la Conférence Rio +20, les « Dialogues de Rio », organisés conjointement par le PNUD et le gouvernement brésilien, ont été mis en place sur la base de la plateforme Teamworks et des travaux des spécialistes en gestion du savoir attachés au Programme mondial – l'objectif étant de faciliter le débat mondial et de voter pour les grandes priorités qui seraient traitées lors de la Conférence de Rio; pour le seul mois de mai 2012, ces dialogues ont attiré 15 200 participants. À partir de cette expérience, la plateforme Teamworks a également permis de faciliter les consultations mondiales, régionales et nationales en ligne au sujet du programme d'après 2015, ainsi que, dans la perspective du G20 de 2013, les « Dialogues Civil20 », organisés par le Groupe des 20 baptisé « Secrétariat civil » (il s'agit d'une ONG). Pour intégrer la problématique hommes-femmes à l'ensemble des plateformes innovantes de partage des connaissances, on a créé notamment des portails régionaux sur la question – par exemple « America Latina Genera », site important de ressources et de référence destiné aux pays dont la langue est l'espagnol, aux bureaux de pays, aux organisations de la société civile et aux centres universitaires; ce portail attire plus de 28 000 usagers par mois.

52. Indépendamment des « dialogues Rio +20 », le site « Teamworks » attire chaque mois 10 400 visiteurs/usagers et a, depuis sa création, lancé plus de 3 800 chaînes de discussion, partagé 6 700 blogs, 32 000 mises à jour et 80 00 autres éléments de contenu avec le personnel du PNUD, d'autres agents des Nations Unies et des partenaires extérieurs. Les données du site « Google Analytics » (Analyses d'audience d'Internet) indiquent que près des trois quarts des visites du site « Teamworks » (72 % pour être tout à fait précis) émanent de lieux extérieurs au siège, alors que 28 % d'entre elles viennent du siège – ce qui correspond à la répartition mondiale du personnel de l'organisation (respectivement 20 % et 80 %).

53. Pour développer les capacités, on s'est efforcé d'allier une gestion axée sur des résultats au renforcement des capacités en soi – dans le cadre des politiques et procédures de gestion des projets et programmes du PNUD. L'une des initiatives prises dans ce contexte est la mise en place d'un « Capacity Development Tracker » (Indicateur de renforcement des capacités), qui permet de déterminer si les projets sont fondés sur une forte demande des partenaires, en indiquant des résultats précis, entre autres indicateurs.

Égalité entre les sexes et autonomisation des femmes

54. Dans le cadre du Programme mondial, et comme l'indiquent, plus haut, les sections sur les résultats des programmes, le PNUD a réussi à intégrer la question de l'égalité hommes/femmes à tous les secteurs thématiques, et à renforcer les capacités institutionnelles à donner des résultats positifs dans ce domaine. Par la mise en place, au sein de l'organisation, d'un cadre des politiques à mener, par la stratégie d'égalité entre les sexes et des investissements importants en termes de ressources pour les programmes – et notamment l'expansion de l'équipe chargée de traiter la problématique hommes-femmes –, le PNUD s'est transformé en une organisation sensible à la dimension d'égalité hommes-femmes; effectivement, à tous les niveaux, son personnel a pris conscience des liens entre l'intégration de cette dimension à l'ensemble des politiques et de meilleurs résultats en matière de

développement¹. Cela a été rendu possible par le développement de données et de statistiques différenciées par sexe, ainsi que par la création de produits axés sur le savoir légitimant l'intégration de ces questions à l'élaboration et à la planification des politiques dans tous les secteurs thématiques².

55. Le PNUD a renforcé le principe de responsabilité, au sein de l'organisation, en matière de résultats dans le domaine de l'égalité entre les sexes, en créant le « Comité de direction et de mise en œuvre sur l'égalité entre les sexes » : celui-ci veille à ce que les directeurs de bureau et les directeurs de pratiques intègrent systématiquement la dimension d'égalité entre les hommes et les femmes à chaque secteur d'activité, ainsi que des repères indiquant une égalité effective – autrement dit, un instrument de planification et de suivi permettant de déterminer dans quelle mesure les contributions financières du PNUD vont dans le sens de l'égalité entre les sexes. Ces dispositifs, conçus dans le cadre du Programme mondial, ont été très fortement appréciés par diverses évaluations³ et reconnues en tant que « bonnes pratiques » par le système des Nations Unies.

