



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

Distr.  
GÉNÉRALE  
  
DP/1997/16  
3 mars 1997  
FRANÇAIS  
ORIGINAL : ANGLAIS

Session annuelle de 1997  
12-23 mai 1997, New York  
Point 8 de l'ordre du jour provisoire  
PNUD

**RAPPORT ANNUEL DE L'ADMINISTRATEUR POUR 1996 ET  
QUESTIONS CONNEXES**

**INTRODUCTION DE L'ADMINISTRATEUR**

**RÉSUMÉ**

En 1996, on a beaucoup progressé dans la réorientation du PNUD et dans la définition des réformes qui restent à entreprendre. Le présent document dresse le bilan des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs prioritaires du Plan du PNUD (1996-1997), adopté en application des décisions du Conseil d'administration et de l'Assemblée générale qui visent à revitaliser l'Organisation des Nations Unies et à renforcer le rôle du PNUD en matière de développement humain durable. Il met l'accent sur les points suivants :

- Le fait que le PNUD a réussi à faire de l'élimination de la pauvreté dans le cadre du développement humain durable un objectif prioritaire et à définir les mesures à prendre (voir DP/1997/16/Add.1 pour plus de renseignements);
- L'attention accrue prêtée par le PNUD à l'adoption d'une perspective sexospécifique afin d'appuyer les progrès accomplis dans des domaines du développement humain durable tels que l'environnement et la gestion des affaires publiques;
- Les nouveaux arrangements de programmation et l'exécution des programmes;



- Les mesures à prendre pour renforcer les bureaux de pays;
- L'appui du PNUD au système des coordonnateurs résidents;
- Le rôle du PNUD dans les pays en crise ou se trouvant dans des situations particulières;
- Le renforcement de l'évaluation, de l'obligation redditionnelle et du contrôle;
- Les mesures prises par la Direction pour accélérer les réformes au sein du PNUD.

L'additif consacré à la gestion du changement (DP/1997/16/Add.7) et l'introduction dressent un tableau complet de l'application des décisions du Conseil, en particulier de la décision 1994/14.

## I. DÉFIS QUE DOIT RELEVER LE PNUD

1. Le PNUD a un rôle important à jouer pour appuyer et renforcer l'action du système des Nations Unies en faveur du développement, notamment le suivi coordonné des conférences mondiales. Le principal objectif de la coopération pour le développement – et la mission essentielle du PNUD – est d'aider les pays à éliminer la pauvreté et à parvenir à un développement humain durable (voir annexe I). En dépit des efforts engagés ces 30 dernières années pour promouvoir le développement humain, on estime que près d'un tiers des habitants des pays en développement vivent avec moins d'un dollar par jour. Rien n'est donc plus urgent que d'éliminer la pauvreté dans le monde. Pour ce faire, le PNUD s'efforce d'aider les pays à parvenir au développement humain durable en renforçant leurs capacités de manière à éliminer la pauvreté, créer des emplois et mettre en place des modes d'existence durables, d'assurer la promotion et l'émancipation de la femme et la gestion rationnelle des ressources environnementales. La réalisation de ces objectifs passe par une gestion saine et responsable des affaires publiques. Dans cette optique, il est primordial que le PNUD aide les plus démunis à améliorer leur sort, à bénéficier d'avantages comme le crédit et la formation, à faire valoir leurs droits, à trouver du travail, à avoir accès aux services d'énergie et d'environnement et aux marchés nationaux et internationaux. Les activités de développement sont particulièrement importantes dans les pays en crise ou qui connaissent des situations d'urgence. Mettre en place des modes d'existence durables, gérer les conséquences d'une crise comme la réinsertion des soldats démobilisés, renforcer les capacités de gestion des affaires publiques ainsi que l'autonomie des communautés comptent parmi les mesures de développement à caractère curatif ou préventif.

2. Le PNUD doit continuer d'améliorer sa capacité d'exploiter les perspectives offertes et de régler les problèmes posés par la mondialisation, l'interdépendance croissante entre les pays, l'évolution rapide des technologies de l'information et l'augmentation des flux financiers privés vers les pays en développement, dont le volume est aujourd'hui 35 fois supérieur à celui de 1970. Au sein du système des Nations Unies, le PNUD doit particulièrement s'employer à aider les pays les plus divers à bénéficier durablement de la mondialisation et à tirer parti des possibilités offertes par l'informatique. Les réformes doivent viser à renforcer le PNUD en tant que partenaire impartial qui aide les pays à se doter des capacités nécessaires pour parvenir au développement humain durable.

## II. LE PNUD EN 1996 : UNE ACTION PLUS CIBLÉE, PROGRÈS RÉALISÉS ET PROBLÈMES RENCONTRÉS

3. Les sections suivantes traitent des progrès accomplis par le PNUD en 1996, des problèmes rencontrés et des mesures prises pour réaliser les cinq objectifs définis dans le Plan (annexe II).

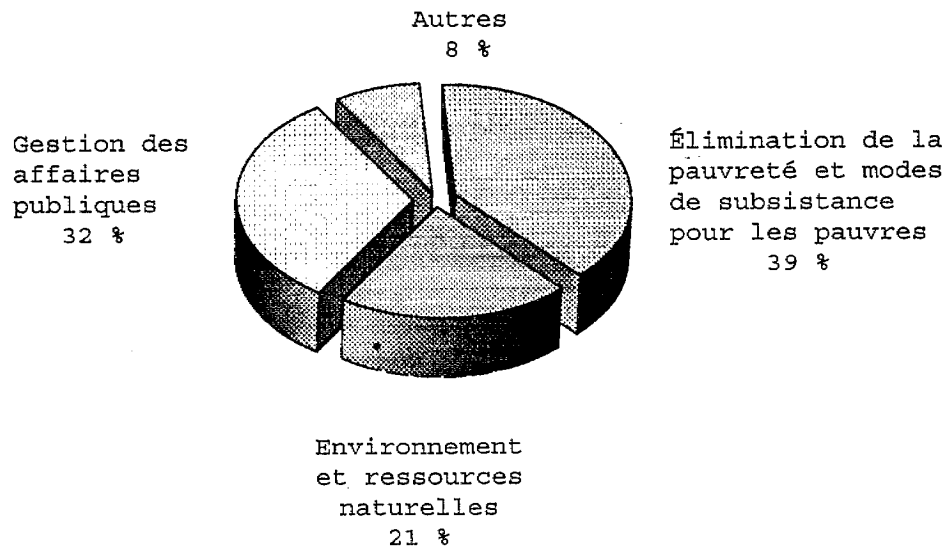
A. L'élimination de la pauvreté comme objectif prioritaire

4. Afin d'appuyer les plans d'action et de répondre aux priorités définies pour chaque pays, le PNUD a pris plusieurs mesures en 1996 pour mieux cibler son action, notamment : a) il a adopté une nouvelle formule de répartition des ressources afin d'allouer plus de ressources aux pays les plus nécessiteux (près de 90 % des ressources de base sont consacrées aux pays à faible revenu où vivent les 90 % de la population pauvre); b) il a révisé les objectifs des programmes en cours au moyen d'examens et d'évaluations à moyen terme et veillé à ce que les nouveaux projets s'inscrivent dans le cadre du développement humain durable; c) il a donné une nouvelle orientation aux notes consultatives et aux cadres de coopération avec les pays afin qu'ils mettent l'accent sur l'élimination de la pauvreté. En 1996, 40 notes consultatives et huit cadres de coopération avec les pays ont été présentés au Conseil d'administration. Le Comité de surveillance de la gestion des programmes les a étudiés, a fait part des enseignements qu'il en a tirés aux bureaux extérieurs et a aussi souligné l'importance des études d'ensemble de la situation qui sont réalisées par le système des coordonnateurs résidents, notamment les bilans communs de pays en cours.

5. Le PNUD a réalisé d'énormes progrès dans la concrétisation des nouveaux objectifs qu'il s'était fixés, comme le montre l'allocation des ressources depuis 1994 : 39 % des ressources de base sont consacrées à l'élimination de la pauvreté et à la mise en place de moyens d'existence durables pour les pauvres; 32 % de ces ressources sont allouées à la gestion des affaires publiques et 21 % à l'environnement. L'Administrateur a demandé que le PNUD s'efforce d'intégrer une perspective sexospécifique dans toutes ses activités afin de promouvoir l'égalité entre les sexes et qu'il y consacre davantage de ressources (jusqu'à 20 % du montant total).

