



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

Distr.  
GÉNÉRALE

DP/1996/18  
25 mars 1996  
FRANÇAIS  
ORIGINAL : ANGLAIS

Session annuelle de 1996  
6-17 mai 1996, Genève  
Point 7 de l'ordre du jour provisoire

RAPPORT ANNUEL DE L'ADMINISTRATEUR POUR 1995

INTRODUCTION DE L'ADMINISTRATEUR

TABLE DES MATIÈRES

	<u>Paragraphes</u>	<u>Page</u>
I. OBJET . . . . .	1	2
II. LE PNUD DANS LE CONTEXTE NAISSANT DE LA COOPÉRATION AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT . . . . .	2 - 6	2
III. GESTION DU CHANGEMENT : PERFORMANCES AU REGARD DU PLAN DE 1995 . . . . .	7 - 86	3
A. Renforcement des bureaux extérieurs pour la concrétisation du développement humain durable . . . . .	8 - 36	4
B. Mobilisation de ressources et élargissement de la communauté des donateurs . . . . .	37 - 56	11
C. La stratégie du budget biennal pour 1996-1997 et les arrangements futurs de programmation . . . . .	57 - 60	15
D. Amélioration de l'appui au système des Nations Unies . . . . .	61 - 72	16
E. Renforcement de l'obligation redditionnelle et des systèmes d'information . . . . .	73 - 86	20
IV. CONCLUSION . . . . .	87 - 89	25
V. DÉCISION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION . . . . .	90	25

Annexe

EXEMPLES DE PROJETS APPROUVÉS EN 1995, PAR DOMAINE D'ACTIVITÉ PRIORITAIRE	26
---	----

## I. OBJET

1. Conformément à la décision 95/22 du Conseil d'administration, l'introduction au rapport annuel de l'Administrateur a été remaniée de façon à présenter un bilan global des performances de l'organisation au regard du premier plan directeur du PNUD (Plan de 1995 du PNUD). On y analyse les grandes tendances relatives à la concrétisation des cinq objectifs opérationnels du Plan et l'on souligne les réalisations et les points à améliorer. Des informations plus précises sur les activités menées par le PNUD en 1995 sont données dans les principales réalisations du programme (DP/1996/18/Add.1).

## II. LE PNUD DANS LE CONTEXTE NAISSANT DE LA COOPÉRATION AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT

2. Alors que l'ONU a fêté son cinquantième anniversaire en 1995, des idées nouvelles concernant l'avenir de la coopération au service du développement ont continué à se faire jour en cette période d'après-guerre froide. Dans bien des lieux, la réflexion stratégique s'est centrée sur l'application de modèles de progrès plus équitables et plus durables, fondés sur des moyens plus solides de gérer sainement les affaires publiques, d'élargir la participation populaire, de réduire la pauvreté et de régénérer l'environnement. Depuis la réunion de haut niveau du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) jusqu'au débat de l'Assemblée générale sur les recommandations formulées par le Secrétaire général concernant le nouvel agenda pour le développement, en passant par le Sommet mondial pour le développement social à Copenhague et la quatrième Conférence mondiale sur les femmes à Beijing, l'attention de la communauté internationale s'est portée sur ces questions. Dans ce contexte, la réforme de l'aide publique au développement (APD), la réforme et le renforcement de l'ONU comme moteur du développement et le renforcement du rôle du PNUD dans le développement sont restés des considérations essentielles.

3. En synthétisant, en expérimentant et en prônant le paradigme du développement humain durable, le PNUD a, depuis 1993, recentré ses efforts sur une mission plus adaptée au nouvel environnement mondial. Dans le même temps, il est intervenu de façon décisive dans le système des Nations Unies pour faire adopter des réformes visant à améliorer l'efficacité et la qualité de ses services. Les appels au changement ont donc amené l'organisation à se réinventer. Au début de 1995, à la suite des consultations approfondies qu'il a menées en son sein et avec ses principaux interlocuteurs, le PNUD a adopté un cadre stratégique qui regroupe en un unique document d'orientation sa mission, ses stratégies et ses objectifs nouveaux. Ce cadre s'inspire des initiatives en faveur du changement lancées au cours du cinquième cycle et traduit la décision 94/14, dans laquelle le Conseil d'administration avait approuvé le mandat du PNUD en matière de développement humain durable. Il repositionne l'organisation de façon qu'elle soutienne trois objectifs essentiels : être une ressource mondiale en faveur du développement humain durable; être une force unificatrice au service du développement humain durable dans le système des Nations Unies; et, surtout, être l'initiateur et le catalyseur de programmes de développement humain durable dirigés par les pays et leur appartenant.

4. Dans sa décision 95/22, le Conseil d'administration a centré les activités du PNUD en matière de développement humain durable sur les besoins prioritaires, faisant de l'élimination de la pauvreté sa priorité absolue. Il a engagé le Programme à se concentrer sur les domaines où celui-ci possède un avantage comparatif tangible, notamment le renforcement des capacités. Des objectifs secondaires mais qui restent néanmoins essentiels pour le rôle qu'ils jouent dans l'élimination de la pauvreté ont été réaffirmés; ce sont en particulier la promotion de la femme, la régénération de l'environnement et la mise en place de modes d'existence durables.

5. Pour rendre opérationnel son nouveau cadre, le PNUD a aussi publié en juin 1995 son premier plan d'action à l'échelle de l'organisation. Ce plan vise à relier les buts généraux de l'organisation aux objectifs concrets des unités grâce à cinq objectifs opérationnels intermédiaires considérés par la direction comme les grandes priorités de l'organisation. Grâce à ces outils de planification, le PNUD s'est constitué une base plus systématique pour mettre en pratique les modèles de changement.

6. Conscient du rôle fondamental de ses ressources humaines dans l'exécution de ces stratégies organisationnelles, le PNUD s'est acheminé vers une approche de la gestion centrée sur l'individu, décrite dans la stratégie de gestion des ressources humaines approuvée fin 1995 par le Comité de la stratégie et de la gestion. Après trois plans successifs de réduction de postes, le PNUD s'est lancé dans un programme visant à reconstituer ses moyens opérationnels et administratifs grâce à des activités de perfectionnement du personnel et à des services d'orientation professionnelle. Des mesures spéciales ont été prises pour identifier les fonctionnaires qui ont des performances élevées et offrir des possibilités de perfectionnement aux agents des services généraux et aux administrateurs nationaux, qui constituent la grande majorité du personnel du PNUD. Des initiatives importantes ont été prises pour assurer la promotion des femmes et renforcer l'engagement en faveur du changement de l'organisation. Pour le personnel recruté sur place, les conditions de service ont été améliorées à l'échelle du système des Nations Unies sous l'impulsion du PNUD, et les conditions de sécurité ont progressé dans les bureaux extérieurs.

### III. GESTION DU CHANGEMENT : PERFORMANCES AU REGARD DU PLAN DE 1995

7. L'évaluation ci-après a été faite à partir des bulletins trimestriels tirés du système de suivi multiniveaux. À certains égards essentiels, ce système n'est pas encore équivalent à la tâche qui consiste à soutenir les rapports complets sur les efforts déployés à l'échelle de l'organisation. Alors que le suivi se fait à tous les niveaux du PNUD, depuis les bureaux extérieurs jusqu'à la direction générale, en passant par les bureaux régionaux et les unités centrales, la chaîne d'établissement de rapports qui relie ces niveaux doit encore être resserrée. Les directeurs doivent aussi développer la culture du suivi dans leurs unités et se concentrer sur les informations qui ont trait aux progrès accomplis au regard du Plan du PNUD. On s'efforce de remédier à ce point faible en mettant en place des présentations normalisées pour les plans de travail des unités, en adoptant des indicateurs de performance plus cohérents et en désignant des fonctionnaires fixes chargés de l'établissement des rapports dans toutes les unités. Entre-temps, tout a été fait pour analyser et résumer

les tendances et les réalisations les plus importantes ainsi que les principaux points à améliorer par rapport aux cinq objectifs opérationnels du Plan de 1995.

A. Renforcement des bureaux extérieurs pour la concrétisation du développement humain durable

8. Avec cet objectif, il s'agit d'aider les bureaux extérieurs du PNUD à devenir des outils plus efficaces au service du développement et de les encourager à traduire les buts du développement humain durable en programmes de qualité qui répondent aux priorités nationales. Pour progresser dans ce sens, le Plan de 1995 du PNUD énonce une série de produits et de services dans neuf domaines de résultat essentiels. Pour des raisons de concision, ces neuf domaines sont regroupés ici en cinq rubriques.

1. Directives, politiques, procédures et expériences réussies

9. Les travaux entamés en 1995 dans ce domaine montrent que l'appui aux bureaux extérieurs sous la forme de directives claires concernant les programmes, de notes techniques et de procédures destinées à aider les bureaux à concevoir des programmes en faveur du développement humain durable avance à grands pas et sera accéléré avec la diffusion en avril 1996 d'un dossier pédagogique sur le développement humain durable dans le contexte national. Dans le cadre de cet appui, on continuera aussi à encourager les bureaux extérieurs à faire preuve d'une grande initiative dans la conception des programmes. La refonte des directives relatives aux programmes de pays en vue de tenir compte du nouveau cadre de coopération avec les pays est en bonne voie. De même, on prévoit de simplifier en 1996 la présentation du document de projet et les procédures de gestion. Un système de supervision, d'examen et d'appui a été mis en place dans le cadre des nouvelles dispositions de programmation. La première série de procédures relatives à la programmation a été publiée en décembre 1995, et le reste suivra prochainement.

10. D'autres résultats positifs ont été enregistrés dans ce domaine. Ainsi, les documents suivants ont été achevés et distribués aux bureaux extérieurs : le nouveau document d'orientation du Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU); des procédures relatives à la programmation pour le développement humain durable au titre du Fonds pour l'environnement mondial (FEM); et un document d'orientation du PNUD sur la désertification.

