



**Conseil d'administration
du Programme des Nations Unies
pour le développement
et du Fonds des Nations Unies
pour la population**

Distr. générale
16 mai 2001
Français
Original: anglais

Session annuelle de 2001

11-22 juin 2001, New York

Point 9 de l'ordre du jour provisoire

Rapport annuel de l'Administrateur pour 2000

Rapport annuel de l'Administrateur pour 2000

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	2
II. Mission du PNUD	3
III. Résultats	9
A. Politique générale et orientation	9
B. Partenariats	37
C. Le Personnel	48
D. Les résultats	50
IV. Fonds auxquels le PNUD est associé	53
A. Volontaires des Nations Unies	53
B. Fonds d'équipement des Nations Unies	54
C. Fonds de développement des Nations Unies pour la femme	55
D. Programme d'assistance au peuple palestinien	56
E. Groupe spécial de la coopération technique entre pays en développement	57
F. Fonds et programmes spéciaux relatifs à l'énergie et à l'environnement	58
V. Ressources	59

I. Introduction

1. L'année 2000 a été témoin de changements spectaculaires au sein du PNUD tant du point de vue de la gestion que des programmes, changements dictés par la conception que l'Administrateur a de la mission du PNUD ainsi que par la nécessité de répondre aux nouveaux défis et opportunités de l'arène mondiale du développement. Les réformes internes se poursuivent, mais beaucoup de progrès sont d'ores et déjà à signaler.

2. L'année s'est caractérisée aussi par la poursuite du rapprochement entre les composantes de la campagne internationale d'extirpation de la pauvreté, avec concentration des efforts sur la réalisation d'une croissance économique favorable aux pauvres et partage plus équitable des fruits de la mondialisation. Cette convergence entre pays donateurs et pays bénéficiaires de programmes s'est exprimée et a trouvé sa forme dans le cadre d'une multitude de rencontres qui ont marqué l'avènement du nouveau Millénaire, dans plusieurs grands rapports consacrés à la nature de la croissance économique et – et surtout, peut-être – dans la revendication, formulée de manière de plus en plus pressante pour eux et par eux-mêmes, du droit des pauvres à être consultés quand il s'agit de leur propre développement.

3. Trois initiatives majeures ont jalonné l'activité du PNUD en 2000. La première a été la poursuite de la mise en place des plans d'action de l'Administrateur pour la période 2000-2003, plans dont le Conseil d'administration a été saisi à sa première session ordinaire de 2000. Il y a eu ensuite, aux termes de la Déclaration du Millénaire que les Nations Unies ont adoptée en septembre 2000, l'engagement pris par les dirigeants du monde en faveur d'un ensemble d'objectifs et de buts ambitieux à la réalisation desquels, de par le rôle de catalyseur et de sensibilisation qui est le sien, le PNUD est idéalement placé pour apporter son concours. La troisième initiative a été la première réunion ministérielle sur le PNUD, qui, tenue à New York le 11 septembre, a vu, fait sans précédent, les ministres de la coopération au développement et des affaires étrangères des pays donateurs et des pays bénéficiaires de programmes se déclarer résolument favorables aux changements en cours au sein du PNUD.

4. Ces trois événements et le consensus croissant dont ils émanaient ont investi le PNUD d'une importante mission au coeur de laquelle on trouve les objectifs de développement international définis lors du Sommet mondial pour le développement social tenu à Copenhague en mars 1995 et réaffirmés lors du Sommet du Millénaire. La réalisation de ces objectifs exigera des efforts concertés de la part de tous ceux qui y sont parties prenantes dans les pays en développement, dans les pays donateurs et dans les institutions internationales. Le PNUD a pour rôle spécial de veiller à ce que les efforts des Nations Unies et de leurs partenaires soient soutenus et efficaces. Toute action aura pour fondement la constitution de partenariats de lutte contre la pauvreté, le PNUD s'efforçant de jouer à cet égard un rôle de chef de file, témoins les initiatives qu'il a prises en 2000.

5. S'appuyant sur le rapport annuel axé sur les résultats (RAAR), le présent document expose les grandes composantes de la stratégie dont s'inspirent les plans d'action de l'Administrateur: politique générale et orientation; partenariats; personnel; performance. Les chapitres IV et V contiennent des informations sur la question des ressources et sur les fonds et programmes auxquels le PNUD est associé

II. Mission du PNUD

6. La population mondiale venait d'atteindre six milliards de personnes au début de l'année 2000, dont cinq milliards vivent dans des pays en développement ou à économie en transition. Plus d'un milliard n'ont pas un dollar par jour pour vivre. La pauvreté ne date pas d'hier, mais l'entrée dans un nouveau Millénaire lui donne un nouveau relief: les massives inégalités observables dans la répartition des richesses, des atouts et des chances dans la vie sont devenues un problème mondial pressant. La mondialisation a été une préoccupation majeure de la dernière décennie, mais avec les crises financières qui ont secoué le monde en 1997-1998, on a commencé à voir que la mondialisation n'avait pas que du bon. Ces inquiétudes se sont fait jour lors de la Conférence ministérielle de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) tenue à Seattle dans le cadre d'efforts tendant à lancer une série de négociations commerciales globales du Millénaire ainsi qu'ailleurs; elles se sont manifestées de manière plus constructive lors du Sommet du Millénaire, au cours duquel les dirigeants du monde se sont engagés à corriger le déséquilibre.

7. La mondialisation offre aux pays en développement des chances de croissance et de progrès, mais ces chances ne sont pas aisées à saisir. Loin que les avantages en soient également répartis entre pays ou à l'intérieur des pays, une mondialisation débridée peut être cause aggravante d'inégalité et d'exclusion. Il s'agit d'aider les pays en développement à se positionner de manière à exploiter le potentiel de la mondialisation dans le sens d'une croissance qui en maximise les avantages pour les pauvres ainsi que d'un partage équitable de ses fruits sans pour autant leur imposer d'abusives contraintes dans le choix de leurs orientations ou des conditions sociales et macro-économiques par trop paralysantes. Les réalités de la mondialisation et de l'ère de l'information ne signifient pas que les choix d'orientations dans les domaines clés soient en quelque sorte prédéterminés ou que leurs bénéficiaires supposés n'y aient pas leur mot à dire.

8. Le PNUD a pour tâche essentielle de proposer aux pays en développement des choix d'orientations possibles. Source fiable de conseils éclairés par les lumières du savoir et partisan résolu d'une économie mondiale plus ouverte, le PNUD est aussi une source de fonds pour les pays en développement, les aidant par ailleurs à en attirer d'autres et à les utiliser de manière efficace. Le volume et l'impact des flux d'aide publique au développement sont sans doute faibles comparés aux autres facteurs qui agissent sur le développement, mais le rôle d'un organisme de développement comme le PNUD n'est pas seulement de se faire l'avocat de choix dictés par le souci des pauvres et de préconiser telle ou telle destination pour ce type d'aide, mais d'en faire de même en ce qui concerne tous les autres facteurs qui influent sur le développement, comme les apports de capitaux privés et les échanges internationaux. Le PNUD est l'agent de développement des pays en développement. Le rôle d'avocat des pauvres qu'il joue dans l'arène internationale est apprécié par les pays qui bénéficient de ses programmes.

9. Comprendre la manière dont la mondialisation détermine et limite les options des collectivités en ce qui concerne leur développement n'est pas chose facile. D'importants débats ont eu lieu en 2000 concernant, par exemple, les allègements de dette, la qualité de la croissance économique, la nature de la crise mondiale de VIH/sida et les articulations entre développement et paix; ces débats ont mis au jour la complexité des problèmes auxquels les pays en développement doivent faire face aujourd'hui et la diversité des opinions émises quant à la manière de les aborder. Le

seul fait que des pays à taux de croissance identiques puissent avoir des taux de réduction de la pauvreté tellement différents dit toute l'importance des orientations qu'ils choisissent de suivre. La nécessité d'un partenaire de confiance et bon conseiller, dont les conseils puisent leur substance non seulement dans les avis les plus éclairés de ceux qui sont experts en la matière, mais aussi dans les opinions émises par les véritables parties prenantes que sont les pauvres, s'impose avec plus d'acuité que jamais. Le PNUD est bien placé pour jouer ce rôle et c'est dans cette optique que s'inscrivent, pour une large part, les changements institutionnels entrepris en 2000

Le Sommet du Millénaire

10. Les Nations Unies ont saisi l'occasion du changement de Millénaire pour convoquer à New York, en septembre 2000, un nombre sans précédent de dirigeants mondiaux pour une série de rencontres de haut niveau. Y ont assisté 147 chefs d'État ou de gouvernement représentant au total 191 nations. En vue d'élargir et d'approfondir le débat, des consultations avec des représentants de la société civile et des chefs religieux du monde entier avaient été organisées dans les mois précédant le Sommet. Le débat auquel celui-ci a donné lieu a consisté en un rappel poignant de ce qui préoccupe la majorité de la population du monde; des problèmes tels que mondialisation, allègement de la dette, environnement, écart de numérisation, gouvernance mondiale, souveraineté et éradication de la pauvreté ont été au coeur du débat et ont trouvé place dans la Déclaration du Millénaire.

11. La Déclaration du Millénaire a mis la lutte contre la pauvreté en tête des objectifs de la communauté internationale pour le siècle à venir. Aux termes de cette déclaration, les dirigeants du monde se sont engagés à poursuivre un grand nombre d'objectifs ambitieux pour combattre la pauvreté, la maladie et le sous-développement. Il s'agirait, pour cela, d'exploiter les chances de développement mondial au cours du vingt-et-unième siècle. On ne met plus, dans la poursuite de ces objectifs, l'accent sur les apports, mais sur les résultats et on assigne, ce faisant, une tâche gigantesque aux Nations Unies et au PNUD pour les années à venir. Le système des Nations Unies s'apprête maintenant à contribuer à mettre sur pied et à organiser, aux niveaux mondial, national et local, une nouvelle campagne pour évaluer et repérer les résultats.

Encadré 1

Déclaration du Millénaire : principaux engagements et objectifs

La Déclaration du **Millénaire** est un document phare. Adopté lors du Sommet du **Millénaire** – qui s'est tenu du 6 au 8 septembre 2000 à New York – ce document exprime les préoccupations de 147 chefs d'État ou de gouvernement, ainsi que d'un total de 191 nations, qui ont participé à la plus grande rencontre de dirigeants mondiaux de l'histoire. La Déclaration représente l'aboutissement de mois de délibérations, avec prise en considération des résultats des auditions régionales ainsi que du Forum du Millénaire, qui ont permis aux gens de faire entendre leur voix. Passant en revue les grands domaines d'activité des Nations Unies, les dirigeants du monde ont, reprenant, en les renforçant et en les marquant du sceau de leur nouvelle détermination, les objectifs de dévelop-

La Déclaration du **Millénaire** est un document phare. Adopté lors du Sommet du **Millénaire** – qui s’est tenu du 6 au 8 septembre 2000 à New York – ce document exprime les préoccupations de 147 chefs d’État ou de gouvernement, ainsi que d’un total de 191 nations, qui ont participé à la plus grande rencontre de dirigeants mondiaux de l’histoire. La Déclaration représente l’aboutissement de mois de délibérations, avec prise en considération des résultats des auditions régionales ainsi que du Forum du Millénaire, qui ont permis aux gens de faire entendre leur voix. Passant en revue les grands domaines d’activité des Nations Unies, les dirigeants du monde ont, reprenant, en les renforçant et en les marquant du sceau de leur nouvelle détermination, les objectifs de développement international issus des conférences mondiales des années 90, pris notamment la décision :

- De réduire de moitié, d’ici à 2015, la proportion de la population mondiale dont le revenu est inférieur à un dollar par jour et celle des personnes qui souffrent de la faim et de réduire de moitié, d’ici à la même date, la proportion des personnes qui n’ont pas accès à l’eau potable ou qui n’ont pas les moyens de s’en procurer.
- Que, d’ici à la même date, les enfants partout dans le monde, garçons et filles, seront en mesure d’achever un cycle complet d’études primaires et que les filles et les garçons auront à égalité accès à tous les niveaux d’éducation.
- Que, à ce moment, nous aurons réduit de trois quarts la mortalité maternelle et de deux tiers la mortalité des enfants de moins de 5 ans par rapport aux taux actuels.
- Que, d’ici là, nous aurons arrêté la propagation du VIH/sida, et commencé à inverser la tendance actuelle, et que nous aurons maîtrisé le fléau du paludisme et des autres grandes maladies qui affligent l’humanité.
- D’apporter une assistance spéciale aux orphelins du VIH/sida
- Que, d’ici à 2020, nous aurons réussi à améliorer sensiblement la vie d’au moins 100 millions d’habitants de taudis, conformément à l’initiative “Villes sans taudis ni bidonvilles”.
- De promouvoir l’égalité des sexes et l’autonomisation des femmes, en tant que moyen efficace de combattre la pauvreté, la faim et la maladie, et de promouvoir un développement réellement durable.
- De formuler et d’appliquer des stratégies qui donnent aux jeunes partout dans le monde une chance réelle de trouver un travail décent et utile.
- D’encourager l’industrie pharmaceutique à rendre les médicaments essentiels plus largement disponibles et abordables pour tous ceux qui en ont besoin dans les pays en développement.
- D’établir des partenariats solides avec le secteur privé et les organisations de la société civile en vue de promouvoir le développement et d’éliminer la pauvreté.

Le PNUD a un rôle exceptionnel de catalyseur et d'avocat à jouer dans la réalisation des objectifs de la Déclaration du Millénaire.

Réunion ministérielle

12. La réunion ministérielle sur le PNUD a eu lieu le 11 septembre 2000. C'était, dans l'histoire du PNUD, la première fois qu'un nombre aussi élevé de hauts représentants de pays donateurs et de pays bénéficiaires de programmes se réunissaient pour parler du rôle, du bilan et de l'avenir du PNUD. Les participants comprenaient plus de 40 ministres des affaires étrangères et de la coopération au développement, à quoi s'ajoutaient de nombreux secrétaires d'État, ambassadeurs et hauts fonctionnaires. En tout, 67 pays y étaient représentés, dont 46 pays bénéficiaires de programmes et 21 pays donateurs. Il s'agissait de se consulter sur l'orientation du nouveau PNUD et de voir par quels moyens en renforcer, au niveau des pays et dans les grandes rencontres internationales, l'image de marque et les moyens d'action.

13. Cinq thèmes ont dominé les débats: l'adhésion pleine et entière au rôle des Nations Unies dans le développement et à la nécessité d'un regain de volonté politique en faveur de ce rôle; l'extraordinaire consensus entre pays donateurs et pays bénéficiaires de programmes sur les nouvelles orientations et les réformes du PNUD; le fait que le PNUD possède des avantages comparatifs, en particulier la confiance que lui font les pays en développement, qu'il faut préserver et utiliser comme élément moteur de la formation de partenariats; la nécessité, pour le PNUD, de persévérer sur la voie des réformes engagées en vue de se rendre plus performant et plus productif sans pour autant rien perdre de ses avantages comparatifs; enfin, la nécessité de trouver réponse au problème de l'état des ressources du PNUD. De nombreux participants n'ont pas manqué de souligner l'ironie d'une situation où l'on voit baisser les ressources de base du PNUD alors même que se fait jour un consensus mondial autour de la campagne visant à en finir avec la pauvreté dans le monde. Le caractère multilatéral et la présence universelle du PNUD en font un catalyseur idéal des actions à engager pour atteindre les objectifs de lutte contre la pauvreté qui ont été réaffirmés lors de l'Assemblée du Millénaire. Peut-être les interventions les plus convaincantes de la réunion ministérielle ont-elles été celles des ministres de pays bénéficiaires de programmes qui ont parlé en toute franchise – et même avec passion – du soutien que le PNUD apporte à la population de leur pays.

Encadré 2

Extraits de l'allocution du Secrétaire général à la réunion ministérielle sur le PNUD le 11 septembre 2000

Le développement a été, de tout temps, l'une des principales missions des Nations Unies. Il faut comprendre ce qui donne aux services du Programme des Nations Unies pour le développement leur valeur incomparable. Cela tient en partie au fait que le PNUD constitue un réseau universel, présent dans la quasi-totalité des pays en développement. Il se trouve de ce fait on ne peut mieux placé pour dire aux intéressés ce qui a réussi dans un pays et ce qui n'a pas réussi dans un autre – les problèmes qui risquent de se poser si on adopte telle politique, et comment les éviter. Les pays ont plus que jamais besoin de ce type d'aide et de conseils

Le développement a été, de tout temps, l'une des principales missions des Nations Unies. Il faut comprendre ce qui donne aux services du Programme des Nations Unies pour le développement leur valeur incomparable. Cela tient en partie au fait que le PNUD constitue un réseau universel, présent dans la quasi-totalité des pays en développement. Il se trouve de ce fait on ne peut mieux placé pour dire aux intéressés ce qui a réussi dans un pays et ce qui n'a pas réussi dans un autre – les problèmes qui risquent de se poser si on adopte telle politique, et comment les éviter. Les pays ont plus que jamais besoin de ce type d'aide et de conseils aujourd'hui que nous sommes entrés dans l'ère de la mondialisation, quand tout va très vite et que les choix sont à faire très vite. Le PNUD est particulièrement bien placé pour aider du fait qu'il est au coeur du système des Nations Unies. Le Représentant résident du Programme des Nations Unies pour le développement dans chaque pays est, comme on sait, également chargé de coordonner les activités des représentants locaux du Fonds des Nations Unies pour l'enfance, du Fonds des Nations Unies pour la population, du Programme alimentaire mondial, de l'Organisation mondiale de la santé ainsi que du Haut Commissaire des Nations Unies pour les droits de l'homme. De plus en plus, les bureaux de pays de tous ces organismes sont accueillis dans le même immeuble – la « maison des Nations Unies » – tout comme ils sont ici, à New York, représentés au sein du Groupe des Nations Unies pour le développement. Cet effort pour donner davantage de cohésion aux activités que les Nations Unies déploient un peu partout dans le monde est au coeur de mon programme de réformes. Je compte sur le Programme des Nations Unies pour le développement pour guider et coordonner l'action de toutes ces différentes institutions.

Par le Programme des Nations Unies pour le développement, l'Organisation des Nations Unies est présente dans le monde entier, attentive aux problèmes qui sont ceux de la grande majorité de la population mondiale. Jamais, l'oeuvre du Programme des Nations Unies pour le développement n'a eu plus d'importance. Jamais, à mon sens, il n'aura été mieux équipé pour faire ce travail qu'il le sera quand la réforme en cours aura pris tout son effet. Jamais il n'a eu autant besoin de votre soutien ou autant mérité l'éclairage de vos bienveillantes directives.

Plans d'action

14. Afin de répondre aux défis que posent les nouvelles réalités décrites plus haut, le PNUD a, en association avec le Conseil d'administration, entrepris une transformation radicale de la conception de son rôle et de son profil. Le but des plans d'action de l'Administrateur pour la période 2000-2003 est de faire en sorte que le PNUD ait les compétences en conseils d'orientation, les partenaires essentiels et la capacité interne nécessaires pour mener à bien ses diverses tâches. La transformation du PNUD se fait autour des cinq orientations qui dessinent le champ de ses opérations: le renforcement de sa capacité d'orientation; l'augmentation de ses partenariats avec des organismes des Nations Unies ainsi qu'avec des acteurs et des institutions extérieurs à l'ONU; le perfectionnement des compétences de son personnel;

l'amélioration des instruments d'appréciation des résultats; l'élargissement de sa base de ressources de développement.

15. Ceci suppose le plus intense des efforts de réorganisation et de réforme internes jamais entrepris au PNUD. Au cours de l'année 2000, un nouvel environnement a été créé, axé sur la capacité professionnelle et les résultats obtenus, et une structure du personnel allégée s'est mise en place. Avec une réduction nette de 14 % du personnel du siège – réduction dont l'objectif de 25 % sera atteint pour la fin de 2001 – le PNUD a réussi à ramener l'effectif du personnel en poste à New York au-dessous de 1000. En plus de cette réduction globale, le Bureau des politiques de développement a été réorganisé de fond en comble avec transfert de 100 de ses postes aux services extérieurs. Deux cent-quarante-deux membres du personnel ont opté pour la formule de la cessation de services et le programme de perfectionnement des cadres a été lancé, engageant le processus de refonte organisationnelle avec le recrutement de 20 cadres en début de carrière.

16. Un plan d'entreprise, axé sur les objectifs prioritaires pour 2001 et issu entièrement du cadre des plans d'action et de la fiche comparative de résultats, a été établi tandis que les cadres de résultats stratégiques (CRS) et le rapport annuel axé sur les résultats (RAAR) étaient affinés. Ceci donne un niveau bien plus élevé d'obligation redditionnelle pour les cadres supérieurs en fixant des indicateurs et des cibles spécifiques pour chaque objectif stratégique et chaque initiative stratégique des plans d'action. Le système de la fiche comparative de résultats a été définitivement mis au point et les données initiales correspondant à la première moitié de l'année 2001 y sont portées. Ceci fournira pour la première fois une série objective de mesures à l'aune desquelles apprécier la transformation de l'organisation. Au siège et dans les bureaux de pays, l'articulation des ressources sur les plans se fait maintenant selon une approche axée sur les résultats. Ainsi, le processus de planification et d'allocation annuelles du budget par unité a été structuré de façon à favoriser une plus grande prise de conscience des coûts, à diriger l'utilisation des ressources vers les objectifs et les besoins et à provoquer, par l'effet de levier, une multiplication des ressources dont on dispose.

Encadré 3

Faits saillants de l'exécution des plans d'action

- Nomination de trois nouveaux directeurs de bureaux régionaux.
- Réduction de l'effectif du siège de 14%.
- Restructuration du BPD et choix de 100 postes à transférer aux services extérieurs
- Cessation volontaire de services pour 242 membres du personnel.
- Lancement du programme de perfectionnement des cadres par le recrutement de 20 nouveaux cadres en début de carrière.
- Internalisation des principes et des outils de gestion axée sur les résultats (GAR) dans la programmation et la gestion par l'amélioration et l'exploitation du CRS/RAAR ainsi que par l'application du système de la fiche comparative de résultats.

- Modification du profil des bureaux de pays.
- Création d'un nouvel environnement pour l'appréciation des performances et l'obligation de rendre compte au moyen d'un nouveau système d'évaluation du personnel, comprenant un examen, sous tous les aspects, des résultats obtenus par le personnel dans tous les compartiments de l'organisation ainsi que les nouveaux bilans de pays et les plans de gestion.

17. Au niveau régional, l'application des plans d'action suit le modèle fourni par la stratégie pour l'Amérique latine et les Caraïbes, fruit d'un processus de consultation des représentants résidents qui a duré une année. La stratégie prévoit l'application de critères clairement définis pour faire porter l'essentiel de l'effort et des ressources sur les domaines où l'on peut obtenir la plus grande valeur ajoutée en faisant concorder le plus grand besoin avec les services du PNUD.

18. Le réalignement de la politique et de la capacité du PNUD en vue d'en faire un organisme d'amont à vocation de conseil et de plaider fortement structuré en réseau et présent sur le terrain a nécessité aussi un déplacement d'accent dans les orientations suivies. Du fait qu'il met sur pied et qu'il dirige des partenariats internationaux de lutte contre la pauvreté, le PNUD est en mesure de proposer des services d'expert dans les domaines suivants: stratégies de lutte contre la pauvreté et de croissance favorable aux pauvres; gouvernance démocratique; situations de crise et d'après-conflit; VIH/sida; problématique des sexes; technologie de l'information pour le développement; énergie et environnement.

III. Résultats

A. Politique générale et orientation

19. Le premier RAAR, qui a été présenté au Conseil d'administration à sa session annuelle de 2000, a marqué un pas décisif vers l'adoption d'un modèle de GAR au PNUD. L'expérience du premier RAAR a permis d'affiner le CRS, de constituer une base de données digne d'une entreprise et de soumettre à une formation intensive le personnel des bureaux de pays. Le RAAR 2000 (DP/2001/14/Add.1) a bénéficié d'une méthodologie mise au point grâce aux améliorations apportées en 2000 à la GAR, à la meilleure qualité des données et du suivi et à une meilleure définition des objectifs. Le texte qui suit comprend des données issues du RAAR.