RÉPARTITION DES RESSOURCES D'UTILISATION LIBRE  
PAR DOMAINE D'ACTION

(1994-1995)



6. Divers instruments et mesures (voir annexe III pour des exemples de pays) ont contribué à mieux cibler les divers plans et stratégies de lutte contre la pauvreté dans quelque 80 pays : a) en 1996, plus de 50 pays, dont la moitié en Europe et dans la région de la Communauté d'États indépendants, ont élaboré des rapports sur le développement humain et une centaine envisagent d'en publier d'ici à la fin de 1997; b) plus de 60 pays ont participé à l'Initiative de lutte contre la pauvreté (voir annexe V); c) on a continué d'aider à renforcer les capacités en tenant compte des priorités nationales; et d) les organismes des Nations Unies ont intensifié leur collaboration pour ce qui est de la coordination des programmes et de l'analyse. L'objectif est d'appuyer les efforts des pays bénéficiaires : a) en leur donnant les moyens de mettre en place des services de politique et de statistique ainsi que des groupes de réflexion; b) en instaurant des partenariats pour l'élaboration des politiques; c) en renforçant les capacités des décideurs d'évaluer les progrès accomplis vers le développement humain durable; d) en encourageant les pays à élaborer des stratégies de lutte contre la pauvreté qui correspondent à leurs besoins et e) en élaborant des notes consultatives et des cadres de coopération avec les pays. Les instruments et mesures choisis permettent d'exploiter les compétences nationales et de faciliter l'échange d'informations dans le cadre d'ateliers.

7. On s'est employé à renforcer la synergie entre les fonds et programmes administrés par le PNUD, notamment : a) le Fonds d'équipement des Nations Unies (FNUE) dont la nouvelle priorité est l'élimination de la pauvreté; b) le Programme des Volontaires des Nations Unies qui mène une action au niveau local; et c) le Groupe spécial de la coopération technique entre pays en développement qui met actuellement en place des réseaux d'information sur le commerce et la privatisation (par exemple, en Europe orientale, dans la Communauté d'États indépendants et en Amérique latine) et accorde une plus large attention aux besoins des petits États insulaires. Le paragraphe 12 traite de la collaboration avec d'autres fonds et diverses entités, notamment le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) et le Protocole de Montréal.

8. En 1996, le PNUD a pris plusieurs décisions de fond pour recentrer ses activités : a) choisir l'élimination de la pauvreté comme thème principal du rapport de 1997 sur le développement humain; b) renforcer l'analyse politique sur les corrélations qui existent entre les politiques économiques et l'élimination de la pauvreté; c) lier les compétences nationales et régionales et les groupes de réflexion pour mieux exploiter les capacités; d) utiliser les réseaux d'information pour diffuser des directives et des documents d'appui technique entre les pays et au sein du PNUD - à la fin de 1996, 61 bureaux extérieurs (contre 20 en 1995) avaient accès à Internet et 31 bureaux extérieurs (contre trois en 1995) avaient des pages d'accueil sur le réseau et e) mettre davantage l'accent sur l'aide fournie pour créer les capacités nécessaires grâce aux ressources fournies à cet effet par le Gouvernement danois pour trois pays, comme suite aux recommandations figurant dans le rapport d'évaluation du PNUD de 1996 (recommandations formulées par les Gouvernements danois, indien, suédois et britannique).

9. On s'accorde à reconnaître que la pauvreté revêt de multiples aspects et diffère selon les pays. L'élimination de la pauvreté pose des problèmes du point de vue théorique, analytique et opérationnel. Comme il est indiqué dans l'étude de 1996 des notes consultatives et cadres de coopération avec les pays,

/...

faire de l'élimination de la pauvreté l'objectif prioritaire du PNUD implique que l'on trouve les bons points d'attaque, qu'on tienne compte des conditions propres à chaque pays et qu'on améliore constamment les méthodes d'analyse et d'intervention. Dans nombre de pays, l'intégration des diverses institutions et des ressources techniques pour lutter contre la pauvreté, problème intersectoriel, reste difficile. Comme le montre le programme Capacités 21, il est essentiel que les pays conduisent leur propre analyse et tirent parti de leur expérience, mais la participation des pauvres à l'élaboration des stratégies qui visent à améliorer leur bien-être suppose d'y consacrer du temps. On procède actuellement à l'examen et à la révision d'une première série de modules de formation et de directives sur l'analyse de la pauvreté (publiées en 1996), en tenant compte de l'expérience acquise par les pays.

10. Plusieurs mesures ont été prises, notamment : a) la poursuite des activités qui visent à mettre davantage l'accent sur l'élimination de la pauvreté, en tenant compte de la situation particulière des pays; b) la conclusion des travaux menés dans le cadre du Plan 1996-1997, y compris la compilation et la mise en commun des meilleures pratiques grâce aux réseaux informatiques; c) le renforcement de la collaboration avec les autres organismes des Nations Unies, notamment l'UNICEF, le PNUD et l'Équipe spéciale de la Banque mondiale sur les indicateurs de la pauvreté et d) la mise en oeuvre des mesures formulées dans le cadre de l'initiative pour la gestion du changement "PNUD 2001".

#### B. Domaines prioritaires en matière de développement humain durable et élimination de la pauvreté

11. Soucieux de promouvoir l'égalité entre les sexes, le PNUD s'est efforcé, par le biais de ses activités de contrôle et d'examen systématiques, d'intégrer une perspective sexospécifique dans toutes ses activités de plaidoyer et d'appui aux pays. Parmi les progrès réalisés en 1996, on citera : a) l'allocation de ressources plus importantes à la promotion de l'égalité entre les sexes; b) le renforcement des bureaux extérieurs (grâce à des conseillers sur le terrain, à des stages de formation, à des documents techniques et à l'examen de l'expérience acquise par 20 bureaux extérieurs); c) l'élaboration d'indicateurs tenant compte des sexospécificités aux fins de l'analyse et de l'évaluation des résultats; d) le renforcement des partenariats entre le système des Nations Unies, le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et les organisations non gouvernementales aux fins du suivi de la quatrième Conférence mondiale sur les femmes, tenue à Beijing en 1995. On s'est aussi heurté à un certain nombre d'obstacles, notamment : a) la difficulté d'adopter une perspective sexospécifique concernant la définition et l'application des méthodes; b) l'intégration insuffisante des problèmes des hommes et des femmes dans l'élaboration des programmes; et c) la nécessité d'aider les pays à concevoir des codes de bonne pratique. Plusieurs mesures seront prises en 1997 : a) on améliorera les méthodes en y intégrant les résultats d'une analyse de la situation des hommes et des femmes, notamment une évaluation du travail des femmes; b) l'Équipe spéciale interorganisations tiendra des consultations sur le suivi de la Conférence de Beijing, en s'inspirant de l'étude du PNUD sur les enseignements à tirer de l'intégration d'une perspective sexospécifique; c) on continuera de prêter un appui aux bureaux extérieurs en leur offrant des services de formation et d) on élaborera des modules de formation pour chaque

pays, en tenant compte de leur situation particulière. Parallèlement, le Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM) se consacrera surtout à des interventions stratégiques et mettra en place un nouveau système de gestion de l'information.

12. Le PNUD s'est intéressé à différents aspects de la pauvreté et de l'environnement : a) l'agriculture durable et la sécurité alimentaire; b) les ressources en eau et le milieu aquatique; c) les besoins énergétiques des pauvres et d) la gestion des forêts. Là aussi, différents progrès ont été accomplis en 1996 : a) par le biais du Bureau de la lutte contre la désertification et la sécheresse et en collaboration avec ses partenaires, le PNUD a aidé 43 pays à appliquer la Convention internationale sur la lutte contre la désertification; b) on a lancé l'Initiative pour l'énergie durable afin d'étudier les corrélations entre la pauvreté et l'énergie et d'évaluer l'utilité des nouvelles technologies pour les pauvres; c) dans le cadre du programme Capacités 21, on a aidé les gouvernements à intégrer les problèmes de l'environnement et de la pauvreté dans leurs programmes de développement. Cela a notamment permis de décentraliser la planification en Bolivie et au Costa Rica; d) afin d'appliquer le Protocole de Montréal, 490 initiatives ont été menées dans 39 pays, notamment 287 projets d'investissement visant à éliminer les chlorofluorocarbures et les substances nocives pour l'ozone, en collaboration avec le secteur privé; e) le Conseil du FEM a approuvé 31 nouveaux projets (d'un montant total de 47 millions de dollars) qui visent à répondre aux priorités en matière d'environnement et aux besoins essentiels de l'être humain; f) on a encouragé le dialogue au niveau international et la création de capacités nationales en matière de foresterie; et g) le secteur public et le secteur privé ont conclu de nouveaux partenariats, et les gouvernements, les consommateurs et les entreprises ont mené des actions communes pour protéger l'environnement (notamment le Conseil philippin pour le développement durable). Comme suite au Colloque de Stockholm sur l'eau, le PNUD a collaboré avec d'autres organismes afin de créer une association mondiale pour l'eau dont l'objectif est de mieux gérer les ressources en eau potable.