11. On a également avancé dans la diffusion des initiatives réussies en matière de développement humain durable. Treize cas élaborés à partir des enseignements tirés de toutes les régions ont été largement distribués. Le Bureau régional pour l'Afrique (BRA) et le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique (BRAP) ont rédigé des rapports périodiques sur leurs expériences opérationnelles, et les expériences réussies ont également paru régulièrement dans le bulletin électronique du PNUD, "PNUD FLASH".

2. Renforcement des capacités en matière de gestion des affaires publiques et d'élimination de la pauvreté

12. Le renforcement des capacités est l'une des formes les plus distinctives de l'action menée par le PNUD pour aider à mettre en place un environnement propice

à la participation soutenue des individus à leur propre développement. L'un des résultats importants obtenus dans ce domaine en 1995 a été l'élaboration de rapports nationaux sur le développement humain et d'analyses du développement humain durable en tant qu'instruments de concertation sur les politiques et de mise au point des programmes. Plus de 30 pays ont rédigé de tels rapports avec l'aide du PNUD. Ces travaux se sont beaucoup appuyés sur les acquis de la version mondiale du Rapport sur le développement humain. En outre, 32 pays et territoires ont reçu une aide pour formuler des stratégies propices au développement humain durable : Bahreïn, Bolivie, Botswana, Chine, Djibouti, Égypte, El Salvador, Emirats arabes unis, Guinée, Iraq, Jordanie, Koweït, Liban, Malawi, Maroc, pays insulaires du Pacifique (11), Pakistan, Philippines, Qatar, Soudan, Turquie et Ukraine. Ils seront sans doute rejoints par une quarantaine d'autres au moins, qui préparent actuellement des cadres de coopération nationaux pour présentation d'ici à la fin de 1997.

13. Cette tendance ascendante s'est accompagnée d'une action en faveur de l'inclusion de perspectives relatives à la gestion des affaires publiques dans les plans, les budgets et les stratégies socio-économiques des diverses institutions publiques. L'aide au changement institutionnel a constitué une priorité connexe. Ainsi, en Papouasie-Nouvelle-Guinée, les autorités nationales ont demandé au PNUD d'agir comme chef de file des donateurs pour le soutien au nouveau système décentralisé de gestion des affaires publiques. Au Liban, un service de coordination de la coopération technique a été créé au Ministère d'État chargé de la réforme administrative. Outre qu'il soutient la coordination entre le Gouvernement et les donateurs, ce service supervise le programme de réorganisation administrative à l'échelle du pays. Dans le cadre du Programme spécial d'assistance à l'Afrique, le PNUD préside le Groupe de travail sur la réforme de la fonction publique et a coordonné au cours de l'année la rédaction de principes directeurs concernant cette réforme. Ces principes devraient servir de fondement au soutien apporté par les donateurs aux efforts entrepris par la région pour alléger l'appareil administratif et améliorer les performances. En El Salvador, le PNUD a maintenu son appui aux institutions démocratiques naissantes, à la réforme électorale et judiciaire et à la réintégration économique des anciens combattants.

14. Grâce au lien direct de communication sur les questions prioritaires essentielles que le bureau de l'Administrateur entretient avec la branche opérationnelle sur le terrain ("communiqués en direct"), le cadre conceptuel du PNUD, "De la pauvreté à l'équité : une stratégie d'autonomisation et d'habilitation" a été transmis à tous les bureaux extérieurs pour guider leur action. Cette stratégie énonce quelques réponses fondamentales du PNUD aux Engagements 1 et 2 du Sommet de Copenhague. Elle offre un cadre propre à accélérer les efforts de lutte contre les causes structurelles de la pauvreté et d'instauration des conditions nécessaires pour la surmonter. Parmi les mesures recommandées figure l'aide aux pays pour renforcer les capacités nécessaires à une gestion publique responsable, intégrer les politiques économiques et sociales et supprimer les facteurs systémiques qui limitent l'égalité et l'équité.

15. Pour donner suite à ces communications directes, de nombreux bureaux extérieurs ont aidé les gouvernements des pays bénéficiaires à constituer des coalitions avec la société civile ainsi qu'à préparer et à lancer des campagnes

nationales d'élimination de la pauvreté. Au Botswana par exemple, le PNUD et l'Institut d'analyse des politiques de développement du Botswana ont commencé à évaluer ensemble l'ampleur de la pauvreté et à revoir les instruments de lutte contre les facteurs qui y contribuent. Les autorités administratives locales et des représentants de la société civile et du monde universitaire ont participé à cette opération. Au Zimbabwe, le PNUD a aidé le Gouvernement à mettre au point et à lancer son plan d'action national en vue d'alléger la pauvreté. Ce plan décentralisé, qui vise les plus démunis, associe étroitement les bénéficiaires à sa conception et à son exécution. Au Nigéria, une assistance similaire a porté sur le renforcement des capacités en vue d'atteindre sept objectifs interdépendants : favoriser un cadre d'orientation propice; encourager l'éducation fonctionnelle; dispenser des services de santé; créer des moyens d'existence durables; protéger l'environnement; mobiliser les groupes de citoyens; et créer des ressources financières.

16. En Thaïlande, le PNUD aide le Gouvernement à suivre les progrès en matière d'atténuation de la pauvreté au moyen de normes relatives aux besoins élémentaires, comprenant 37 indicateurs destinés à évaluer chaque année le niveau de développement dans 60 000 villages. Des efforts sont en cours pour améliorer le revenu des ménages, l'accès à l'eau potable et la formation professionnelle. Au Viet Nam, dans le cadre d'un grand programme destiné à donner suite au Sommet mondial pour le développement social, le PNUD a publié, conjointement avec le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), un rapport complet sur l'élimination de la pauvreté, qui offre un cadre pour l'action concertée du Gouvernement, des bailleurs de fonds et de la société civile. En 1996-1997, le PNUD réalisera une enquête sur les conditions de vie, dont les résultats contribueront à la formulation de stratégies nationales d'élimination de la faim et de la pauvreté.

17. En Égypte, le PNUD a soutenu la création du Fonds social pour le développement, dont l'objectif est d'aider à réduire le nombre de personnes vulnérables grâce à des créations d'emplois. Il aide aussi le Gouvernement à dresser une carte nationale de la pauvreté en mettant en relief les foyers de pauvreté, en quantifiant le problème, en établissant des ordres de priorité entre les actions et en concevant un système d'alerte rapide pour l'action préventive. En Jamaïque, le PNUD a réuni des représentants du Gouvernement, des donateurs et des organisations non gouvernementales afin d'élaborer une stratégie de lutte contre la pauvreté consistant à créer des emplois, à recycler les capitaux et à donner aux collectivités les moyens de créer des possibilités économiques.

18. En Bulgarie, à la suite du Sommet mondial pour le développement social, le PNUD a aidé le Gouvernement à concevoir une stratégie d'emploi et de réduction de la pauvreté, avec la participation des organisations non gouvernementales. Cette stratégie s'appuie sur des analyses antérieures soutenues par le PNUD au sujet des causes profondes de la pauvreté dans le pays. Des initiatives ambitieuses d'élimination de la pauvreté ont été lancées de la même façon en Chine, en El Salvador, en Éthiopie, en Indonésie et au Soudan, à la suite des communications directes établies par le siège du PNUD et des informations fournies en retour par les bureaux extérieurs.

19. Pour concevoir, suivre et évaluer efficacement les programmes de lutte contre la pauvreté, il faut de bons indicateurs du développement social. Durant l'année, plusieurs initiatives ont été prises au niveau des pays dans ce domaine d'importance grandissante. À Djibouti, le PNUD a entrepris avec le Gouvernement de collecter et d'analyser des indicateurs du développement humain et des indicateurs sociaux, en coopération avec la Banque mondiale, l'UNICEF, le Ministère français de la coopération et la Banque africaine de développement. En Chine, cette assistance consiste à étudier l'expérience des autres pays qui suivent systématiquement leur développement social. Au Malawi, le PNUD aide le Gouvernement à mettre au point un système de suivi et d'évaluation destiné à mesurer l'ampleur et les effets de la pauvreté au niveau des districts. En Inde, il aide le Conseil national de la recherche économique appliquée à élaborer des méthodes relatives à des tests de sensibilité au développement humain durable dans les projets et les programmes nationaux.

20. Le PNUD a pris en 1995 quelques mesures notables afin d'élargir la prise de conscience des questions de pauvreté au niveau régional. Le Bureau régional pour les États arabes (BREA) a fait faire une étude multinationale sur l'allègement de la pauvreté et les modes de vie durables. Le BRA a lancé un programme type en vue de donner à la société civile les moyens de réduire la pauvreté. Il a aussi accueilli avec trois institutions non gouvernementales une conférence régionale sur le partenariat pour l'élimination de la pauvreté en Afrique. Le BRAP a remanié son programme d'élimination de la pauvreté, qui est désormais axé sur les stratégies locales et leurs implications au niveau des grandes orientations. Il a aussi pris l'initiative d'un programme de coopération destiné à mobiliser des groupements de la société civile dans les pays de l'Association sud-asiatique de coopération régionale. Il a en outre participé activement aux préparatifs de la Conférence ministérielle sur l'environnement en Asie et dans le Pacifique, qui s'est tenue en novembre 1995. Cette conférence a souligné les rapports entre l'élimination de la pauvreté et la préservation de l'environnement en reliant entre eux les engagements pris lors de la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement, du Sommet mondial pour le développement social et de la quatrième Conférence mondiale sur les femmes.