Encadré 4

Tendances qui se dégagent du RAAR 2000

- Un plus gros effort est fait pour incorporer la réduction de la pauvreté, la problématique des sexes, la décentralisation et les droits de la personne dans les programmes de gouvernance. Les droits de la personne et la décentralisation sont des domaines d'activité particulièrement forte.
- Des programmes d'appui à la diffusion et à l'application des tech-

- Des programmes d'appui à la diffusion et à l'application des technologies de l'information et des communications (TIC) – tout spécialement le renforcement des capacités pour l'utilisation des TIC dans les services publics de façon à en rendre la fourniture plus efficace – se mettent en place dans toutes les régions, mais les résultats sont toujours pour la plupart des résultats d'aval et n'occupent pas de créneau organisationnel bien défini.
- C'est dans l'appui aux stratégies de réduction de la pauvreté et le suivi de la pauvreté que se fait le plus gros du travail du PNUD et qu'il obtient les meilleurs résultats. L'aide à l'établissement du document stratégique de lutte contre la pauvreté (DSLPP) a augmenté.
- Le VIH/sida a fait l'objet d'une bien plus grande attention en 2000: de 32 en 1999, le nombre de bureaux de pays qui en ont rendu compte est passé à 55 en 2000.
- À l'opposé de ce qui s'est passé en 1999, les données du RAAR font apparaître une plus forte fertilisation croisée entre les programmes relatifs à la gouvernance et les programmes relatifs à la pauvreté.
- D'instruments de plaidoyer qu'ils étaient essentiellement, les rapports nationaux sur le développement humain en viennent de plus en plus à constituer une base de conseils et de dialogue suivis.
- *L'environnement.* Domaine de forte activité; en dépit des progrès accomplis depuis 2000, le PNUD en était encore essentiellement à jeter les bases d'une action accélérée de la part des parties prenantes nationales et internationales, comme c'était le cas en 1999. Il semblerait que l'on mette relativement moins l'accent en 2000 sur la constitution de viables sources locales de financement et sur le contrôle de l'état de l'environnement. Les données confirment l'importance du Fonds pour l'environnement mondial (FEM) comme traceur d'orientations et comme fournisseur de ressources pour d'importantes composantes du portefeuille du PNUD.
- *Problématique des sexes.* Il y a des signes d'amélioration des articulations et de la cohésion dans les activités menées au niveau des pays. Un nombre substantiel d'interventions dont il a été fait état en 2000 touchaient aux deux sous-objectifs de cette catégorie thématique, liant action nationale et engagements internationaux, réunissant ainsi les deux principales dimensions du mandat du PNUD dans ce domaine et constituant une bonne base pour les efforts de la période du CRS. Les données dont on dispose pour 2000 tendent à montrer par ailleurs qu'il y a eu progrès en ce qui concerne l'intégration systématique de la problématique des sexes dans les activités de coopération du PNUD.
- *Situations de crise et d'après-conflit.* Cette dimension du développement figure en bonne place dans les activités du PNUD en 2000 comme en 1999. L'atténuation des effets des catastrophes, l'action antimines et les travaux de redressement à ancrage communautaire demeurent les aspects les plus notables et les plus visibles de

- *Situations de crise et d'après-conflit.* Cette dimension du développement figure en bonne place dans les activités du PNUD en 2000 comme en 1999. L'atténuation des effets des catastrophes, l'action antimines et les travaux de redressement à ancrage communautaire demeurent les aspects les plus notables et les plus visibles de l'assistance. Les points faibles de l'oeuvre du PNUD dans les situations de crise comprennent les partenariats et les activités transfrontalières. Si les données du RAAR pour 2000 font état de progrès dans la signalisation et la description des activités, il n'en demeure pas moins qu'il reste quelques lacunes analytiques pour lesquelles d'autres travaux sont nécessaires.
- *Soutien du PNUD aux Nations Unies.* Cet aspect de l'action du PNUD a gagné en importance sous l'effet du nouvel élan dont la Déclaration du Millénaire a été porteuse, mais on observe qu'en ce qui concerne les réformes engagées au sein du système des Nations Unies les progrès sont inégaux. D'un côté, l'évaluation commune de pays (ECP) aussi bien que le cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (CNUAD) contribuent à la constitution d'équipes et fournissent une plate-forme pour le suivi des conférences – le CNUAD, en particulier, sert aussi de tremplin aux programmations conjointes, dont la pratique semble se répandre. Les données indiquent aussi qu'il y a augmentation des restructurations et des réorientations ainsi qu'une utilisation appréciable des groupes thématiques. Il y aurait en outre une concentration plus forte de la collaboration au système des Nations Unies dans le sens de la lutte contre le VIH/sida, de la problématique des sexes et des droits de la personne. D'un autre côté, le fait que les ECP et les CNUAD ne sont pas tout à fait au point en limite considérablement l'impact. La capacité d'action des institutions spécialisées, fonds et programmes des Nations Unies à cet égard est toutefois entravée par l'absence de progrès dans la réduction des complexités administratives au niveau du siège.
- Le suivi des conférences mondiales se heurte à quatre gros problèmes: a) les initiatives prises au niveau national sont collectivement trop variées pour constituer la masse critique nécessaire pour avoir un impact mondial; b) on ne constate guère, entre régions, soit d'établissement d'objectifs au niveau national, soit de contrôle systématique du suivi; c) rares sont les indications de suivi intégré des conférences; d) le degré d'investissement national à cet égard ne paraît pas, dans l'ensemble, très élevé.

Éradication de la pauvreté et promotion de stratégies de croissance pour les pauvres

20. Galvanisé par la campagne en faveur d'un nouvel effort international d'éradication de la pauvreté, le PNUD a continué à apporter tout son soutien aux stratégies nationales de réduction de la pauvreté, qu'il avait systématiquement en-

trepris de faire au lendemain du Sommet mondial pour le développement social de 1995. L'analyse du RAAR pour 2000 a permis de voir que l'élaboration et la mise en oeuvre de stratégies de réduction de la pauvreté (avec concentration de l'effort sur la fourniture de conseils en amont) et le suivi de la pauvreté (avec concentration de l'effort en aval sur le renforcement des capacités) étaient ce qui réussissait le mieux et faisaient apparaître les niveaux les plus élevés d'efficience et d'efficacité.

21. En Afrique subsaharienne, l'appui du PNUD a porté surtout sur l'élaboration de stratégies nationales de réduction de la pauvreté, y compris l'établissement de documents stratégiques de lutte contre la pauvreté. Le soutien du PNUD à la formulation ou à la promotion d'options de politique macro-économique a également été concentré en Afrique subsaharienne (7 bureaux de pays). Dans la région de l'Amérique latine et des Caraïbes, les bureaux de pays ont, eux aussi, apporté leur concours aux stratégies nationales de réduction de la pauvreté, souvent aux premiers stades de la promotion, avec études sectorielles ou thématiques et suivi. Dans la région de l'Asie et du Pacifique, le plus gros de l'effort a porté sur l'observation de l'évolution de la pauvreté (10 pays). Dans les États arabes, l'appui du PNUD s'est manifesté surtout dans des domaines comme la formation, l'élaboration de stratégies locales ou sectorielles et le suivi. Quant à la région Europe et Communauté d'États indépendants, l'action du PNUD y a porté, notamment, sur l'élaboration de stratégies nationales d'ensemble, le plus souvent dès les premiers stades.

22. Comme il est dit dans le RAAR pour 2000, beaucoup de pays ont demandé l'aide du PNUD pour la rédaction des documents stratégiques de lutte contre la pauvreté. Pour tirer les enseignements de l'expérience des uns et des autres et identifier les meilleures pratiques en la matière, le PNUD a organisé sur la question, à l'intention du personnel de ses bureaux de pays et de leurs homologues des gouvernements, trois grands ateliers régionaux – deux en Afrique subsaharienne (en Mauritanie en janvier et en République-Unie de Tanzanie en septembre) et un en Asie (au Cambodge en novembre). La société civile et des organisations multi- et bilatérales y étaient également représentées. Les ateliers ont mis en lumière ce que fait le PNUD pour renforcer l'investissement national dans les stratégies de réduction de la pauvreté, pour promouvoir une large participation populaire à la formulation de ces stratégies et pour améliorer la coordination entre les Nations Unies et les donateurs en vue d'obtenir une aide extérieure à cet effet.

23. En avril 2000, le PNUD a fait paraître un document intitulé *Vaincre la pauvreté humaine: Rapport du PNUD sur la pauvreté 2000*; ce deuxième rapport mondial décrivait dans le détail les progrès que les pays avaient faits dans l'évaluation de la pauvreté, dans la fixation d'objectifs pour son éradication et dans la mise en oeuvre de stratégies pour atteindre ces objectifs. Les bureaux de pays du PNUD ont beaucoup fait pour aider plus de 100 pays à se doter de capacités et à formuler des politiques dans ces domaines, en particulier par l'intermédiaire de sa précédente initiative d'appui aux stratégies d'élimination de la pauvreté, programme financé par de multiples donateurs qui a été lancé en 1996 dans le but précis d'aider les pays à honorer leurs engagements du Sommet mondial. Le PNUD en a fait une évaluation majeure en 2000 afin d'en dégager les grandes leçons pour l'avenir.

Encadré 5

Vaincre la pauvreté humaine: principaux messages du rapport

Encadré 5

Vaincre la pauvreté humaine: principaux messages du rapport du PNUD sur la pauvreté 2000

- La mise en place d'une nouvelle stratégie mondiale de lutte contre la pauvreté s'impose – disposant de ressources accrues, plus précise dans son orientation et bénéficiant d'un engagement plus résolu – sur la base des engagements pris lors du Sommet mondial de 1995 sur le développement social.
- Les plans de lutte contre la pauvreté doivent avoir une portée globale – ne pas se limiter à quelques projets ciblés sur les pauvres.
- Les plans de lutte contre la pauvreté doivent être maîtrisés et définis par le pays lui-même, et non par les donateurs.
- Il faut une nouvelle génération de programmes qui visent à ce que les pauvres tirent plus d'avantages de la croissance, qui ciblent les inégalités et qui mettent l'accent sur le renforcement des moyens d'action des pauvres.
- Les pays devraient rattacher leurs programmes de réduction de la pauvreté, non seulement à leurs politiques nationales, mais aussi à leurs politiques économique et financière internationales – ce qui est rarement le cas.
- L'existence d'organismes gouvernementaux efficaces et comptables de leurs actes est souvent le chaînon manquant entre la lutte contre la pauvreté et son recul.
- Les campagnes contre la pauvreté ont souvent court-circuité les administrations locales et en ont ainsi réduit les avantages pour les pauvres.
- Le fondement de la réduction de la pauvreté est l'organisation des pauvres au niveau communautaire. Il n'est pas de meilleur antidote à l'impuissance, cause essentielle de la pauvreté.
- Un ciblage efficace vient après le renforcement des moyens d'action, non l'inverse.
- Une faiblesse générale des programmes de lutte contre la pauvreté est leur absence d'intégration, due pour une large part au fait qu'ils sont organisés comme un ensemble d'interventions ciblées déconnectées des politiques nationales.
- Les pays ont besoin, pour mesurer les progrès qu'ils font dans la lutte contre la pauvreté, d'un système de suivi qui en couvre tous les aspects tout en demeurant praticable.

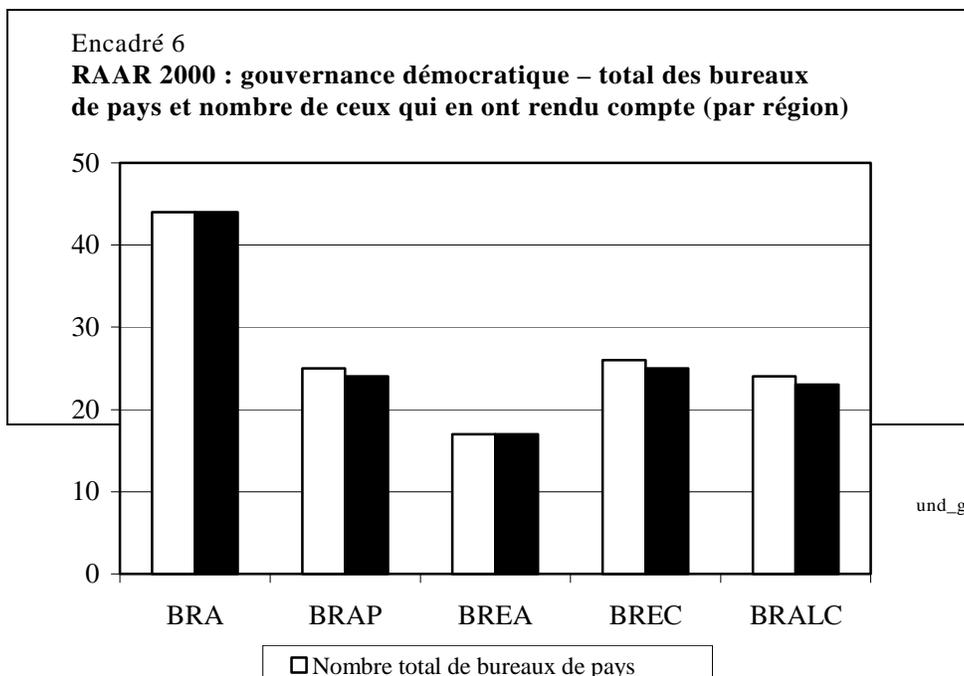
24. *Vaincre la pauvreté humaine* a été écrit et publié en partie en vue de l'examen que l'Assemblée générale devait faire en juin à Genève (le Forum 2000 de Genève) des résultats, cinq ans après, du Sommet mondial pour le développement social, ren-

contre pour laquelle le PNUD avait fait établir également une série de documents spéciaux de conférence dont la présentation avait fait l'objet de quelques réunions.

Gouvernance démocratique

25. Comme il est dit dans la Déclaration du Millénaire, il faut une bonne gouvernance pour mettre en place un environnement propice au développement humain et à l'élimination de la pauvreté. Ce lien faisait l'objet d'un thème spécial de la publication susmentionnée (Vaincre la pauvreté humaine), dans laquelle on pouvait lire que la gouvernance est le chaînon manquant entre croissance et recul de la pauvreté. C'est ce que confirmait une analyse du RAAR 2000, qui faisait état d'une fertilisation croisée plus forte en 2000 entre gouvernance et programmes de lutte contre la pauvreté soutenus par le PNUD, les articulations étant les plus fortes en Asie et dans le Pacifique tout en étant sensibles également ailleurs. Au Nigeria, par exemple, le gouvernement a formulé et fait approuver tout un programme national de gouvernance de nature à promouvoir un développement humain durable. Des activités de réduction de la pauvreté ont été intégrées à la gouvernance dans des domaines tels que le dialogue et la coopération en vue d'une croissance équitable et durable, la mondialisation et l'accès à la justice.

26. En 2000, le PNUD s'est employé à renforcer la gouvernance démocratique dans et entre les pays. Dans des domaines clés comme les institutions de gouvernement, les droits de la personne, la décentralisation, la gestion du secteur public et dans des domaines qui se recoupent comme la problématique des sexes, le PNUD a fourni des conseils et un soutien technique aux pouvoirs publics, à la société civile et aux collectivités pauvres. Il a, par exemple, soutenu les organisations de la société civile dans leur combat contre la corruption en Bulgarie, au Brésil, en Lettonie, à Trinité-et-Tobago ainsi que par l'intermédiaire de Partnership for Transparency Fund (PTF). En Mauritanie, il a contribué à renforcer la coordination entre les organisations non gouvernementales (ONG) en prêtant son concours à la création de Civil Society Cyberforum, qui comprend des associations de maires, des journalistes et des ONG. Au Maroc, il a, en collaboration avec une ONG locale qui s'occupe de problèmes de transparence, contribué à la décentralisation de l'organisme chargé des audits et des comptes de façon à améliorer la vérification des comptes et le contrôle des budgets publics à l'échelon local et à renforcer les moyens d'action et la restructuration de la Cour suprême pour un meilleur contrôle du système judiciaire.





27. La fourniture de services consultatifs à des institutions et structures dans les domaines législatif, électoral et judiciaire ainsi que dans celui des droits de la personne est demeurée importante en 2000. En Éthiopie, par exemple, le PNUD a formé 200 parlementaires au rôle du parlement dans le processus budgétaire. Au niveau mondial, il a fait la synthèse des leçons retenues des programmes de développement législatif. Il a également fourni des conseils et des services techniques à des pays organisant des élections, aidant le Rwanda à établir le cadre juridique de sa Commission électorale et fournissant à 48 réseaux d'ONG une assistance financière et/ou technique pour observer le déroulement des élections présidentielles au Mexique. Au Bangladesh, le PNUD a fait établir 98 millions de manuels, brochures et formulaires d'inscription sur les listes électorales et assuré une formation à quelque 829 000 agents préposés aux inscriptions sur les listes électorales et autre personnel électoral. Au niveau mondial encore, le PNUD et la Division de l'assistance électorale du Département des affaires politiques ont conjointement réédité l'ensemble de principes directeurs relatifs à la fourniture d'un soutien coordonné en matière d'élections.

28. Le travail de réforme judiciaire et d'accessibilité des tribunaux que le PNUD a réalisé au cours de l'année écoulée a correspondu à un important changement de paradigme qui fait que le droit et la justice ne sont plus vus seulement comme prérogatives de l'État, mais comme des droits dévolus aux citoyens. La revendication du droit à la justice pour les groupes de population pauvres, vulnérables et privés du droit électoral est à la base de plus 60 projets réalisés dans 17 pays où le PNUD met en place une nouvelle architecture constitutionnelle. Le PNUD s'emploie aussi à renforcer des systèmes d'aide judiciaire, à financer des campagnes de sensibilisation du public, à assurer la diffusion d'arrêts qui font jurisprudence, à financer des ONG, à former des journalistes, à former des juges à la gouvernance et à la mondialisation et à promouvoir l'adoption de mécanismes alternatifs de résolution des différends. Il a, par exemple, aidé la Lituanie à se doter d'un nouveau code pénal qui prévoit des solutions de rechange à l'incarcération des mineurs.

29. L'année 2000 a été une année de confirmation de la place des droits de la personne dans la politique et la programmation du PNUD, dont le fait que c'était là le thème du Rapport sur le développement humain 2000 n'est pas la moindre des causes. C'est ce qui ressort du RAAR de 2000, qui fait état des activités en cours dans près de 50 bureaux de pays. Le programme pour le renforcement de l'action dans le domaine des droits de l'homme que le PNUD réalise avec le Haut commissariat des Nations Unies pour les droits de l'homme (HCR) a élargi son champ d'activité en 2000: des volontaires des Nations Unies (VNU) spécialisés dans les droits de la personne ont été affectés à 11 bureaux de pays du PNUD et des activités de programmation ont été entreprises dans 15 autres pays. A Madagascar, le PNUD travaille à intégrer une sensibilité aux droits dans les organismes nationaux de développement et de contrôle.

30. Le soutien qu'il apporte à une décentralisation et à une autogestion (urbaine et rurale) qui donnent aux populations locales un plus grand pouvoir de décision en matière de gouvernance, de prestation de services et d'investissement social est une autre composante de la programmation du PNUD en matière de gouvernance. L'analyse du RAAR faisait apparaître la décentralisation comme une préoccupation croissante du PNUD en 2000 par rapport à 1999, année de suivi relativement faible. Trente-neuf pour cent de tous les bureaux de pays ont mis en route des programmes en vue de doter les administrations locales de moyens accrus pour participer à la planification du développement et à la gestion des ressources, action qui s'est soldée par un taux moyen de réussite de 71%. En Éthiopie, le PNUD a aidé à former 3 400 personnes à la gestion et à l'administration aux niveaux des districts et des sous-districts. Au Kirgizstan, il a prêté son concours à l'élaboration de deux lois sur le renforcement des administrations locales qui ont été soumises au parlement. En Somalie, il a apporté un soutien technique à la planification et à la gestion du développement urbain, notamment en ce qui concerne les systèmes d'approvisionnement en eau. Des programmes régionaux sont également en cours de réalisation par le Bureau régional pour l'Europe et la Communauté d'États indépendants (BREC) et le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes (BRALC); un programme de décentralisation est également en cours à l'échelon mondial.

31. Améliorer l'efficacité de la fonction publique en vue de promouvoir le développement humain et conseiller les gouvernements sur la démarche à suivre pour se doter de la capacité institutionnelle nécessaire pour assurer une gestion responsable, transparente et intègre figurent en bonne place parmi les activités que le PNUD a déployées en 2000 en matière de gouvernance. Au Nigeria, il a contribué à préparer le terrain en vue d'amener donateurs et partenaires à venir en aide à la Commission anticorruption et à mettre sur pied un plan d'action anticorruption. En Jordanie, le PNUD s'emploie à renforcer l'efficacité du secteur public au moyen de programmes pilotes d'informatisation des régimes douaniers et fonciers et il apporte son soutien à l'établissement d'un plan national de gouvernance par voie électronique. Au Bangladesh, le PNUD a, par multiplication de ressources d'amorçage, collaboré avec la Banque mondiale à la réalisation du rapport sur l'évaluation de la responsabilité financière du pays, rapport qui contenait une analyse approfondie et des recommandations sur la manière d'améliorer le sens des responsabilités et la transparence. Le PNUD a également continué, par des missions au Kirgizstan, en Russie, en Slovénie et en Ukraine, ses interventions stratégiques dans la région Europe et Communauté d'États indépendants.

Encadré 7

Construction de scénarios en Amérique latine

Dans le cadre de sa stratégie 2000-2005 pour la région Amérique latine et Caraïbes, le PNUD finance un gros effort de recherche, de développement et de promotion de scénarios civiques comme instruments de formation de consensus, d'élaboration d'une politique et de gouvernance. Il a organisé un atelier international sur la question du 8 au 10 novembre 2000 à Antigua, au Guatemala.

La construction de scénarios a été conçue au départ comme moyen d'élaborer une stratégie dans le secteur privé. Le PNUD a fait exécuter un important projet de recherche en vue de la réunion du Guatemala, demandant à des chercheurs de la Society for Organizational Learning et du Massachusetts Institute of Technology de rédiger des histoires instructives de projets de scénarios civiques réalisés en Colombie, au Guatemala et en Afrique du Sud.

Les participants à la réunion du Guatemala comprenaient 11 représentants résidents ainsi que des notabilités civiles du monde entier, y compris des membres d'équipes de projets de construction de scénarios de Colombie, du Guatemala et d'Afrique du Sud, à quoi venaient s'ajouter des représentants de l'Université pour la paix et du Projet de reconstruction des sociétés déchirées par la guerre.

32. Le PNUD s'emploie de multiples manières à faire valoir l'effet multiplicateur des technologies de l'information et des communications pour améliorer la gouvernance démocratique, ce que le RAAR de 2000 fait apparaître clairement. Au Bhoutan, par exemple, le projet du PNUD intitulé Information Network for Good Governance aide la Commission du plan du Bhoutan dans la collecte, le partage et la diffusion de données et d'informations au public et favorise l'accès du peuple à l'information. En Estonie, un programme Internet du PNUD a facilité l'offre de toute une gamme de services publics en ligne. Le but, à terme, est de rendre tout le processus législatif transparent et de donner aux gens la possibilité de faire publiquement des observations sur les projets de lois. En République-Unie de Tanzanie, le PNUD apporte son concours à la création de "Tanzania-on-line", site web à vocation participative qui informe le public sur les progrès du développement. En Égypte, il aide à la réforme du cadre politique, juridique et réglementaire en vue de développer les connexions électroniques et de rendre les technologies de l'information et des communications accessibles aux pauvres.

33. Le travail d'amont du PNUD a été mis en évidence dans l'analyse de gouvernance du RAAR de 2000, où l'objectif de 50% des résultats escomptés est d'influer sur les options de stratégie et de politique relatives à la réalisation d'un développement humain durable. Le PNUD a organisé plusieurs conférences internationales en vue de promouvoir le dialogue sur des questions qui préoccupent les pays bénéficiaires de programmes, dont une sur la gouvernance à Hanovre EXPO 2000. Le séminaire sur la mondialisation et la coopération Sud-Sud tenu à Kuala Lumpur du 12 au 14 décembre avait pour but de mieux faire comprendre aux pays en développement comment affronter, individuellement et collectivement, la mondialisation. Le PNUD a également prêté son concours à l'organisation de deux grandes conférences

internationales en faveur de la démocratie – la Conférence ministérielle intitulée “Information Society: Accelerating European Integration”, tenue à Varsovie les 11 et 12 mai, et la quatrième Conférence internationale des démocraties nouvelles ou rétablies, tenue à Cotonou, au Bénin, du 4 au 6 décembre.

Problématique des sexes

34. L'année 2000 a été importante du point de vue de la problématique des sexes parce qu'elle a vu: a) la vingt-troisième session extraordinaire de l'Assemblée générale, tenue du 5 au 9 juin (Les femmes en l'an 2000: égalité entre les sexes, développement et paix pour le vingt-et-unième siècle) pour faire le bilan de cinq années de mise en oeuvre du programme d'action de Beijing; la vingt-quatrième session extraordinaire, tenue du 26 au 30 juin (Sommet mondial pour le développement social et au-delà: le développement social pour tous à l'heure de la mondialisation) pour faire l'analyse et évaluer le bilan du Sommet mondial pour le développement social; le lancement du document Vaincre la pauvreté humaine: Rapport du PNUD sur la pauvreté 2000, qui contenait un certain nombre de conclusions d'importance sur la nécessité d'une plus grande intégration systématique de la problématique des sexes aux stratégies de lutte contre la pauvreté, objectif auquel le PNUD demeure fermement attaché.