13. Il importe de créer les conditions propices au développement humain durable. Le document DP/1997/16/Add.1, intitulé "Principales réalisations du Programme", montre que le PNUD met de plus en plus l'accent sur la création de capacités pour la gestion des affaires publiques en offrant un appui aux organismes publics, en procédant à la réforme du secteur public et à la décentralisation et en faisant participer les organisations de la société civile (on trouvera des exemples à l'annexe VI). On s'attache aussi à renforcer les capacités de coordination de l'aide par le biais d'une collaboration entre le système des Nations Unies et les partenaires de développement au niveau national. Parmi les principaux progrès accomplis en 1996, on citera : a) la mise en place de programmes nationaux qui visent à appuyer les organismes publics et à favoriser la décentralisation, notamment grâce à des programmes comme le Fonds d'initiative locale pour l'environnement urbain (d'un montant de 11 millions de dollars, y compris des contributions versées par trois donateurs bilatéraux au titre de la participation aux coûts) et la gestion du secteur privé et du secteur public; b) l'appui prêté aux pays dans le cadre de la Conférence Habitat II (un programme de gestion urbaine d'un montant de 15 millions de dollars mis en place avec d'autres donateurs); c) l'échange de données d'expérience en matière de gestion des affaires publiques par le biais

/...



des réseaux nationaux connectés au Web (page d'accueil MAGNET); d) la publication par le PNUD d'un document interne sur la gestion des affaires publiques au service du développement humain durable; e) l'établissement de directives sur les réformes et la création de capacités, par exemple, les directives sur l'évaluation des capacités et l'offre d'une assistance pour élaborer des projets par ordinateur (CAPBUILD); f) l'élaboration de matériel de formation et d'études sur les meilleures pratiques et la présentation d'exemples de programmes et politiques de création des capacités. Les programmes régionaux et de pays ont également reçu des fonds de donateurs bilatéraux et multilatéraux.

14. Les progrès accomplis depuis 1994 en matière de développement humain durable montrent que le PNUD a des atouts non négligeables : a) son réseau de bureaux extérieurs permet d'échanger les meilleures pratiques en toute impartialité; b) il parraine des activités visant à renforcer les capacités pour la bonne gestion des affaires publiques, ce qui est essentiel pour lutter contre la pauvreté dans les pays en transition économique et politique; et c) il s'assure que les pays s'approprient les programmes en veillant à leur viabilité à long terme. Le PNUD s'est toutefois heurté à des problèmes : a) le caractère complexe du développement humain durable; b) la diversité des pays bénéficiaires; et c) la difficulté d'adopter une approche pluridisciplinaire du développement humain durable. À l'avenir, le PNUD devra continuer d'étudier les différents points d'attaque du développement humain durable et de partager avec d'autres les données d'expérience fournies par les divers centres d'expérimentation. En outre, il travaillera avec d'autres organismes des Nations Unies dans des domaines qui touchent les plus démunis, notamment la lutte contre le paludisme et la prévention du VIH/sida. Il devra notamment analyser les meilleures pratiques et en faire profiter les autres organismes.

#### C. Participation, société civile, secteur privé

15. L'amélioration de la gestion des affaires publiques passe aussi par une plus grande participation de la société civile. En renforçant sa collaboration avec la société civile et le secteur privé, le PNUD encourage les pays à s'approprier les programmes de lutte contre la pauvreté en veillant à leur viabilité à long terme. Des progrès ont été accomplis dans les domaines suivants : a) des organisations de la société civile ont pris part à l'examen des notes consultatives, ce qui est devenu une pratique obligatoire; b) des ONG et des membres du secteur privé ont participé aux travaux sur les nouvelles modalités d'exécution et sur la révision des règles de gestion financière; c) on a mis en oeuvre de nouveaux projets concernant le micro-crédit (par exemple, le projet MicroStart a été lancé lors du Sommet non gouvernemental sur le micro-crédit à Washington, en février 1997); et d) on a développé le programme d'octroi de petites subventions. Il faudra appuyer les efforts engagés en veillant à : a) faire participer davantage la société civile à l'élaboration des analyses conjoncturelles et autres activités de programmation; b) resserrer les liens entre les organisations non gouvernementales internationales et renforcer les organisations non gouvernementales nationales; c) accorder une plus grande attention à la viabilité des partenariats; et d) améliorer les mécanismes internes pour l'échange d'informations sur la collaboration avec les organisations de la société civile.

16. En 1996, on s'est efforcé de renforcer les liens avec le secteur privé dans le cadre de l'initiative "Money Matters" qui est financée par le PNUD. Des réunions sont organisées aux niveaux régional et mondial afin de renforcer la coopération entre le secteur privé et le secteur public en faveur du développement. Le Conseil d'administration a tenu des réunions d'information sur les liens entre le développement et le secteur privé. Des partenariats ont été instaurés avec les entreprises Guinness et Hewlett Packard.

D. Nouveaux arrangements de programmation, contrôle et exécution

17. Par sa décision 95/23, le Conseil d'administration a modifié les modalités de programmation du PNUD afin de permettre une plus grande souplesse dans l'affectation des ressources et d'inciter à concevoir des programmes plus ciblés, à plus fort effet de levier. Avec la mise en oeuvre des nouveaux arrangements de programmation, il a fallu revoir toutes les directives et modalités de contrôle, ce qui a conduit à : a) définir de nouvelles directives en matière de programmation; b) lancer des travaux sur la simplification des instruments de programmation (y compris l'exécution nationale et l'approche-programme); et c) élaborer un manuel de programmation sur support électronique.

18. Le PNUD a délégué des pouvoirs accrus aux bureaux extérieurs en matière de programmation et confié la responsabilité du contrôle qualité aux bureaux régionaux. La décision 96/31 a contribué à simplifier, normaliser et décentraliser les arrangements relatifs aux dépenses d'appui des organisations. Les bureaux extérieurs, qui administrent 90 % des 180 millions de dollars disponibles au titre des services d'appui à l'élaboration des politiques et des programmes, de l'appui aux services techniques et de l'appui aux services administratifs et opérationnels, ont pour tâche de consacrer ces ressources au développement humain durable, en collaboration avec les partenaires nationaux, les institutions spécialisées des Nations Unies et les commissions régionales.

19. En 1996, on a introduit des modalités plus strictes de contrôle des programmes, créé un nouveau Comité de surveillance de la gestion des programmes et renforcé le Comité d'examen des projets aux niveaux du siège et des pays. Le Comité de surveillance de la gestion des programmes étudie les notes consultatives et les cadres de coopération avec les pays afin de garantir le contrôle qualité des nouveaux arrangements de programmation. Il dispose en outre d'un système permettant de partager avec d'autres les pratiques les meilleures et de suivre les programmes à la lumière des révisions budgétaires annuelles. En 1997, le Comité entend améliorer et renforcer : a) la qualité et la vitesse d'exécution des programmes; b) le respect des prescriptions en matière d'évaluation; c) l'obligation redditionnelle dans le cadre d'un processus d'approbation des programmes plus décentralisé. Des critères d'évaluation aléatoire de l'impact des programmes seront définis et utilisés. Le système de gestion intégrée de l'information financière sera appliqué par tous les bureaux extérieurs afin d'améliorer la gestion des ressources et de tenir compte des nouveaux arrangements de programmation. Le module de gestion du budget-programme répondant au système de gestion de l'information financière sera opérationnel d'ici à la fin 1997 et sera suivi par le module transaction (dépenses).

20. À la fin de 1995, l'Administrateur s'est inquiété de l'accumulation des ressources de base non utilisées et du ralentissement de la planification et de l'approbation des programmes pour 1996 et les années suivantes. Il a demandé que l'on accélère la programmation en 1996 et en 1997 afin d'assurer l'utilisation complète des ressources disponibles et de jeter les bases nécessaires pour la période de programmation 1997-1999. Le document DP/1996/CRP.19 présenté à la troisième session ordinaire de 1996 et la déclaration prononcée par l'Administrateur assistant lors de la première session ordinaire de 1997 traitent des facteurs externes et internes qui expliquent le ralentissement de l'exécution des programmes.

21. Afin d'améliorer l'exécution des programmes, on a adopté plusieurs mesures : a) à la suite d'études régionales, on a décidé d'analyser la situation de 16 grands pays qui ont bénéficié d'un petit nombre de programmes; b) une équipe spéciale chargée de l'exécution des programmes a été créée pour veiller à ce que l'exécution des programmes corresponde aux objectifs de dépenses pour 1997-1999; c) au titre du montant cible à prélever sur les ressources de base, l'Administrateur a débloqué environ 1,4 milliard de dollars dans le cadre des "autorisations préalables"; d) l'Administrateur a puisé 2 millions de dollars dans la réserve pour dépenses imprévues afin d'alimenter un fonds d'appui à l'exécution des programmes qui est destiné à améliorer la qualité et l'exécution des programmes pour 1997-1999; e) les bureaux régionaux et les représentants résidents ont été invités à donner la priorité absolue à l'exécution des programmes tout en veillant à la qualité; et f) le Comité exécutif a été régulièrement informé des progrès accomplis. Un des principaux objectifs pour 1997 est de retrouver un niveau acceptable d'approbation de programmes. Le rapport sur l'exécution des programmes en 1997-1999 sera présenté à la troisième session ordinaire de 1997.