21. Le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes (BRALC) a fait faire des études sur la pauvreté et la réforme sociale aux niveaux régional et national. Les conclusions de ces études seront présentées lors de la prochaine réunion technique du secrétariat du Groupe de Rio, une structure gouvernementale régionale chargée de donner suite au Sommet social d'un point de vue régional. En Europe orientale et dans la Communauté d'États indépendants (CEI), le PNUD a aidé 22 pays à établir et à publier des rapports nationaux sur le développement humain. Ces rapports ont aidé les pays en transition à assimiler des concepts en matière de développement humain durable et ont stimulé le débat sur les priorités à définir en fonction des données nouvelles sur leur situation sociale. Ils sont à présent utilisés par les gouvernements et les bureaux extérieurs pour l'élaboration de stratégies d'élimination de la pauvreté.

### 3. Élaboration de programmes dans les quatre domaines prioritaires

22. Tout au long de l'année, le PNUD a continué à réorienter son programme de manière à se concentrer sur les quatre domaines d'activité prioritaires définis

/...

dans son nouveau mandat. D'une façon générale, les activités mises en oeuvre ont représenté un dosage entre des initiatives d'amont et d'aval, avec plus de ressources consacrées à un plus petit nombre de programmes offrant un plus grand effet multiplicateur. Cette tendance à éviter les efforts dispersés, amorcée en 1991, s'est traduite depuis lors par une réduction de 30 % du nombre de projets (de 5 352 à 3 811), pour un montant global de ressources à peu près inchangé. En 1995, les bureaux extérieurs ont continué à concentrer les programmes sur l'élimination de la pauvreté, l'emploi, l'environnement et la promotion de la femme. Ils ont aussi entrepris d'étoffer la base de données sur le développement humain durable grâce à des analyses de situation, à des créations de données et à l'élaboration de notes de stratégie de pays, ainsi que de soutenir la formulation de politiques sur les questions essentielles de développement.

23. Les unités du siège ont continué à soutenir l'élaboration des programmes en apportant une aide technique aux bureaux extérieurs et en les aidant à clarifier les priorités. Plusieurs publications et documents d'orientation utiles ont également été élaborés. Mais, dans l'ensemble, l'élaboration des programmes s'est faite dans un contexte décentralisé. Les informations communiquées en retour par le personnel lors des réunions régionales ou des réunions groupées ainsi que lors des sessions de formation destinées aux coordonnateurs résidents tendent à montrer que certains bureaux extérieurs attendent du siège un appui et des conseils plus cohérents. La direction juge tout à fait prioritaire l'accélération et le renforcement des services d'appui du siège, et de nouvelles structures interbureaux seront mises en place en 1996 afin de répondre à ce besoin important.

24. Les projets approuvés récemment montrent que les bureaux extérieurs ont fait des efforts notables pour favoriser les activités en matière de développement humain durable en exploitant leurs propres talents ainsi que de nouveaux atouts tels que les conseillers en économie, en développement durable et en lutte contre le VIH/sida nommés depuis peu sur place. On prépare actuellement la liste complète des projets approuvés en 1995, qui sera disponible au milieu de 1996. Entre-temps, l'annexe au présent document contient des exemples de projets approuvés, classés selon les quatre domaines prioritaires du Programme. On y a ajouté une cinquième catégorie qui recoupe les quatre autres : la gestion des affaires publiques. Cet échantillon montre que l'évolution en matière d'élaboration des programmes durant l'année suit de très près le nouveau mandat du PNUD.

25. Outre ces efforts au niveau des pays, plusieurs initiatives ont été prises au niveau central pour aider à axer les programmes sur les besoins absolument prioritaires en matière de développement. On en cite quelques-unes ci-après.

#### Élimination de la pauvreté et moyens d'existence durables

26. Deux publications intitulées "Poverty Eradication : A Policy Framework for Country Strategies" et "Sustainable Livelihoods and Poverty Alleviation" ont été mises à la disposition des bureaux extérieurs sous forme provisoire afin de les aider à clarifier la formulation des politiques et des programmes d'appui. Comme on l'a noté précédemment, le principal document de stratégie du PNUD, "From Poverty to Equity", a également été distribué aux bureaux extérieurs.

La stratégie, de caractère opérationnel, porte sur les moyens de concevoir des programmes adaptables en matière de pauvreté. On a en outre mis au point un ensemble de modules d'appui sur le suivi et l'évaluation des stratégies nationales d'élimination de la pauvreté. Le premier module sera prêt au début de 1996. Le PNUD s'est aussi joint à la Banque mondiale et à l'UNICEF pour coordonner et harmoniser les méthodes de collecte et de traitement des données relatives à la pauvreté et échanger des expériences sur l'action dans des pays ayant différents niveaux de pauvreté. Dans le domaine de l'agriculture durable et de la sécurité alimentaire, on a lancé une stratégie commune avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et quelques donateurs importants. Cette collaboration devrait se traduire par la formulation de conseils pratiques sur les cadres et les méthodes d'élaboration des programmes.

#### Promotion de la femme

27. Le Rapport sur le développement humain de 1995 a accentué l'importance des questions de parité des sexes dans les milieux politiques internationaux et suscité des analyses sur la situation des femmes, qui comptent souvent parmi les membres les plus pauvres de la société. À partir de ces analyses, le PNUD a élaboré, en consultation avec les bureaux extérieurs, les institutions spécialisées des Nations Unies et certaines organisations de la société civile, un document de stratégie énonçant le rôle et les responsabilités de l'organisation dans la promotion de la femme. On y insiste sur la nécessité de généraliser les activités en faveur de la parité des sexes et d'élaborer des indicateurs de pauvreté par sexe. Ce document aidera les bureaux extérieurs à répondre à l'appel lancé par l'Administrateur en vue de donner une suite efficace à la quatrième Conférence mondiale sur les femmes.

28. La stratégie en question repose sur la sélection d'une vingtaine de pays à titre expérimental, qui couvrent les cinq régions du PNUD. Des évaluations de base sont réalisées dans ces pays afin de faire le point sur les expériences et la pratique du Programme concernant l'intégration des questions de parité. Il s'agit de constituer des dossiers sur les réussites et les obstacles dans ce domaine, de mettre en évidence des modèles, de partager les enseignements entre régions et d'élaborer des indicateurs, des principes directeurs et des repères en vue de la programmation future. Les réseaux d'apprentissage sont en cours de renforcement, notamment le réseau des centres de liaison pour la parité des sexes au sein des bureaux extérieurs, afin d'encourager l'apprentissage et le partage d'expériences interactifs.

#### Protection et régénération de l'environnement

29. Les premières versions de nouveaux documents techniques de stratégie en matière d'énergie et d'eau ont été élaborées et examinées au sein du PNUD ainsi qu'avec des professionnels et des experts extérieurs. Ces documents seront prêts en juin 1996. Un document de stratégie sur la lutte contre la désertification a été mis à jour. La stratégie du PNUD en matière d'exploitation forestière, qui date de deux ans, est en cours de révision. Une équipe interbureaux du PNUD chargée de cette question procède actuellement à des consultations approfondies avec les représentants résidents, le Groupe de conseillers en matière de forêts – qui comprend plusieurs donateurs –, le Groupe

intergouvernemental sur les forêts et une équipe spéciale interorganisations composée de la Banque mondiale, de l'Organisation internationale des bois tropicaux, du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) et de la FAO. Deux initiatives nouvelles sont prévues pour 1996 : une méthode d'évaluation du capital écologique et des indicateurs du développement durable.

#### 4. Priorités thématiques du PNUD

30. Dans la déclaration qu'il a faite au Conseil d'administration lors de sa session annuelle de 1995, l'Administrateur a évoqué les délibérations en cours au sujet des priorités thématiques du PNUD. Ces débats intenses à caractère interne ont été engagés en avril 1995 afin d'établir les éléments à privilégier dans les domaines prioritaires de l'élimination de la pauvreté, de l'emploi et des moyens d'existence durables, de la promotion de la femme, de la protection et de la régénération de l'environnement, et de la saine gestion des affaires publiques.

31. Le PNUD a décidé, par l'intermédiaire du Bureau des politiques et de l'appui aux programmes, d'étendre les consultations au-delà de l'organisation. Fin 1995, il a commencé à prévoir une série de consultations officieuses avec le Conseil d'administration sur les priorités thématiques. Dix sujets ont été définis pour ces consultations, qui devaient commencer au début de 1996, et une brève note a été rédigée sur chacun d'eux. Ces sujets sont les suivants : énergie durable; science et technique; moyens d'existence durables; sécurité alimentaire; élimination de la pauvreté; parité des sexes dans le développement; gestion décentralisée des affaires publiques; gestion de l'aide et obligation redditionnelle en la matière; eau; et dégradation des terres.

32. Les grandes idées sur les moyens de déterminer des éléments privilégiés dans chaque domaine prioritaire ont été énoncées dans les propositions relatives au prochain cadre de programme mondial, qui sera présenté au Conseil d'administration lors de sa troisième session ordinaire de 1996. Ces propositions décriront les actions à mener pour élaborer des méthodes, des principes directeurs et d'autres outils de politique et de programmation pour les sujets sélectionnés à l'intérieur des domaines prioritaires.

#### 5. Coopération et communications entre les bureaux extérieurs et le siège

33. Il faut absolument des communications souples et claires entre le siège et les bureaux extérieurs pour maintenir le moral du personnel posté en première ligne et assurer le bon déroulement du changement dans une organisation dont 85 % du personnel est réparti à travers le monde. À cet égard, l'Administrateur a transmis des informations prioritaires et des conseils lucides sur les politiques et les stratégies de l'organisation grâce aux "communiqués directs" adressés aux représentants résidents. Six communiqués très complets ont été formulés en 1995. En outre, tous les bureaux régionaux ont nommé des missions chargées de promouvoir une planification commune du travail avec les bureaux extérieurs et ont réuni les représentants résidents au cours de l'année pour clarifier les stratégies régionales et discuter des priorités opérationnelles.