35. Le PNUD est venu en aide à plusieurs gouvernements pour la préparation de rapports nationaux pour Beijing + 5 et il a, au sein du Comité interinstitutions sur les femmes et l'égalité entre les sexes, travaillé en association étroite avec d'autres organismes des Nations Unies. Cette coopération a permis de centrer davantage l'action sur des questions d'une actualité croissante comme les dispositions législatives et la mise en oeuvre de la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, la mondialisation et la macro-économie, la problématique des sexes et les stratégies d'éradication de la pauvreté, l'utilisation des technologies de l'information et des communications et la démarginalisation des femmes, le travail rémunéré et non rémunéré et les femmes dans les situations de consolidation de la paix et d'après-conflit. La coopération entre organismes a eu pour résultats un renforcement de la coordination au niveau des pays, une aide à l'élaboration et à l'application de plans nationaux d'action et à l'établissement de rapports nationaux et la réunion de fonds additionnels pour favoriser les représentations nationales, en particulier de la société civile, à la vingt-troisième session extraordinaire. À cet égard, l'identification de bonnes pratiques et leur diffusion ont été spécialement importantes. Avec le concours du Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM) et en association étroite avec un certain nombre d'ONG de femmes, le PNUD a fait valoir les articulations entre Beijing + 5 et Copenhague + 5. Les données recueillies de ce fait ont été reprises et analysées dans le RAAR de 2000.

36. Du point de vue du PNUD, l'établissement, cinq ans après, du bilan de la Quatrième conférence mondiale sur les femmes a eu pour principale implication de renforcer, pour toutes les parties prenantes, l'obligation de faire état de progrès tangibles dans la tenue des engagements pris. Le PNUD s'emploie en particulier à intégrer la problématique des sexes à ses orientations, à ses programmes et à sa gestion. Des efforts ont été faits pour inclure de manière plus explicite la problématique des sexes dans les rapports nationaux sur le développement humain, pour établir des indicateurs et pour fournir des données ventilées par sexe pour les ECP et les CNUAD

ainsi que pour les rapports nationaux sur le développement humain, y compris l'établissement d'indicateurs qualitatifs concernant les droits humains des femmes, le travail rémunéré et le travail non rémunéré, et le renforcement des initiatives d'établissement de budgets par sexe. Le PNUD porte un intérêt particulier aux indicateurs de vulnérabilité des femmes et d'inégalités entre sexes pour suivre les progrès accomplis dans la mise en application de la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et pour mesurer l'efficacité des stratégies de réduction de la pauvreté. Les rapports de contrepartie émanant de la société civile ont été d'utiles instruments d'évaluation et de sensibilisation. Le PNUD apporte aussi son aide à la mise au point d'outils pour l'intégration systématique de la problématique des sexes aux travaux d'organisations internationales et régionales, par exemple au moyen des stratégies de formation qu'il met en oeuvre en association avec la Communauté de développement de l'Afrique australe.

37. Le CRS du PNUD maintient, comme le veulent son orientation et sa responsabilité, le cap sur l'égalité des sexes comme domaine stratégique de préoccupation. Dans le même temps, cette dimension sexospécifique fait l'objet d'une intégration systématique à d'autres domaines stratégiques comme la gouvernance, l'élimination de la pauvreté, les situations de crise et d'après-conflit, l'environnement et l'énergie ainsi que le VIH/sida. Le PNUD a donc opté pour une démarche double en intégrant systématiquement la problématique des sexes à ses politiques et programmes et en engageant des activités propres à combler l'écart entre les sexes. Il a également facilité la coopération Nord/Sud en matière d'égalisation des chances entre les deux sexes parmi des organisations de la vie civile comme Kvinnoforum (Suède) et quatre ONG africaines de la région de l'Afrique orientale et australe, dont la Community Development Foundation au Mozambique. Le PNUD continuera à promouvoir une démarche "inclusive" qui permette de déterminer les actions à engager en vue de combler l'écart entre sexes. A cet égard, le Fonds de développement des Nations Unies pour la femme est son premier partenaire pour les questions relatives à l'avancement des femmes et à l'égalité des sexes et le statut de cet organisme comme agent d'exécution promet de rendre cette coopération encore plus fructueuse.

Encadré 8

Appui du PNUD à l'égalité des sexes dans les processus de prise des décisions [RAAR de 2000]

<i>Domaines d'action</i>	<i>Progrès signalés</i>	<i>Pays</i>
Dialogue directif pour améliorer la condition de la femme	<ul style="list-style-type: none"> • Révision des stratégies nationales relatives à la problématique des sexes • Formation de fonctionnaires et de parlementaires à l'élaboration de la politique de l'État en matière d'égalité • Facilitation du dialogue entre les gouvernements et les parties prenantes de la société civile • Formulation de politiques sectorielles sur l'égalité des sexes, en agriculture par exemple • Formulation de dispositions législatives 	Algérie, Bulgarie, Cambodge, Égypte, Géorgie, Honduras, Inde, Kazakhstan, Malawi, Népal, Nigéria, Swaziland

Dialogue directif pour améliorer la condition de la femme	<ul style="list-style-type: none"> • Révision des stratégies nationales relatives à la problématique des sexes • Formation de fonctionnaires et de parlementaires à l'élaboration de la politique de l'État en matière d'égalité • Facilitation du dialogue entre les gouvernements et les parties prenantes de la société civile • Formulation de politiques sectorielles sur l'égalité des sexes, en agriculture par exemple • Formulation de dispositions législatives nationales et locales, par exemple sur l'égalité et contre les mutilations de l'appareil génital féminin 	Algérie, Bulgarie, Cambodge, Égypte, Géorgie, Honduras, Inde, Kazakhstan, Malawi, Népal, Nigéria, Swaziland
Renforcement des capacités (institutions)	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place, dans les institutions gouvernementales et les ministères d'exécution, de centres de coordination pour les questions qui touchent à la problématique des sexes • Ateliers de formation à l'analyse de ces questions à l'intention des ONG • Programmes de formation au niveau local pour la participation des femmes aux élections municipales et locales • Ateliers de formation sur la manière de prendre en compte la problématique des sexes dans les budgets nationaux 	Albanie, Cambodge, Géorgie, Maurice, Myanmar, Sénégal, Soudan, Yémen
Renforcement des capacités (données ventilées par sexe)	<ul style="list-style-type: none"> • Mise au point d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs sur la problématique des sexes pour inclusion dans les plans nationaux • Établissement de rapports statistiques nationaux sur l'égalité des sexes • Organisation d'activités de formation pour bureaux de recensement • Collecte de données ventilées par sexe pour inclusion dans les rapports nationaux sur le développement humain 	Arabie saoudite, Bolivie, Chine, Costa Rica, Estonie, Géorgie, Jordanie, Libye, Népal, Roumanie

	<ul style="list-style-type: none"> • Collecte de données en vue des rapports nationaux sur la mise en application du programme d'action de Beijing et de la Conférence sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes 	
Sensibilisation	<ul style="list-style-type: none"> • Traduction du programme d'action de Beijing, plans nationaux d'action et diffusion dans les langues locales • Reportages des médias sur des problèmes particuliers (émissions de télévision, par exemple, sur les aspects juridiques de l'égalité) • Ateliers pour transmettre aux milieux universitaires l'information et les données ventilées par sexe concernant la problématique des sexes 	Bangladesh, Lettonie, République islamique d'Iran, Turquie
Réduction de la pauvreté	<ul style="list-style-type: none"> • Formation d'agents de l'État aux questions relatives à la problématique des sexes en vue de l'établissement des documents stratégiques de lutte contre la pauvreté • Assistance aux organisations locales de femmes des municipalités les plus pauvres et les plus vulnérables pour la formulation de stratégies de réduction de la pauvreté au niveau local 	Burkina Faso, Burundi, Cambodge, Chine, Colombie, Djibouti, El Salvador, Gambie, Ghana, Guyana, Honduras, Inde, Kenya, Kiribati, Maldives, Maurice, Mongolie, Mozambique, Nicaragua, Ouzbékistan, Pakistan

38. Le RAAR pour 2000 relève des interventions de plus grande portée dans le domaine de la problématique des sexes, avec des articulations plus marquées en particulier entre orientation, renforcement des capacités et formation de coalitions sociales plus larges. En ce qui concerne l'intégration systématique de la problématique des sexes dans la gouvernance, le PNUD a fait paraître en 2000 le rapport intitulé *Women's Political Participation and Good Governance: 21st Century Challenges*. Ce rapport, qui a fait l'objet d'une diffusion mondiale, est conçu pour aider les pays bénéficiaires de programmes à favoriser une plus grande participation des femmes à la prise des décisions politiques et économiques, en particulier par l'établissement des budgets, et pour renforcer les réseaux nationaux, régionaux et mondiaux à cette fin. On décrit une forme novatrice de partenariat dans la publication intitulée Loo-

king Ahead/Looking Around: The Dynamics of Gender Partnership in Africa, publication qui a fait, elle aussi, l'objet d'une diffusion mondiale.

39. Le PNUD dispose, en matière de problématique des sexes, d'un réseau d'agents de coordination au niveau du siège et, au niveau des bureaux de pays, de 134 agents et conseillers, à quoi viennent s'ajouter 20 volontaires des Nations Unies spécialistes de ces questions. De plus, l'ensemble du réseau est relié électroniquement aux conseillers des programmes régionaux du Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM) et il interagit avec le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et le réseau d'agents de coordination des questions de problématique des sexes des autres organismes des Nations Unies afin d'éviter les chevauchements d'activités et de faire valoir l'effet de synergie. Le PNUD fait paraître le bulletin électronique Gender Beat et possède un site web sur la question (<http://www.undp.org/gender>).

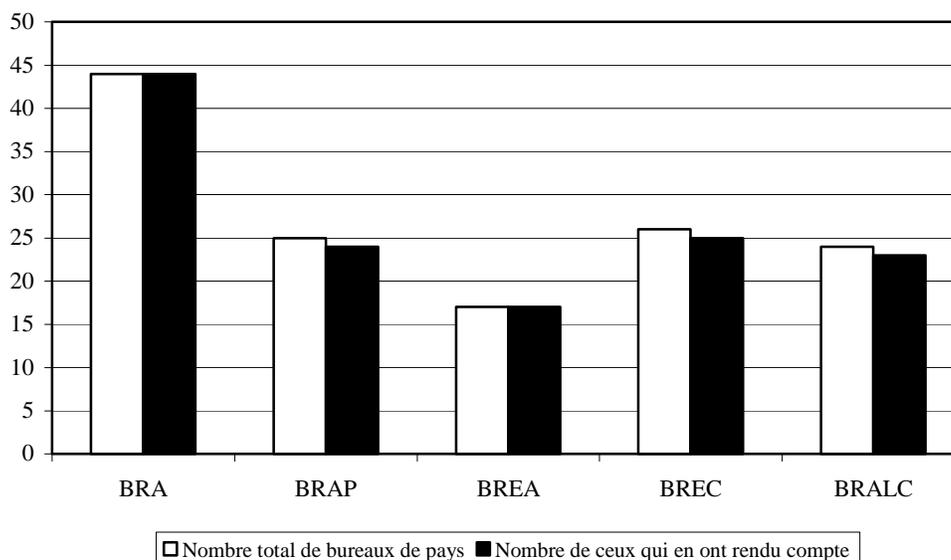
40. Le PNUD avait aussi pour mission, en 2000, d'aider les pays bénéficiaires de programmes à faire en sorte que leurs stratégies de réduction de la pauvreté et les documents stratégiques de lutte contre la pauvreté qui leur étaient associés tiennent pleinement compte de la féminisation de la pauvreté et des stratégies élaborées par les femmes elles-mêmes dans un but à la fois d'orientation et d'exécution. Les bureaux de pays du PNUD situés dans des pays qui se trouvaient dans des situations particulières de développement ont également rendu compte, dans le RAAR pour 2000, d'interventions croissantes en faveur de l'avancement des femmes et de l'intégration systématique de la problématique des sexes dans les situations d'après-conflit. C'est ainsi, par exemple, que le PNUD a soutenu les efforts des ONG Femmes Africa Solidarité dans leurs interventions stratégiques au Burundi ainsi que dans les pays riverains du fleuve Mano en Afrique de l'Ouest.

Situations de crise et d'après-conflit

41. Les efforts que fait le PNUD pour mieux cibler et améliorer son action dans les situations de crise et d'après-conflit ont été marqués par un regain de vigueur en 2000. Stimulé par l'unité croissante des vues sur les rapports entre pauvreté, violence et catastrophes naturelles et en réponse directe aux demandes de conseils d'experts et de soutien programmatique présentées à cet égard par de nombreux pays bénéficiaires de programmes, le PNUD a développé ses activités dans les domaines de la réinsertion et du redressement, de la consolidation de la paix, de l'action antimines, de l'atténuation des effets des catastrophes naturelles et autres domaines apparentés. Ces activités ont été examinées dans le détail par le Conseil d'administration à sa première session ordinaire de 2001 (voir document DP/2001/4 et le compte rendu des débats aux paragraphes 42 à 46 du document DP/2001/11).

42. Le RAAR indique que la distinction entre les interventions du PNUD dans les situations de crise et d'après-conflit et celles qu'il fait dans le cours normal du développement ne cesse de se réduire. Il relève aussi l'existence de fortes interactions entre la réalisation des objectifs qu'il poursuit en situation de crise et en situation d'après-conflit.

RAAR 2000 : situations de crise et d'après-conflit – nombre total de bureaux de pays et nombre de ceux qui en ont rendu compte (par région)



43. Oeuvrant avec ses partenaires du système des Nations Unies et d'ailleurs, le PNUD a continué à venir en aide aux populations touchées par la guerre dans des endroits comme les Balkans, le Timor oriental et la Somalie et il a joué un rôle de premier plan dans les actions engagées pour faire face aux inondations dont le Mozambique était victime ainsi que dans les discussions sur la réforme agraire au Zimbabwe. Dans le contexte du Rapport Brahimi (A/55/305-S/2000/809) et dans le cadre des préparatifs aux discussions avec le Conseil d'administration à sa première session ordinaire de 2001, le PNUD a fourni de nouveaux éclaircissements sur les fondements logiques de son action dans ce type de situations difficiles. Il a également joué un rôle majeur dans la mobilisation de ressources d'intervention dans des situations de crise et dans leur gestion. En plus des 30 millions de dollars de montants cibles pour l'allocation des ressources de base au titre de la rubrique 1.1.3, le PNUD a réuni, par l'entremise du gouvernement italien, 43 millions de dollars destinés au fonds d'affectation spéciale pour un développement social durable, la paix et l'aide aux pays en situation particulière et, par l'intermédiaire des gouvernements australien, britannique, italien, néerlandais et norvégien, 54 millions de dollars destinés au Fonds d'affectation spéciale pour la prévention des crises, les situations d'après-conflit, la consolidation de la paix et le redressement.

44. Les activités du PNUD dans le domaine de la réinsertion des populations touchées par la guerre ont progressé selon une démarche intégrée. On peut citer comme exemples la reconstruction des logements et le remise sur pied des microprojets ruraux au Liberia, le désarmement, la démobilisation et la réinsertion dans les Îles Salomon et le rétablissement de la confiance et la réinsertion au Kosovo. Tous ces programmes sont axés sur le renforcement des capacités aux niveaux national, local et communautaire avec pour objectifs principaux de doter les collectivités des moyens nécessaires pour prendre la direction de l'oeuvre de reconstruction tout en favorisant la réconciliation et tout en contribuant à relancer l'économie et à faire reculer la pauvreté.

45. Dans le domaine du déminage, le PNUD a fait passer de 12 en 1999 à 23 en 2000 le nombre de pays dans lesquels sont en cours des projets de renforcement des capacités nationales de déminage. L'ampleur de ce soutien, qui vise à développer la capacité des pays à gérer et à coordonner les activités de déminage sur leur propre territoire, varie d'un pays à l'autre, selon que le projet est encore au stade de la conception, comme au Liban, ou en place depuis des années, comme en République démocratique populaire lao. Le PNUD a, par ailleurs, chargé le World Rehabilitation Fund (WRF) d'assurer la réintégration socio-économique des victimes de mines terrestres. À la suite de travaux pratiques réalisés au Cambodge, en République démocratique populaire lao, au Liban et au Mozambique, le WRF a mis au point un prototype de mécanismes et de services qui devraient être en place pour permettre la réintégration socio-économique des victimes et des projets pilotes sont en cours à cette fin. Les conseils en renforcement des capacités ont consisté surtout à faire adopter des textes législatifs et à mettre en place des structures institutionnelles appropriées et à aider à la création et au fonctionnement de centres nationaux de déminage, afin de coordonner les activités de déminage, lesquelles peuvent nécessiter un budget annuel de 5 à 30 millions de dollars. L'année 2000 a été marquée par une nouvelle initiative tendant à mettre sur pied et à assurer des activités de formation à la gestion à l'intention du personnel d'encadrement des programmes d'action antimines.

46. Dans le domaine de la gouvernance et de la primauté du droit, le PNUD a beaucoup fait pour la refonte du programme de promotion de la légalité en Haïti et pour la mise en place, au Timor oriental, d'un système judiciaire endogène. Des projets pilotes, assortis d'objectifs bien définis pour la prévention des conflits, ont été élaborés en Bulgarie, au Kirgizstan et en Roumanie. On peut citer, entre autres exemples, un projet régional en Afrique qui vise à renforcer les moyens d'action des gouvernements et des ONG et à mobiliser leur soutien en faveur de la création d'un nouveau mécanisme de l'Organisation de l'unité africaine pour la prévention et la résolution des conflits.

47. Dans le domaine des catastrophes naturelles, le PNUD est intervenu en faveur des victimes d'un cyclone dans l'État indien d'Orissa, d'un déversement de cyanure en Roumanie ainsi que d'inondations au Venezuela. En Mozambique, il a, par une mobilisation prompte et cohérente de la communauté internationale en réaction aux inondations dévastatrices dont a souffert ce pays, apporté un concours absolument vital à son gouvernement. Il a resserré encore ses liens de partenariat avec des commissions régionales comme le Centre pour la coordination de la prévention des catastrophes naturelles en Amérique centrale, l'organisme caraïbe d'intervention rapide en cas de catastrophe et la Communauté de développement de l'Afrique australe pour faciliter la gestion et l'exécution des programmes de réduction des risques et de gestion des catastrophes. Il a également coparrainé avec la Banque mondiale le lancement de ProVention Consortium, partenariat d'organismes internationaux, d'institutions financières internationales, de gouvernements, d'instituts privés et universitaires ainsi que d'ONG attachés à la réduction des catastrophes et à la réalisation d'un développement durable.

VII/sida

48. En 2000, le nombre de séropositifs/sidaïques dans le monde a dépassé 36 millions. L'ampleur du problème a suscité un écho mondial lors du débat du Conseil de sécurité qui a eu lieu en janvier 2000 sur la dimension sécuritaire de l'épidémie –

c'était la première fois que l'Administrateur prenait la parole devant le Conseil de sécurité – ainsi que lors de la treizième conférence internationale sur le sida tenue à Durban, en Afrique du Sud. Le PNUD a, de ce fait, redoublé d'efforts à cet égard et fait du VIH/sida un de ses principaux domaines d'intervention en faveur des pays en développement. Avec 55 bureaux de pays rendant compte dans le RAAR de 66 interventions liées au VIH/sida, le nombre de bureaux de pays actifs dans ce domaine représentait presque le double de ce qu'il était en 1999.

49. Coparrain du Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA), le PNUD s'emploie à mobiliser tous les acteurs et institutions bien au-delà du secteur de la santé, réunissant des ressources nationales et internationales suffisantes et veillant à faire en sorte que les actions engagées soient bien coordonnées et à la mesure du problème. Dans ses fonctions de coordonnateur des activités du système des Nations Unies au niveau des pays, il s'emploie à promouvoir une réaction cohérente dans le cadre du plan stratégique du système des Nations Unies pour le VIH/sida pour la période 2000-2005 et à coordonner les programmes multi-institutions et multidonateurs en faveur des plans nationaux de lutte contre le VIH/sida. Le Coordonnateur résident est le premier à convoquer le groupe thématique sur le VIH/sida et il veille à ce que les priorités correspondantes soient mises en évidence dans le cadre global des Nations Unies pour l'aide au développement (CNUAD). Des groupes thématiques des Nations Unies sur le VIH/sida fonctionnent maintenant dans plus de 130 pays. Les données du RAAR pour l'année 2000 montrent que ce sont les groupes de ce type qui sont les plus communs et les plus actifs.

50. Tirant les leçons des progrès réalisés dans des pays comme le Sénégal, la Thaïlande et l'Ouganda, le PNUD fournit aux gouvernements et à leurs partenaires de la société civile des conseils sur la manière de mener une action nationale efficace. Dans plus de 20 pays, ses bureaux de pays font état de progrès dans la promotion d'appels énergiques à l'action à tous les niveaux, à l'engagement politique et à la mobilisation de ceux qui, dans quelque secteur que ce soit, sont capables d'agir. L'analyse du RAAR fait apparaître un déplacement d'attention prioritaire du PNUD vers l'amont en 2000, avec forte augmentation des interventions visant à aider les gouvernements à formuler des stratégies de lutte contre le VIH/sida, à les rendre mieux à même d'assurer la coordination d'efficaces stratégies multisectorielles de lutte contre le VIH/sida et à favoriser la création de structures décentralisées pour gérer les plans locaux de lutte contre le VIH/sida. L'orientation de l'action du PNUD apparaît clairement dans les catégories dont relèvent ses interventions: 68% des résultats étaient liés au renforcement des capacités (contre 52% en 1999) et 27% se rapportaient à des interventions d'appui à la définition de stratégies et de choix d'orientation. Au Botswana, en faisant ressortir l'impact du VIH/sida sur le développement humain, le rapport national sur le développement humain a eu pour effet d'ouvrir des perspectives pour une action politique à haut niveau, de provoquer des réactions multisectorielles et de proposer des solutions à des inégalités entre sexes qui alimentent la propagation de l'épidémie.

51. Dans près de 40 pays, le PNUD aide au renforcement des capacités de planification, de gestion et de mise en oeuvre de réactions nationales à l'épidémie, ce qui comprend l'urgente nécessité de les décentraliser et de les renforcer au niveau des districts et des municipalités. Au Malawi, par exemple, il a facilité la formulation d'un plan stratégique véritablement multisectoriel et axé sur l'obtention de résultats et il a, par l'organisation d'une table ronde, aidé le gouvernement à obtenir de toute

une gamme de donateurs internationaux 100 millions de dollars pour financer la mise en application du plan.