#### E. Approches du développement humain durable

22. L'exécution nationale et l'approche-programme sont les deux modes choisis pour assurer le développement humain durable par le biais de la création de capacités et de la mobilisation des ressources. L'exécution nationale s'est développée, conformément à la résolution 47/199 de l'Assemblée générale, et a représenté 79 % des projets en 1996; l'évaluation approfondie de 1995 a montré qu'elle permet au pays bénéficiaire d'être plus autonome, de s'approprier le projet et d'améliorer le rapport coût/efficacité. La plupart des notes consultatives et cadres de coopération de pays élaborés en 1996 contiennent l'engagement d'utiliser l'exécution nationale. Afin de remédier aux problèmes recensés dans l'évaluation de 1995 et dans le rapport du Comité des commissaires aux comptes pour l'exercice biennal 1994-1995 (A/51/5/Add.1, supplément No 5A), le PNUD a pris les mesures suivantes : a) révision des directives sur les responsabilités et l'obligation redditionnelle; b) présentation d'une stratégie d'évaluation de l'exécution nationale; et c) amélioration des méthodes permettant d'évaluer l'impact de l'exécution nationale sur l'élimination de la pauvreté et la promotion du développement humain durable. Le document DP/1997/CRP.8, qui a été présenté au Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire de mars 1997, a pour objet d'examiner les progrès accomplis et problèmes rencontrés en matière d'exécution nationale, et de présenter les mesures prises pour renforcer l'obligation redditionnelle, simplifier les procédures actuelles, aider les agents d'exécution à évaluer leurs capacités et

préciser les rôles en matière d'audit, d'évaluation et de contrôle. Il y est aussi proposé d'adopter un nouveau cadre conceptuel pour améliorer l'exécution des programmes. L'Administrateur entend donner la priorité aux mesures proposées dans ce document et examiner les progrès accomplis en matière de responsabilité redditionnelle.

23. Bien que les pays aient été plus nombreux à adopter l'approche-programme, le PNUD a recensé plusieurs problèmes lors de l'évaluation interne qu'il a menée en 1996 : a) manque de clarté et de formation en la matière; b) complexité de l'instrument, notamment des procédures de gestion financière; c) absence de directives sur la façon dont les gouvernements doivent évaluer leur propre programme et procéder à une évaluation des capacités dans le secteur public et au sein des organisations de la société civile; d) nécessité d'harmoniser les procédures des donateurs au niveau des pays. D'une manière générale, l'adoption de l'approche-programme suppose qu'on ait recours à l'exécution nationale, avec tous les avantages et inconvénients que cela suppose. En 1996, le PNUD a pris les mesures suivantes : a) élaboration d'un module de formation dans différentes langues; b) simplification et harmonisation de l'instrument avec de nouveaux arrangements de programmation; c) élaboration d'un guide de l'utilisateur avec support logiciel; d) organisation de consultations avec les donateurs sur l'harmonisation des procédures; et e) préparation de l'évaluation (1997) des procédures révisées. Cette évaluation aura pour objet de déterminer les meilleures pratiques et de les faire connaître le plus largement possible.

#### F. Renforcement des bureaux extérieurs

24. L'appui aux activités nationales en faveur du développement humain durable, la mise en oeuvre des nouveaux arrangements de programmation, la mobilisation des ressources et le renforcement de la collaboration entre le système des Nations Unies et les autres parties prenantes passent par le renforcement des bureaux extérieurs. À cet effet, tout au long de 1996, les représentants résidents ont travaillé avec tous les services compétents du siège et en particulier avec : a) les bureaux régionaux qui ont fourni le cadre administratif nécessaire, des conseils et des services de formation et, en collaboration avec le Bureau des ressources humaines, ont aidé à faire concorder les compétences et les besoins des bureaux extérieurs; et b) le Bureau des politiques et de l'appui aux programmes qui a offert des outils d'analyse et élaboré, en consultation avec les bureaux extérieurs, des études générales et des directives sur les méthodes à suivre. On a aussi veillé à garantir la cohérence des opérations au niveau des pays entre les fonds et programmes administrés par le PNUD. On trouvera à la section II.G des détails sur la collaboration au sein du système des Nations Unies. Le Plan du PNUD fixe plusieurs objectifs concernant le renforcement des bureaux extérieurs : a) recrutement de personnel spécialisé en fonction des besoins des pays (spécialistes des questions de sexospécificités, de la prévention du VIH/sida, du renforcement des capacités de gestion des affaires publiques et du développement durable, économistes nationaux et internationaux); b) organisation d'un plus grand nombre d'ateliers régionaux de formation, en utilisant le manuel que le PNUD a publié en 1996 sur l'élimination de la pauvreté; c) réalisation d'examen triennaux systématiques portant sur les besoins et le fonctionnement des bureaux extérieurs; et d) adoption de mesures plus efficaces concernant le

recrutement au niveau local, la communication, l'élaboration des budgets et l'informatisation.

25. Les huit bureaux extérieurs qui ont été choisis comme "centres d'expérimentation" ont étudié la possibilité d'utiliser des techniques plus rentables et plus axées sur les résultats. Les consultations menées par les représentants résidents et les initiatives en faveur du changement ont mis en évidence un certain nombre de problèmes concernant les bureaux extérieurs :

- a) difficulté d'obtenir un appui technique; b) tendance à adopter une approche descendante de la gestion des opérations; c) absence de collecte, d'analyse et de diffusion systématiques de l'information; et d) lenteur des méthodes de travail.

Des mesures ont été prises pour décentraliser encore la prise de décisions et rapprocher les systèmes d'appui des bureaux extérieurs (voir DP/1997/16/Add.7).

#### G. Le PNUD au sein du système des Nations Unies

26. Le deuxième objectif du PNUD énoncé dans la décision 94/14 consiste à jouer un rôle plus actif et mieux intégré au sein du système des Nations Unies en matière de développement. Pour ce faire, le PNUD intègre pleinement l'appui opérationnel à ses activités. On pourra compléter les informations données dans les paragraphes qui suivent par le rapport au Conseil économique et social (DP/1997/15) qui contient une analyse plus détaillée, notamment de l'appui aux processus de gestion mis au point par l'Organisation des Nations Unies pour veiller à l'application de la résolution 50/120 de l'Assemblée générale.

27. En 1996 la manifestation la plus patente de la volonté du PNUD de contribuer au succès de l'Organisation des Nations Unies a été l'appui financier et humain qu'il a fourni au système des coordonnateurs résidents. Six pour cent des ressources de base et 50 % du temps de travail des représentants résidents ont été consacrés à renforcer l'appui du PNUD au système des coordonnateurs résidents et à permettre au Programme de participer aux efforts en vue d'améliorer la cohérence et la coordination des politiques du système des Nations Unies. Le volume de l'appui direct et indirect que le PNUD fournit au système des coordonnateurs résidents est estimé à une centaine de millions de dollars par an.

28. Par ailleurs, le PNUD a pris les initiatives ci-après en vue de renforcer le système des coordonnateurs résidents :

- a) affectation de fonds opérationnels estimés à 8 millions de dollars au titre de la fonction même de coordonnateur résident en 1996, complétant de ce fait le nouvel arrangement approuvé par le Conseil d'administration pour 1997-1999;
- b) affectation de ressources spéciales au titre des montants cibles à prélever sur les ressources de base 1.1.3 des nouveaux arrangements de programmation pour financer l'action des coordonnateurs résidents en cas de crises soudaines ou pour mettre au point des cadres stratégiques de planification intégrée dans les situations liées aux crises;
- c) élargissement des programmes de formation en 1996, l'école des cadres des Nations Unies à Turin devant prendre en charge la formation de 69 % du total des coordonnateurs résidents en poste;
- d) création d'un réseau pour permettre aux coordonnateurs résidents de mettre en commun les meilleures pratiques;
- e) assistance en vue d'améliorer la présentation des rapports annuels des coordonnateurs résidents;
- f) action en faveur de l'augmentation de près de 50 %

du nombre de coordonnateurs résidents expérimentés au sein de l'Organisation des Nations Unies et dans les institutions spécialisées; et g) action en faveur de la cohérence et de la coordination des politiques tant au siège que dans chaque pays et ce, par le biais des responsabilités confiées par le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies à l'Administrateur du PNUD. En matière de coordination, le PNUD s'est efforcé de passer du stade de la mise en commun des informations à celui d'une collaboration ciblée en appuyant les initiatives du Comité administratif de coordination concernant le suivi des grandes conférences et celles qui intéressent l'Afrique (DP/1997/16/Add.2).

29. Au nombre des progrès accomplis à l'échelon du pays, on citera : l'appui à la formulation des notes de stratégie de pays et l'harmonisation des cycles de programmation avec ceux des autres fonds et programmes des Nations Unies (dans 26 pays et dans 54 autres pays d'ici la fin de l'année 1999). D'ici à la fin de 1997, des locaux communs pour les organisations des Nations Unies seront établis dans 52 pays. En outre, on fait davantage appel aux services communs. À l'échelon du pays, le PNUD se charge de veiller à ce que les thèmes adoptés par le CAC pour les activités de suivi des conférences des Nations Unies soient intégrés aux plans d'action nationaux en vue de l'élimination de la pauvreté.