34. Les réductions appliquées au budget biennal ont eu des conséquences directes sur la structure et l'effectif des bureaux extérieurs. L'année 1995 n'a pas été facile pour le PNUD à cet égard. De nombreuses difficultés ont pu être résolues grâce aux consultations approfondies qui ont été maintenues entre les bureaux extérieurs, les bureaux régionaux et le Bureau des finances et de l'administration, sur la base de critères transparents et mûrement réfléchis. Deux mesures notables ont aussi été prises pour donner aux bureaux extérieurs une plus grande souplesse dans leur travail quotidien : on a simplifié l'accès aux Ressources spéciales du Programme (RSP) en décentralisant le pouvoir d'approbation vers les bureaux régionaux, et l'on a mis en place des procédures plus souples de gestion financière et de gestion du personnel. Une troisième mesure devrait être bientôt prête, à savoir de nouvelles règles concernant l'exécution des programmes par les organisations non gouvernementales.

35. L'un des événements importants de 1995 a été l'approbation par la direction d'un projet de décentralisation visant à améliorer les procédures, les systèmes de fonctionnement et les processus afin de donner davantage de moyens aux bureaux extérieurs et de renforcer leurs services aux pays bénéficiaires. Divers instruments seront mis à l'essai, par exemple une délégation accrue du pouvoir d'approbation, une mesure des performances orientée vers les résultats, et de meilleurs systèmes d'obligation redditionnelle.

36. Alors que ce type d'effort se poursuit, plusieurs bureaux extérieurs font observer qu'ils travailleraient dans de meilleures conditions si l'on réduisait le volume des demandes d'informations faites par divers éléments du siège, si l'on établissait un ordre de priorité entre les exigences imposées aux bureaux qui doivent faire face à des situations d'urgence, et si l'on répondait sans délai aux questions posées par les bureaux. Certains de ces points devraient trouver leur réponse avec la nouvelle stratégie de communication et le nouveau système intégré de gestion des programmes. Le PNUD doit aussi continuer à privilégier l'autonomisation des bureaux extérieurs en les reliant aux ressources, aux informations et aux connaissances techniques dont ils ont besoin.

#### B. Mobilisation de ressources et élargissement de la communauté des donateurs

37. On sait que le PNUD doit relever des défis de plus en plus complexes en matière de développement à un moment où l'APD subit des restructurations, où les ressources provenant des institutions multilatérales et de l'ONU sont en baisse, où l'aide au développement est de plus en plus consacrée aux besoins humanitaires et où les donateurs se font prier. En conséquence, la mobilisation de ressources et l'élargissement de la communauté des donateurs qui soutiennent le développement humain durable ont figuré parmi les priorités à l'ordre du jour de 1995. La direction a réagi par une stratégie visant à recueillir des ressources prévisibles, sûres et suffisantes pour les programmes et à mieux faire connaître le PNUD parmi une communauté plus large de donateurs.

##### 1. Financement en faveur du développement humain durable

38. Dans le cadre de cette nouvelle campagne, on a déployé de vigoureux efforts pour inculquer une culture de mobilisation de ressources à tous les niveaux du

PNUD et soutenir les collectes de fonds en soignant la qualité des programmes et en reliant des produits et des services précis aux priorités nationales et aux intérêts des donateurs. Des contributeurs traditionnels et nouveaux sont entrés dans la concertation, qui se déroule désormais sur la base d'analyses rigoureuses de la politique et du cycle budgétaire ainsi que de visites coordonnées des donateurs. Pour étoffer leurs ressources de base et autres ressources, la plupart des bureaux ont engagé des discussions avec les nouveaux pays contributeurs ainsi qu'avec les institutions régionales de financement. Le plan d'action mis en oeuvre pour favoriser la collecte de ressources à des fins spéciales se compose des éléments suivants :

- a) Déterminer les sources de financement à des fins spéciales et les relier aux objectifs de mobilisation de ressources des bureaux extérieurs;
- b) Rechercher un cofinancement auprès des gouvernements et des banques multilatérales de développement;
- c) Diriger des fonds plus prévisibles vers les principaux domaines prioritaires du PNUD;
- d) Maintenir les fonds thématiques pendant des périodes plus longues;
- e) Organiser le financement du développement préventif et curatif;
- f) Améliorer le mécanisme des tables rondes;
- g) Revoir les directives consacrées au cofinancement;
- h) Mener des opérations de mobilisation de ressources.

39. Dans le cadre de cette stratégie, les bureaux ont réussi à obtenir des fonds supplémentaires pour les programmes sur tous les continents, comme l'illustre le compte rendu des activités menées dans les régions qui figure dans les principales réalisations du programme (DP/1996/18/Add.1).

40. En 1995, les recettes totales du PNUD provenant des contributions ont avoisiné 1,8 milliard de dollars, dont plus de la moitié en contributions volontaires aux ressources de base, le reste étant constitué de cofinancement sous la forme de participation aux coûts et de fonds d'affectation spéciale et autres recettes extrabudgétaires.

41. Les fonds administrés par le PNUD (Fonds d'équipement des Nations Unies, Fonds de développement des Nations Unies pour la femme, Volontaires des Nations Unies, Fonds autorenouvelable des Nations Unies pour l'exploration des ressources naturelles, Fonds des Nations Unies pour la science et la technique au service du développement, Compte de l'énergie et Bureau de la lutte contre la désertification et la sécheresse) ont en outre amélioré leur base de financement, qui est passée à 49 millions de dollars pour les ressources ordinaires et à 23 millions de dollars pour les ressources supplémentaires.

42. D'après les annonces reçues jusqu'en mars 1996 et compte tenu des contributions volontaires estimatives des pays qui n'avaient pas encore pu

annoncer leur contribution, on estime que les contributions aux ressources de base du PNUD devraient avoisiner 900 millions de dollars en 1996, ce qui traduit une baisse par rapport à 1995.

43. Parmi les membres du CAD qui ont annoncé leur contribution, les principaux donateurs du PNUD ont annoncé soit une augmentation, soit le maintien de leur contribution par rapport à l'année précédente. Certains pays plus petits ont sensiblement augmenté leur contribution. On estime que les contributions des deux principaux donateurs seront beaucoup plus faibles en 1996 que les années précédentes. Des précisions sont données à ce sujet dans les principales réalisations du programme (DP/1996/18/Add.1).

44. Huit pays bénéficiaires de programmes ont annoncé une contribution supérieure à un million de dollars et plusieurs autres ont accru leur contribution pour 1996. Un certain nombre de pays bénéficiaires de programmes, dont certains traversent de graves difficultés économiques, ont repris leur soutien au PNUD, et l'un d'eux a annoncé une contribution pour la première fois. Des précisions sont données à ce sujet dans les principales réalisations du programme (DP/1996/18/Add.1).

45. Selon les états préliminaires du PNUD, 25 fonds d'affectation spéciale ont été créés et 3 ont été supprimés en 1995. Le Programme administre actuellement 117 fonds d'affectation spéciale. Ces fonds ont recueilli au total 214 millions de dollars, dont la moitié environ pour les fonds mondiaux (FEM, Protocole de Montréal, Capacités 21); sur le reste, l'essentiel est allé à l'Afrique et au Programme d'assistance au peuple palestinien.

46. La participation aux coûts est restée un élément majeur des ressources du PNUD. En Amérique latine, elle est restée de loin la première source de financement des programmes. Selon les chiffres de dépenses établis en 1995, la participation aux coûts et les fonds d'affectation spéciale ont représenté, durant le cinquième cycle, 70 % du total des ressources programmables dans la région, contre 9,6 % pour les chiffres indicatifs de planification (CIP), 11,4 % pour les accords de services de gestion et 14,8 % pour les divers fonds d'affectation spéciale.

47. En 1995, le total des recettes provenant de la participation aux coûts a avoisiné 500 millions de dollars pour l'Amérique latine. L'Afrique a reçu 35,8 millions de dollars, tandis que, dans les États arabes, on a compté environ 25 millions de dollars de cofinancement, provenant pour la plupart de gouvernements. L'Asie a reçu pour 20 millions de dollars de cofinancement, tandis qu'en Europe et dans la CEI la participation aux coûts des programmes nationaux et régionaux a procuré environ 10 millions de dollars de recettes.

48. Les tables rondes parrainées par le PNUD ont donné lieu à des annonces importantes pour plusieurs pays d'Afrique et d'Asie au cours de l'année. En voici quelques exemples notables : Angola (plus d'un milliard de dollars); Bhoutan (65 millions); Burkina Faso (330 millions); Gambie (400 millions); Maldives (79 millions); Namibie (585 millions); République démocratique populaire lao (500 millions); et Rwanda (plus d'un milliard). Même si ces annonces sont surtout destinées à soutenir des programmes gérés au niveau

national, le rôle de catalyseur joué par le PNUD dans leur obtention est plus largement reconnu aujourd'hui.

## 2. Élargissement de la communauté des donateurs du PNUD

49. En 1995, le PNUD a lancé une stratégie de communication et de plaidoyer visant à donner de l'organisation une image claire d'entité mondiale de lutte contre la pauvreté. Cette stratégie est aussi destinée à faciliter les alliances stratégiques avec les interlocuteurs importants et à favoriser la mobilisation de ressources. L'accent porte actuellement sur les attitudes prospectives vis-à-vis du partage de l'information et du plaidoyer, sur une approche plus ciblée des différentes sociétés et sur un contact plus étroit entre les bureaux extérieurs et les médias.