Coopération Sud-Sud

56. Toujours dans le cadre du Programme mondial, l'aide au développement Sud-Sud a conduit à un nombre accru de partenariats avec des institutions de développement des pays du Sud, à l'apprentissage entre pairs et à la mise en place de cadres de coopération pour le développement Sud-Sud. Au niveau mondial, le PNUD a organisé des forums sur les politiques à mener – notamment le Forum de 2012 pour la coopération en matière de développement – et proposé une aide au renforcement des capacités aux institutions émergentes de coopération en matière de développement et aux plateformes d'échange de connaissances Sud-Sud (notamment au Brésil, en Colombie, en Équateur, au Mexique et en Turquie). Aux niveaux régional et local, on s'est efforcé de développer les moyens, les capacités et le potentiel d'échange de connaissances et d'expériences. Cela s'est traduit en particulier par la facilitation des échanges de connaissances concernant la gestion de l'aide (par exemple entre le Ghana et l'Éthiopie) et l'engagement, au niveau régional, de fonctionnaires nationaux – ce qui a permis de créer des réseaux Sud-Sud susceptibles de promouvoir les échanges de connaissances sur les questions directoriales et les capacités techniques de mise en œuvre et d'achat. Les échanges de savoir sont également facilités par le soutien du PNUD à la mise en place de centres d'excellence au niveau national, dans les pays en développement – comme à Singapour, où un « Global Centre for Public Service Excellence » (Centre mondial pour l'excellence de la Fonction publique) a été créé récemment.

¹ UNDP, 2011. Mid-term Review of UNDP Gender Equality Strategy 2008-2013 (PNUD, 2011 - Examen à mi-parcours de la Stratégie 2008-2013 pour l'égalité entre les sexes).

² Voir « Evaluation on UNDP Contribution to Strengthening Electoral Systems and Processes, September 2012; Evaluation on Disaster Prevention and Recovery. UNDP, 2011. Mid-Term Review of the Implementation of the Gender Equality Strategy » (Évaluation de la contribution du PNUD au renforcement des systèmes et processus électoraux – septembre 2012; Évaluation des processus de prévention des catastrophes naturelles et de relèvement – PNUD, 2011; enfin, l'Examen à mi-parcours de l'application de la Stratégie d'égalité entre les sexes).

³ MOPAN (Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales), MAR (Projet relatif aux écosystèmes de la dorsale médio-atlantique), UN System Wide Action Plan 2012 (Plan d'action 2012 à l'échelle du système des Nations Unies).

V. Gestion

57. Le quatrième Programme mondial, mis en œuvre par le Bureau des politiques de développement (BDP), visait à renforcer la cohérence des thématiques et de la gestion, ainsi que l'alignement vertical et horizontal et l'appropriation des programmes au sein du PNUD. Le Programme mondial a respecté les engagements définis dans le cadre du Plan stratégique; il s'est également conformé à l'évaluation du troisième Programme mondial, aux conclusions des examens à mi-parcours (en 2011) du Plan stratégique et du quatrième Programme mondial. Devant respecter les objectifs du nouveau Plan stratégique – lequel doit être approuvé par le Conseil d'administration lors de la deuxième session ordinaire de 2013 –, le cinquième Programme mondial sera présenté au Conseil d'administration à la session suivante (c'est-à-dire la première session ordinaire de 2014).

58. Les services relatifs aux politiques à mener sont gérés par le BDP et financés sur le budget du Programme mondial concernant la direction des politiques, la défense globale des processus normatifs et l'offre de conseils au niveau régional et à celui des bureaux de pays; les niveaux mondial et local sont ainsi reliés par l'intermédiaire des centres régionaux, et réciproquement. Les programmes mondiaux et locaux sont intégrés aux programmes régionaux – et en sont le complément – par le biais des centres de services régionaux. L'objectif global est de garantir un soutien sain, cohérent et intégré aux politiques de développement, tout en prévoyant des variantes régionales et nationales en fonction de la diversité des situations.

59. À l'avenir, l'organisation et la gestion des services chargés des politiques à mener se conformeront probablement aux principes de gestion matricielle – qui font que le personnel travaille en équipes intégrées et axées sur des résultats, conformément aux prévisions de résultats du Plan stratégique. Mais, parallèlement, chaque membre du personnel aura sa « domiciliation personnelle » et bénéficiera du soutien et de l'apport de ses homologues.

60. Cette « organisation matricielle » aura les mêmes composantes transversales qu'un bon système de coopération en matière de développement – à savoir : le renforcement des capacités; l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes; la coopération Sud-Sud; la gestion des connaissances; et une gestion effective et efficace du cycle de projets.