Encadré 9 Résultats obtenus par le PNUD dans le domaine de la lutte contre le VIH/sida [RAAR de 2000]		
<i>Domaines d'intervention</i>	<i>Progrès signalés</i>	<i>Pays</i>
Soutien à la planification stratégique et introduction de modifications dans les règlements	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien à la formulation de stratégies nationales de lutte contre le VIH/sida et établissement de plans d'action • Services consultatifs sur les changements à apporter aux textes réglementaires afin de renforcer le suivi de l'épidémie de VIH/sida et les moyens de lutter contre elle • Établissement d'un cadre national pour la promotion d'un mode de vie saine • Soutien à la constitution de réseaux de personnes vivant avec le VIH/sida en vue d'intervenir dans les choix d'orientation de la politique du pays • Activités de plaidoyer en vue d'introduire des modifications dans les textes réglementaires pour protéger les droits des personnes vivant avec le VIH/sida, sur les lieux de travail et en matière d'accès aux services, par exemple • Mise sur pied de programmes régionaux pour parer à la menace de propagation du VIH/sida que cause la mobilité de la population de certains secteurs 	Algérie, Arménie, Bangladesh, Bulgarie, Burkina Faso, Burundi, Cap Vert, Colombie, Guinée équatoriale, Gambie, Honduras, Kirgyzstan, Lesotho, Macédoine, Malawi, Pakistan, République centrafricaine, République de Moldova, République démocratique du Congo, Swaziland, Togo, Turkménistan, Ukraine, Venezuela
Intégration du VIH/sida à la stratégie de lutte contre la pauvreté	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration de la stratégie de lutte contre le VIH/sida aux documents stratégiques de lutte contre la pauvreté 	Afrique du Sud, Cameroun, Mozambique, République centrafricaine, Swaziland, Tchad, Vietnam, Zambie

	<ul style="list-style-type: none"> • Étude pour évaluer l'intégration des programmes relatifs au VIH/sida et à la pauvreté 	
Renforcement des capacités nationales de lutte contre le VIH/sida	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien aux institutions et ONG nationales actives en matière de VIH/sida pour mettre sur pied et exécuter des plans nationaux et locaux d'action et pour en suivre l'évolution • Soutien aux institutions, en particulier aux ONG, qui viennent en aide aux personnes vivant avec le VIH/sida • Renforcement des capacités de formulation de stratégies multisectorielles de lutte contre le VIH/sida • Formation d'agents de l'État chargés des questions de coordination • Intégration systématique de la stratégie suivie en matière de VIH/sida à tous les plans ministériels • Soutien aux comités de gestion de la crise provoquée par le VIH/sida • Formation du personnel de santé, des éducateurs, des psychologues, etc., au VIH/sida • Soutien aux centres nationaux de prévention et de sensibilisation au problème du VIH/sida 	<p>Arménie, Belize, Botswana, Chine, Cuba, Gambie, Kenya, Madagascar, Maroc, Mozambique, Myanmar, Pakistan, Pologne, République démocratique du Congo, République démocratique populaire lao, République-Unie de Tanzanie, Swaziland, Venezuela, Zimbabwe</p>
Établissement d'un organisme de coordination de haut niveau	<ul style="list-style-type: none"> • Établissement d'un secrétariat VIH/sida à l'échelon le plus élevé de l'appareil gouvernemental pour coordonner les actions de divers secteurs à l'égard du VIH/sida • Établissement d'un conseil de coordination pour la promotion d'un mode de vie saine 	<p>Belize, Bulgarie, ex-République yougoslave de Macédoine, Kirgizstan, Madagascar, République démocratique populaire lao, Rwanda, Ukraine, Zambie</p>

<p>Décentralisation des activités relatives au VIH/sida</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adoption de plans multisecto riels de lutte contre le VIH/sida au niveau local • Soutien des VNU aux activités provinciales en matière de VIH/sida • Création de commissions locales du sida pour répondre à des conditions et à des demandes particulières à une région • Soutien à l'organisation d'activités communes entre administrations locales et organisations de la société civile 	<p>Afrique du Sud, Bélarus, Bulgarie, Burundi, Indonésie, Kenya, Malawi, Maroc, Mozambique, Nigeria, Pakistan, République démocratique populaire lao, Zimbabwe</p>
<p>Soutien aux personnes vivant avec le VIH/sida</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien à la constitution de réseaux d'aide aux personnes vivant avec le VIH/sida • Établissement d'un cadre juridique et opérationnel pour soins à domicile aux personnes vivant avec le VIH/sida • Établissement de cadres juridiques et éthiques/codes de conduite pour combattre la discrimination • Organisation de camps d'été pour les personnes vivant avec le VIH/sida • Soutien direct à l'obtention de fonds pour achat de médicaments et traitement et exercice de pressions pour accès au traitement et aux médicaments génériques 	<p>Burundi, Chili, Colombie, Kenya, République démocratique du Congo, Rwanda, Ukraine</p>
<p>Plaidoyer, sensibilisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Programmes et documents d'information, d'éducation et de communication (IEC) à l'intention des femmes, des enfants et autres groupes de population vulnérables. Promotion d'une plus grande couverture médiatique • Sensibilisation des truchements de l'opinion que sont, par exemple, les parlementaires, les chefs religieux et les médias, à la problématique des sexes dans ses rapports avec le VIH/sida ainsi qu'au VIH/sida 	<p>Angola, Arménie, Azerbaïdjan, Bangladesh, Burkina Faso, Colombie, Cuba, Gambie, Kenya, Lettonie, Madagascar, Malawi, Myanmar, Nigeria, Ouzbékistan , Pérou, Pologne, République démocratique populaire lao, Roumanie, Sénégal, Swaziland, Thaïlande, Tonga, Turkménistan, Ukraine, Vietnam</p>

	<p>considéré comme problème de développement</p> <p>Intégration de l'IEC relative au VIH/sida à tous les programmes de développement afin provoquer un changement de mentalité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisation d'activités de sensibilisation à grand retentissement, comme à l'occasion de la Journée mondiale de lutte contre le sida • Initiative pilote pour créer des réseaux d'éducation par pairs interposés en matière de santé génésique • Utilisation de l'Internet aux fins d'information sur le VIH/sida • Soutien aux activités de sensibilisation menées par les personnes vivant avec le VIH/sida 	
Études	<ul style="list-style-type: none"> • Enquêtes sur l'impact socio-économique du VIH/sida • Enquête sur les sensibilités culturelles au VIH/sida • Analyse de situation et de réaction • Études sur les groupes de population à haut risque 	Angola, Arménie, Bangladesh, Bulgarie, Malawi, Rwanda, Swaziland, Tchad, Tonga, Ukraine, Yémen
Collecte de données et suivi	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien technique au suivi du VIH/sida • Surveillance médicale des groupes de population à haut risque 	Arménie, Burundi, Kenya, Madagascar, République démocratique populaire lao, Tanzanie

52. Dans neuf pays, les bureaux de pays du PNUD proposent des conseils d'orientation sur le difficile problème que représente l'intégration des priorités de la lutte contre le VIH/sida au coeur de la planification du développement, aux mécanismes d'attribution des ressources familiales et aux plans sectoriels. Au Burkina Faso et au Cameroun, par exemple, les interventions de lutte contre le VIH/sida font maintenant partie des stratégies nationales de réduction de la pauvreté et, de ce fait, une partie des économies provenant de l'allègement de la dette va à la prévention et au traitement du VIH/sida. Dans les pays les plus touchés, le PNUD travaille avec les autorités à des solutions susceptibles de contribuer à atténuer l'impact de l'épidémie sur le développement humain, sur les structures de l'appareil administratif et sur la fourniture des services essentiels. C'est ainsi qu'en Angola, au Botswana, au Burkina Faso, au Gabon, au Malawi, en Namibie et en Swaziland, le PNUD

parraine des études pour informer les gouvernements sur la manière de traiter l'impact produit sur certains secteurs et de renforcer la lutte contre la pauvreté et la planification macro-économique.

53. Dans une dizaine de pays, le PNUD signale l'existence de progrès dans l'adoption d'un cadre de droits humains et dans la sensibilisation à la problématique des sexes pour combattre la discrimination à l'égard des victimes du VIH/sida et pour remédier à des inégalités entre sexes qui alimentent la propagation de l'épidémie. En Angola, en Gambie, au Honduras et au Rwanda, le PNUD vient en aide à des associations et réseaux de personnes qui vivent avec le VIH/sida. Dans un certain nombre de pays, il prête son concours à des campagnes d'information et il s'emploie à favoriser l'accès du public aux services d'information sur le VIH/sida en faisant appel, à cette fin, aux nouvelles technologies du multimédia. Le Bangladesh, le Pérou, la République démocratique populaire lao et le Turkménistan sont des exemples de pays où les bureaux de pays du PNUD disent connaître des succès à cet égard. En Roumanie, le PNUD s'est associé avec quelques partenaires pour créer, à l'intention des jeunes, un site web sur le VIH/sida.

Encadré 10

Malawi – Forger des liens pour combattre le sida

Avec une population de 10 millions dont 8% au moins sont séropositifs ou sidéens, il n'est presque aucun Malawéen qui ne soit touché par l'épidémie. On y observe une érosion des gains d'espérance de vie, de survivance juvénile, d'éducation et de ressources humaines avec la disparition quotidienne, pour cause de maladies liées au sida, d'un nombre de plus en plus grand d'enseignants, de magistrats, d'infirmiers et autres agents de l'État. Bref, le sida est en train de détruire l'économie du Malawi et de réduire à néant la majeure partie de ce qui avait été gagné sur la pauvreté. Il est en train de défaire la trame de son tissu social et de compromettre la capacité du pays à transmettre le savoir à la prochaine génération. Comme le dit Justin Malewesi, vice-président du Malawi et président du comité ministériel sur le VIH/sida, « Ce n'est pas seulement notre présent que le VIH/sida est en train de nous prendre; c'est aussi notre avenir et celui de nos enfants ». On évalue au bas mot à 350 000 le nombre de personnes qui en sont déjà mortes et à près de un million, depuis 1985, le nombre d'enfants qui en ont été rendus orphelins. La plupart de ces enfants doivent maintenant s'occuper de leurs frères et soeurs au lieu d'être à l'école.

Le plan stratégique national de lutte contre le VIH/sida, qui doit s'étendre sur cinq ans, a été lancé en octobre 1999. Mis sur pied avec le concours du PNUD, ce plan représente la première initiative majeure du Malawi pour atténuer l'impact de l'épidémie et en freiner la propagation. Outre qu'il marque la fin de la démarche au coup par coup suivie jusque-là, le plan vise à fournir à toute la population des outils d'information à fin préventive et à accroître l'investissement en programmes de sensibilisation des jeunes. Il ambitionne d'aider les séropositifs à mener une vie digne et productive. Il veut aussi promouvoir l'élaboration et l'application de politiques et de dispositions législatives conçues de manière à faire en sorte que l'urgence de la lutte contre l'épidémie se fasse sentir dans tous les compartiments de l'action gouvernementale et de la

Le plan stratégique national de lutte contre le VIH/sida, qui doit s'étendre sur cinq ans, a été lancé en octobre 1999. Mis sur pied avec le concours du PNUD, ce plan représente la première initiative majeure du Malawi pour atténuer l'impact de l'épidémie et en freiner la propagation. Outre qu'il marque la fin de la démarche au coup par coup suivie jusque-là, le plan vise à fournir à toute la population des outils d'information à fin préventive et à accroître l'investissement en programmes de sensibilisation des jeunes. Il ambitionne d'aider les séropositifs à mener une vie digne et productive. Il veut aussi promouvoir l'élaboration et l'application de politiques et de dispositions législatives conçues de manière à faire en sorte que l'urgence de la lutte contre l'épidémie se fasse sentir dans tous les compartiments de l'action gouvernementale et de la vie économique.

Au début de l'année 2000, le PNUD a aidé le gouvernement malawéen à organiser une table ronde en vue de réunir des fonds pour la mise en application du plan stratégique national de lutte contre le VIH/sida. Des engagements à hauteur de 110 millions de dollars ont été pris pour financer la mise en oeuvre de la stratégie de réduction de la pauvreté. Avec une dette extérieure de 2,5 milliards de dollars, le gouvernement a mis la lutte contre le VIH/sida en bonne place dans son document stratégique intérimaire de lutte contre la pauvreté pour veiller à ce qu'une partie des ressources libérées au titre de l'initiative en faveur des pays pauvres très endettés aille à des activités de lutte contre le VIH/sida.

Technologies de l'information et des communications (TIC) pour le développement

54. L'avènement d'une économie mondiale en réseaux interconnectés, résultat conjugué de la mondialisation et du développement rapide des TIC, offre aux pays en développement des perspectives et des défis sans précédent. Ils ont la possibilité de se repositionner dans le nouveau contexte mondial tout en visant des objectifs d'importance vitale comme la réduction de la pauvreté, l'adoption de nouvelles formes de gouvernance, la fourniture de soins de santé et d'une éducation de base d'une manière bien plus efficace qu'auparavant. Cela dit, l'ampleur du défi que représentent les TIC est énorme. L'ouverture et la mondialisation des marchés ne sont pas parvenus en effet à répondre à tout ce qu'on en attendait pour le développement, de sorte que l'accès universel aux TIC et la mise place d'une infrastructure mondiale de l'information devront attendre encore. En outre, les disparités d'accès aux TIC se creusent tant entre les pays qu'à l'intérieur des pays.

55. Le moment est venu d'engager une action collective pour mettre fin à la fracture numérique. Le PNUD a, en étroite association avec des acteurs en vue du secteur public et du secteur privé, travaillé à la mise sur pied de tout un train de mesures d'ordre stratégique et opérationnel pour aider à transformer la fracture numérique croissante en une opportunité numérique tout en veillant à répondre aux besoins de base du développement.

56. Le Groupe d'experts sur l'accès aux nouvelles technologies (ci-après dénommé par son abréviation anglaise de "dot force"), créé en juillet 2000, est le fruit d'une collaboration historique entre le groupe des huit pays les plus industrialisés

(le G-8), les pays en développement, le secteur privé et la société civile. Le PNUD et la Banque mondiale accueillent conjointement le secrétariat. Le PNUD joue à cet égard un rôle déterminant en veillant à ce que les liens entre fracture numérique et fracture sociale soient renforcés et pris en considération à l'échelle mondiale. Le secrétariat du Groupe met la dernière main au rapport qui sera présenté aux membres du G-8 à Gènes en mai 2001. Grâce à cet organisme, les programmes et partenariats, déjà en place ou nouveaux, se verront porter à une plus haute échelle afin de répondre au défi des TIC et de proposer aux pays en développement de nouveaux mécanismes de financement.

57. L'Initiative pour l'accès aux nouvelles technologies (en anglais DOI), partenariat formé par Accenture, la fondation Marble et le PNUD, a prêté un concours stratégique majeur à la dot force. En outre, la DOI a mis au point un cadre théorique qui fait apparaître les TIC comme un instrument capable de déclencher une dynamique du développement qui ne se contente pas de générer une croissance économique proprement dite, mais qui tente aussi de répondre aux divers défis de développement décrits dans la Déclaration du Millénaire des Nations Unies. C'est aussi un outil stratégique qui s'adresse aux décideurs et aux parties prenantes des pays en développement qui ont un besoin urgent des conseils d'orientation les plus éclairés dans ce domaine. La deuxième phase de la DOI, qui débutera au printemps 2001, comprend le lancement d'une campagne mondiale des parties prenantes afin de susciter un intérêt plus grand pour ce que les TIC peuvent faire pour le développement ainsi que de six à dix initiatives exemplaires basées sur des pays.

58. Au niveau des pays, le PNUD a, en association avec "Dialogue mondial des entreprises sur le commerce électronique", la fondation Marble, le Forum économique mondial, le Centre pour le développement international de l'université Harvard et d'autres encore, lancé l'initiative dite Global Network Readiness and Resource Initiative (GNRRI). Dans le cadre de cette initiative, les pays pourront se voir offrir une aide à l'élaboration de stratégies de mise en place d'une infrastructure nationale d'information, y compris développement des capacités humaines, initiatives communautaires et création d'entreprises, toutes choses qui nécessitent l'adoption de politiques qui favorisent la concurrence, l'établissement de réglementations pertinentes et l'informatisation des campagnes. Le PNUD a, jusqu'ici, reçu plus de 20 demandes d'aide de la part de pays en développement de toutes les régions, y compris des pays qui appartiennent à la catégorie des pays les moins avancés (PMA). Des missions préparatoires sont à pied d'oeuvre.

59. Enfin, le PNUD s'est associé, dans le cadre d'un partenariat stratégique, avec Cisco Systems, les VNU et quelques autres, pour assurer une formation technique dans 24 PMA et renforcer le capital de ressources humaines locales nécessaires pour mettre et maintenir en place l'infrastructure de TIC. À ce jour, ce sont ainsi plus de 20 « Académies Cisco » qui ont été lancées en Asie, en Afrique et en Amérique latine et des plans sont en préparation en vue d'étendre la portée et de multiplier le nombre de pays bénéficiaires du programme.

Énergie et environnement

60. L'année 2000 a vu se réaliser un certain nombre d'activités importantes dans le domaine de l'énergie et de l'environnement. Ce domaine occupe toujours, par ordre d'importance, la troisième place dans la catégorie des CAR pour l'ensemble du

PNUD et pour chacune des cinq régions: 119 bureaux de pays représentant 130 pays bénéficiaires de programmes ont rendu compte, aux fins d'insertion dans le RAAR 2000, des résultats obtenus à cet égard. Les principaux domaines d'intervention étaient: a) l'élaboration de stratégies et de politiques nationales et la mise en place de cadres directeur, juridique et réglementaire pour la réalisation d'un développement supportable par l'environnement; b) le renforcement des moyens d'action des autorités nationales aussi bien que locales et la promotion d'approches participatives; c) l'intégration systématique des problèmes d'environnement mondial aux politiques nationales de développement. Environ 10 % des bureaux de pays ont rendu compte d'activités régionales et/ou transfrontalières pour la protection de ressources naturelles communes.

61. Le RAAR pour 2000 a montré qu'on était passé, dans toutes les régions, d'une démarche d'aide à la réalisation de projets sectoriels disparates à une démarche holistique d'aide à des programmes d'amont. Dans 41 pays, le PNUD a joué un rôle de premier plan dans la coordination des programmes d'environnement et d'énergie du pays et il s'est vu confier, dans 59 autres, un rôle de partenaire indispensable. Voilà qui en dit long sur le rôle du PNUD dans la constitution de partenariats stratégiques en vue de faciliter le dialogue entre les gouvernements, les parties prenantes nationales, y compris les ONG, et la communauté des donateurs en initiant ou facilitant la création de groupes de travail sectoriel ou l'organisation de réunions de coordination à l'intention des donateurs.

Encadré 11

Rapport sur les ressources mondiales

La publication du *Rapport sur les ressources mondiales 2000-2001: People and Ecosystems, the Fraying Web of Life*, réalisé conjointement par le PNUD, le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), la Banque mondiale et l'Institut mondial pour les ressources, grâce à un financement spécial de la Fondation des Nations Unies, est une réalisation qui a fait date. Dans cette édition du Millénaire, le rapport a porté essentiellement sur cinq écosystèmes sensibles – les terres de culture, les forêts, les zones côtières, l'eau douce et les terres de pâture – qui produisent des biens et des services dont dépend la vie humaine. On tentait d'y évaluer, pour la première fois, la capacité de ces écosystèmes à entretenir la vie humaine et on y préconisait l'adoption d'une approche de la gestion de l'environnement par écosystèmes.

62. Dans le domaine des changements climatiques, le PNUD a continué à soutenir les efforts de renforcement des moyens d'action des négociateurs des pays en développement dans le cadre d'un atelier organisé à l'intention de représentants de l'Afrique et de l'Amérique latine concernant des problèmes clés relatifs au Mécanisme pour un développement « propre ». Dans le domaine de l'eau, d'après une évaluation entreprise au cours du dernier trimestre de l'année 2000, on peut juger remarquable ce que le projet, politiquement sensible et risqué, de cadre de coopération pour la mise en valeur du bassin du Nil a permis de réaliser jusqu'ici. Il s'agit de créer un climat de confiance entre les 10 pays riverains du Nil, d'établir un cadre de coopération pour le rôle du fleuve dans le développement socio-économique de la région et de créer un secrétariat pour maintenir le cap sur la collaboration. Les tra-

vaux du PNUD sur la gestion des océans et des zones côtières entrent dans le cadre de la nouvelle initiative relative aux eaux transfrontalières, qui vise à surmonter les obstacles d'ordre politique, physique et sectoriel qui compliquent la gestion de l'eau. Au nombre des activités déployées en 2000, il y a eu, notamment, l'organisation de la première Conférence biennale du FEM sur les eaux internationales (avec le secrétariat du FEM, le PNUE et la Banque mondiale) et la collaboration d'autres organismes des Nations Unies sur la formation, la gestion et la protection des récifs de corail.

Encadré 12

Évaluation de l'énergie mondiale

Dans le domaine de l'utilisation rationnelle de l'énergie, il y a eu, au nombre des réalisations à signaler pour l'année 2000, le lancement, le 20 septembre, du rapport *Évaluation de l'énergie mondiale: l'énergie et le défi de la durabilité*, rapport réalisé conjointement par le PNUD, le Département des affaires économiques et sociales du Secrétariat des Nations Unies et le Conseil mondial de l'énergie. Le rapport analyse les principales articulations de l'énergie sur les objectifs de réduction de la pauvreté, de croissance économique, de protection de l'environnement et de développement social et il met en lumière de nombreux et importants problèmes de technologie, de politique et de financement auxquels le secteur public et le secteur privé devront s'attaquer de concert pour fournir des services modernes d'énergie non polluante aux deux milliards d'habitants des pays en développement qui sont sans électricité ou combustibles modernes pour la préparation des aliments. À la suite de ce rapport a eu lieu, en Autriche, la première réunion du Forum mondial sur l'utilisation rationnelle de l'énergie pour débattre des problèmes qui se posent aux gouvernements pour fournir de l'énergie aux zones rurales. Cette réunion, à laquelle prenaient part des spécialistes de la planification et de la réglementation de l'énergie des pays en développement, des représentants d'organisations d'aide multilatérales et bilatérales, du secteur privé et de l'industrie ainsi que des ONG, a permis d'élaborer d'importantes recommandations pour alimenter les débats de la neuvième session de la Commission du développement durable en avril 2001.

Rapport sur le développement humain

63. Par une analyse opportune et bien documentée, les rapports mondiaux et nationaux sur le développement humain (les RDH, qui sont maintenant réalisés dans 134 pays) incitent à un dialogue public sur les nombreuses dimensions de la pauvreté humaine et de l'inégalité, sur les droits et la liberté politique des femmes ainsi que sur les répercussions de la mondialisation. L'indicateur du développement humain (IDH), symbole du RDH, continue à servir d'utile alternative au produit national brut (PNB) comme mesure du développement. Par la force des messages qu'ils émettent en faveur de telles ou telles actions à engager sur le plan national aussi bien qu'international, les RDH jouent le rôle de fers de lance aux efforts que fournit le PNUD, au niveau du terrain ainsi que sur le plan régional et mondial, pour promouvoir telle politique et pour renforcer la capacité d'analyse des pays.

64. *Le Rapport sur le développement humain 2000* présente l'éradication de la pauvreté non pas seulement comme objectif du développement, mais comme défi essentiel aux droits humains. La cérémonie inaugurale de lancement du rapport, qui a attiré l'attention des médias et des gouvernements du monde entier, a été tenue sous les auspices du président de la France, M. Jacques Chirac, et le même type de cérémonie a eu lieu dans les 135 bureaux de pays du PNUD. Lors de séminaires ultérieurs tenus au Mali (avec la participation du président du Mali), au Brésil (avec la participation du vice-président du Brésil), en Égypte (avec la participation de la « Première dame »), en Norvège, en Grèce et en Jordanie, l'ensemble des suggestions émises dans le RDH 2000 pour atteindre l'objectif de « tous les droits pour tous » a fait l'objet de débats et de retouches. Le HDR 2000 a également contribué à renforcer, au sein des communautés du développement et des droits humains, les liens entre la lutte pour les droits économiques et sociaux et le combat pour les libertés civiles et politiques. L'apparition de nouveaux instruments, comme la Revue du développement humain, le deuxième Forum mondial sur le développement humain (tenu à Rio de Janeiro en octobre) et le CD-ROM RDH 2000, ont contribué à faire parvenir ces messages à un public divers et influent.

65. L'année 2000 a également été témoin d'une progression spectaculaire du programme de rapports nationaux sur le développement humain (RNDH) avec la création, au siège, du Groupe d'appui aux RNDH et l'élaboration de principes directeurs du PNUD concernant l'établissement de ces rapports. Guides utiles pour la planification du développement et l'expression de ce que ressentent et de ce que veulent les gens, plus de 350 RDH nationaux et sous-nationaux ont été réalisés dans 134 pays au cours des dix dernières années, à quoi il convient d'ajouter neuf rapports régionaux.

Encadré 13

Les rapports nationaux sur le développement humain en 2000 – stimuler le débat sur le développement humain et l'élaboration de politiques

Les RNDH ont fait entrer le concept de développement humain dans le dialogue directif national, non seulement par l'intermédiaire des indicateurs du développement humain et des orientations recommandées, mais aussi par le fait que le processus de consultation, de collecte des données et d'établissement du rapport est placé sous la direction et l'autorité du pays. Au nombre des réussites à signaler à cet égard pour l'année 2000, il y a eu, aux Philippines, inspirée du RNDH 2000, la campagne en vue de faire de l'instruction un droit de la personne, campagne soutenue par les échelons les plus élevés de l'appareil gouvernemental, et, au Brésil, après le lancement de l'atlas du développement humain, banque de données électroniques avec indicateurs du développement humain pour les 5 000 municipalités du pays, la loi budgétaire pour 2000 faisant de l'IDH un des critères d'allocation de ressources fédérales pour le développement social.

RNDH réalisés en 2000

Asie et Pacifique	Bangladesh, Bhoutan, Cambodge, Philippines
Europe et Communauté	Arménie, Azerbaïdjan, Bélarus, Bosnie-

RNDH réalisés en 2000

Asie et Pacifique	Bangladesh, Bhoutan, Cambodge, Philippines
Europe et Communauté d'États indépendants	Arménie, Azerbaïdjan, Bélarus, Bosnie-Herzégovine, Bulgarie, Estonie, Géorgie, Kyrgyzstan, Lituanie, Pologne, République de Moldova, République slovaque, Roumanie
Amérique latine et	Bolivie, Chili, Colombie, Guatemala, Caraïbes Jamaïque, Nicaragua
Afrique subsaharienne	Afrique du Sud, Bénin, Botswana, Gambie, Mali, Niger, Zambie
États arabes	Jordanie, Djibouti, Koweït, Libye, Tunisie

Faits à signaler

- Le RNDH 2000 de la Bulgarie, qui a permis d'analyser la situation socio-économique de chacune des 262 municipalités du pays, a déjà servi à déterminer les endroits à cibler pour la réalisation d'un vaste programme gouvernemental de création de petites entreprises.
- En Inde, les RDH sous-nationaux sont devenus une partie importante du discours national et de la planification gouvernementale dans 20 États, dont le Gujerat, le Karnataka, le Madhya Pradesh et le Rajasthan.
- Le RNDH 2000 de l'Afrique du Sud a suscité des débats animés dans les médias et dans le monde des dirigeants politiques et des représentants de la société civile sur l'urgence des réformes dans le domaine du développement humain afin de prévenir un reflux vers la pauvreté extrême et l'instabilité politique.