50. À cette fin, la Division des affaires publiques a commencé à organiser, en coopération avec les bureaux régionaux et le Bureau des ressources humaines, une formation aux affaires publiques à l'intention des représentants résidents et de leurs adjoints, ainsi que des chargés des affaires publiques, que les bureaux extérieurs ont été encouragés à nommer.

51. Le PNUD a aussi mis en place à l'échelle de l'organisation une campagne visant à établir son identité lors des grandes conférences internationales de 1995 et de leur suivi, ainsi que durant les manifestations liées au cinquantième anniversaire de l'ONU. Pendant les préparatifs du Sommet mondial pour le développement social et de la quatrième Conférence mondiale sur les femmes, il a parrainé des documents nationaux, des ateliers, des réunions avec des groupes parlementaires, des échanges de politiques, des visites de journalistes sur le lieu de ses projets et un nombre important de publications. Ces interventions ont facilité un consensus avant la conférence sur plusieurs engagements importants en matière de suivi. Durant le Sommet, le plaidoyer du PNUD pour les initiatives visant à réunir des ressources supplémentaires en faveur des programmes sociaux, telles que le financement 20 %/20 % et le Mécanisme de partenariat, a soulevé un grand intérêt. À Copenhague et à Beijing, on a beaucoup parlé dans les médias de l'horloge de la pauvreté mise en place par le PNUD. Plus remarqué encore a été l'"Express de Beijing" : ce train parrainé par le Programme a transporté les représentants des gouvernements et des organisations non gouvernementales d'Europe orientale et de la CEI qui, sans cela, n'auraient pu se rendre en Chine pour participer au débat mondial sur les questions de parité des sexes.

52. En 1995, le PNUD a pris d'importantes mesures pour intensifier sa coopération avec les organisations non gouvernementales, encouragé en cela par le Conseil d'administration, qui avait donné son accord pour une modification des règles financières destinée à faciliter cette coopération. Un accord avec l'Union internationale pour la conservation de la nature et de ses ressources a été signé en vue d'une collaboration future. Dans le cadre d'une nouvelle initiative de pénétration sur le terrain, le Bureau du PNUD à Genève accueille un membre d'Action Aid. Tout au long de l'année, il a fait campagne pour promouvoir des partenariats autour du PNUD en faveur du développement humain, grâce à des débats publics, à des événements médiatisés et à des séminaires de sensibilisation dans plusieurs pays d'Europe. On retiendra ainsi la

participation de joueurs de football à la campagne "Un but : le développement humain" et le lancement de l'Alliance mondiale des villes contre la pauvreté.

53. Le PNUD a conclu un accord avec l'Union européenne pour accepter de celle-ci des contributions tout en lui donnant accès à ses informations financières, et notamment aux états de comptes relatifs aux programmes et aux projets. Un bureau mixte ONU/PNUD a été créé à Bruxelles afin de maintenir une liaison active avec les partenaires européens.

54. Un bulletin d'information hebdomadaire, "PNUD FLASH", a été créé afin de tenir au courant des activités du PNUD les bureaux extérieurs, les organisations non gouvernementales et les médias. Il est distribué dans le monde entier par voie électronique et à certains publics sous forme imprimée, en anglais, arabe, espagnol et français.

55. Les bureaux extérieurs ont soutenu ces efforts de pénétration par de nombreuses activités visant à plaider auprès d'un public plus large la cause du développement humain durable. Des ateliers, séminaires et colloques nationaux ont réuni des responsables gouvernementaux, des législateurs, des groupes du secteur privé et des représentants de la société civile en Argentine, en Bolivie, au Cameroun, au Mali, en Namibie, au Paraguay, au Sénégal, au Togo et en Turquie. Un programme similaire a été appliqué au niveau régional grâce à la réunion ministérielle de l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est, aux réunions régionales des comités préparatoires du Sommet mondial pour le développement social, au Sommet des Amériques à Miami et à la publication d'un document stratégique intitulé "Towards a Latin American Vision of Sustainable Human Development".

56. Les événements qui ont marqué le cinquantième anniversaire de l'ONU ont donné au PNUD l'occasion de parrainer des forums d'organisations non gouvernementales et plusieurs campagnes de sensibilisation des médias et du public. Le lancement du Rapport sur le développement humain dans toutes les régions a été important pour l'image de l'organisation et a reçu un écho sans précédent dans la presse. Les visites de l'Administrateur dans les capitales des pays donateurs d'Europe et dans plusieurs pays bénéficiaires de programmes ont mis en valeur le profil du PNUD et aidé à promouvoir sa cause et son but, comme l'a fait le programme intensif d'allocutions, d'articles et d'interviews de l'Administrateur en Amérique du Nord et au Japon. Le rôle important attribué au PNUD dans le suivi au niveau national des accords conclus lors du Sommet mondial pour le développement social et de la quatrième Conférence mondiale sur les femmes tend à montrer que les efforts déployés par l'organisation pour mieux faire connaître ses moyens à la communauté internationale portent leurs fruits.

C. La stratégie du budget biennal pour 1996-1997 et les nouveaux arrangements de programmation

57. Le Conseil d'administration a pris en 1995 deux décisions fondamentales portant création respectivement d'un budget à objectifs et d'un cadre novateur d'allocation de ressources qui donne un effet opérationnel aux nouvelles priorités et stratégies du PNUD.

1. Premier événement : le budget biennal pour 1996-1997

58. Dans sa décision 95/28, le Conseil d'administration a adopté des mesures qui appuieront la vision et les objectifs nouveaux du PNUD tout en rationalisant l'organisation et en comprimant ses effectifs afin que le maximum de ressources soit consacré aux dépenses afférentes aux programmes. La réduction prévue pour 1996-1997 sera la troisième réduction consécutive depuis 1992. À la fin de l'exercice biennal en cours (1996-1997), les dépenses administratives auront été réduites de 106 millions de dollars en termes réels par rapport à 1992, et le nombre total de postes permanents aura diminué de plus de 600. Tout au long de ces réductions, le siège aura absorbé l'essentiel de la compression des effectifs grâce à une diminution de 31 % du nombre des postes permanents, qu'on peut mettre en parallèle avec une réduction d'à peine 4 % des postes comparables dans les bureaux extérieurs. Cette pondération traduit des efforts délibérés pour sauvegarder l'avantage comparatif du Programme, qui est avant tout une organisation fonctionnant au niveau des pays.

2. Deuxième événement : les nouveaux arrangements de programmation

59. Le nouveau cadre d'allocation des ressources de base adopté par le Conseil d'Administration dans sa décision 95/23 a remplacé le système fixe de CIP mis en place en 1970. Il permet une plus grande souplesse dans l'affectation des ressources aux programmes et incite davantage à concevoir des programmes plus ciblés. De cette façon, les nouveaux arrangements tiennent compte des changements touchant le contexte de la coopération au service du développement, qui est axée sur les priorités, les performances et l'impact.

60. Les nouveaux arrangements sont entrés en vigueur grâce à une première série de directives communiquées aux bureaux extérieurs en décembre 1995. Pour les mettre en oeuvre efficacement et améliorer l'exécution des programmes, le PNUD prendra les mesures suivantes :

a) Il élaborera et perfectionnera, grâce à des examens et aux appréciations communiquées par les bureaux extérieurs, des politiques, des procédures et des manuels clairs pour assurer le bon fonctionnement des nouveaux arrangements;

b) Il mettra en place des systèmes d'allocation et de suivi des ressources par objet, ainsi que des engagements et des dépenses par ligne budgétaire, afin de suivre et d'analyser l'emploi des ressources;

c) Il élaborera ou adaptera des outils d'étude préalable, de suivi et d'évaluation afin d'améliorer et de suivre le contenu et la qualité des programmes et de renforcer l'appui technique aux bureaux extérieurs;

d) Il encouragera la décentralisation des nouveaux arrangements, tout en préservant l'obligation redditionnelle.

D. Amélioration de l'appui au système des Nations Unies

61. Le PNUD, qui fait partie intégrante du système des Nations Unies, considère qu'il a un intérêt majeur à bien fonctionner en sa qualité d'organe mondial et

/...

à ce que les partenariats opérationnels en faveur du développement se renforcent à l'échelle du système. L'appui au système des Nations Unies a donc été un objectif important en 1995. La réforme en cours à l'ONU, les grandes conférences mondiales de l'année et les autres événements importants du calendrier de l'Organisation ont donné au PNUD plusieurs occasions de démontrer ses compétences mondiales dans la synthèse des ordres du jour stratégiques de l'ONU et l'avantage que lui donne sa présence au niveau des pays dans les actions de suivi.

62. Depuis juillet 1994, l'Administrateur a pris au nom du Secrétaire général un certain nombre d'initiatives pour améliorer la coordination, grâce notamment à la collaboration et à la coordination des activités opérationnelles au niveau national. Il a aussi été chargé de gérer et de renforcer le système des coordonnateurs résidents. En 1995, le PNUD a soutenu plusieurs initiatives découlant de ces responsabilités.

1. Appui au Secrétaire général pour la cohérence et la coordination des politiques

63. À la suite des recommandations formulées par le Secrétaire général concernant un nouvel agenda pour le développement et de l'examen qui en a été fait ensuite par un groupe de travail spécial de l'Assemblée générale, l'Administrateur a organisé trois grandes réunions et une consultation entre tous les hauts fonctionnaires de l'ONU. Les hauts fonctionnaires établis à New York se sont réunis à neuf reprises sous sa présidence. Un cadre de consultations étroites entre le Secrétaire général, l'Administrateur et les autres hauts fonctionnaires des départements, programmes, fonds et commissions régionales des Nations Unies a été mis en place. En conséquence, des accords importants ont été conclus assez rapidement au sujet de mécanismes destinés à renforcer la cohérence des activités de développement menées par l'organisation aux niveaux régional et national.