61. Pour la réalisation des objectifs de politique du Plan stratégique – telle qu'elle est définie dans le cadre du quatrième Programme mondial –, les ressources de base de ce programme ont été d'un montant total de 139 millions de dollars. Sur un financement défini à l'article 1.3 des dispositions de programmation, et avec l'accord du Conseil d'administration (dans le cadre de sa décision 2007/33), le Bureau des politiques de développement a géré et appliqué le portefeuille en question sur la base des modalités d'exécution et d'une responsabilité intégrale, tandis que les chefs de pratiques et de groupes ont géré certaines composantes spécifiques des programmes en question et étaient responsables auprès des directeurs de pratiques.

62. Au cours de la période couverte par le Programme mondial, les ressources mobilisées sous forme d'investissements directs du Programme, par le biais de la fonction consultative sur les politiques, des fonds d'affectation spéciale thématiques, d'accords bilatéraux et d'entités partenaires, ont été d'un montant total

de 465,7 millions de dollars – soit 3 dollars par dollar investi par le Programme mondial. Le tableau 2 ci-dessous présente quelques-uns des principaux projets et programmes ayant bénéficié de ces ressources, et indique que le PNUD a pu apparaître comme un partenaire crédible des fonds verticaux concernant l’environnement et les pandémies. Cela a permis une plateforme de mobilisation, de gestion et d’offre de fonds, qui a garanti au total une somme de 7,1 milliards de dollars⁴ au service de la programmation au niveau des pays.

Tableau 2

Principaux exemples de mobilisation de ressources dans le cadre du Programme mondial 2009-2013, au service des programmes de pays et régionaux

(En millions de dollars)

<i>Pratiques</i>	<i>Projet/programme</i>	<i>Financement</i>	<i>Description</i>
<i>Réduction de la pauvreté / Objectifs du Millénaire pour le développement</i>	Amplification du programme de développement local	10,20	Soutien aux projets d’amplification dans cinq pays
	Post-2015, consultations nationales, thématiques et mondiales	18,50	Soutien à la mise en place du programme post-2015
	Migrations	9,60	Soutien aux travaux concernant les migrations
<i>VIH, santé et développement</i>	Réponses aux dimensions de développement de la lutte contre le VIH et du secteur de la santé	34,21 (2009-2012)	Englobe le soutien aux programmes régionaux et de pays de lutte contre le VIH/sida, dans une trentaine de pays
<i>Environnement et développement durable</i>	Water Governance Facility (Gouvernance de l’eau)	34,00	Soutien à des programmes tels que Capacity-Net, Every Drop Matters/Coca Cola, European Union Water Initiative Africa Working Group, Shared Waters Partnership, Water Integrity and « MDG GoAL WaSH »
	Africa Adaptation Fund (Fonds pour l’adaptation de l’Afrique)	92,00	Aider 20 pays africains à réduire les dangers des changements climatiques pour leur développement
	ONU-REDD	46,00	Programme conjoint avec la FAO et le PNUD. Aider 46 pays à élaborer et mettre en œuvre des stratégies et dispositifs en vue de réduire les émissions liées au déboisement et à la dégradation des forêts dans les pays en développement. Le Programme ONU-REDD a mobilisé au total 167 millions de dollars de ressources, dont 46 millions pour le PNUD.
	Programmes et projets de développement résilient au climat et faible en émissions	56,00	Renforcement des capacités pour un développement résilient au climat et faible en émissions et la mise en œuvre de ce type de stratégie, dans 40 pays.

⁴ Portefeuille du GEF (le Fonds pour l’environnement mondial) : 5 milliards de dollars – y compris les contributions en nature-, au service de 146 pays, en matière d’environnement; Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme : 1,9 milliard de dollars, pour la gestion de 65 subventions actives et au service du « bénéficiaire principal » dans 29 pays ou territoires; Unité du Protocole de Montréal : 191 millions de dollars.

<i>Pratiques</i>	<i>Projet/programme</i>	<i>Financement</i>	<i>Description</i>
	SIDS DOCK	15,00	Aide aux petits États insulaires pour le passage à un développement faible en émissions.
	Programme pour un développement énergétique durable	20,00	Aider 46 pays à intégrer une énergie durable aux plans de développement nationaux, et aider 15 pays à lever des fonds publics au niveau national
<i>Gouvernance démocratique</i>	Fonds d'affectation spéciale thématique - pour une gouvernance démocratique	38,00	
	Programme mondial de lutte contre la corruption pour un développement efficace	20,00	Notamment 2,9 millions de dollars pour 2014 et 2,9 millions de dollars pour 2015
	Programme mondial d'appui au cycle électoral	50,00	Programmes d'appui électoral aux niveaux mondial, régional et national, avec intégration de la problématique hommes-femmes sur l'ensemble du territoire.
	Programme mondial de renforcement des droits de l'homme	8,20	
	Programme mondial de renforcement parlementaire	14,00	Englobe le financement des parlements et de la prévention des crises, l'« International Knowledge Network of Women in Politics », l'action parlementaire concernant les énergies renouvelables, des institutions politiques inclusives et participatives, entre autres éléments.
Total		465,70	

* À l'exclusion des fonds verticaux.