66. De nouvelles activités, comme le stage annuel de formation au développement humain (tenu en collaboration avec l'université d'Oxford en septembre) et le Programme d'attribution de prix aux meilleurs RNDH, contribuent à promouvoir la réalisation de rapports d'une meilleure facture et à ouvrir de nouvelles perspectives aux priorités du PNUD en matière de développement humain et d'élimination de la pauvreté. De son côté, le groupe mondial qui travaille sur les RNDH en réseau interne connecté au web aide à la constitution d'une communauté agissante et pluridisciplinaire de chercheurs et de professionnels qui travaillent à améliorer les instruments de mesure du développement et à faire, à l'intention de ceux qui gouvernent, des propositions tendant à multiplier, pour tout le monde, les possibilités de qualité de vie meilleure

La réorganisation du Bureau des politiques de développement

67. Pour renforcer la capacité directive du PNUD, un plan d'exécution relatif au réaménagement du BPD a été approuvé par l'Équipe d'agents exécutifs du PNUD en mai 2000. Il s'agit de créer un bureau de services capable de fournir en matière d'orientation, là où le besoin s'en fait le plus sentir – sur le terrain – le meilleur des soutiens pratiques qui soient. La réorganisation du BPD implique une simplification

et une rationalisation des rôles du personnel de manière à en faire un organisme décentralisé, interconnecté, à vocation pratique et orienté vers le service. En 1999, il y avait au siège 250 membres du personnel à assurer le service des grands programmes de développement du PNUD, du FEM, du Protocole de Montréal, du Bureau de la lutte contre la désertification et la sécheresse (UNSO) et de Capacités 21; pour la fin de 2002, il y aura moins de 120 membres du personnel au siège et 98 auront été transférés aux bureaux extérieurs. Un remaniement complet des tâches du personnel du BPD est en cours: pour une large part, l'accent sera mis désormais sur la fourniture de conseils d'orientation aux bureaux régionaux et à leurs bureaux de pays. Les postes de spécialistes en conseils d'orientation qui auront été redeploés serviront principalement à assurer des services de conseils d'orientation aux bureaux de pays. Un renforcement des centres de contact sous-régionaux est en cours en vue d'en faire de vrais mécanismes sous-régionaux dotés de spécialistes en conseils d'orientation et d'un plus grand pouvoir de contrôle des orientations suivies.

68. Le BPD s'y prend, pour cela, en adoptant trois pratiques de gestion novatrice moderne afin de tirer le maximum et de la manière la plus économique possible des ressources limitées dont il dispose en spécialistes en conseils d'orientation: constitution de réseaux de savoir, dans le cadre desquels des spécialistes en conseils d'orientation créent (ou rejoignent) des réseaux externes d'homologues (« communautés de professionnels », comprenant aussi des homologues appartenant à des organismes des Nations Unies et des pays bénéficiaires de programmes); b) gestion par décentralisation fonctionnelle, qui obligera le personnel d'aide à l'orientation à rendre compte à son groupe de clients du bureau régional ou du bureau de pays de la satisfaction des besoins prioritaires d'orientation d'une façon opportune, sensible et équitable, évitant ainsi aux instances d'exécution d'avoir à engager leurs propres spécialistes et assurant une homogénéité d'orientation d'un bout à l'autre de l'organisation; c) soutien par équipe, des spécialistes en conseils d'orientation mettant sur pied des services et dispensant une aide en tant que membres d'équipes pluridisciplinaires, ce qui servira à la fois à ouvrir tout un ensemble de perspectives sur un problème et à obtenir la flexibilité nécessaire pour tirer parti des nouvelles opportunités.

69. Tel qu'il a été approuvé par le Conseil d'administration dans sa décision 2001/7 en date du 5 février 2001, le cadre de coopération mondiale (CCM) sera le cadre à utiliser pour la fourniture de l'aide à l'orientation, pour le partage des meilleures pratiques et des données d'expérience ainsi que pour la conduite des dialogues d'orientation, des travaux de recherche appliquée et des activités de sensibilisation pour aider à la mise en application des priorités de développement approuvées par le Conseil d'administration. Pour faciliter et bien orienter la mobilisation des ressources, le CCM servira à établir et à promouvoir des gammes de services et ceci, avec l'aide à l'orientation, constituera l'essentiel du travail des spécialistes du Bureau des politiques de développement.

Encadré 14

Le réseau d'experts en pauvreté – réseau de matière grise du PNUD

Le Réseau d'experts en pauvreté (REP) est l'un des six réseaux thématiques mondiaux du PNUD en matière de savoir. Créé en septembre 1999, il relie maintenant entre eux 340 membres du personnel du PNUD des quatre coins du monde qui ont, au nombre de leurs tâches, à travailler

Le Réseau d'experts en pauvreté (REP) est l'un des six réseaux thématiques mondiaux du PNUD en matière de savoir. Créé en septembre 1999, il relie maintenant entre eux 340 membres du personnel du PNUD des quatre coins du monde qui ont, au nombre de leurs tâches, à travailler à l'élimination de la pauvreté ou qui s'intéressent à cette dimension cruciale du développement. Quatre-vingt pour cent de ses membres sont des agents de terrain, le reste se composant de membres du personnel des groupes du développement social et du développement de la gestion du Bureau des politiques de développement, des bureaux régionaux et d'autres organismes du siège, à quoi viennent s'ajouter des partenaires et consultants de l'extérieur.

Le REP fournit un soutien directif aux bureaux de pays et renforce les moyens d'action du personnel par le partage de l'information, la comparaison des expériences, l'échange de savoir tacite, une collaboration Sud-Sud améliorée, une mise à jour des ressources en experts et un système d'orientation. Au total, le réseau joue le rôle de mécanisme pour améliorer l'efficacité du travail du PNUD et il est devenu un instrument essentiel pour la fourniture de services consultatifs à base de savoir aux bureaux de pays et à nos homologues nationaux. À l'avenir, le réseau sera utilisé de plus en plus pour des activités de collaboration en ligne, comme pour l'élaboration de politiques et leur analyse par des pairs ainsi que comme instrument d'acquisition de savoir par le lancement d'une série de débats, l'identification des leçons et des bonnes pratiques à retenir et l'organisation de face-à-face.

B. Partenariats

70. Étant donné que la réalisation du développement exige des ensembles complexes d'interventions par de multiples acteurs, la restructuration du PNUD implique, par dessus tout, un engagement résolu en faveur de la constitution de partenariats pour combattre la pauvreté. Des partenariats efficaces qui réunissent divers acteurs autour d'un objectif commun sont essentiels. En janvier 2000 a été créé le Bureau des ressources et des partenariats stratégiques, qui est chargé des relations avec le Conseil d'administration, le système des Nations Unies, la société civile et le secteur privé ainsi que des contacts avec les donateurs et de la mobilisation des ressources. Cette mesure, conçue pour maximiser le potentiel des réseaux et des relations du PNUD, a pour but de contribuer à l'instauration d'une culture de plus grande ouverture sur l'extérieur et vers le client.

Coopération avec le système des Nations Unies

71. Dans son rôle d'administrateur du système des coordonnateurs résidents (SCR) et de président du Groupe des Nations Unies pour le développement et de son Comité exécutif, le PNUD a continué à prêter son concours au programme de réformes que le Secrétaire général a engagé en 1997. Les progrès ont été mesurés par le RAAR dans deux domaines: a) sur le plan extérieur – impulsion stratégique du SCR sur le programme de développement mondial; b) sur le plan intérieur – coordination et collaboration à la programmation et à l'administration par l'intermédiaire du SCR, avec 44 % de réussite dans le premier cas et 59 % dans le dernier.

72. Le Groupe des Nations Unies pour le développement a, en consultation avec des partenaires des Nations Unies, axé son action, en 2000, sur l'élaboration de stratégies sur deux questions sensibles: réduire de moitié la pauvreté d'ici 2015 et promouvoir l'éducation des filles. Ces deux initiatives – qui ont maintenant été adoptées par le Comité administratif de coordination (CAC) ainsi que par l'Assemblée générale dans sa Déclaration du Millénaire – visent à donner une plus grande cohésion au système des Nations Unies et à renforcer l'impact des efforts qu'il déploie au niveau des pays, mettant à profit l'expérience accumulée par l'ensemble du système et offrant une plate-forme pour le dialogue avec les partenaires nationaux, les collectivités et les donateurs. Ce ne sont pas seulement des stratégies concrètes embrassant le système tout entier, mais une composante essentielle du concours qu'apportent les Nations Unies aux efforts des pays pour faire reculer la pauvreté, y compris à l'élaboration de stratégies de réduction de la pauvreté.

73. Ces initiatives seront importantes aussi pour les évaluations communes de pays (ECP) et les cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (CNUAD). Le RAAR a noté qu'on investissait beaucoup en ce moment au niveau des pays pour l'établissement des ECP et des CNUAD, ce dont on trouve confirmation dans l'encadré 15, qui montre que 110 bureaux de pays avaient une ECP en préparation, à l'état de projet ou achevée durant l'année 2000, la proportion équivalente pour les CNUAD étant de 44 bureaux. Cependant, tant le RAAR que la récente évaluation des CNUAD suscitent de graves préoccupations quant aux coûts de transaction au niveau des pays, quant à la nature insuffisamment stratégique des CNUAD, quant à la faiblesse persistante des liens entre les ECP et les CNUAD et quant aux gros écarts d'implication nationale dans le processus. Sur une note plus positive, processus et produits contribuent à la création d'un esprit d'équipe et à la cohésion stratégique des équipes de pays des Nations Unies tandis que le CNUAD, en particulier, est utilisé comme tremplin de programmation conjointe. La place qui est faite, dans les CNUAD, à des organismes des Nations Unies qui n'ont pas de représentation résidente dans le pays et les efforts qui sont faits pour réaliser des ECP à base de droits font partie d'un certain nombre d'innovations intéressantes.

Encadré 15						
Évaluations communes de pays et cadres des Nations Unies pour l'aide au développement: nombre de documents achevés ou en préparation au 31 décembre 2000^a						
Région	Nombre de pays concernés	ECP		CNUAD		
		Achevées	En cours	Achevés	En cours	
Afrique	Production 1999	8	6	2	2	4
	Production 2000	15	9	6	4	7
	Production 2001	5	3	1	1	0
	Autres pays*	–	8	5	3	0
Total		26	14	10	11	
Asie et Pacifique	Production 1999	5	4	1	2	2
	Production 2000	7	3	4	0	1
	Production 2001	3	1	2	1	0
	Autres pays*	–	1	6	1	0
Total		9	13	4	3	
États arabes	Production 1999	0	0	0	0	0
	Production 2000	8	5	3	1	3

	Production 2001	2	0	1	0	0
	Autres pays*	–	0	1		0
	Total		5	5	1	3
Amérique latine et Caraïbes	Production 1999	3	3	0	1	2
	Production 2000	14	6	6	1	2
	Production 2001	1	1	0	0	0
	Autres pays*	–	6	0	0	3
	Total		16	6	2	7
Europe et Communauté d'États indépendants	Production 1999	1	0	1	0	0
	Production 2000	1	1	0	0	0
	Production 2001	0	0	0	0	0
	Autres pays*	–	6	8	2	1
	Total		7	9	2	1
Total général			63	47	19	25

^a Au 31 décembre 2000, tous les pays n'avaient pas engagé le processus ECP/CNUAD; les chiffres ne concordent donc pas.

* Pays qui ne sont pas actuellement concernés par la production de CNUAD (avec un cycle de programmation harmonisée débutant après 2003 ou auxquels l'harmonisation ne s'applique pas).

74. Des progrès ont également été réalisés en 2000 au titre du Groupe des Nations Unies pour le développement ainsi que du Comité administratif de coordination en ce qui concerne l'harmonisation et la simplification des politiques de programmation et des politiques administratives entre fonds, programmes et organismes partenaires des Nations Unies. Il y a eu notamment l'adoption d'une note d'orientation sur la préparation de programmes/projets communs, l'élaboration de projets de procédures pour examen commun à mi-parcours des programmes de pays /CNUAD et l'adoption de procédures administratives harmonisées concernant le personnel de projet national engagé par différents organismes des Nations Unies. Il y a eu progrès aussi en ce qui concerne la création de services et l'aménagement de locaux communs, comme l'établissement et l'approbation de nouvelles directives opérationnelles applicables aux services communs et la désignation de cinq maisons des Nations Unies. DevLink, le site web du Groupe des Nations Unies pour le développement (<http://www.undg.org>), a été lancé en décembre 2000. Dans le domaine de la formation, trois stages ont été organisés en coopération avec l'École des cadres des Nations Unies à Turin, dont un à l'intention de pays qui se trouvent dans des situations particulières de développement, pour former un total de 70 experts en ECP/CNUAD et 20 spécialistes en constitution d'équipes appartenant à plus de 15 organismes des Nations Unies.

75. Au niveau des pays, 36 ateliers ont été organisés pour 42 équipes de pays, par où sont passés plus de 1000 agents des services extérieurs des Nations Unies venus des quatre coins du globe. L'un des objectifs clés de l'année 2000 était d'apporter des améliorations à la sélection des coordonnateurs résidents, à la formation des coordonnateurs résidents dont c'était le premier poste et à l'administration générale du système des coordonnateurs résidents. Des mesures destinées à améliorer l'équilibre entre sexes, avec accent mis sur la sélection interne, ont été élaborées et approuvées en juillet par le Comité consultatif pour les questions relatives aux programmes et aux opérations (CCQPO). De ce fait, en septembre, 42 % des candidats inscrits au centre de l'évaluation des compétences étaient de sexe féminin, soit une augmentation très appréciable par rapport aux années précédentes. Des recommandations précises ont été faites en vue d'améliorer la répartition des coordonnateurs résidents par administration d'origine avec pour résultat qu'en septembre 50 % des

candidats inscrits au centre de l'évaluation des compétences venaient d'organisations autres que le PNUD, ce qui représentait une augmentation substantielle par rapport aux années précédentes.

76. Le PNUD a continué à prendre part aux réunions des principales tribunes du système des Nations Unies pour la définition des orientations que sont, notamment, le CAC et ses organismes subsidiaires, le Groupe de travail pour le partenariat, la réunion consultative interorganisations, les comités exécutifs pour la paix et la sécurité et les affaires humanitaires, le Cadre des Nations Unies pour la coordination, le Comité permanent interorganisations (CPI) et d'autres encore. Le PNUD a assuré la présidence du Groupe de référence du CPI sur la réinsertion après les conflits ainsi que de l'équipe spéciale pour le désarmement, la démobilisation et la réinsertion du Comité exécutif pour les affaires humanitaires; dans les deux cas, des progrès considérables ont été faits dans la clarification de la coopération interorganisations et la division du travail dans ces domaines clés.

77. En ce qui concerne le problème de plus en plus sensible de la sécurité du personnel dans les situations de crise, au cours desquelles près de 200 membres du personnel des Nations Unies ont trouvé la mort, le PNUD joue un rôle clé de soutien au Bureau du coordonnateur des Nations Unies pour les questions de sécurité et au système des Nations Unies d'une façon générale. Dans la plupart des cas, le Coordonnateur résident joue le rôle de responsable désigné pour assurer la sécurité du personnel sur le terrain. Actuellement, les 61 bureaux extérieurs chargés des questions de sécurité sont engagés et gérés par le PNUD, qui utilise à cet effet une formule de partage des coûts entre les organisations. Un certain nombre d'ajustements de gestion de la sécurité sont en cours au sein du PNUD, conséquence des importantes décisions qui ont été prises sur la question en 2000 (comme la résolution 55/175 de l'Assemblée générale en date du 19 décembre 2000, le rapport et les recommandations du Comité consultatif sur les questions administratives et budgétaires (A/55/658) ainsi que d'un Groupe de travail interorganisations sur la question).

78. Au niveau des pays, il y a eu affermissement et recentrage des groupes thématiques. Il ressort des données consignées dans le RAAR pour 2000 que ces groupes sont maintenant employés d'une manière bien plus concrète, par exemple pour générer des apports pour les ECP, mettre sur pied des programmes communs, favoriser l'élaboration de stratégies au sein du système des Nations Unies et appuyer la planification stratégique et la mise en place de capacités au niveau national.

79. Également au niveau des pays, le PNUD a continué à fournir un soutien actif au système des Nations Unies par l'intermédiaire de son réseau de bureaux de pays. Un volume considérable de ressources humaines et financières ainsi que de services liés à la coordination est mis à la disposition du système des coordonnateurs résidents et du reste des Nations Unies par l'intermédiaire de ces bureaux. Environ un tiers du temps des bureaux de pays du PNUD est consacré à la fourniture de services au système des Nations Unies. Au début de l'année 2000, le Groupe des Nations Unies pour le développement a réalisé une enquête qui était très flatteuse pour le rôle que joue le PNUD à cet égard: « l'étude a confirmé que des services essentiels comme les états de paye, la comptabilité et les paiements interorganisations, les fonctions de décaissement et la gestion administrative des contrats (Personnel) sont pour la plupart assurés par le PNUD et font partie des services les plus partagés environ 85% des services étaient jugés par leurs destinataires comme étant soit « très bons », soit « bons », ce qui dénote, parmi les organisations qui en bénéficient, un

niveau de satisfaction plus élevé qu'on ne le croit généralement" (Voir, du Groupe des Nations Unies pour le développement, « Survey on Common Services at the Country level, United Kingdom Trust Fund in Support of Common Services and Capacity-building » 8 février 2000, pages 7 et 9-10.)

80. Les VNU ont accru leurs concours aux Nations Unies en 2000, le RAAR estimant que 14% de toutes les missions réalisées dans des pays bénéficiaires de programmes l'ont été à cette fin. Il s'est agi le plus souvent d'aider à la coordination et à la collaboration en matière de programmation et d'administration. L'apport des volontaires des Nations Unies s'est manifesté dans trois domaines distincts: a) dans le soutien direct de l'action des coordinateurs résidents; b) dans la fourniture de services communs, principalement en matière de santé, mais aussi en gestion des technologies de l'information dans une trentaine de pays, pour la plupart des PMA; c) dans le suivi des conférences mondiales, et en particulier de la Conférence mondiale sur les droits de l'homme, de la Convention des Nations Unies relative aux droits de l'enfant, de la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement et de la Conférence de signature par des personnalités politiques de haut niveau de la Convention des Nations Unies contre la criminalité transnationale organisée.

Encadré 16

Enquête sur les partenaires du PNUD

La phase pilote d'une enquête sur les principaux partenaires du PNUD au niveau des pays a été lancée en 2000 et il est prévu d'en étendre le champ à tous les pays bénéficiaires de programmes en 2001. Le but de l'opération est de recueillir l'opinion d'un échantillon représentatif des principaux partenaires du PNUD dans les pays bénéficiaires de ses programmes sur l'efficacité et la valeur de son action. Il sera demandé aux gouvernements des pays bénéficiaires de programmes ainsi qu'aux entités intergouvernementales et non gouvernementales internationales et locales opérant dans le pays en question de fournir une information détaillée sur la façon dont ils voient le PNUD, sur ce qu'ils pensent de son action, sur sa contribution à la coordination des aides, sur le caractère national de ses programmes ainsi que sur l'efficacité et l'efficacité de ses bureaux de pays. Les données recueillies seront analysées en vue d'obtenir, par pays et globalement, des indications sur les principaux domaines où son action a donné de bons résultats et sur ceux où des améliorations sont nécessaires. La phase pilote a été conduite dans 17 pays, en quatre langues et plus de 600 contacts ont été établis

Les institutions de Bretton Woods

81. Au cours de l'année 2000, une intensification du dialogue entre le PNUD et la Banque mondiale, marquée par des consultations entre l'Administrateur du PNUD et le Président de la Banque mondiale, a facilité l'identification des principaux domaines de coopération prioritaire: la réduction de la pauvreté, la gouvernance et les technologies de l'information. Dans chacun de ces domaines, des mesures ont été prises en vue de mettre sur pied, entre le PNUD et la Banque mondiale, un type de partenariat dont les pays bénéficiaires de programmes tireraient profit. Dans le même temps, on met de plus en plus l'accent sur l'importance qu'il y a à observer

de manière suivie la manière dont se fait effectivement la coopération tant au niveau du siège qu'à celui des pays.

82. Le plus important de ces domaines, en raison des engagements que les deux organisations ont pris concernant les objectifs de développement de la communauté internationale, est peut-être l'éradication de la pauvreté. A la suite de l'introduction, par la Banque mondiale, des documents stratégiques de lutte contre la pauvreté (DSLPP), les gouvernements des pays bénéficiaires de programmes ont été de plus en plus nombreux à demander au PNUD de coopérer avec eux dans la formulation de leur stratégie de lutte contre la pauvreté. Le PNUD vient en aide aux gouvernements dans la formulation, la mise en oeuvre et le suivi de cadres nationaux pour l'éradication de la pauvreté ainsi que dans l'établissement de DSLPP dont ils aient l'entière maîtrise. Les domaines de coopération entre le PNUD et la Banque mondiale comprennent les problèmes de capacités nationales, l'analyse et le suivi de la pauvreté ainsi que les problèmes de méthodes, en particulier pour affirmer le caractère national des projets et soutenir les mécanismes participatifs. Au moyen d'ateliers sous-régionaux, le PNUD s'emploie à promouvoir les échanges de données d'expérience sur les DSLPP, ce qui comprend l'établissement de partenariats avec le système des Nations Unies, les institutions de Bretton Woods et les banques régionales de développement. Pour suivre l'évolution de la coopération en matière de DSLPP, le PNUD et la Banque mondiale entreprennent régulièrement une analyse commune des progrès accomplis dans le cas de 15 pays.

83. Dans le domaine des TIC, et pour tenter de remédier au problème de la fracture numérique, le PNUD et la Banque mondiale ont travaillé de concert sur la "dot force". Le PNUD est également devenu partenaire, avec d'autres organismes des Nations Unies et des organisations de la vie civile, du Portail mondial du développement (PMD), passerelle pour les questions de développement prévue par la Banque mondiale pour être une plate-forme de partage et de mise en réseau du savoir par l'échange de données d'expérience. En sa qualité de partenaire, le PNUD a fourni des données pour en développer le contenu ainsi que des conseils en la matière et il a détaché un des membres de son personnel auprès de l'équipe du PMD. Il a également été associé à la mise en place du PMD au niveau des pays, ses bureaux s'employant à déterminer la meilleure manière de coopérer au niveau local.

84. En novembre 2000, le PNUD et la Banque mondiale ont approuvé conjointement la liste de contrôle des arrangements de participation aux coûts financés par prêt PNUD – Banque mondiale pour les projets à exécution nationale. Il s'agit de la version révisée de la « Standard World Bank Group Cost-Sharing Annex » de 1994 concernant les modalités de participation aux coûts du Groupe de la Banque mondiale et elle est conçue pour les projets nationaux exécutés par le PNUD et financés par participation des gouvernements aux coûts au moyen de prêts et/ou dons de la Banque mondiale. Tandis que le précédent accord se limitait à la région Amérique latine, le nouvel accord peut s'appliquer à toutes les régions et il devrait donc faciliter la collaboration entre le PNUD et la Banque mondiale.

85. L'association du PNUD avec le Fonds monétaire international (FMI) se développe par voie de consultations régulières au niveau le plus élevé ainsi que dans le cadre de l'approbation et de l'exécution de projets communs PNUD/FMI, avec, pour plusieurs d'entre eux, contributions de donateurs bilatéraux.

86. Le PNUD a également lancé plusieurs initiatives visant à forger de nouveaux partenariats avec les banques régionales de développement. Cela a consisté notam-

ment à revoir l'état du partenariat PNUD/Banque asiatique de développement (BAsD) et de placer à la BAsD un conseiller chargé des questions de partenariat PNUD/BAsD, lequel a aidé à tracer les orientations futures du partenariat. Ces nouvelles directions acquerront un caractère officiel en 2001, une fois signé l'accord prévu entre le PNUD et la BAsD. Les relations avec la Banque africaine de développement sont également en train de se développer et un mémorandum d'accord a été signé par les deux organisations le 6 février 2001. Des discussions initiales ont eu lieu en juin 2000 avec la Banque européenne de développement et des possibilités de partenariat dans les pays de la Méditerranée et des Balkans ont été relevées.

Partenariats avec la société civile

87. D'un point de vue opérationnel, l'établissement de partenariats avec les organisations de la société civile (OSC) revêt une importance stratégique plus grande que jamais du fait que le PNUD cherche à se repositionner comme organisation majeure d'orientation et de sensibilisation. En raison de la montée en puissance sans précédent de ces organisations et du pouvoir qu'elles ont, collectivement, d'influer sur la forme et le fonds des programmes mondiaux et nationaux de développement humain et d'éradication de la pauvreté, une série de réunions d'orientation de haut niveau a été organisée entre personnel de direction du PNUD et dirigeants d'organisations de la société civile (1999-2000) pour définir, dans ses grandes lignes, un programme de partenariat véritablement opérationnel. Les grands domaines ci-après ont été retenus à titre prioritaire aux fins de collaboration PNUD/OSC: a) mondialisation, commerce, dette et réduction de la pauvreté; b) prévention des conflits et consolidation de la paix; c) droits de la personne et développement humain.

88. *Le Comité PNUD/OSC*, créé en mai 2000, a marqué, pour les relations PNUD-OSC, le début d'un nouveau contexte de partenariat en matière d'orientation. Il fait venir des dirigeants en vue de la société civile du Nord comme du Sud pour fournir, dans des domaines qui correspondent à des priorités du PNUD, des conseils de politique stratégique à l'Administrateur et aux cadres supérieurs du PNUD. Ce comité a déjà fait un certain nombre de recommandations importantes qui couvrent une gamme de partenariats stratégiques et de problèmes d'orientation qui seront suivis de manière régulière.