64. Sous la houlette de l'Administrateur, les hauts fonctionnaires ont créé plusieurs groupes de travail chargés des questions suivantes : renforcer la coopération entre l'ONU et les institutions de Bretton Woods (groupe présidé par l'Administrateur associé); intensifier les relations entre l'ONU et les organisations non gouvernementales; et mettre au point pour l'ONU une stratégie améliorée d'information du public.

2. L'Initiative spéciale en faveur de l'Afrique

65. L'action menée par le PNUD pour donner forme à l'Initiative spéciale du système des Nations Unies en faveur de l'Afrique a contribué au lancement officiel et réussi de cette initiative, qui a eu lieu récemment à New York, avec une liaison satellite vers Genève et Addis-Abeba. Parallèlement, l'Initiative a été lancée dans les villes où se trouve le siège des principaux organismes des Nations Unies et dans de nombreuses capitales d'Afrique. Le rôle d'animateur joué par l'Administrateur au sein du Comité directeur, qui réunit le PNUD, la FAO, le PNUD, l'UNESCO et la Banque mondiale, aidera à concrétiser les attentes suscitées par l'Initiative et les changements attendus dans l'approche multilatérale de l'aide au développement en Afrique. Le lancement officiel a marqué le début d'un processus de mobilisation politique qui se poursuivra

pendant un an sous la présidence commune de l'Administrateur et du Secrétaire exécutif de la Commission économique pour l'Afrique. Le Comité directeur veillera à ce que des plans d'application concrets, des stratégies de mobilisation de ressources et des mécanismes de suivi des programmes soient mis en place. Le PNUD est responsable, coresponsable ou participant de plusieurs éléments de l'Initiative, surtout en ce qui concerne le développement du secteur social, l'élimination de la pauvreté et la saine gestion des affaires publiques. Il jouera un rôle essentiel en vue d'assurer la réussite de l'Initiative.

### 3. Suivi intégré des conférences des Nations Unies

66. Selon une approche mise au point par l'Administrateur à la demande du Secrétaire général, les hauts fonctionnaires des Nations Unies ont aussi entrepris d'intégrer les activités de leur organisme au suivi des conférences des Nations Unies. Le but est d'offrir une assistance coordonnée aux pays en reliant ensemble les résultats des récentes conférences mondiales des Nations Unies et en les traduisant sous la forme de politiques et de programmes nationaux. Les hauts fonctionnaires se sont mis d'accord sur un plan d'action à l'échelle du système, qui a été entériné par le Comité administratif de coordination (CAC). À cette fin, le CAC a pris les mesures suivantes :

a) Il a créé trois équipes spéciales interorganisations au niveau du siège, chargées des questions suivantes : i) des services sociaux de base pour tous; ii) le plein emploi et des moyens d'existence durables; et iii) un environnement propice au développement durable centré sur l'individu. Ces équipes sont présidées respectivement par le FNUAP, l'Organisation internationale du Travail (OIT) et la Banque mondiale;

b) Il a ouvert la voie pour que le Secrétaire général puisse proposer la création d'un comité interorganisations chargé de l'autonomisation et de la promotion de la femme. Ce comité examinera sous un angle intégré la Conférence internationale sur la population et le développement, le Sommet mondial pour le développement social et la quatrième Conférence mondiale sur les femmes, et s'occupera de domaines relatifs à l'autonomisation et à la promotion de la femme qui ne sont pas traités par les autres équipes spéciales interorganisations;

c) Il a demandé aux commissions économiques régionales d'élaborer des plans d'action concertés au niveau régional afin de soutenir les objectifs des conférences;

d) Il a prié le Secrétaire général de charger les coordonnateurs résidents des Nations Unies de créer, en étroite coopération avec les équipes de pays des Nations Unies, des groupes de travail thématiques au niveau des pays, en tenant compte de la situation, des priorités et des besoins particuliers du pays quant aux objectifs fondamentaux des conférences.

### 4. Appui au système des coordonnateurs résidents

67. En 1995, l'ONU et les organismes qui s'y rattachent ont véritablement modifié leur réflexion quant aux moyens de maximiser l'impact des activités opérationnelles en renforçant le système des coordonnateurs résidents. Cette évolution s'est faite sous l'impulsion du Secrétaire général, vigoureusement

soutenu par l'Administrateur, et avec une ferme pression politique des partisans actifs de la réforme au sein des États Membres. Voici quelques actions importantes que le PNUD a entreprises ou encouragées pour mettre en oeuvre ce changement dans l'esprit de la résolution 47/199 de l'Assemblée générale :

a) Création du Bureau des services et de l'appui au système des Nations Unies, destiné à appuyer le coordonnateur résident et à renforcer le soutien financier à cette fonction;

b) Approbation par le CAC d'une déclaration fondamentale de politique sur le rôle et le fonctionnement du système des coordonnateurs résidents;

c) Décaissement intégral des 2 millions de dollars d'allocation au titre des RSP à utiliser par les coordonnateurs résidents pour lancer des initiatives de coordination de l'aide;

d) Élargissement du recrutement des coordonnateurs résidents, avec 10 candidats recrutés directement parmi d'autres organismes des Nations Unies;

e) Définition plus précise des tâches du coordonnateur résident en fonction de besoins clairement différenciés selon les pays;

f) Soutien actif des coordonnateurs résidents à l'élaboration des notes stratégiques de pays dans 86 pays. À la fin de 1995, plus de 40 notes avaient été rédigées;

g) Harmonisation complète des cycles de programmation des fonds et programmes des Nations Unies dans 27 pays, et progrès notables dans 55 autres;

h) Affectation de 6 % des ressources totales allouées aux programmes du PNUD à la coordination de l'aide et à l'appui au système des Nations Unies;

i) Création d'un module de formation conçu spécialement pour les coordonnateurs résidents expérimentés, en collaboration avec le Centre de formation international de l'OIT à Turin. Au milieu de 1996, les idées et les techniques nouvelles auront été présentées à 60 coordonnateurs résidents débutants et à 60 coordonnateurs résidents expérimentés. Cinquante ateliers consacrés à la gestion de la coordination sur le terrain ont été organisés à l'intention de représentants confirmés du système des Nations Unies;

j) Création de groupes de coordonnateurs résidents sur le thème du VIH/sida dans 67 pays.

68. Le Bureau de l'évaluation et de la planification stratégique (BEPS) a terminé fin 1995 une évaluation stratégique du système des coordonnateurs résidents. Un rapport en cours de préparation donnera des indications sur la façon dont ce système peut encore être étoffé.

69. Dans sa résolution 50/120 du 20 décembre 1995, l'Assemblée générale a de nouveau invité le système des Nations Unies à soutenir le système des coordonnateurs résidents. Elle a en outre souligné qu'il fallait faciliter un suivi cohérent et coordonné des grandes conférences des Nations Unies sur le

terrain, et elle a réaffirmé la nécessité de renforcer les pouvoirs et les responsabilités du coordonnateur résident en matière de planification et de coordination des programmes. Toutes les mesures mentionnées ci-dessus devraient contribuer clairement à l'exécution intégrale du mandat renouvelé des coordonnateurs résidents.

#### 5. Le PNUD et les pays en crise

70. Sachant que les pays en crise ont de plus en plus besoin de services orientés vers le développement, le PNUD a intensifié durant l'année ses efforts de partenariat avec les organismes et départements des Nations Unies qui s'occupent des réfugiés, des personnes déplacées et des autres personnes victimes de catastrophes – naturelles ou imputables à l'homme. Il continue d'élargir sensiblement ses activités au niveau national en matière de consolidation de la paix, de réconciliation nationale et de reconstruction. Des initiatives importantes ont été mises en oeuvre ou sont en cours en Angola, au Cambodge, au Mozambique, au Rwanda, en Cisjordanie et à Gaza, et dans les pays d'Amérique centrale, et l'on cherche surtout à mobiliser des ressources pour le relèvement postérieur à la crise. Comme on l'a signalé plus haut, les tables rondes qui se sont réunies sous l'égide du PNUD en Angola et au Rwanda ont permis de collecter chacune environ un milliard de dollars en 1995 pour la reconstruction.

71. Le PNUD a aussi pris l'engagement majeur de soutenir le Département des affaires humanitaires en veillant à ce que les coordonnateurs résidents en poste dans les pays qui connaissent des situations d'urgence complexes ou autres aient la formation et l'expérience requises pour faire office de coordonnateurs humanitaires des Nations Unies. Une équipe spéciale composée de représentants du PNUD et de la Banque mondiale met actuellement au point des programmes pilotes de coopération dans les pays visés.

72. La Division des interventions d'urgence a été étoffée afin de pouvoir soutenir le coordonnateur résident et les équipes de pays du PNUD dans diverses situations où une crise est prévue, en cours ou terminée. Des règles et procédures nouvelles et plus souples ont été adoptées pour ces situations particulières, et l'on a pris un bon départ en dressant des listes de personnes qualifiées auxquelles pourront être confiées des missions de gestion des crises. Il faut toutefois progresser encore dans la conception de mécanismes permettant un déploiement souple de fonctionnaires du PNUD dans les situations d'urgence.

#### E. Renforcement de l'obligation redditionnelle et des systèmes d'information

73. Depuis deux ans, le PNUD accorde une priorité absolue aux mesures destinées à assurer une obligation redditionnelle et une transparence rigoureuses concernant la gestion des ressources financières, humaines et autres. Comme le souligne le Plan de 1995, l'obligation redditionnelle de l'organisation porte à la fois sur la gestion financière et sur la qualité des performances et de l'évaluation des programmes. Deux questions fondamentales recourent et soutiennent ces deux aspects : les performances individuelles et le soutien efficace en matière d'information.