VI. Progresser

63. Dans le cadre de l'évaluation du Programme mondial, il a été recommandé que le PNUD renforce ce programme. La nécessité de fournir des services efficaces en matière de politiques à mener doit s'adapter à un contexte de développement plus exigeant, afin d'aider les pays à adopter une approche « triplement gagnante » – intégrant des objectifs sociaux, économiques et environnementaux tout à la fois. Cela conduira à des politiques mondiales adaptées aux problèmes de développement plus complexes liés à la prochaine génération d'objectifs de développement durable.

64. Le Programme mondial reste le lien essentiel entre les bureaux de pays du PNUD, les centres régionaux et les centres d'excellence des politiques à mener. Le Programme mondial permet au PNUD de tirer des enseignements des expériences menées sur le terrain et de les appliquer au niveau des débats mondiaux dans les domaines concernés – tout en aidant les partenaires des pays en développement à interpréter les initiatives mondiales et régionales, à s'en inspirer et à y contribuer. Le Programme mondial permet au PNUD de remplir plusieurs fonctions importantes. Dans le cadre de sa fonction consultative, le PNUD contribue au renforcement des capacités nationales – ce qui permet d'identifier les obstacles au

développement humain et de formuler des solutions en termes de politiques à conduire. Les principales conclusions de l'évaluation du Programme mondial reconnaissent l'importance de la contribution de ce dernier au débat mondial sur les politiques concernées, et pour la conception de forums multilatéraux, sur la base de faits observés dans les différents pays, et en vue de propositions qui étaient destinées à la Réunion plénière de haut niveau de l'Assemblée générale, en 2010 (voir, plus haut, la principale conclusion des paragraphes 16 et 17). L'évaluation du Programme mondial indique que celui-ci remplit sa fonction consultative à l'échelle de l'ensemble de son mandat : la dimension « gouvernance démocratique » par le soutien aux systèmes et processus électoraux; le dialogue sur les politiques à mener, dans le cadre des négociations mondiales sur le climat, et avec l'émergence de nouveaux ensembles de services en matière de biodiversité et d'écosystèmes; l'Initiative du Secrétaire général baptisée « L'énergie durable pour tous »; ou encore au niveau de la « Global Gender and Climate Alliance » (GCCA – l'Alliance mondiale sur le genre et le climat).

65. Les Objectifs du Millénaire pour le développement sont un instrument appréciable pour mesurer les progrès accomplis à l'échelle mondiale. Après 2015, le Programme mondial devra atteindre un nouvel ensemble d'objectifs de développement durable, associant tout à la fois des ambitions sociales, économiques et environnementales. Étant donné que les premiers objectifs de développement – plus faciles à atteindre – auront déjà été réalisés, les pays en développement devront déployer des efforts encore plus importants dans cette nouvelle phase. Le programme de développement devra être plus global et plus inclusif – et, à ce titre, il exigera une approche plus intégrée de la part des acteurs concernés et en termes de secteurs thématiques.

66. Par son investissement dans les nouvelles technologies et les nouvelles plateformes numériques, le PNUD jouit désormais d'une position de « leader » en matière d'approches de développement plus inclusives. Ces nouvelles techniques sont très prometteuses pour ce qui est de mesurer l'impact du développement, et en ce qui concerne également l'identification de la demande et une efficacité accrue des échanges de connaissances et de compétences. Pour conserver aux programmes toute leur pertinence et leur efficacité, les responsables du PNUD devront avoir une grande souplesse intellectuelle et adapter les dispositifs de l'organisation pour répondre à la demande des clients en termes de savoir. Les éléments issus des consultations nationales, thématiques et mondiales au sujet des futurs programmes de développement indiquent que le PNUD devra se doter d'un ensemble de conseillers en politiques mondiales et des moyens y afférents – des hommes et des femmes capables de répondre de manière adéquate aux nouveaux problèmes de développement.

67. La nécessité de services consultatifs efficaces (concernant les politiques à mener) sera certainement plus importante dans les années à venir si l'on veut répondre à un contexte plus exigeant en matière de développement. À cet égard, le Conseil d'administration pourra envisager de renforcer le Programme mondial – afin que des services consultatifs solides, expérimentés et dotés de moyens appropriés soient à même de répondre à la demande.