89. *Pauvreté et mondialisation*. Les relations de confiance que le PNUD a établies avec les gouvernements des pays en développement ainsi que des pays développés lui permettent souvent d'ouvrir à la société civile un espace politique pour exprimer une autre façon de voir et influencer sur les orientations de la politique. Le PNUD travaille avec les OSC à faire admettre les différences d'impact que le développement a sur des populations diversement vulnérables, en particulier sur les populations autochtones, et à faire en sorte que ces populations aient leur mot à dire quand il s'agit de décider de politiques de développement qui auront des incidences sur leur vie. Ceci implique, notamment, de favoriser la création de partenariats avec les gouvernements, avec les donateurs et avec les OSC en vue d'en finir avec la pauvreté et les inégalités. C'est ainsi, par exemple, qu'en 1998, une série exceptionnelle de réunions publiques a donné aux populations pauvres d'Afrique du Sud la possibilité de parler directement à leurs gouvernants. Des plans tendant à copier ce modèle de « parler franc » sont à l'étude ailleurs en Afrique subsaharienne.

90. *Commerce et développement humain durable.* Les événements qui ont marqué la Conférence ministérielle de l'OMC à Seattle et les manifestations qui ont suivi ont montré la nécessité d'élargir le débat sur le système du commerce mondial pour, d'étroitemment et économiquement défini qu'il est, en faire un débat centré sur le développement humain et les problèmes de direction mondiale des affaires. En octobre 2000, le PNUD a tenu une importante réunion de réflexion avec ses consultants, les principaux acteurs de la société civile, les négociateurs les plus en vue des gouvernements, des universitaires de renom et des représentants d'organismes partenaires des Nations Unies pour débattre de la manière dont le commerce peut être porteur de valeurs désirables pour le développement humain et facteur de progrès vers la réalisation des objectifs de développement humain. Les résultats de cette réunion, ainsi que de consultations régionales et autres, entreront dans l'élaboration d'un rapport du PNUD sur le commerce vu sous l'angle du développement humain

91. *Prévention des conflits et consolidation de la paix.* En facilitant les liens et les partenariats entre OSC, ainsi qu'entre OSC et gouvernements, le PNUD contribue à construire le capital social indispensable pour la prévention et la résolution des conflits. Par exemple, les OSC et les organisations de populations autochtones ont beaucoup fait pour la paix au Guatemala en favorisant l'établissement, à titre officieux, de passerelles entre le gouvernement et la société civile et en contribuant à la définition des grands problèmes et à la réalisation d'un consensus. Le PNUD a apporté son concours à la création de l'Assemblée de la société civile, qui a contribué à vaincre la méfiance, à promouvoir une large participation à la vie de la nation et à rompre avec les anciennes stratégies d'affrontement. Au Mali, le PNUD a, avec le concours des OSC locales, aidé à organiser la désormais célèbre cérémonie de la « Flamme de la paix » – feu de joie de plus de 3 000 armes symbolisant la fin de cinq années de conflit.

92. *Droits de la personne et développement humain.* Le PNUD collabore avec les OSC à la réalisation des droits et obligations découlant des normes relatives aux droits de la personne, y compris les fonctions de chien de garde social des OSC dans la défense et le suivi des engagements pris dans le cadre de conférences des Nations Unies et de traités relatifs aux droits de l'homme. En octobre 2000, une douzaine d'ONG régionales des droits de l'homme de la région Asie et Pacifique se sont réunies à Phnom Penh, au Cambodge, pour débattre du projet de Charte asiatique des droits de l'homme. Ce projet d'instrument, dont l'idée revient à l'Association des parlements d'Asie pour la paix, s'inspire abondamment de la Déclaration universelle des droits de l'homme. Les consultations régionales, accueillies et organisées par le PNUD et les OSC, ont permis de proposer des manières de renforcer la Charte ainsi que d'explorer les possibilités de collaboration entre OSC, parlements, gouvernements et institutions internationales de développement à la promotion et à la mise en application de la Charte une fois que celle-ci aura été approuvée.

93. Le PNUD vient en aide aux OSC qui mesurent les progrès accomplis vers la réalisation des engagements pris lors des conférences des Nations Unies et qui évaluent l'état courant des programmes d'aide et de coopération au développement. « Social Watch », dont la gestion est assurée par des OSC du Sud et du Nord, suit l'application des engagements de portée mondiale et nationale pris par les chefs d'État et de gouvernement réunis à Copenhague pour le Sommet social de 1995. L'Organisation des femmes pour l'environnement et le développement vérifie l'application du programme d'action de Beijing. EUROSTEP est une coalition in-

ternationale d'OSC attentive au comportement des pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) en matière d'aide.

Partenariats avec le monde des entreprises

94. Dans les efforts qu'il fait pour devenir un organisme plus structuré en réseaux dont l'impact sur l'éradication de la pauvreté soit multiplié, le PNUD s'emploie à promouvoir la création de partenariats d'un type nouveau avec les plus importantes des parties prenantes au développement, ce qui comprend le secteur des entreprises. L'année 2000 l'a vu se mettre à rechercher, plus systématiquement que jamais, la possibilité de partenariats avec le secteur des entreprises dans ses divers domaines d'intervention prioritaires. Il a ainsi été amené à consulter des représentants du monde des entreprises pour la formulation et l'exécution de diverses activités pertinentes de développement et à s'engager, dans les cas appropriés, dans la réalisation de projets concrets et pratiques. Il s'est en outre attaché à inciter le secteur des entreprises à engager, de lui-même ou en association avec d'autres acteurs du développement, des actions en rapport avec ses responsabilités. Au Venezuela, par exemple, il travaille avec une société pétrolière et Amnesty International à mieux faire comprendre et connaître à chaque juge et à chaque avocat les dispositions législatives, réglementaires et autres relatives aux droits de la personne. À Fidji, il a aidé à créer un chapitre de « Transparency International » comprenant des représentants du secteur privé et de la société civile. En Mongolie et au Vietnam, il a prêté son concours à l'élaboration de lois et de réglementations applicables au secteur privé. Au Kazakhstan, il travaille avec deux grosses sociétés internationales à promouvoir les créations de petites entreprises par la mise en place d'un système de microcrédit prévoyant l'attribution de prêts sans autre garantie que celle du groupe et par la création d'un centre pour le développement des petites entreprises chargé de proposer des services consultatifs.

95. Ces efforts se sont inscrits dans le cadre d'une initiative du Secrétaire général tendant à conclure avec le secteur privé un pacte mondial aux termes duquel il est demandé aux entreprises d'adopter et d'appliquer neuf principes universels dans les domaines des droits de l'homme, des droits des travailleurs et de l'environnement et qui offre au PNUD une plate-forme de valeur et un important moyen de collaboration avec le secteur des entreprises au niveau des pays.

96. Pour faciliter la démarche plus ciblée et plus systématique qu'appelle la collaboration avec le secteur des entreprises a été créée, en tant que partie du nouveau Bureau des ressources et des partenariats stratégiques, la Division des partenariats commerciaux. Cette division élabore la stratégie du PNUD et les principes à suivre pour travailler avec le secteur des entreprises et elle appuie et stimule la constitution de partenariats concrets aux niveaux national, régional et mondial.

97. Dans le cadre du nouvel engagement pris par l'organisation de traiter avec le secteur des entreprises de façon plus systématique, un projet de nouvelles directives a également vu le jour en 2000. Leur but est d'aider à définir les divers rôles que le PNUD peut jouer dans la promotion de partenariats à vocation commerciale, d'indiquer les principes fondamentaux à suivre quand on traite avec le secteur des entreprises et d'offrir une aide pratique aux bureaux de pays.

98. En ouvrant la porte à la collaboration avec le secteur des entreprises, le PNUD offre d'aider les pays en développement à voir comment ce secteur peut prendre une

part plus active au processus de développement national et être reconnu comme importante partie prenante au développement. Ce secteur n'a pas seulement un rôle déterminant à jouer dans la promotion du développement économique et dans la reconnaissance de ses responsabilités sociales et environnementales; il peut aussi être, dans l'analyse et la formulation de diverses orientations relatives au développement national, un important partenaire et instrument des gouvernements.

99. Le PNUD en vient de plus en plus à aider les pays à engager un dialogue avec le secteur des entreprises sur des questions de développement national et d'orientation. Soit qu'il organise des consultations avec le monde des affaires sur l'adoption de nouvelles lois sur les entreprises (comme au Vietnam) et mette en place un cadre législatif et réglementaire favorable au commerce (comme en Mongolie) ou qu'il s'attache à faciliter l'établissement d'un consensus entre le secteur commercial, les pouvoirs publics et la société civile en vue de lutter contre la pauvreté (comme au Panama), le PNUD est considéré comme un partenaire de confiance et un médiateur impartial. Il commence en outre à exercer d'importantes activités en association avec le secteur des entreprises dans des domaines tels que les technologies de l'information au service du développement, la lutte contre le VIH/sida et les droits de la personne.

100. En 2000, le PNUD a également pris les premières mesures en vue d'une importante action qui consistera à faire appliquer le Pacte mondial des Nations Unies à un niveau local et pratique dans les pays hôtes. Suivant en cela une démarche tripartite de « forum des partenaires au développement », le PNUD s'attache à faciliter les rencontres entre les entreprises, les gouvernements et la société civile pour voir ensemble comment le secteur marchand peut contribuer à la réalisation des priorités locales de développement et pour définir des activités concrètes de partenariat à cet égard.

Coordination de l'aide

101. En 2000, le soutien du PNUD à la coordination de l'aide a pris trois formes distinctes: élaborer une politique de la coordination en la matière; veiller à ce que les ressources d'origine extérieure aillent dans le sens des priorités nationales; renforcer ou créer des mécanismes de coordination de l'aide.

102. L'élaboration d'une politique de la coordination de l'aide paraît devoir être un domaine prometteur pour le soutien du PNUD. Dans quatre pays (le Cambodge, la Namibie, le Népal et la Somalie), le PNUD travaille avec le gouvernement à l'établissement d'une politique de coordination de toute l'aide extérieure, ce qui va bien au-delà des stratégies et directives circonstanciées du passé. Au Cambodge, l'accent a été mis en particulier sur les principes du partenariat, ouvrant ainsi la voie aux attentes de la société civile.

103. Un élément appréciable de l'apport du PNUD aux gouvernements a consisté essentiellement à les aider à incorporer l'aide extérieure dans le cadre des plans nationaux de développement. Au Burundi, en Guinée équatoriale et au Niger, les instruments utilisés pour obtenir un meilleur alignement à cet égard ont été les programmes d'investissements publics et les documents-cadres de politique économique établis par les gouvernements. Dans huit autres pays, des consultations thématiques, sectorielles et sous forme de tables rondes ont permis de déterminer le pôle de convergence autour duquel établir la concordance avec les priorités nationales. Des

évaluations ou stratégies par thème ou secteur ont souvent été utilisées pour renforcer la spécificité opérationnelle des réunions, qui couvraient toute une gamme de sujets de discussion, comme la décentralisation, la gouvernance, le contrôle des élections, l'environnement, l'agriculture, la sylviculture, la macro-économie et la santé.

Encadré 17

Soutien du PNUD à la coordination de l'aide sur le terrain: le cas du Cambodge

Lors de la réunion du Groupe consultatif pour le Cambodge tenue à Paris en mai 2000, le gouvernement cambodgien a fait un exposé très clair de ses intentions et présenté un programme complet d'action. Il demandait le passage du témoin des donateurs au pays, les institutions cambodgiennes dirigeant le processus de coordination de l'aide pour les partenariats. Le PNUD soutient cette initiative en travaillant à renforcer ses liens avec les nouveaux partenaires nationaux – OSC, instituts de recherche et secteur privé – et à en évaluer les moyens d'action et l'aptitude à jouer un rôle de direction. Il s'agit de trouver et de présenter au gouvernement des options institutionnelles pour un partenariat renforcé et une capacité de dialogue avec des acteurs de l'extérieur. Plus précisément, le PNUD soutient :

- Le partage de l'information et l'offre directe de conseils sur les questions et les sujets de préoccupation stratégiques;
- La coordination des activités de planification/programmation et des groupes de travail interministériels;
- Le transfert de savoir/technologie.

Il s'agit de s'assurer que le gouvernement est parfaitement équipé pour analyser la productivité de l'aide, évaluer les besoins futurs en matière de financements extérieurs, négocier avec les donateurs et les investisseurs et renforcer les liens de partenariat avec les donateurs, le secteur privé et les OSC locales en vue du développement durable du Cambodge.

104. Quatorze bureaux de pays ont fait état, dans leurs RAAR, d'un soutien au renforcement des mécanismes de coordination de l'aide, en particulier dans les domaines ci-après: mise au point d'instruments de programmation des investissements publics; formation à la planification, à la gestion, au suivi et à l'évaluation de l'aide extérieure (Guinée équatoriale, République démocratique populaire lao, Somalie, République-Unie de Tanzanie); mise en place ou renforcement de systèmes d'information de gestion pour la gestion, le suivi et l'évaluation des ressources d'origine extérieure (Albanie, Bosnie-Herzégovine, Cambodge, République démocratique du Congo, Géorgie, Nicaragua); formation du personnel du ministère du plan pour lui permettre d'assurer le Secrétariat de la coordination de l'aide (République démocratique populaire lao, Autorité palestinienne).

105. Au niveau central, le PNUD a, devant l'importance de la demande des bureaux de pays, pris la décision de renforcer les moyens du siège pour fournir aux bureaux de pays un soutien directif et technique en matière de coordination de l'aide. Il s'agit essentiellement de doter le PNUD de moyens accrus pour jouer avec efficacité

un rôle de coordination, tant à l'intérieur du système des Nations Unies que par les services qu'il assure à ses partenaires des pays en développement, en vue de renforcer sa contribution aux objectifs de développement énoncés dans la Déclaration du Millénaire. Le degré accru de priorité accordé à la coordination de l'aide fera sentir ses effets au niveau mondial et sur le plan national durant l'année 2001.

C. Le personnel

106. La gestion des ressources humaines a figuré en bonne place dans le processus transformateur en cours durant l'année 2000. L'une des plus hautes priorités de l'Administrateur était d'établir un nouveau type de rapport entre le personnel et la direction. La deuxième enquête annuelle auprès de l'ensemble du personnel, qui s'est déroulée en octobre 2000, a fait apparaître quelques tendances positives dans la confiance que le personnel a dans ceux qui le dirigent et dans l'impression qu'il a d'une amélioration de la communication en général. Son attachement à la mission de l'organisation demeure on ne peut plus fort. Tant au siège que dans les bureaux de pays, on pense de plus en plus que les transformations en cours permettront d'améliorer l'ensemble des résultats.

107. Un autre objectif global était de chercher à réaligner les ressources humaines sur les besoins nouveaux d'une organisation qui se restructure. Pour le dire en termes simples, il s'agit d'y infuser un sang nouveau en faisant appel à des gens dotés de nouvelles compétences pour travailler aux côtés d'un noyau central de personnel riche en expérience et en talent tout en continuant à renforcer les ressources humaines dans un environnement de formation permanente. Cette infusion de personnel nouveau présentant un profil différent (le nouveau "professionnel du développement") faisait partie de la stratégie de l'Administrateur de réduire fortement (de 25%) les effectifs du siège et de transférer au terrain un certain nombre de fonctions et d'activités. L'Administrateur a indiqué aussi qu'il prendrait en charge l'ensemble de la politique des ressources humaines ainsi que toutes les affectations à des postes clef et qu'il exercerait les fonctions de chef du personnel au PNUD. Au cours de l'année écoulée, trois nouveaux administrateurs assistants ont été nommés. Un nombre appréciable d'autres nominations à des postes clef a également eu lieu, notamment de coordonnateurs résidents. Un soin particulier a été apporté à la réalisation d'un partage à peu près équilibré entre les régions géographiques et les sexes.

108. Les réductions de personnel du siège ont été facilitées par la mise en route, à l'initiative du Bureau des ressources humaines, d'un vaste programme conjuguant une diversité d'efforts spéciaux: adoption d'une politique générale des ressources humaines avec mise en place d'une instance d'audition des doléances; fourniture de conseils en développement organisationnel pour la restructuration des groupes et le changement de profil des emplois; fourniture de services consultatifs aux groupes en matière d'annonces d'emplois et de sélection; orientation du personnel remplacé; activités de formation pour préparer le personnel à de nouvelles carrières en dehors du PNUD; activités de plaidoyer en faveur de membres du personnel du PNUD en quête d'un emploi dans d'autres organismes des Nations Unies; nouvel assortiment de possibilités de cessation prématurée de services. Jamais encore le PNUD n'avait connu une réduction d'effectifs et une restructuration des profils professionnels de cette ampleur. Cet effort spécial a permis de faire de cette opération un processus équitable et humain respectant les compétences, les droits et la dignité du personnel. Un effort de même nature a été organisé et est en cours en vue d'aider les bureaux de pays à en faire de même en 2001.

109. Le PNUD a continué à se montrer soucieux de promouvoir les perspectives de carrière de son personnel: environ 25 représentants résidents adjoints et titulaires de postes comparables au siège ont été promus à des postes de coordinateurs résidents au cours des deux dernières années. Quinze membres du personnel national ont été, pour leur talent, promus au statut de personnel recruté sur le plan international en 2000. Une foire de l'emploi a été organisée à l'issue de laquelle une cinquantaine d'agents des services généraux et de cadres du PNUD ont été affectés au Bureau des politiques de développement. Une campagne de recrutement externe a alors été lancée pour ce qu'il restait de postes de professionnels de l'orientation à pourvoir faute de trouver des candidats internes. Ces experts en orientation seront, dans leur grande majorité, affectés à l'un des neuf centres de contact sous-régionaux. De plus, et singulièrement, le PNUD a pu faire repartir son programme LEAD, pour lequel 19 individus ont été sélectionnés, en grande majorité des administrateurs auxiliaires du PNUD et des membres du personnel national. Dans tous ces processus de sélection, le PNUD procède maintenant selon une démarche fondée sur les compétences, ce qui lui permet d'obtenir celles dont il a besoin pour affronter les défis de l'avenir.

110. À mesure qu'il se transforme, le PNUD a besoin de politiques de gestion des ressources humaines qui aillent dans le sens du progrès et qui demeurent en phase avec l'évolution des connaissances en la matière. Dans le cadre de cet effort global, plusieurs initiatives spéciales ont été entreprises avec succès en 2000, parmi lesquelles on peut citer l'adoption d'un nouveau système pour l'évaluation du comportement professionnel du personnel par l'utilisation d'un système électronique simple mais efficace qui mesure les résultats obtenus et les compétences dont on a fait preuve; la mise en place d'une politique de renouvellement du personnel révisée et actualisée qui met l'accent sur l'importance de la mobilité géographique, surtout pour le personnel du siège recruté sur le plan international; l'établissement d'un cadre directeur intégré pour l'allégement des effectifs, y compris l'application d'une nouvelle politique de cessation de services; l'apport, enfin, de nouvelles améliorations aux conditions de travail et de vie en vue de demeurer un employeur recherché et ouvert au progrès, comme l'adoption d'un certain nombre de mesures d'agrément familial pour le personnel en poste dans des lieux d'affectation par roulement et l'introduction d'une plus grande transparence en matière de réaffectation et de gestion des ressources humaines. L'Administrateur a indiqué qu'on adopterait un système de récompense et d'incitation pour ceux qui se seront montrés très productifs et qu'on se séparerait de ceux dont les résultats laisseraient à désirer. Le système d'appréciation du comportement professionnel continue à faire attention à la qualité générale du comportement professionnel des individus et des mesures sont prises dans les cas où les résultats ne s'améliorent pas. L'adoption du système de récompense et d'incitations fera l'objet d'un examen dans le courant de l'année 2001.

111. L'Administrateur a indiqué l'an dernier qu'un système interne d'arbitrage des plaintes plus efficace, plus transparent et plus crédible serait mis en place en 2000. Afin de rationaliser et d'améliorer la façon dont les services juridiques sont assurés au sein de l'organisation a été créé, en 2000, le Bureau des services juridiques et des services d'achats. L'arriéré d'affaires en attente a été épongé et un examen d'ensemble du système interne d'arbitrage des plaintes a également été entrepris. Les recommandations en seront mises en application en 2001.

112. L'Administrateur a fait savoir aussi qu'un certain nombre d'activités de restructuration seraient entreprises en 2000 en vue de simplifier les méthodes de travail et de doter les cadres dirigeants des moyens d'agir plus promptement en fonction de

leurs propres besoins. Ces activités comprenaient ce qui suit: délégation de pouvoirs pour l'exécution de contrats relatifs à des activités de durée limitée pour le personnel recruté sur le plan international; développement du système pilote de primes de réinstallation pour accélérer les mouvements de personnel affecté à des postes de terrain d'une part et pour, d'autre part, donner plus de flexibilité au personnel; une refonte du système des frais de voyage remboursables, et notamment l'utilisation de la formule de l'attribution d'une somme forfaitaire pour tous les déplacements de caractère officiel, y compris les déplacements pour cause d'affectation, de détente et d'achats.

113. Conscient de l'importance qu'il y a à être une organisation axée sur le savoir et la transmission du savoir, le PNUD a fait en sorte que les initiatives de transformation prises en 2000 comprennent des initiatives d'acquisition de savoir stratégiquement choisies. Un réseau de gestionnaires du savoir est maintenant en place dans les bureaux de pays et ceux du siège, avec pour mission de promouvoir un programme dynamique d'acquisition de savoir par tout le personnel. Le PNUD a mis en oeuvre l'"electronic learning platform", mettant ainsi l'électronique à la portée de tout le personnel d'une manière moderne et relativement peu coûteuse. Cette formule est encore plus solidement étayée par les nouveaux plans relatifs à l'Académie de développement virtuel, qui vise à assurer un programme structuré et informatisé d'acquisition de savoir dans les services fonctionnels, administratifs et technologiques – en commençant par un groupe initial de 100 administrateurs de niveau intermédiaire. Ce programme novateur, qui a été élaboré en 2000, sera lancé au cours de l'année actuelle. Le développement de la gestion est demeuré hautement prioritaire: une formation collective a déjà été assurée à 56 bureaux depuis 1997, à quoi viendront s'ajouter 33 autres en 2001, avec retour total d'information, lequel se fera d'abord à titre d'essai pour être ensuite intégré au système dans le cours de l'année 2000.

114. Le PNUD a, sous la direction de l'Administrateur, continué à guider le système des coordinateurs résidents. Le programme d'appréciation des compétences des candidats à un premier poste de coordinateur résident s'est poursuivi à un rythme soutenu: le nombre total de candidats dont les compétences avaient été évaluées était de 146 fin 2000. Des ajustements sont en cours en vue de rendre cette démarche d'application universelle en 2001 – tant pour les candidats à un premier poste que pour ceux qui sont déjà en place. Le PNUD a pris part aux efforts déployés au niveau du système des Nations Unies en vue d'améliorer l'évaluation du comportement professionnel des coordinateurs résidents et il a continué à assurer aux nouveaux coordinateurs résidents un programme complet d'orientation.

D. Les résultats

115. L'année 2000 a vu le PNUD poursuivre ses efforts en vue de donner naissance, au sein de l'organisation, à une culture du résultat soutenue par les structures et les instruments nécessaires pour maximiser la productivité du personnel et l'évaluation des résultats. Le Bureau de la gestion a été créé, fusion de l'ancien Bureau de la planification et de la gestion des ressources et de l'ancien Bureau des services administratifs et financiers, avec adjonction de quelques nouvelles divisions qui rendent mieux compte de la nécessité d'améliorer le rapport coût-efficacité, le service client et l'obligation redditionnelle du PNUD. Les principaux domaines dans lesquels des progrès ont été faits en 2000 en matière de résultats et de productivité

comprenaient le réaménagement du profil des bureaux de pays, la simplification des procédures administratives et les dispositions qui ont été prises en vue d'améliorer les services aux clients et les méthodes de travail.

116. Les résultats et le savoir du personnel s'améliorent. La sortie en août, c'est à dire plus tôt que prévu, des résultats de l'évaluation des compétences et des résultats représentait un progrès notable dans l'amélioration de la gestion de la productivité du personnel. Ce type d'évaluation met la gestion axée sur les résultats, déjà introduite au niveau organisationnel par le système des CAR/RAAR, au niveau du fonctionnaire considéré individuellement et renforce le principe selon lequel le subordonné et le chef de service ont des responsabilités l'un envers l'autre. De ce nouveau système fait partie intégrante le retour complet de l'information, qui se pratique maintenant d'un bout à l'autre de l'organisation. On encourage maintenant le personnel à consacrer 5 % de son temps à apprendre et 5% des coûts du personnel sont consacrés à la formation. Soixante-quinze gestionnaires du savoir travaillent maintenant dans les bureaux de pays. Le programme Electronic Learning Platform a été lancé en 2000 et avait déjà, dès janvier 2001, reçu plus de 6 000 appels.

117. Tout au long de l'année 2000, un intense effort a été entrepris pour explorer les options et ensuite commencer le réaménagement du profil des bureaux de pays. L'été 2000 a vu sortir le rapport du Groupe chargé d'étudier les options sur l'aspect futur des bureaux de pays. S'en est suivi un effort concerté du siège pour venir en aide aux bureaux de pays à cet égard. À la suite d'intenses consultations avec les représentants résidents et au siège, une enveloppe de 14 millions de dollars en mesures d'appui et en ressources financières avait été réunie en décembre. Les travaux sont déjà bien avancés: des ressources additionnelles d'appui à la transformation ont déjà été débloquées pour chaque bureau de pays; des missions et des ateliers de formation ont eu lieu; les réductions de personnel se sont faites à la lumière des directives relatives aux ressources humaines; un site web de gestion du changement amélioré a été créé; enfin, les missions envoyées dans des pays prioritaires continuent à leur venir en aide, par exemple dans la restructuration et la mobilisation des ressources. Le projet tendant à améliorer l'informatisation des bureaux de pays est également en cours.