30. Dans le contexte d'une complémentarité accrue entre les organismes issus des accords de Bretton Woods, le PNUD et la Banque mondiale ont conclu en 1996 un nouvel accord sur la coordination de leur aide pour définir leurs rôles respectifs : a) au sein du Groupe consultatif et dans le contexte du mécanisme des tables rondes pour la coordination de l'aide; b) à l'échelon du pays; et c) après les conflits. Le PNUD et la Banque mondiale collaborent à l'action intitulée "Partenariat en vue du renforcement des capacités en Afrique". La Banque mondiale, de concert avec le PNUD et d'autres institutions spécialisées, s'efforce de fournir un appui à l'échelle du système des Nations Unies à l'"Initiative spéciale à l'échelle du système des Nations Unies en faveur de l'Afrique" (voir DP/1997/16/Add.2). En 1996, le PNUD et le Fonds monétaire international (FMI) ont signé en 1996 un mémorandum d'accord visant à renforcer leur collaboration. Le PNUD a noué de nouveaux liens de partenariat avec d'autres organisations internationales et organismes des Nations Unies en concluant par exemple de nouveaux accords avec le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), le Fonds pour l'environnement mondial (FEM), l'Organisation internationale pour les migrations (OIM) et en collaborant plus étroitement avec les commissions économiques régionales et les banques de développement. Le programme commun des Nations Unies sur le VIH et le sida (UNAIDS) a été créé en tant que nouvelle structure interorganisations opérant par l'intermédiaire du système des coordonnateurs résidents à l'échelon des pays : à la fin de 1996, des groupes des Nations Unies sur le VIH et le sida existaient dans 96 pays. Le PNUD s'attache à renforcer les capacités nationales de s'attaquer au VIH et au sida sous l'angle du développement.

#### H. Le PNUD dans les pays en crise et dans des situations particulières

31. Dans les pays en crise et dans des situations particulières, le PNUD s'efforce d'être un partenaire efficace dans l'action de développement, en oeuvrant en étroite collaboration avec le Département des affaires humanitaires

qui coordonne les activités humanitaires. Pour associer les secours au développement, le PNUD collabore aussi étroitement avec le HCR, l'UNICEF et le Programme alimentaire mondial (PAM). On s'accorde de plus en plus à penser que le développement ne cesse pas lors des situations d'urgence. Pour que les secours contribuent à des solutions durables, il faut continuer d'appuyer activement le développement humain durable et compléter l'aide d'urgence par de nouveaux remèdes susceptibles d'empêcher une rechute dans la crise. Le PNUD concentre son action sur les principaux domaines ci-après : a) appui aux interventions d'urgence; b) programmation pour la paix et le relèvement; c) remise en état des zones d'habitation pour réinstaller les populations déracinées; d) réintégration des soldats démobilisés; e) opérations de déminage; f) relèvement des institutions et amélioration de la gestion des affaires publiques; g) organisation d'élections nationales; et h) gestion de la répartition de l'aide aux programmes. Un montant total de 36,6 millions de dollars a été affecté au titre des montants cibles à prélever sur les ressources de base 1.1.3 en vue de 32 interventions en 1996-1997.

32. Un rapport détaillé sur la complémentarité entre l'action du PNUD et celle du reste du système des Nations Unies a été présenté à la deuxième session ordinaire de 1997 du Conseil d'administration (DP/1997/CRP.10). En étroite collaboration avec les pays intéressés et avec les partenaires au sein du système des Nations Unies, 20 nouvelles initiatives spéciales en matière de développement ont entre autres été lancées en 1996 : démobilisation et réintégration des combattants en Angola et au Mali; déminage au Cambodge et dans la République démocratique populaire lao, appui à l'organisation d'élections au Cambodge et en Haïti; relèvement des zones (généralement des zones de retour des personnes déplacées) en Afghanistan, en Azerbaïdjan, en Bosnie-Herzégovine, à Djibouti, en Géorgie, au Guatemala et dans la République populaire démocratique de Corée ainsi qu'en Amérique centrale et en Palestine; relèvement socio-économique au Liban; renforcement des capacités gouvernementales en matière de planification et de suivi des programmes au Rwanda; instauration de la paix en El Salvador; et reconstruction après le cyclone au Costa Rica et au Nicaragua. En mars 1996, une mission multidisciplinaire du système des Nations Unies, dirigée par le PNUD, a, entre autres, aidé des entités gouvernementales de la Bosnie-Herzégovine reconnues par l'Accord de Dayton à concevoir un programme d'un montant de 110 millions de dollars portant sur la reconstruction, la gestion des affaires publiques et la transition vers une économie de marché.

33. De nouveaux modèles et directives opérationnels ont été établis pour aider les bureaux de pays à mettre au point des systèmes préventifs et curatifs. On a prolongé le programme de formation à la gestion des catastrophes et établi des critères en vue d'allouer 15 postes de secours d'urgence là où ils sont le plus nécessaire dans le monde. On a encouragé la conclusion de nouveaux accords avec la Banque mondiale, le HCR et l'OIM afin de faciliter le passage des secours au développement. Le Comité consultatif du programme et des questions opérationnelles a approuvé les principes d'une stratégie interorganisations de relèvement après les crises qui comprend notamment de nouveaux cadres stratégiques pour toutes les activités de l'Organisation des Nations Unies. Ces cadres, particulièrement en tant qu'élément unificateur entre les différents dispositifs de collecte de fonds et de planification, devraient faciliter le consensus sur un plan global concernant les activités de l'Organisation des Nations Unies et d'autres organismes multilatéraux et bilatéraux. Ils

pourraient avoir une utilité sans précédent pour ce qui est d'intégrer les dispositifs de secours aux mécanismes de planification du développement dans une perspective commune fondée sur une analyse rationnelle. Le premier de ces cadres stratégiques a été mis au point au Rwanda.

34. Le PNUD et le Département des affaires humanitaires procèdent à la mise à l'essai de leur proposition conjointe concernant la procédure d'appel global élargie visant à assurer la continuité entre les secours et le développement. Ce processus, une fois approuvé par le Comité permanent interorganisations et d'autres instances et lorsque les circonstances le permettront, comportera une première partie établie sous la responsabilité du coordonnateur humanitaire et une deuxième partie complémentaire établie par le coordonnateur résident. La première partie sera axée sur les secours d'urgence ainsi que sur le processus de démobilisation et sur la phase initiale de la réintégration des personnes déplacées à l'intérieur de leurs pays, ce qui correspond dans une large mesure aux procédures traditionnelles d'appel global. La deuxième partie sera axée sur les besoins à plus long terme concernant la réinsertion et la réintégration des soldats démobilisés, des personnes déplacées à l'intérieur de leurs pays et des réfugiés; les questions relatives à la gestion des affaires publiques - élections, système judiciaire, formation des forces de police et renforcement des institutions -; et la reconstruction et le développement à long terme. Le PNUD s'efforce d'établir des partenariats avec les organismes de secours des Nations Unies pour favoriser la programmation complémentaire des secours et des intrants du développement.

#### I. Ressources

35. Au cours du cinquième cycle de programmation, les contributions annuelles aux ressources de base du PNUD ont fluctué de 1 177,9 millions de dollars en 1992 à 903 millions de dollars en 1995 puis à 852 millions de dollars en 1996. Sur la base des annonces de contributions pour 1997, les ressources de base devraient être légèrement supérieures à celles de 1996. Le montant global des ressources - ressources de base et autres - a toutefois augmenté au cours de la même période passant de 1 739,1 millions de dollars en 1992 à 1 925 millions de dollars en 1995 et il est estimé à 2 milliards de dollars pour 1996.

36. Les ressources de base demeurent le principal instrument d'une assistance multilatérale impartiale et universelle et continueront d'être l'assise financière du PNUD. Toutefois, les contributeurs traditionnels aux programmes de pays du PNUD ont en tant que groupe eu des difficultés à accroître leurs contributions aux ressources de base. Pour des raisons de restrictions budgétaires, les contributions de base d'importants pays donateurs traditionnels semblent plafonner, et ce, bien que le PNUD affecte en priorité, conformément aux objectifs de ces pays en matière d'aide, ses ressources de base au titre du développement humain durable et des pays à faibles revenus. Il existe donc deux moyens d'accroître ces contributions : a) en renforçant l'efficacité et la transparence du PNUD pour susciter chez les principaux donateurs enclins à réduire le volume de leur aide un plus vif intérêt à l'égard de ce programme; et b) en faisant comprendre aux nouveaux donateurs que les pays auxquels le PNUD a l'intention d'allouer des ressources de base pourraient devenir des partenaires économiques. L'Administrateur reconnaît que pour amener le fonctionnement du cadre de coopération axé sur le développement, les ressources de base et les