## 1. Responsabilité comptable : audit et examens de la gestion

74. Le Plan de 1995 préconise d'élargir la portée des audits en faisant appel à des cabinets indépendants. Au cours de l'année, 109 audits ont été organisés par la Division de la vérification des comptes et du contrôle de la gestion, dont 40 ont été réalisés par des contrôleurs de gestion et 69 par des cabinets privés. Quinze missions de suivi ont été menées par des contrôleurs de gestion dans le cadre de l'exécution nationale, et 899 programmes et projets ont été vérifiés pour le compte de 72 gouvernements par les services nationaux d'audit et par des cabinets privés. La tendance à confier l'audit des bureaux extérieurs à des cabinets, qui a débuté en Asie, s'est étendue à l'Afrique, le Centre régional de services d'Harare ayant sous-traité cette fonction à un groupe international. Certains audits ont fait l'objet d'une attention particulière en 1995, à savoir en Angola, à Bahreïn, à la Barbade, en Bolivie, au Ghana, au Libéria, au Soudan et à UNIFEM. Des audits et des examens de la gestion ont également été réalisés pour les cinq bureaux extérieurs d'Asie centrale (Kazakhstan, Kirghizistan, Ouzbékistan, Tadjikistan et Turkménistan).

75. Parmi les autres événements importants, les taux d'exécution en matière d'audit des projets faisant l'objet d'une exécution nationale ont continué d'augmenter, passant de 8 % en 1989 à 58 % pour les rapports à remettre en 1994 et à 69 % pour les rapports à remettre en 1995. Cette tendance encourageante est due à un suivi plus vigilant.

76. La Division de la vérification des comptes et du contrôle de la gestion est chargée de la vérification interne des comptes du Bureau de l'ONU pour les services d'appui aux projets. En 1995, parmi les activités du Bureau vérifiées par la Division ont figuré des projets financés par une participation aux coûts, par des fonds d'affectation spéciale et par des dispositions d'autofinancement. À la suite d'un accord entre le PNUD et la Banque mondiale, les états financiers de 1994 relatifs à 26 accords de services de gestion ont été vérifiés.

77. Le PNUD a publié en anglais, espagnol et français une version révisée de son Règlement financier et de ses règles de gestion financière. Une édition révisée du Manuel du personnel II (personnel recruté au plan international) a été publiée en anglais, et les versions espagnole et française suivront en 1996. Un travail important a été accompli en vue de la publication d'une révision complète du Manuel de l'organisation : une version provisoire a été rédigée, et le texte définitif devrait être prêt en 1996.

78. Outre ces mesures, un examen complet des politiques et des pratiques du PNUD en matière d'obligation redditionnelle a été demandé en novembre 1995 par une équipe spéciale présidée par l'Administrateur associé. Un rapport à ce sujet sera présenté au Conseil d'administration lors de sa deuxième session ordinaire de 1996.

## 2. Responsabilité individuelle

79. Pour encourager la responsabilité individuelle, l'essentiel est de définir dès le départ, de façon claire et concertée, ce qu'on attend et de demander au personnel des comptes sur ce qui a été fait pour répondre à ces attentes. Au cours de l'année, outre la publication de circulaires énonçant les

responsabilités des fonctionnaires relatives à divers aspects de la gestion financière et de la gestion du personnel, l'Administrateur a pris les mesures suivantes : création d'un comité permanent des responsabilités personnelles et financières, devant lequel sont portées les infractions au règlement financier et aux règles de gestion financière; recours accru aux mesures disciplinaires en cas de faute; examen de la méthode de décentralisation et de délégation des pouvoirs appliquée par le PNUD et adoption de mesures destinées à renforcer la responsabilité de gestion; appui à la promulgation d'un code d'éthique et de directives sur les responsabilités professionnelles du personnel dans l'exercice de ses fonctions; et amélioration de la transparence grâce à la relation entre les performances individuelles et le Plan du PNUD au moyen de plans de travail par unité. Ces mesures, ajoutées aux autres citées dans la présente section, placent le PNUD à l'avant-garde de la campagne en faveur d'une plus grande responsabilité à l'ONU.

### 3. Évaluation et mesure des performances au titre des programmes

80. Un rapport complet sur les activités d'évaluation menées par le PNUD en 1995 a été présenté au Conseil d'administration lors de sa deuxième session ordinaire de 1996 (DP/1996/14). Comme on peut le lire dans ce rapport, l'évaluation est restée centrée sur trois éléments essentiels : la viabilité à long terme, la gestion axée sur les résultats et la diffusion des conclusions. Au cours de l'année, un important portefeuille d'évaluations stratégiques a été réalisé sur les sujets suivants : l'exécution nationale; le cofinancement avec le PNUD; la fonction de coordonnateur résident; les rapports entre le PNUD et la Banque interaméricaine de développement; et le rôle du PNUD dans le secteur énergétique.

81. Ces études indépendantes ont aidé le PNUD à s'acquitter d'une fonction essentielle : rendre des comptes dans les domaines qui revêtent une importance considérable pour l'organisation. Elles valident aussi ce qui, au début, n'était guère qu'une théorie, à savoir que les grandes évaluations peuvent utilement appuyer la formulation de stratégies, l'élaboration de politiques et la prise de décisions sur les questions essentielles. Leurs conclusions ont été communiquées à la direction pour être prises en compte dans les orientations et pour étayer les décisions qui seront prises quant à la suite à leur donner. Les enseignements qui en ont été tirés ont été intégrés dans des documents d'orientation; dans certains cas, des directives nouvelles ont été élaborées ou sont en préparation. Ces études aident donc à conférer à l'évaluation une place prééminente dans les orientations de l'organisation. En outre, le BEPS a créé une nouvelle série de publications, "Lessons learned", dans le cadre de l'évolution qui doit faire du PNUD une organisation tirant les enseignements des évaluations et les mettant en pratique. Sept titres ont déjà paru et ont été distribués à tous les bureaux extérieurs ainsi que dans l'ensemble du siège. Un manuel de formation sur les techniques d'évaluation participative est également en préparation et sera publié au milieu de 1996.

82. Les questions de qualité des programmes ont été abordées grâce à une approche nouvelle : l'étude d'impact des programmes. Cette approche doit permettre au PNUD de mesurer et de faire connaître les résultats obtenus en créant une base objective d'évaluation des performances à la phase de planification/conception, de créer un impact en assurant un suivi orienté vers

les résultats durant la mise en oeuvre, et d'acquérir une meilleure compréhension de l'impact du programme grâce à des évaluations à valeur ajoutée réalisées à la fin du programme. Une fois les essais terminés, cette approche offrira un moyen d'analyser la qualité et l'impact des résultats des programmes dans l'ensemble de l'organisation. La phase pilote a été élargie durant l'année à quelques centres d'expérimentation. Quatre bureaux extérieurs (Bolivie, Costa Rica, Égypte et Viet Nam) se sont familiarisés avec cette approche et en appliquent désormais les concepts à la conception de certains programmes.

83. Faire en sorte que les pays aient les moyens d'évaluer les programmes nationaux est l'une des priorités permanentes du PNUD, qui dispense depuis plusieurs années aux bureaux extérieurs et aux gouvernements partenaires une formation au suivi et à l'évaluation, dont il actualise régulièrement les modules pour tenir compte des diverses tendances. En 1995, il a parrainé deux séminaires sous-régionaux en Argentine et en Éthiopie, auxquels ont participé des fonctionnaires nationaux du PNUD, des homologues gouvernementaux et des organisations non gouvernementales. Un troisième séminaire a eu lieu en Malaisie au mois de mars 1996. Ce sont ainsi 90 personnes qui ont été formées aux nouvelles techniques de suivi et d'évaluation. De plus, les conclusions de ces séminaires serviront à revoir les directives actuelles en matière d'évaluation, afin qu'elles soient plus réalistes et plus faciles à appliquer pour les bureaux extérieurs.

84. En sa qualité de président du Groupe de travail interinstitutions sur l'évaluation, le PNUD a déployé des efforts particuliers pour favoriser les approches collégiales des questions de suivi et d'évaluation à l'échelle du système. Cet esprit de partenariat sera décisif pour assurer le succès de la nouvelle mission du Groupe, à savoir suivre l'application des recommandations sur le suivi et l'évaluation issues de l'examen triennal complet.

85. Le PNUD est aussi chargé de réunir le groupe de travail sur le suivi et l'évaluation pour le Groupe consultatif mixte des politiques (GCMP). Au cours des deux dernières années, il a dirigé le processus de formulation d'un ensemble harmonisé de directives sur le suivi et l'évaluation pour les organismes du GCMP. Ces directives offrent un cadre général à partir duquel chaque organisme peut adapter ou réorienter ses procédures et ses pratiques.