118. En vue d'améliorer les résultats au niveau des pays, l'Équipe d'agents exécutifs a retenu un groupe de 17 pays pilotes sur la base du critère, notamment, que le bureau de pays correspondants avaient un impact disproportionnellement élevé sur la réputation générale du PNUD, soit parce que des problèmes de performance n'avaient cessé d'être signalés par les partenaires du PNUD – pays bénéficiaires de programmes et pays donateurs – soit/et parce que le pays est le théâtre d'événements dont on parle. Les améliorations réalisées dans ces bureaux de pays se mesurent en fonction des progrès accomplis dans la mobilisation de ressources autres que de base, le réaménagement de leur profil et leur transformation d'instances de gestion de projets en instances de conseils et de plaidoyers dans le droit fil du recentrage du PNUD vers l'amont. Ces pays reçoivent un soutien prioritaire du siège, notamment dans le domaine des ressources humaines et leurs coordinateurs résidents voient leur performance évaluée en priorité. En 2000 également, une enquête pilote sur les partenaires a été lancée dans ces 17 pays afin de voir comment ces bureaux sont vus par le PNUD dans son ensemble ainsi que par ses principaux partenaires.

119. Entre autres exemples de simplification et de restructuration relevés en 2000, on peut citer la délégation aux bureaux de pays d'un plus grand pouvoir en matière d'achats, l'adoption de nouvelles règles et réglementations financières et l'introduction de l'électronique dans les activités bancaires. L'entretien des locaux, les services de messagerie et les services d'imprimerie ont tous été sous-traités. En outre, un certain nombre d'études et de projets pilotes ont été réalisés en 2000 dont les résultats commenceront à se faire sentir en 2001. Cela comprend une étude de comptabilité confiée à un organisme extérieur et une étude pilote sur le calcul des coûts par activité, en cours dans trois services du siège. Une évaluation externe du Système intégré de gestion (SIG) fournira d'importants éléments d'information pour les décisions à prendre en ce qui concerne le programme de technologies de l'information de la prochaine génération.

Système d'évaluation

120. Le système d'évaluation de l'organisation a fait des progrès considérables dans quatre domaines stratégiques en 2000: a) l'adaptation des instruments de contrôle et d'évaluation à la gestion axée sur les résultats (GAR); le renforcement de la responsabilité opérationnelle; c) le perfectionnement des connaissances de l'organisation et la création de partenariats; d) l'appréciation, au niveau macro-économique, du dynamisme du PNUD tel qu'il ressort des données d'évaluation.

121. L'introduction de la GAR a nécessité un réalignement considérable de la pratique, des outils et des méthodes de l'évaluation au sein du PNUD. Le CRS a pleinement intégré dans sa structure la GAR et les pratiques de l'évaluation, une attention particulière étant portée aux méthodes de gestion et d'apprentissage stratégiques tant au niveau des pays qu'au siège du PNUD. Le premier RAAR a fait date en ce qu'il constituait une base objective pour évaluer le dynamisme et les progrès de l'organisation au regard des résultats escomptés. Parallèlement, le manuel Suivi et évaluation dans une perspective de résultats fait actuellement l'objet d'une importante révision de façon à adapter les instruments et méthodes actuels aux approches GAR au niveau des réalisations. L'accent qui est mis en particulier sur les réalisations est générateur de partenariats du fait que, pour progresser, le développement a besoin des efforts de multiples groupes travaillant de concert. L'adoption de méthodes et d'instruments pour évaluer l'impact produit au niveau du pays et pour accélérer le retour de l'information ont renforcé la responsabilité opérationnelle. La réalisation de cet objectif a été servie par le contrôle systémique de la suite donnée aux évaluations et par la promotion des plans d'évaluation.

122. La possibilité qu'ont les équipes de direction des bureaux de pays et leurs homologues d'assister à des leçons qui, données en temps utile et sous une forme aisément assimilable, sont pour eux d'une pertinence pratique immédiate a représenté une importante contribution à l'enrichissement de leur savoir. Cela s'est fait par des publications comme Essentials, par la base centrale de données sur l'évaluation, par le réseau d'évaluation du PNUD et par le site web intranet du Bureau de l'évaluation. Celui-ci s'est, dans la supervision de la fonction d'évaluation des programmes et fonds du PNUD, particulièrement appliqué à voir dans quelle mesure les recommandations des évaluations ont été appliquées et par quels mécanismes cela s'est fait. Un gros effort a été fait en 2000 en vue de resserrer ce lien entre les recommandations des évaluations et les leçons apprises, d'une part, et, d'autre part, les décisions de gestion et l'amélioration de la pratique organisationnelle. Les prin-

cipales évaluations stratégiques de l'année, dont chacune a fait l'objet d'une réponse de l'administration, comprennent celles qui ont été faites sur les situations d'après-conflit, la décentralisation, les rapports entre le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) et le PNUD, les centres de contact sous-régionaux, la coordination de l'aide et le programme mondial du PNUD.

123. Autre événement marquant pour l'organisation: le rapport du Bureau de l'évaluation appréciant l'efficacité du PNUD en matière de développement. Ce rapport, qui deviendra un rapport annuel, examine de manière approfondie les principaux déterminants de cette efficacité, comme dans les domaines du renforcement des capacités et la maîtrise du développement. Par la définition qu'il donne et l'appréciation qu'il fait de l'apport du PNUD dans ces domaines, le rapport s'est affirmé comme complément utile des mécanismes en place pour apprécier le dynamisme de l'organisation et l'impact qu'elle a sur le développement.

IV. Fonds auxquels le PNUD est associé

A. Volontaires des Nations Unies

124. Le Programme des VNU a continué à promouvoir le volontariat par la mobilisation et l'envoi de volontaires. En 2000, les VNU ont connu leur quatrième année consécutive de croissance, 4 800 d'entre eux effectuant près de 5 200 missions d'appui dans le domaine des élections, des opérations humanitaires, du développement communautaire et des activités de coopération techniques. Représentant 157 nationalités, ils ont servi dans 140 pays, démontrant ainsi le caractère universel de leur programme et l'utilité de son rôle dans la collaboration Sud-Sud. Financièrement parlant, l'ampleur du programme a dépassé les 100 millions de dollars pour la première fois en 2000.

125. Dans sa décision 2000/14, le Conseil d'administration a pris note avec intérêt du rapport de l'Administrateur sur les VNU (DP/2000/24). Les délégations se sont en particulier félicitées de l'adoption du cadre de financement pluriannuel (CFP) du PNUD, y compris le CRS et le RAAR, comme étant l'instrument approprié pour présenter les domaines, réalisations et résultats auxquels le programme des VNU et les volontaires des Nations Unies contribuent. Cela étant, les VNU ont, au cours de l'année 2000, prêté leur concours à des activités dans les domaines de programme ci-après: création d'un environnement propice à la réalisation d'un développement humain durable (31%); éradication de la pauvreté et modes d'existence viables (17%); situations particulières de développement (34%); appui aux Nations Unies (14%). Si la protection de l'environnement et la promotion de la femme font, pour l'essentiel, partie intégrante de l'action que mènent les VNU dans les domaines de programme susmentionnés, 4% des missions sont directement liées à l'environnement et à la problématique des sexes.

126. Les activités de coopération au développement ont donc continué à marquer de leur empreinte l'exécution du programme des VNU en 2000. Il faut noter en particulier à cet égard le fait que l'initiative du Secrétaire général des Nations Unies en faveur des technologies de l'information (UNITeS) est devenue opérationnelle; l'expansion des activités de soutien aux efforts que font les collectivités pour lutter contre l'épidémie de VIH/sida; la participation prolongée à des activités de renforcement de la confiance et de promotion de la paix dans des pays qui sortent d'un

conflit interne. Comme le note le rapport Brahimi, et comme l'indique l'attribution de la médaille Nansen du Haut commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), le rôle exceptionnel qu'ont joué les VNU qui ont pris part à des opérations de maintien de la paix et à des opérations humanitaires dans des pays comme le Timor oriental, le Kosovo et la Sierra Leone a, lui aussi, été hautement reconnu.

127. En novembre 2000, l'Année internationale des volontaires a été officiellement lancée par le Secrétaire général au siège des Nations Unies. Les VNU ont saisi l'occasion des préparatifs, non seulement pour énoncer leur mandat et préciser le sens de leur mission, mais aussi pour éprouver et confirmer la raison d'être de leur organisation et des activités opérationnelles concrètes qu'elle mène sur le terrain. Tout au long de l'année, les VNU ont contribué de manière active à des rencontres intergouvernementales dans le contexte de l'Année internationale des volontaires pour montrer que le volontariat est de plus en plus reconnu comme puissant et utile facteur d'édification de capital social. Dans sa décision S-24/2, qu'elle a adoptée à sa vingt-quatrième session extraordinaire (le Sommet mondial pour le développement social et au-delà: le développement social pour tous à l'heure de la mondialisation), l'Assemblée générale a recommandé de favoriser la participation de bénévoles au développement social. Des résolutions du Conseil économique et social et de l'Assemblée générale ont également été adoptées à cet égard, maintenant ainsi l'attention sur la question. Si l'Année internationale des volontaires prend un tel départ et en arrive si vite à mobiliser à ce point la société civile, voilà qui confirme la pertinence de ses quatre principaux objectifs: reconnaissance, facilitation, ramification et promotion du volontariat. C'est pour cela que le rôle du volontariat en 2001 fera l'objet d'un examen de la part de la Commission du développement social, de l'Union interparlementaire, de l'Assemblée générale à sa session extraordinaire sur l'examen et l'évaluation d'ensemble de la mise en oeuvre du Programme pour l'habitat, de la réunion relative au suivi du Sommet mondial pour l'enfance, de la Conférence mondiale contre le racisme et de la Commission de la condition de la femme.

B. Fonds d'équipement des Nations Unies

128. Globalement, le but du Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU) est de contribuer à réduire la pauvreté au moyen de programmes de développement local et d'opérations de microfinancement. Sa démarche est de doter les populations pauvres de capacités de production et d'autosuffisance en leur ouvrant plus largement l'accès à un minimum d'équipements et de services locaux. Cette orientation générale de sa mission a été reconnue dans une évaluation externe du FENU réalisée en 1999 ainsi que dans la décision 99/22 du Conseil d'administration du PNUD. Il y est également fait référence dans le Plan d'action pour 2000, dans le CRS du FENU et dans le rapport de l'Administrateur au Conseil d'administration en juin 2001. Une des recommandations de l'évaluation externe était que le FENU devrait renforcer ses rapports avec le PNUD et autres partenaires. En 2000, le FENU a mis au point une stratégie de complémentarité avec le PNUD en matière fonctionnelle, administrative, opérationnelle ainsi que de mobilisation de ressources.

129. Le FENU s'est taillé, grâce à ses modèles de planification décentralisée, quelques beaux succès de nature directive. Au Cambodge, par exemple, le FENU et le PNUD ont apporté une aide directe au gouvernement dans la rédaction de la loi relative à l'administration et à la gestion locales des communes en s'inspirant du sys-

tème de planification locale que le FENU y a mis au point à titre expérimental dans plusieurs provinces. Au Malawi, le FENU aide le gouvernement à formuler une politique de décentralisation budgétaire et à s'assurer qu'il disposera de ressources suffisantes pour les fonctions qui auront été décentralisées. Le soutien du FENU au lancement d'opérations de microfinancement en 2000 a indirectement ouvert l'accès au crédit à 3 600 clients pauvres du Malawi en l'espace de six mois. En utilisant les mécanismes de garantie du FENU, un nouveau projet a déjà permis à quatre réseaux d'institutions de microfinancement de Madagascar de mobiliser 1,8 million de dollars en prêts bancaires.

C. Fonds de développement des Nations Unies pour la femme

130. Le mandat du Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM) lui prescrit de soutenir les efforts des gouvernements et de la société civile sur le terrain dans un rôle de catalyseur d'égalité des sexes pour l'ensemble du système des Nations Unies. L'année 2000 a vu approuver le nouveau plan d'action et de stratégie d'UNIFEM pour la période 2000-2003, qui a adopté, en vue de la démarginalisation de la femme, un cadre axé sur la promotion d'une démarche par référence aux droits dans tous les compartiments de l'oeuvre d'UNIFEM. Cela comprendra trois domaines thématiques: renforcer la sécurité économique des femmes, susciter en elles une volonté de gouvernance et de direction et promouvoir les droits humains des femmes ainsi que l'élimination de la violence contre les femmes. On trouvera des informations plus détaillées sur l'oeuvre d'UNIFEM dans son rapport au Conseil d'administration (DP/2000/15).

131. Une occasion de renforcer les liens entre UNIFEM et le PNUD s'est manifestée avec la décision prise par le Conseil d'administration de faire d'UNIFEM un agent d'exécution du PNUD, ce qui lui donne la possibilité d'utiliser ses compétences pour étendre la portée des activités du PNUD en matière d'égalité des sexes. Un autre partenariat d'importance capitale a été forgé avec le PNUD et l'Union internationale des communications (UIT) avec pour mission de soutenir les initiatives visant à l'égalité entre les sexes et dans l'accès aux technologies de l'information et de la communication, d'où est résultée la signature, en juillet 2000, d'un mémorandum d'accord entre UNIFEM, le PNUD et l'UIT. Dans le domaine des droits de la personne, le Fonds d'affectation spéciale d'UNIFEM pour l'élimination de la violence à l'égard des femmes a approuvé, en 2000, le financement de 17 projets novateurs au moyen de dons totalisant 966 969 dollars. Le programme pilote mondial, « Gender-focused responses to the challenges of the HIV/AIDS epidemic », a fait oeuvre de pionnier en réunissant des groupes différents – organisations de femmes, professionnels de la santé, chercheurs, fonctionnaires et médias – pour travailler à l'élaboration de stratégies communautaires de recherche et d'action pour arriver à une meilleure compréhension des implications sexospécifiques du VIH/sida. Son succès et la nécessité ont conduit UNIFEM à étendre la portée et la durée de ce projet.

132. Dans le domaine de la gouvernance et du maintien de la paix, le travail d'UNIFEM au Burundi a conduit celui qui aura été la cheville ouvrière du processus de paix au Burundi, Nelson Mandela, à demander à UNIFEM de convoquer une réunion d'experts de haut niveau pour informer les 19 parties aux négociations dans le pays sur les aspects sexospécifiques du processus de paix. Chacune des parties a donc désigné deux femmes pour la représenter à la Conférence historique dite « All-

Party Burundi Women's Peace Conference », organisée par UNIFEM. La conférence a eu pour résultat de faire adopter, dans l'accord final de paix, 23 propositions émanant des femmes du Burundi.

D. Programme d'assistance au peuple palestinien

133. Actuellement, le Programme d'assistance au peuple palestinien (PAPP) représente quelque 145 millions de dollars de projets en cours un peu partout en Cisjordanie et dans la Bande de Gaza. Depuis sa création, le PAPP a mobilisé dans les 350 millions de dollars en ressources pour le compte du peuple palestinien, grâce, spécialement, au Japon et à l'Union européenne. Si la plupart des programmes du PAPP concernent des problèmes nés de situations particulières de développement, ils n'en comprennent pas moins aussi des objectifs se rapportant à la bonne gouvernance, à l'atténuation de la pauvreté, à la réalisation d'un développement humain durable et à l'égalité des sexes. La raison d'être de cette approche est que, même dans des situations de crise et d'après-conflit, des interventions stratégiques d'amont sont possibles et, en fait, indispensables pour passer d'une situation de conflit à l'édification durable d'un État.

134. Le PAPP a décaissé près de 30 millions de dollars en 2000, et cela malgré la détérioration brutale de la situation politique depuis septembre, détérioration qui a eu un effet dévastateur sur l'économie et la société civile ainsi que sur le déroulement des activités de développement dans la région. Le PAPP a pu maintenir le rythme de ses programmes de développement tout en y ajoutant une nouvelle dimension d'intervention de crise pour faire face aux défis d'une conjoncture née de la rupture du processus de paix. Grâce à son aptitude à mettre rapidement en route des projets de situation d'urgence, le PAPP a, durant les trois mois qui vont d'octobre à décembre, mobilisé et partiellement décaissé, pour des interventions d'aide médicale d'urgence et des projets de création d'emplois d'urgence, 6,1 millions de dollars qui lui ont été fournis par le Japon, la Norvège et la Suède.

135. Toujours en 2000, mais plus tôt, le PAPP a, utilisant à cette fin plus de 27 millions de dollars de financements fournis par le Japon, la Norvège et l'Italie, continué à jeter les bases d'un environnement propice à la réalisation d'un développement humain durable avec l'achèvement de quelques gros projets d'infrastructure qui ont amélioré les services publics de base pour le peuple palestinien. C'est ainsi, par exemple, que l'accès des pauvres aux services de santé de base a été amélioré avec la remise en état de 70 dispensaires et centres de soins de santé primaires dans des endroits reculés de Cisjordanie. Le rétablissement des réseaux de distribution d'eau a assuré une alimentation en eau propre à des milliers d'habitants de Jericho et d'Hebron. Des nouveaux projets d'infrastructure lancés en 2000 amélioreront l'accès à la justice par la construction d'un nouveau palais de justice à Naplouse et, pour le secteur public comme pour le secteur privé, l'accès aux ressources extérieures par la construction d'une aile Sud à l'aéroport international de Gaza.

136. Suivant en cela les plans d'action de l'Administrateur pour la période 2000-2003, le PAPP a renforcé, en 2000, son rôle consultatif d'amont en faveur de l'Autorité palestinienne en prêtant son concours à la publication du Plan de développement palestinien. Il a également décidé de coordonner et d'administrer l'aide internationale au renforcement de la capacité institutionnelle d'un nouveau port de mer dans la Bande de Gaza; il a créé, pour recevoir des contributions à cet effet, un fonds d'affectation spéciale ouvert du PNUD. Les contributions du PAPP à la lutte

contre la pauvreté en 2000 ont consisté notamment à initier l'évaluation participative de la pauvreté en Palestine et à faciliter la création, au sein de l'Autorité palestinienne, d'un fonds pour l'atténuation de la pauvreté. La capacité des pauvres à gagner leur vie sera renforcée également par le lancement d'un nouveau projet de sécurité alimentaire grâce à l'exploitation rationnelle des ressources en eau et à la réhabilitation du projet relatif aux zones de pâturage.

137. Le projet de portail palestinien réalisé par la Banque mondiale avec le concours du PAPP va améliorer l'accès du secteur public et du secteur privé aux TIC. Grâce au projet dit « Schoolnet », qui a démarré en 2000, des milliers d'élèves et d'étudiants palestiniens auront accès aux immenses ressources éducatives disponibles sur Internet. La détermination du PAPP à renforcer les capacités d'intervention des collectivités a été largement confirmée par le travail qu'il a fait avec environ 200 organisations de la société civile dans le cadre du projet communautaire de promotion des jeunes ainsi qu'avec les comités de planification micro-régionale dans le cadre de son programme de développement rural local.

138. La stratégie de partenariat du PAPP est de nouer d'étroites relations de confiance avec ses homologues palestiniens, des ONG, d'autres organismes des Nations Unies et la communauté des donateurs. L'établissement de ce type de relations est facilité par la réputation qu'a le PAPP d'être une organisation dynamique dotée d'une exceptionnelle capacité de livraison rapide d'un produit de qualité. En 2000, le PAPP s'est associé, dans le cadre de partenariats nouveaux et qui peuvent être appelés à durer, avec l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID), le Ministère du développement international et la Banque mondiale, et il a posé des jalons pour l'établissement d'affiliations avec plusieurs donateurs arabes non-traditionnels, notamment avec la Banque islamique de développement et le Fonds arabe pour le développement social et économique.

E. Groupe spécial de la coopération technique entre pays en développement

139. Les efforts du PNUD pour libérer et exploiter le potentiel de coopération Sud-Sud se sont déployés, en 2000, sur quatre fronts qui sont liés entre eux: renforcer les capacités du Sud en matière d'intervention et d'institutions; entretenir des réseaux de savoir sur la coopération technique entre pays en développement (CTPD); former des partenariats de CTPD; élaborer un modèle participatif de développement de programmes. Le soutien au dialogue Sud-Sud s'est manifesté de la façon la plus visible lors des préparatifs du Sommet du Sud du Groupe des 77, qui s'est tenu à la Havane du 10 au 14 avril. Comme l'indiquent les déclarations faites à cette occasion, la coopération technique Sud-Sud est au premier rang des priorités pour les pays en développement. Il ressort d'une enquête réalisée en 2000 par le Groupe spécial de la coopération technique entre pays en développement que ceux-ci ont, pour la plupart, mis en place des centres de coordination de la CTPD et qu'ils sont parties à des ententes bilatérales et multilatérales de coopération impulsées par leur politique de CTPD.

140. Des efforts spéciaux ont été faits en 2000 en vue d'élargir les réseaux Sud-Sud par l'exploitation des progrès enregistrés en matière de TIC, par exemple avec la modernisation de la base de données du Système d'orientation pour l'information (SOI), dont on a fait une nouvelle plate-forme Internet connue sous l'appellation de

Web of Information for Development (WIDE). Les travaux relatifs au projet "Forum des entreprises d'Afrique et d'Asie" se sont poursuivis en 2000: les transactions entre les sociétés participantes ont continué à augmenter et les préparatifs en vue du prochain Forum, qui doit se tenir en Afrique en 2001, sont en bonne voie. On trouvera de plus amples renseignements sur le travail du Groupe spécial de la CTPD dans le rapport annuel le plus récent (DP/2000/36).

F. Fonds et programmes spéciaux relatifs à l'énergie et à l'environnement

141. Le Groupe FEM du PNUD aide les pays de ses conseils et de ses fonds dans la préparation de projets de démonstration de politiques de nature à améliorer les conditions de vie des parties prenantes locales et de protéger l'environnement local. Son action peut en même temps avoir des effets bénéfiques pour la communauté mondiale dans plusieurs importants domaines: la protection de la biodiversité et des ressources biologique; la réduction des émissions de carbone liées à la production de l'énergie et à ses utilisations; l'élimination de la production de substances destructrices de l'ozone; la sauvegarde de la qualité et de la quantité des eaux internationales. Le FEM a ouvert aux pays la voie d'une gestion intégrée de l'écosystème, ce qui comporte aussi des avantages du point de vue de l'utilisation de l'eau et de la préservation des sols. En 2000, le Groupe FEM du PNUD a fourni des contributions d'un montant total de 205,3 millions de dollars pour la réalisation de projets dans toutes les parties du monde en développement ainsi que dans la Communauté d'États indépendants: 78,7 millions pour la gestion de la biodiversité, 56,6 millions pour atténuer les effets des changements climatiques, 40,9 millions pour protéger les eaux internationales; 6,3 millions pour lutter contre l'appauvrissement de la couche d'ozone et 22,8 millions pour tenter de remédier à des problèmes multisectoriels sensibles.

142. Ayant reçu pour mandat de travailler avec les pays à se doter de moyens renforcés pour mettre en application Action 21, le Fonds d'affectation spéciale de Capacités 21 s'est attaché à leur fournir un soutien d'amont dans l'élaboration de stratégies intersectorielles pour un développement durable. Des réseaux régionaux ont été établis dans toutes les régions du PNUD pour promouvoir et faciliter l'acquisition et les échanges de savoir grâce à la mise au point d'outils d'acquisition du savoir que sont, par exemple, des études de cas par pays, par thème et par région, dans le cadre de la série « Approaches to Sustainability ». Une évaluation indépendante d'ensemble de Capacités 21 sera entreprise en 2001 pour les années 1993 à 2002.

143. Le FENU a mis au point un cadre logique pour analyser et traiter le problème des rapports entre terre aride et pauvreté et il a conçu un programme destiné à aider les pays à intégrer les problèmes d'aridité de la terre, y compris les plans nationaux d'action contre la désertification, aux stratégies de lutte contre la pauvreté. La première d'une série d'ateliers à avoir été organisés, en utilisant le Cadre mondial, instrument de la Convention sur la lutte contre la désertification, sur la mobilisation des ressources pour la mise en application de la Convention a eu lieu à Mombassa en octobre avec le concours de l'Autorité intergouvernementale pour le développement et la Communauté de développement de l'Afrique australe. Le FENU a également mis la dernière main aux plans relatifs au transfert de ses bureaux, en juin 2001, de New York à Nairobi.

144. On doit au Programme du Protocole de Montréal la mise en route de 169 autres projets, pour un coût de 39 millions dollars, qui se traduiront par l'élimination progressive de 4 404 tonnes par an de substances destructrices d'ozone. La réalisation de ces projets se fait dans 37 pays, dont 12 pays d'Afrique. Leur nombre comprend 13 projets qui renforceront les compétences nationales en matière d'ozone et qui apporteront une aide aux gouvernants. Le rôle de conseiller des gouvernements que joue le PNUD en ce qui concerne divers problèmes de gouvernance – comme les mesures législatives à prendre pour contrôler l'importation et l'exportation de substances destructrices d'ozone, l'adoption de politiques fiscales de nature à encourager l'utilisation de substances qui ne sont pas destructrices d'ozone, l'établissement de systèmes de licences et de quotas et autres mesures de gouvernance – prend une importance de plus en plus grande.