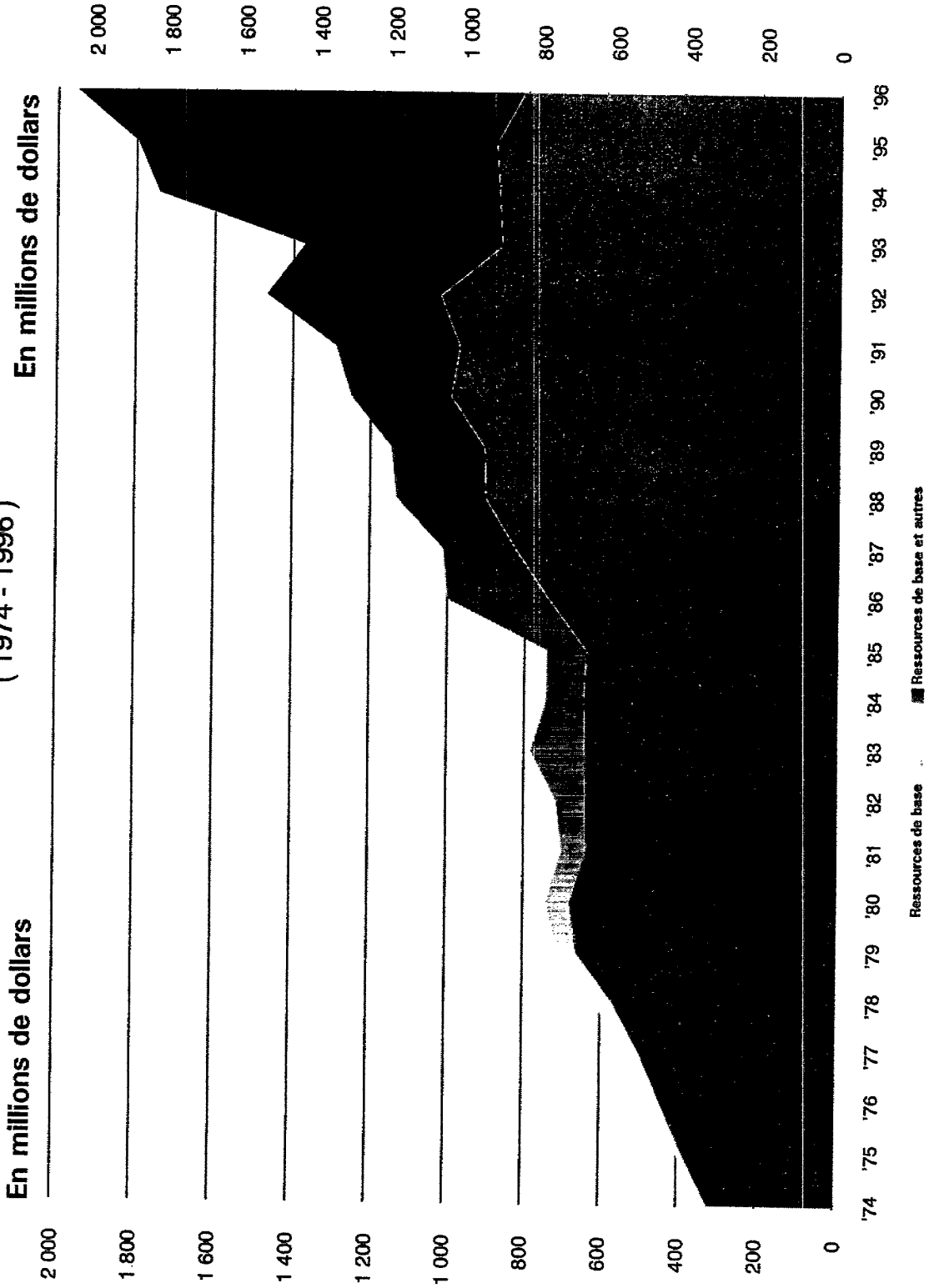


autres ressources doivent être interdépendantes, l'augmentation des unes entraînant celle des autres.

37. Le PNUD reconnaît qu'il importe, dans un environnement de plus en plus compétitif, de prouver l'utilité des dépenses. Le Conseil d'administration a souligné que la stratégie en matière de communication devrait mettre en lumière des exemples concrets d'exécution efficace de programmes et de leur impact. Parmi les résultats de 1996, on citera : la mise au point définitive des directives relatives au cofinancement pour traduire les modalités applicables aux autres ressources et tenir compte des enseignements tirés de l'évaluation. On a privilégié des stratégies de cofinancement entre les bureaux de pays, qui sont coordonnées par les bureaux régionaux. Les cibles de mobilisation des ressources ont correspondu à l'exécution et à la qualité des programmes dans le contexte d'une approche intégrée en matière d'évaluation des résultats des bureaux de pays.

38. La nouvelle association que le PNUD a établie, sous l'impulsion du Conseil d'administration, avec le secteur privé en faveur du développement, est un moyen prometteur d'élargir la base financière du Programme. Des directives et des modalités nouvelles en matière de financement ont été arrêtées à l'intention des bureaux de pays qui établissent des partenariats de financement avec le secteur privé. On procédera à un suivi continu des orientations futures de chacun de ces partenariats. Les tables rondes ont été utiles et ont donné lieu à d'importantes annonces de contributions de la part des gouvernements donateurs et des institutions multilatérales en faveur de pays tels que le Congo (900 millions de dollars), le Rwanda (617 millions de dollars) et la Sierra Leone (231 millions de dollars). La participation accrue de tous les partenaires au suivi des tables rondes s'est traduite par l'actuelle réforme des procédures en vigueur.

# Contributions versées au PNUD<sup>a</sup> ( 1974 - 1996 )



<sup>a</sup> Participation aux coûts, fonds d'affectation spéciale, fonds gérés.

/...

## J. Plaidoyer et établissement de partenariats

39. Le PNUD a appliqué sa première stratégie en matière de communications et de plaidoyer visant à sensibiliser le public et à intégrer son action dans le cadre plus large des programmes de l'ONU en faveur du développement. En 1996, les initiatives en faveur de la gestion des affaires publiques à l'échelon du pays ont davantage mis en relief le rôle du système des Nations Unies et du PNUD. Le montant de 2,4 millions de dollars alloué à ce titre a permis : a) à la plupart des bureaux de pays de nommer un fonctionnaire responsable des affaires publiques; b) à plus de 100 bureaux de pays de formuler des stratégies nationales en matière de communications et de plaidoyer; c) d'organiser des stages de formation aux affaires publiques à l'intention des représentants résidents, des représentants résidents adjoints et des fonctionnaires chargés des affaires publiques. Un manuel publié en six langues est venu compléter la formation ainsi dispensée. Cette action a été couronnée par une semaine d'activités axées sur la Journée internationale de l'élimination de la pauvreté (17 octobre) - points de presse, séminaires, présentations à la télévision et à la radio et autres. Des initiatives de lutte contre la pauvreté ont été lancées aux Fidji, au Kirghizistan, au Malawi et en Ouzbékistan, au Rwanda et à la Trinité-et-Tobago.

40. Le lancement mondial du rapport sur le développement humain de 1996 et les ateliers nationaux et régionaux connexes ont suscité un vif intérêt de la part des médias pour le thème de la croissance économique et du développement humain durable. À l'échelon régional, les efforts de plaidoyer de 1996 ont aidé les dirigeants nationaux à définir leurs objectifs politiques pour ce qui est du développement humain durable en général et de l'élimination de la pauvreté en particulier. Ainsi, le sixième Sommet ibéro-américain des présidents et chefs d'État tenu en novembre a facilité le consensus sur 10 activités prioritaires du programme latino-américain pour la gestion des affaires publiques. Au nombre des nouveaux instruments de plaidoyer établis au cours de l'année figurent : une série de documents thématiques sur des questions clefs en matière de développement; l'amélioration du magazine Choices afin de promouvoir les débats sur le développement; un service public d'annonces télévisées sur la pauvreté; l'utilisation accrue de l'Internet (voir par. 8). De nouveaux partenariats ont été créés ou renforcés avec les parlementaires, les organisations non gouvernementales, les organisations de sociétés civiles, et les établissements universitaires, entre autres dans le contexte de conférences, d'ateliers et de séminaires sur le développement humain durable organisés en Afrique, en Amérique du Nord et en Europe. Plus de 60 villes du monde sont associées à l'Alliance nationale des villes contre la pauvreté, qui relève du PNUD. La Conférence Paul Hoffman de 1996 sur la compétitivité et le développement humain à l'échelle mondiale a atteint le public du secteur privé.

41. Au nombre des difficultés recensées dans le domaine des communications, on citera : a) l'obscurité des messages politiques dans les communications écrites et verbales; b) la prévention du PNUD dans son ensemble contre les médias; et c) l'insuffisance des investissements en faveur des communications. Au nombre

des recommandations visant à remédier à ces difficultés figurent : a) formuler des communiqués en faveur du développement humain durable que tous les membres du personnel pourraient utiliser lors de leurs contacts avec les médias à l'occasion de séminaires et autres; b) resserrer les liens entre le personnel des services politiques, organiques et opérationnels et celui des médias; c) encourager tous les membres du personnel à s'employer à formuler et à communiquer des messages clairs sur le rôle et les activités du PNUD; et d) imputer davantage de ressources du budget de l'organisation au titre des communications et des activités de plaidoyer. On trouvera dans le document DP/1997/17 des renseignements supplémentaires sur la stratégie en matière de communications et de plaidoyer et sur les questions soulevées dans le rapport de l'Administrateur du PNUD sur les politiques en matière d'information et de publications (DP/1996/22).