#### 4. Gestion de l'information

86. La modernisation du système de gestion de l'information de l'organisation, qui comprend de nombreux sous-systèmes conçus pour et dans des environnements différents et à des époques différentes, est une tâche de grande ampleur qui sera accomplie par étapes. Durant l'année, le PNUD a un peu avancé dans la définition des systèmes d'appui capables de répondre à ses besoins en matière d'infrastructures de communication, de classification des données relatives aux programmes, de ressources humaines et de gestion des programmes. Voici quelques initiatives prioritaires mises en place en 1995 :

a) Un comité directeur a été créé afin de superviser la reclassification des projets du cinquième cycle selon les nouveaux domaines d'activité prioritaires. Cette opération est considérée comme une solution à court terme au besoin d'information concernant les tendances récentes en matière de

programme. Une approche à plus long terme est à l'étude. L'opération doit s'achever au premier trimestre de 1996;

b) Le système intégré de gestion, qui est un système d'appui mis au point et utilisé par le Secrétariat de l'ONU, a été adopté par le PNUD en 1994 afin de moderniser l'administration du personnel. En 1995, des améliorations ont été apportées à sa première version afin de répondre aux besoins du PNUD, du FNUAP et du Bureau de l'ONU pour les services d'appui aux projets en matière de ressources humaines. Une formation est en cours, et la mise en place dans les unités du siège est prévue pour le premier trimestre de 1996;

c) Le système intégré de gestion des programmes, qui est une stratégie globale de gestion de l'information adoptée en 1994 pour répondre aux besoins du PNUD en matière de système d'appui aux programmes, prévoit des projets individuels à exécuter à des rythmes différents au cours de quatre phases de développement, avec des produits livrés par étapes. Six projets ont été mis en place en 1995 :

- i) Un projet de gestion décentralisée des programmes, qui sert de catalyseur pour les autres projets du système. Le but est de coordonner les deux dimensions fonctionnelles de l'organisation : la gestion exécutive et la gestion des programmes. Dans le cadre de ce projet, on a mené des enquêtes, en interrogeant notamment des fonctionnaires du siège et des bureaux extérieurs afin de déterminer les besoins des utilisateurs en matière de gestion et d'information et de fixer des priorités. Les conclusions et les recommandations issues de ce projet, qui sera suivi par un prototype, seront communiquées prochainement;
- ii) Un projet de système de gestion des documents, destiné à définir, élaborer et mettre en place un système de traitement électronique des documents. Les essais pilotes sont prévus pour 1996 dans certaines unités du siège et certains bureaux extérieurs;
- iii) Un projet de système de gestion financière, qui a permis de remplacer le système de gestion des programmes et des projets au siège. Dans ce nouveau système, le suivi des budgets et des dépenses concernant les projets est modernisé, et l'on prévoit de mettre en place pour le premier trimestre de 1996 un meilleur mécanisme d'information financière pour le PNUD;
- iv) Un projet de gestion de l'information financière, qui remplace actuellement à titre expérimental le système de gestion des programmes et des projets des bureaux extérieurs dans 13 bureaux situés dans deux régions. Cet instrument amélioré remplacera aussi le système de suivi financier du PNUD pour les projets qui font l'objet d'une exécution nationale et permettra un transfert électronique complet des données financières entre les bureaux extérieurs et le siège;
- v) Un projet d'appui aux besoins d'information du système des coordonnateurs résidents, défini récemment et en cours de formulation;

- vi) Un projet destiné à perfectionner le système d'analyse et de coopération au service du développement, qui a permis d'apporter un certain nombre d'améliorations fonctionnelles et techniques au mécanisme électronique grâce auquel les bureaux extérieurs produisent leurs rapports sur la coopération pour le développement. La nouvelle version est en cours de distribution dans les bureaux extérieurs.

#### IV. CONCLUSION

87. En 1995, le PNUD a pris des mesures audacieuses et créatrices pour conserver sa position d'avant-garde dans la réforme institutionnelle du système des Nations Unies. Les changements mis en place jusqu'à présent avec les encouragements et les orientations du Conseil d'administration ont consisté à :

- a) centrer le PNUD sur des objectifs de développement hautement prioritaires;
- b) alléger l'organisation et la rendre plus responsable;
- c) améliorer la qualité, la souplesse et l'impact du programme du PNUD;
- d) soutenir le système des Nations Unies et les coordonnateurs résidents;
- e) étoffer les services du PNUD en faveur des populations en crise; et
- f) instaurer de nouveaux partenariats pour la coopération au service du développement.

La dynamique créée dans ces directions doit être maintenue.

88. Avec son premier plan à l'échelle de l'organisation, le PNUD a mis en place un cadre utile qui lui permet d'aligner ses ressources humaines, financières et techniques sur sa vision, ses stratégies et ses objectifs généraux. Ce faisant, il a mis au point, dans le domaine des ressources humaines, une stratégie d'investissement dans les compétences fondamentales que l'organisation et son personnel devront avoir pour gérer le changement et accomplir avec succès leur nouvelle mission. La mise en oeuvre du plan a aussi confirmé l'avantage qu'il y a à aborder par un travail d'équipe des problèmes qui recoupent plusieurs fonctions, bureaux et unités.

89. Au cours de l'année considérée, des progrès évidents ont été accomplis par rapport aux engagements que le PNUD a pris pour lui-même et vis-à-vis de ses interlocuteurs grâce à ce plan. La plupart de ces engagements continuent de correspondre étroitement aux activités actuelles du Programme. Les cinq objectifs opérationnels du plan sont d'ailleurs maintenus pour le premier semestre de 1996. Les résultats obtenus et, surtout, ceux qui doivent encore l'être, influenceront le choix des objectifs du prochain plan – ainsi que les délais dans lesquels ils doivent être atteints. Les réalisations de l'année énoncées dans le présent rapport permettent d'envisager l'avenir avec confiance.

#### V. DÉCISION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

90. Le Conseil d'administration voudra peut-être prendre note du présent rapport.

Annexe

EXEMPLES DE PROJETS APPROUVÉS EN 1995,  
PAR DOMAINE D'ACTIVITÉ PRIORITAIRE

Élimination de la pauvreté

Projets régionaux

Autonomisation de la société civile et atténuation de la pauvreté dans l'Afrique subsaharienne

Coopération entre l'Amérique latine et la Communauté d'États indépendants concernant l'élimination de la pauvreté et la gestion des affaires publiques

Développement de la région de Mourmansk

Effet des politiques socio-économiques et budgétaires sur l'élimination de la pauvreté en Asie du Sud

Projets nationaux

Angola	Atelier sur le développement humain durable
Bulgarie	Sécurité sociale
Cambodge	Programme de réinstallation et de régénération
Chine	Programme d'élimination de la pauvreté
Comores	Conseil sur l'allégement de la pauvreté
El Salvador	Développement des petites exploitations
Haïti	Allégement de la pauvreté
Inde	Tests de sensibilité au développement humain durable
Indonésie	Programme antipauvreté
Maroc	Allégement de la pauvreté rurale
Mongolie	Élimination de la pauvreté
Myanmar	Initiatives locales
Namibie	Programme de logement
Somalie	Programme de relèvement rural
Soudan	Programme de développement par zone
Thaïlande	Plan de développement économique et social
Togo	Atténuation de la pauvreté grâce à l'enseignement de techniques de base
Viet Nam	Étude multisectorielle de la pauvreté
	Rapport des Nations Unies sur la pauvreté
Zambie	Relèvement et développement du secteur social

Emploi et moyens d'existence durables

Bélarus	Projet de création d'emplois
Bhoutan	Mise en valeur des ressources humaines
CTPD	Transfert de technologie dans le domaine du développement agricole rural
	Aide aux économies en transition
	Développement des petites entreprises et création d'emplois
El Salvador	Projet en faveur des petits exploitants
Guinée	Développement du secteur privé
Inde	Programme en faveur de l'industrie du jute
Kenya	Emploi pour les handicapés
Libye	Création d'emplois pour les jeunes orphelins défavorisés
Madagascar	Pisciculture dans les rizières
Mexique	Soutien aux petites et moyennes entreprises
Namibie	Pisciculture durable
Sierra Leone	Projet de routes rurales
République-Unie de Tanzanie	Programme de développement intégré des pêches
Tchad	Soutien aux entrepreneurs
Venezuela	Programme de création d'emplois

Parité des sexes

Algérie	Participation des femmes au développement
Argentine	Aide aux femmes à faible revenu et aux enfants
Cambodge	Élargissement des possibilités économiques offertes aux femmes
Équateur	Auto-assistance des communautés et promotion de la femme
Ghana	Élargissement des possibilités offertes aux femmes
Madagascar	Formation des femmes à des emplois productifs
Moldova	Lutte contre la violence à l'égard des femmes
Mozambique	Aide aux femmes chefs d'entreprise
Népal	Entreprises féminines dans le domaine touristique
Turquie	Participation des femmes au développement national

Environnement

Projets mondiaux ou régionaux

Projet de développement de la zone de Tumen

Projet de voies d'eaux Hidrovia

Programme écologique pour la Méditerranée

Soutien à la protection de la couche d'ozone (40 pays)

Convention sur la lutte contre la désertification

Coopération avec l'Asie du Sud en matière d'énergie, de partage des ressources en eau et d'élimination des déchets toxiques

Soutien au programme d'action de la Barbade

Gestion des zones côtières en mer Rouge

Protection de l'écosystème arctique

Création d'un réseau international relatif aux petites centrales hydro-électriques

Projets nationaux

Chine	Programme de constitution de réseaux pour le développement durable
Costa Rica	Protection des forêts
Cuba	Nouvelles techniques de traitement des déchets pour l'alimentation des porcs
Inde	Projet relatif à l'ozone
Jordanie	Amélioration de la gestion des forêts et des parcours
Madagascar	Lutte contre l'érosion du sol dans les terres hautes
Ouganda	Programme d'approvisionnement en eau des collectivités
Panama	Plan d'action pour les forêts tropicales
République de Corée	Gestion intégrée des parasites
République populaire démocratique de Corée	Techniques de développement de l'énergie
Tuvalu	Stockage et conservation de l'eau
Venezuela	Mise en valeur durable des ressources naturelles renouvelables

Gestion publique (droits de l'homme, processus électoral)

Équateur	Éducation de l'armée concernant les droits de l'homme
Haïti	Soutien au développement de la gestion publique
Kirghizistan	Soutien aux élections
Mozambique	Fonds pour la paix Soutien à la première élection
Nicaragua	Participation des collectivités à la promotion de la démocratie
Papouasie- Nouvelle-Guinée	Rôle du PNUD dans la gestion publique
République-Unie de Tanzanie	Soutien aux élections
Rwanda	Remise en état du système judiciaire
Tchad	Soutien au processus électoral
Viet Nam	Conception de la réforme de l'administration publique et mobilisation de ressources
Zambie	Programme de décentralisation