V. Ressources

Recettes globales

145. Un total de 2,39 milliards de dollars a été reçu en 2000, ce qui représente un peu moins que les 2,44 milliards reçus en 1999. Les différentes catégories se répartissent comme suit: a) recettes ordinaires (de base) – 634 millions (28%); b) cofinancements par des tiers, y compris fonds d'affectation spéciale et participation de tiers aux coûts – 571 millions (24%); c) participation des pays à programmes aux coûts et contributions de contrepartie en espèces des gouvernements – 940 millions (40%); accords de services de gestion – 143 millions (6%); e) financements ordinaires et autres pour fonds et programmes administrés par le PNUD, le FENU, UNIFEM et les VNU – 71 millions (3%); f) soutien au programme pour administrateurs auxiliaires – 24 millions (1%); g) recettes extrabudgétaires et diverses – 8 millions.

Ressources ordinaires

146. Depuis 1998, le Conseil d'administration dialogue de manière intensive sur le rétablissement de la croissance et le renforcement de la prévisibilité en ce qui concerne la base de ressources ordinaires du PNUD et en particulier l'élaboration et la négociation d'une stratégie de financement viable. La décision historique 98/23 relative à la stratégie de financement du PNUD au moyen de ressources ordinaires ainsi que les décisions 99/1 et 99/23 relatives au cadre de financement pluriannuel (CFP) représentent les résultats de ces efforts. Par ces décisions, le Conseil d'administration a mis en place, pour le PNUD, un système de financement de nature à susciter un dialogue transparent et dynamique sur le financement ordinaire et à faciliter la mobilisation d'un plus gros volume de ressources et à en augmenter la visibilité. Le Conseil d'administration a adopté un objectif annuel de financement de 1,1 milliard de dollars et souligné qu'il était urgent de mobiliser chaque année un volume accru de ressources de base jusqu'à ce que cet objectif soit atteint. Il a également réaffirmé qu'il fallait inverser la tendance des ressources de base à la baisse et créer un mécanisme qui permette de placer cette source de financement sur une base prévisible. Il a par ailleurs reconnu qu'il y avait des risques pour la viabilité financière à long terme du PNUD à être trop tributaire des concours d'un petit nombre de donateurs. Il engageait donc tous les pays qui étaient en mesure de le faire à

accroître leurs contributions en ressources de base. Enfin, le Conseil d'administration a fait ressortir les rapports qui existent entre la mobilisation des ressources, les activités de communication et de promotion et le profil institutionnel du PNUD. Cela étant, le PNUD a été prié de mettre au point le CFP, qui intègre les objectifs, ressources, budgets et réalisations des programmes à l'objectif d'accroître les ressources ordinaires.

147. Le PNUD a présenté son CFP au Conseil d'administration à sa troisième session ordinaire de 1999 et le RAAR, étape suivante du processus de CFP, durant la session ordinaire de 2000. Dans sa décision 2000/15, après avoir félicité l'Administrateur et ses collaborateurs pour le RAAR, le Conseil d'administration s'est déclaré favorable au développement et au perfectionnement des modalités d'établissement du RAAR en tant qu'élément constitutif du CFP, en consultation avec les États membres du programme. Durant la troisième session ordinaire de 2000, l'Administrateur a présenté des propositions tendant à réviser et actualiser le CFP. La Réunion ministérielle sur le PNUD a été convoquée en septembre 2000 pour apporter au CFP le seul élément qui lui manquait: un engagement suffisant au niveau politique entre les États membres du PNUD pour générer la volonté politique nécessaire pour reconstituer la base de ressources de l'organisation. On a indiqué aux paragraphes 12 et 13 ainsi que dans l'encadré 2 du présent rapport les résultats très positifs par lesquels s'est soldée la Réunion.

148. À la seconde réunion annuelle sur le financement qui a eu lieu en avril 2000 suite à la demande faite aux pays de prendre un engagement ferme pour 2000 et, si possible, d'annoncer une contribution ferme ou indicative pour les années suivantes, 19 pays, dont neuf donateurs membres du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE et dix pays bénéficiaires de programmes, ont annoncé des contributions plus fortes pour 2000. Selon les données provisoires pour 2000, le montant net des recettes en ressources ordinaires s'élevait à 634 millions de dollars. La différence s'expliquait notamment par: a) la forte réduction du niveau des contributions de trois importants donateurs, réduction qui représentait plus de 15,8 % des montants en ressources ordinaires fournis, en dollars des États-Unis, par les pays membres du CAD en 1999; b) la force croissante du dollar des États-Unis, lequel n'a cessé de s'apprécier tout au long de l'année 1999 par rapport à la plupart des monnaies, et notamment par rapport à celles des pays d'Europe, qui constituent plus de 70 % de la base de recettes en ressources courantes; c) le fait que certains membres du CAD ont acquitté avec retard, ou n'ont acquitté que partiellement, leurs contributions pour l'année 2000.

149. Les chiffres relatifs aux recettes globales indiqués ci-dessus ne rendent pas justice aux signes positifs d'augmentation des engagements de contribution aux ressources ordinaires du PNUD en monnaie nationale qui ont été pris à l'issue de la décision et des stratégies de financement. Au total, 11 pays membres du CAD ont accru leur contribution en monnaie nationale d'une moyenne globale de 12,8%, et trois d'entre eux ont fourni des contributions additionnelles en ressources ordinaires durant ou après la Réunion ministérielle, faisant ainsi savoir clairement leur détermination à voir se reconstituer le capital de volonté politique en faveur de l'organisation.

150. Le Conseil d'administration et le secrétariat savent depuis longtemps qu'il y a, pour la viabilité financière à long terme du PNUD, des risques à être trop tributaire des contributions d'un petit nombre de donateurs. Dans sa décision 98/23, comme

on l'a noté plus haut, le Conseil d'administration a demandé instamment à tous les donateurs et pays bénéficiaires de programmes qui sont en mesure de le faire d'augmenter leurs contributions en ressources ordinaires. En plus des efforts concertés de l'Administrateur pour prendre plus systématiquement contact avec les parlementaires au cours de la période menant à la deuxième réunion annuelle sur le financement en avril 2000, l'organisation de la Réunion ministérielle de septembre a été conçue précisément pour multiplier les contacts avec les décideurs politiques les plus influents, renforcer la visibilité du PNUD parmi eux et obtenir d'eux qu'ils s'engagent à participer à une action commune, grâce à quoi la base de ressources de l'organisation pourrait être reconstituée à hauteur des niveaux convenus.

151. Pour assurer la prévisibilité de paiements que prescrit la décision 98/23 du Conseil d'administration, on encourage les donateurs à prendre des engagements pluriannuels, à annoncer leur calendrier de paiements et à s'y tenir. En 1999, 13 pays ont pris des engagements pluriannuels pour l'année 2000 et 12 pour l'année 2001. Signe du maintien de la volonté d'adhésion à une stratégie de financement viable pour le PNUD, le nombre de pays à faire des annonces pluriannuelles est monté à 17 en 2000, dont huit pays membres du CAD et neuf pays bénéficiaires de programmes, qui ont annoncé des contributions pour l'année 2001.

152. Tout au long de l'année 2000, le PNUD a connu d'importants problèmes de trésorerie dus à l'irrégularité avec laquelle certains donateurs ont versé leurs contributions. Cette situation a obligé à puiser dans la réserve opérationnelle tout au long de l'année, ponctions qui, fin novembre, s'élevaient à 48 millions de dollars. Il faut absolument que les contributions soient versées à temps afin d'éviter des contraintes de liquidités et parce que de cela dépend, pour une très large part, la réalisation d'un des objectifs du CFP, qui est de permettre une plus grande prévisibilité des recettes. Au cours de la troisième session ordinaire du Conseil d'administration de l'année 2000, le PNUD a rappelé l'importance des paiements anticipés, en particulier du fait qu'on attendait une nouvelle pénurie de liquidités pour janvier 2001. L'organisation a avancé l'idée d'un scénario optimal dans le cadre duquel les donateurs s'engageraient à effectuer leurs paiements selon un calendrier donné, ce qui permettrait au PNUD de prendre des mesures propres à réduire l'incidence des variations de taux de change sur la prévisibilité des recettes et à assurer un flux de liquidités plus prévisible.

153. De projections effectuées sur la base des engagements au 30 avril 2001, il ressort que la base en ressources ordinaires du PNUD devrait commencer à remonter en 2001. Les contributions estimatives actuelles en ressources ordinaires pour 2001 se situent juste au-dessus de 670 millions de dollars, ce qui représenterait une augmentation de 6 % par rapport à l'année 2000. Ce chiffre ne rend pas justice toutefois au signe positif qu'est l'augmentation des engagements en ressources ordinaires. D'après les projections actuelles pour 2001, les pays membres du CAD ne seront pas moins de 14 à augmenter leurs contributions aux recettes ordinaires en monnaie locale en 2001 et il n'y en aura qu'un seul à réduire la sienne. La moitié de ce groupe de donateurs devrait augmenter sa contribution de 10% ou davantage, augmentation qui, dans le cas de deux d'entre eux, devrait être supérieure, respectivement, à 36 et 43%. Cette même volonté politique de voir renforcer la base de ressources ordinaires du PNUD apparaît encore dans le fait qu'une trentaine de pays bénéficiaires de programmes ont annoncé des contributions à la base de ressources ordinaires de l'organisation, et souvent en dépit de contraintes internes considérables. Cette évolution du volume des contributions en ressources ordinaires est en-

courageante, étant donné que la plupart des donateurs se sont remis ou se sont maintenus sur une voie de croissance de leurs contributions pour la deuxième ou la troisième année consécutives. Voilà qui témoigne d'une volonté persistante de voir se reconstituer la base de ressources ordinaires de l'organisation.

154. Le bilan de l'année 2000 pour les annonces de contributions pluriannuelles augure bien des perspectives de reconstitution de la base de ressources ordinaires du PNUD. A cet égard, plusieurs des pays donateurs qui n'ont pas été en mesure de prendre des engagements fermes par suite de contraintes d'ordre budgétaire ont donné au secrétariat une indication des contributions qu'ils désiraient faire. Dans tous les cas, les annonces de contributions pour les années à venir sont au moins au même niveau que les contributions actuelles, et un certain nombre de donateurs ont établi le très positif précédent d'utiliser l'annonce comme base de croissance. Le CFP continue, par conséquent, à servir de cadre à la mobilisation de ressources en vue d'objectifs convenus pour l'organisation.

155. Les pays à programme contribuent, de plusieurs manières qui ont toutes leur importance, à réduire l'excès de dépendance. Outre qu'ils fournissent pour les programmes du PNUD, chez eux, un montant substantiel de ressources de participation aux coûts, les gouvernements de ces pays fournissent aussi au PNUD: a) des contributions à ses recettes en ressources ordinaires; b) des contribution en espèces pour couvrir les dépenses des bureaux locaux; c) des contributions en nature, comme la mise à sa disposition, à titre gratuit, de locaux à usage de bureaux. Il convient de noter en particulier que les contributions des gouvernements des pays hôtes aux dépenses locales des bureaux extérieurs ainsi que les contributions en espèces des gouvernements se sont maintenues au niveau élevé atteint en 1999.

Encadré 18

Montants nets des recettes réalisées en 2000 en ressources de base et autres (en millions de dollars)

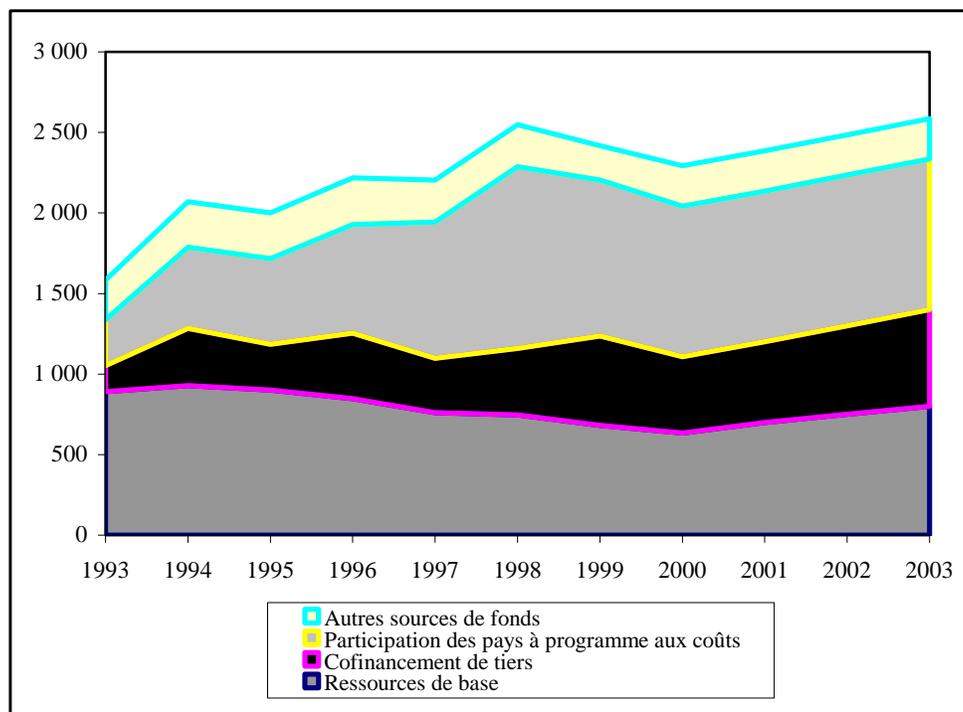
<i>Donateurs</i>	<i>Ressources de base</i>	<i>Ressources autres que de base</i>
<i>Pays membres du CAD (OCDE)</i>		
Japon	100	40,26
États-Unis	71,70	26,37
Pays-Bas	65,92	42,4
Norvège	65,81	21,42
Suède	58,47	30,01
Royaume-Uni	53,14	21,98
Danemark	50,16	4,70
Suisse	31,52	9,96
Canada	28,58	4,88
Allemagne	20,05	1,00
France	14,76	2,95
Italie	12,41	36,20
Belgique	11,57	4,94
Finlande	11,46	4,53
Autriche	5,43	0,14
Irlande	4,14	1,41
Australie	4,00	0,14
Nouvelle Zélande	2,07	1,12

Espagne	1,98	1,44
Portugal	0,80	0,37
Luxembourg	0,70	1,10
Grèce	0,39	0,11
<i>Les 10 principaux pays bénéficiaires de programmes</i>		
Inde	4,39	
Chine	2,65	
Sri Lanka	2,03	
Arabie saoudite	2,00	
République de Corée	1,89	
Cuba	1,35	
Turquie	0,86	
Émirats arabes unis	0,65	
Pakistan	0,47	
Égypte	0,39	

Autres ressources

156. Les tendances récentes font apparaître une augmentation significative des contributions en ressources qui ne sont pas des ressources de base. En 2000, les contributions de cofinancement de tiers se sont élevées à 571 millions de dollars, portant le total des contributions volontaires aux recettes en ressources ordinaires et des cofinancements de tiers à plus de 1,2 milliard de dollars. À peu près tous les donateurs du CAD cofinancent actuellement des programmes du PNUD, notamment des programmes à thèmes. La participation des pays bénéficiaires de programme aux coûts, dont le montant est affecté au PNUD par leurs gouvernements à l'appui de leurs propres programmes de développement, s'élevait à 940 millions de dollars, y compris la contribution de contrepartie en espèces des gouvernements. Les autres ressources représentent un important complément à la base de ressources ordinaires, ce qui permet d'élargir l'impact des programmes et de promouvoir l'établissement de partenariats avec toute sorte d'acteurs, tels que la Commission européenne, les banques régionales de développement, la Banque mondiale et des institutions du secteur privé. Pour pouvoir mobiliser de telles ressources, il faut que le PNUD dispose d'une base multilatérale suffisante et sûre à partir de laquelle dispenser les connaissances expertes en développement qui lui sont reconnues. Le chiffre global de 2,39 milliards de dollars de recettes (ce qui comprend des fonds d'autres sources) fait perdre de vue la gravité de la crise financière à laquelle la situation de sa base de ressources ordinaires expose le PNUD. Les ressources ordinaires et les autres ne sont pas interchangeables; les autres ressources représentent des contributions destinées à des thèmes, programmes et activités déterminés et font apparaître une tendance à la concentration géographique. L'Administrateur reste convaincu que les contributions en ressources ordinaires demeurent l'assise du PNUD et que la première des priorités est de remettre la base de ressources ordinaires sur la voie d'une croissance durable afin d'atteindre les objectifs dont on est convenu.

Figure 1
Total des recettes pour la période 1993-2003 (à titre indicatif pour 2001-2003)
 (En millions de dollars)



157. Le montant total mobilisé en 2000 pour les fonds d'affectation spéciale s'est élevé à 376 millions de dollars, ce qui comprend 68 millions pour le Programme de remise en état du réseau électrique (ENRP) de l'Iraq (résolution 986 du Conseil de sécurité), soit une augmentation de 10% par rapport aux 339 millions de 1999, dont 83 millions pour l'ENRP de l'Iraq. Cette augmentation des contributions pour l'année 2000 a été le fait principalement de fonds d'affectation spéciale établis pour des pays en situation particulière de développement ainsi que de fonds d'affectation spéciale liés à l'environnement, comme le FEM.

158. Les contributions de participation aux coûts représentent toujours une part appréciable du total des recettes du PNUD. Comme par le passé, environ 80% sont à mettre au compte des gouvernements de 10 pays de la région Amérique latine et Caraïbes. Sur le montant total de 1,135 milliard de dollars reçu à ce titre en 2000, 940 millions sont à mettre au compte de la participation des pays à programme et 195 millions au compte de la participation de tiers. La participation des pays à programme aux coûts pour l'année 2000 est inférieure de 6% à ce qu'elle était en 1999.

Figure 2
Contributions de participation aux coûts des gouvernements des 10 pays de tête

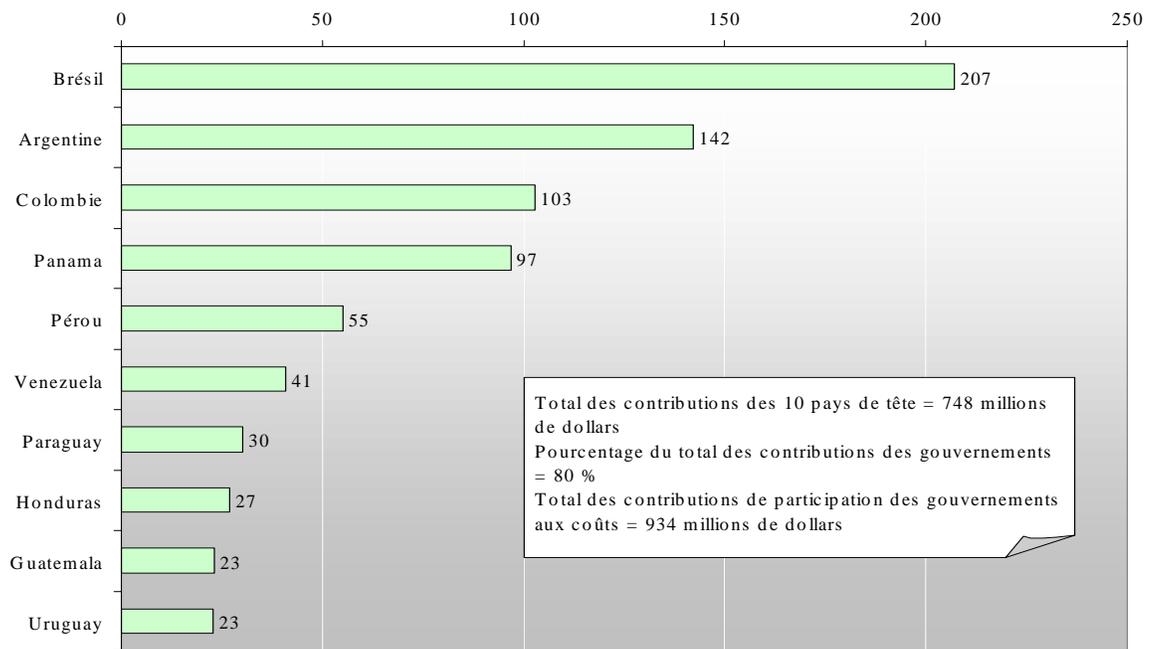
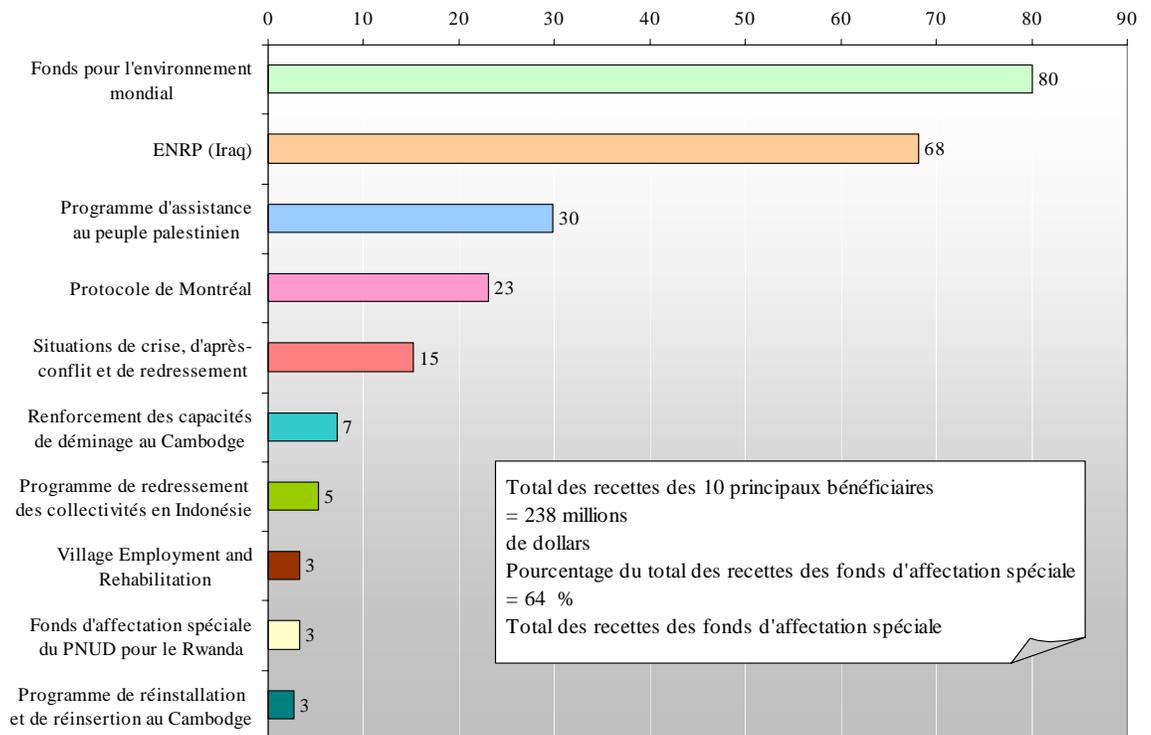


Figure 3
Les 10 plus importants fonds d'affectation spéciale



Dépenses

159. Le total des dépenses de programmes s'est élevé à 2,1 milliards de dollars en 2000, contre 2,2 milliards en 1999. La participation aux coûts en représente 60%, les dépenses en ressources de base (420 millions de dollars) y entrant pour 21% et les fonds d'affectation spéciale (397 millions) pour 19%.

160. Les dépenses de programmes en ressources ordinaires se sont élevées à 420 millions de dollars en 2000, soit 22% de moins que les 541 millions de 1999 et 33% de moins que les 627 millions de 1998. Cette réduction appréciable des dépenses de programmes en ressources de base a été rendue nécessaire par la baisse continue des contributions volontaires.

161. La réduction des contributions en ressources de base a continué à avoir de sérieuses conséquences pour la région Afrique. Les exécutions de programmes au moyen de ressources de base y ont chuté d'environ 25% pour tomber à 154 millions de dollars, contre 206 millions en 1999, et de 45% par rapport aux 278 millions de 1997.

162. Les dépenses en ressources de base de programmes exécutés par les pays eux-mêmes représentaient 58% (233 millions de dollars) du total. Celles qui correspondaient à des programmes dont l'exécution était assurée par l'UNOPS représentaient 30% (95 millions) du total, le DAES, l'ONUDI, la FAO et l'OIT entrant collectivement pour 9% (36 millions) dans le total.

163. Les dépenses de participation aux coûts se sont élevées à 1,06 milliard de dollars en 2000, contre 1,1 milliard en 1999. Les dépenses globales des fonds d'affectation spéciale ont totalisé 397 millions de dollars en 2000, soit environ 10% de plus que les 355 millions de 1999. L'augmentation a été due principalement au Fonds d'affectation spéciale du PNUD pour le Rwanda, à l'ENRP (Iraq), au FEM et au Fonds multilatéral pour la mise en oeuvre du Protocole de Montréal.

Figure 4
Contributions en ressources de base par région