#### K. Évaluation

42. En 1996, on a procédé en tout à 117 évaluations des projets financés par le PNUD et on les a enregistrées dans la base centrale de données sur l'évaluation. Six évaluations stratégiques et une évaluation de programme de pays ont été amorcées et gérées de façon centralisée. On a estimé que le succès futur du programme global du PNUD dépendait de façon décisive des six conditions ci-après : a) la participation, lorsqu'elle est directement utile, des ultimes bénéficiaires à la formulation et à l'exécution des activités; b) la formulation d'objectifs et de programmes réalistes; c) l'établissement de données de base et de repères par rapport auxquels on peut mesurer les progrès accomplis; d) la mise en commun entre les pays du programme et les bureaux de pays des enseignements tirés et des résultats des évaluations dans un contexte de plus en plus décentralisé; e) le suivi et l'évaluation en tant qu'instruments permettant d'améliorer le programme ainsi que de s'acquitter des obligations redditionnelles; et f) le nouveau renforcement du respect des obligations et la mise à profit des progrès accomplis.

43. On citera au nombre des mesures adoptées en 1996 pour renforcer la fonction d'évaluation du PNUD : a) un suivi plus étroit du respect des obligations en matière d'évaluation par le biais de rapports présentés au Comité de surveillance de la gestion des programmes; b) une diffusion plus vaste et plus systématique des résultats d'évaluations en développant et en testant la base centrale de données sur l'évaluation de sorte qu'elle soit plus facile à utiliser et en ayant recours au Comité de surveillance de la gestion des programmes et au Comité d'examen des projets pour veiller à ce que l'on tienne compte des enseignements tirés; c) l'organisation d'ateliers régionaux avec la participation de responsables gouvernementaux pour faire mieux comprendre et prendre en compte les enseignements tirés et renforcer les capacités dans ce domaine (par exemple en Malaisie et en République tchèque); d) la révision des directives du PNUD en matière de suivi et d'évaluation (qui seront distribuées en 1997); e) la formation de représentants résidents adjoints et de nouveaux administrateurs pour renforcer les activités d'évaluation sur le plan opérationnel; et f) l'amélioration des instruments d'évaluation de l'impact des

activités. Le document DP/1997/15 rend compte de la collaboration avec le système des Nations Unies.

44. On s'attachera à établir des données de référence pour mesurer les progrès accomplis dans chacun des projets et programmes en matière de développement humain. Les évaluations portent plutôt sur la gestion des opérations que sur l'impact sur le développement. Par ailleurs, l'efficacité de cette évaluation dépend du niveau des besoins de l'organisation en matière de formation. Le perfectionnement de cette évaluation est essentiel à l'efficacité et à l'impact du programme et est indispensable au PNUD pour qu'il devienne davantage une organisation de diffusion du savoir. L'Administrateur est résolu à renforcer ce processus d'évaluation en veillant à ce qu'il soit utilisé dans l'exécution du programme tout en restant indépendant. Des informations précises à ce sujet figurent dans le document DP/1997/16/Add.4.

L. Une organisation moins lourde, plus efficace et plus responsable

45. Pour accroître l'efficacité de l'organisation, on a fait appel aux meilleures pratiques de gestion. On a mis en oeuvre une stratégie budgétaire biennale en vue de la compression des coûts, qui est la troisième de ce genre entreprise depuis 1992. Au cours de la période 1992-1997, le PNUD a réduit son budget administratif en termes réels de plus de 15 % en procédant à une compression de 32 % du personnel au siège et de 15 % de l'ensemble du personnel permanent. En collaboration avec le FNUAP et l'UNICEF, le PNUD a élaboré un projet d'harmonisation des présentations des budgets qui devrait être appliqué au budget de 1998-1999. La stratégie budgétaire pour l'exercice 1998-1999 sera présentée au Conseil d'administration à sa troisième session ordinaire de 1997.

46. Il faut aborder la coopération en faveur du développement et sa gestion efficace en pleine connaissance de cause, ce qui dépend au plus haut point d'une information d'actualité et adéquate. On notera parmi les résultats obtenus en 1996 : a) l'application du Système intégré de gestion de l'information (première version); b) la mise au point en juillet 1996 du prototype du système de gestion de l'information exécutive, qui est composé d'éléments prioritaires du Programme intégré de gestion des programmes et des sous-systèmes du Système intégré de gestion de l'information, et dont la version définitive est prévue pour 1997; c) la mise au point en août 1996 d'un prototype de système de gestion électronique améliorée des documents dont la version définitive est prévue pour 1997; d) d'ici la fin de l'année 1997, le système de gestion de l'information financière devrait fournir des informations sur le budget-programme. Sur la base des travaux commencés en 1995, des mesures ont été prises pour remplacer d'ici le milieu de 1997 l'actuel système de courrier électronique par un système amélioré d'échange de messages et d'informations. Des dispositions ont été prises en 1996 pour moderniser tous les systèmes en place en tenant compte a) des progrès escomptés à l'échelle mondiale en matière de techniques de l'information et b) de la nécessité de veiller à ce que les

sous-systèmes du PNUD qui sont mis au point répondent aux besoins du PNUD en l'an 2001 en matière d'obligations redditionnelles, de gestion administrative et de développement des connaissances.

47. En 1996, le PNUD a lancé sa stratégie en matière de ressources humaines pour la période 1996-1999 afin de disposer des compétences voulues pour faire face à la vaste gamme de problèmes de développement qui se posent dans les pays qu'il dessert. Les éléments clefs sont les suivants : a) la mise en place d'un système de gestion des ressources humaines efficace et professionnel; b) l'application de dispositions en la matière soucieuses d'une représentation plus équitable des femmes dans les postes de prise de décisions; c) une plus grande efficacité des services de transfert; d) le maintien d'avantages et de conditions d'emploi compétitifs; e) la possibilité de formation permanente et de recyclage du personnel clef. On s'est particulièrement attaché en 1996 à déployer en temps voulu le personnel nécessaire dans des pays en situation difficile. On a lancé un nouveau programme de perfectionnement du personnel international et national dans le domaine de la gestion. Au nombre des autres dispositions prises, on citera : l'application de la première phase du système intégré de gestion de l'information à la prestation des avantages et indemnités; l'introduction de nouvelles modalités applicables aux conditions de service dans des lieux d'affectation extrêmement difficiles; et l'utilisation plus fréquente des contrats pilotes d'activités de durée limitée. Les responsabilités opérationnelles ont été décentralisées pour améliorer l'efficacité. On a mis en train une évaluation pilote des activités des coordonnateurs résidents ainsi que des mécanismes de diffusion des données d'expérience des organismes des Nations Unies établis dans divers pays.

48. L'exécution du programme de séparation anticipée pour la période 1995-1996 a donné d'excellents résultats et a permis de rééquilibrer la situation des effectifs sans pour autant jusqu'ici se traduire par des vacances de poste - situation qui va créer des difficultés en matière de gestion des ressources humaines en 1997 jusqu'à ce que la réduction naturelle des effectifs, d'autres séparations et d'autres mesures aient un effet. Pour ce qui est de la parité des sexes au cours de la période 1995-1997, l'objectif général à atteindre d'ici 1997 d'une proportion femmes:hommes de 38:62 a déjà été atteinte; pour les postes de direction de P-5 à D-2, elle est de 28:72 alors qu'elle était de 24:76 à la fin de 1996. L'objectif d'une représentation de 20 % de femmes aux postes D-1 et D-2 a été atteinte pour les postes D-2. À la fin de l'année 1996, 22 bureaux de pays étaient dirigés par des représentantes résidentes, soit deux fois plus qu'en 1993. Reconnaître les talents et les contributions de chacun tout en conciliant les besoins professionnels et familiaux pour favoriser la mobilité géographique du personnel, tel est le défi à relever. La première téléconférence mondiale du personnel a eu lieu en 1996 et a relié le personnel de plus de 40 bureaux de pays à celui de New York. L'enquête mondiale sur le personnel et la gestion effectuée en septembre 1996 est une des autres dispositions visant à mobiliser le personnel. Le PNUD a utilisé le premier

d'une base de données électroniquement accessible sur les conditions d'emploi à l'intention des expatriés dans 132 pays où il a des bureaux.

49. Prendre pleinement compte de l'utilisation des ressources du PNUD est une priorité absolue. Il convient d'adopter résolument une approche préventive permettant d'identifier les risques, d'anticiper les problèmes et de promouvoir un milieu opérationnel dans lequel les systèmes de contrôle internes encouragent la créativité et la prise de risques responsable. Une telle approche assortie des responsabilités et de l'indépendance traditionnelle en matière d'audit favorise un climat de saine responsabilisation que l'Administrateur a fermement l'intention de promouvoir au sein du PNUD. L'application des recommandations du Comité des commissaires aux comptes (A/51/5/Add.1) a contribué à la constante amélioration de la capacité d'investigation de la Division de la vérification des comptes et du contrôle de la gestion. Grâce à un suivi plus vigilant, la qualité ainsi que les taux d'exécution en matière d'audits des projets faisant l'objet d'une exécution nationale se sont améliorés, ces taux passant de 52 % en 1995 à 61 % en 1996, l'objectif étant d'atteindre 70 % en 1997. Pour élargir la couverture des audits, on a eu plus systématiquement recours à des sociétés internationales de comptabilité. Le suivi s'est amélioré grâce à une base de données permettant de suivre l'application des recommandations d'audit. Le Comité d'examen et de contrôle de la gestion a été créé pour rendre compte à l'Administrateur et au Conseil d'administration du bon fonctionnement du système d'obligations redditionnelles du PNUD. Ce comité compte parmi ses membres le Secrétaire général adjoint du Bureau des services de contrôle interne. Le nouveau plan d'obligations redditionnelles du PNUD qui doit être appliqué en 1997 définit des critères de responsabilités individuelles et administratives et des normes de comportement du personnel (pour plus de précisions, voir document DP/1997/16/Add.6).

### III. PNUD 2001

50. Pour répondre à la nécessité de changements, le PNUD a lancé en 1994 un train de réformes pour définir sa mission, ses priorités et sa vocation. En 1995, il a lancé un vaste processus participatif pour accélérer les réformes afin de mettre le Programme mieux à même de participer efficacement à la coopération en faveur du développement ainsi qu'à l'action menée au sein de l'Organisation des Nations Unies. Parmi les effets concrets de ces directives depuis 1994, on citera : a) une assistance ciblée sur les quatre besoins prioritaires en matière de développement; b) l'affectation des ressources du programme sur la base des avantages et des résultats; c) l'appui à la coordination au sein du système des Nations Unies, aux échelons mondial et local; d) la mobilisation des ressources en faveur du développement humain durable; e) le fonctionnement dans le contexte d'une administration plus légère et plus responsable. Depuis mai 1996, le processus de transformation s'est accéléré et trois caractéristiques de base ont été dégagées pour l'avenir : a) une prestation rapide et efficace de services de haute qualité en faveur du développement pour répondre aux besoins en matière de développement humain

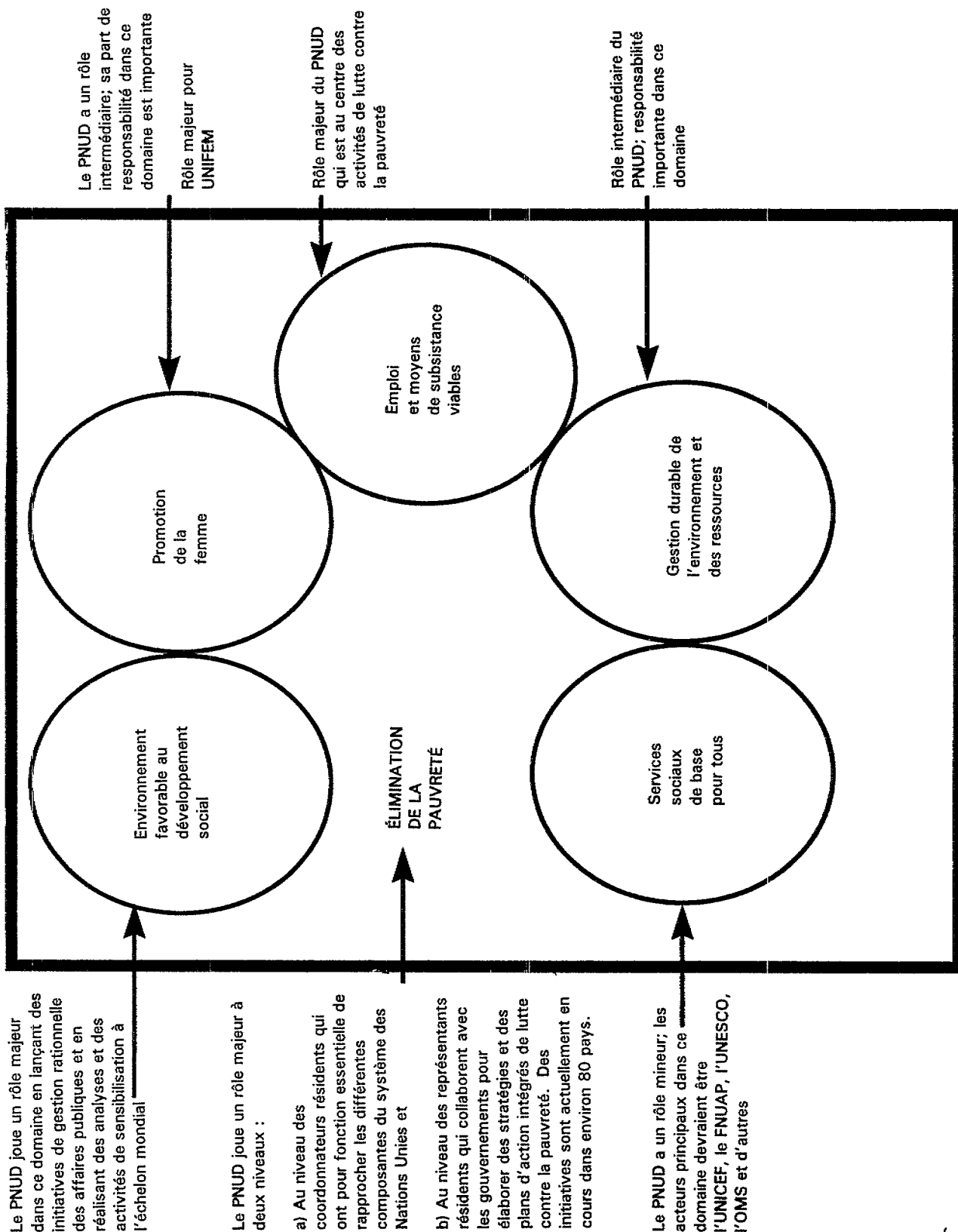
durable des pays du programme; b) par le biais d'une action efficace, un impact positif sur le sort des pauvres; c) la mise en place des structures et infrastructures indispensables à l'efficacité, à la responsabilité et à la bonne gestion. De nouvelles consultations avec le Conseil d'administration, outre celles qui ont eu lieu en septembre 1996 et lors de la première session ordinaire de 1997, sont prévues avant la session annuelle de 1997. Dans le document DP/1997/16/Add.7, l'Administrateur présente un train de réformes dont il sera rendu compte plus en détail dans les documents de séance ultérieurs. Le PNUD est résolu à améliorer ses prestations en tant que partenaire du développement; le processus de changement dans le domaine de la gestion est un pas important dans cette voie.



ANNEXES

Annexe I

PNUD : DOMAINES PRIORITAIRES



Annexe II

PLAN DU PNUD 1996-1997

CINQ OBJECTIFS OPÉRATIONNELS CLEFS

- Appuyer les programmes de pays dans le cadre de leurs activités en faveur du développement humain durable et renforcer les bureaux extérieurs et le siège à cet effet
- Garantir la bonne application des nouveaux arrangements en matière de programmation et une exécution efficace
- Jouer un véritable rôle de sensibilisation, créer des partenariats et mobiliser des ressources en faveur du développement humain durable
- Renforcer les partenariats du PNUD au sein du système des Nations Unies et autres et améliorer son efficacité dans des pays en crise et à l'occasion de toute autre circonstance particulière
- Créer une organisation moins lourde et plus responsable

Note : Le plan repose notamment sur le respect des trois objectifs du PNUD tels qu'énoncés dans la décision 94/14 du Conseil d'administration et du mandat du Programme tel qu'il a été révisé dans la décision 95/22. Compte tenu de ces objectifs, le PNUD devra démontrer sa compétence mondiale en matière de développement humain durable; renforcer l'efficacité de son action en faveur du développement humain durable au sein du système des Nations Unies; et soutenir des programmes de développement humain durable dirigés et contrôlés par les pays et réservant une place prioritaire à l'élimination de la pauvreté.

Source : Plan du PNUD 1996-1997

Annexe III

SUIVI DU SOMMET MONDIAL POUR LE DÉVELOPPEMENT SOCIAL :  
EXEMPLES DE PAYS

Rapports nationaux sur le développement humain : Les bureaux extérieurs du PNUD ont fourni un appui croissant pour l'établissement de tels rapports afin de compléter la version mondiale du Rapport sur le développement humain. En 1996, plus de 50 pays avaient élaboré de tels rapports et on estime qu'en 1997, ces pays dépasseront la centaine. Ces rapports sont utiles notamment pour : favoriser la concertation à l'échelon national (par exemple, au Togo); aider à élaborer des politiques (par exemple en Europe orientale et dans les pays de la Communauté d'États indépendants); lancer des campagnes de sensibilisation afin de créer de nouveaux partenariats (par exemple, en Jordanie et au Liban); assurer le suivi des progrès réalisés à l'échelon national en vue du développement humain durable (par exemple, au Bénin, en Europe orientale et dans la Communauté d'États indépendants). Les rapports infranationaux (par exemple au Brésil, en Égypte et en Inde) et périodiques (par exemple, au Bangladesh) sont de plus en plus exploités. Le renforcement des capacités en matière d'élimination de la pauvreté et de modes de subsistance viables dans plus de 80 pays allait de la nouvelle initiative à l'appui des stratégies d'élimination de la pauvreté mise en oeuvre dans plus de 60 pays et qui a conduit à une restructuration des dépenses publiques (par exemple, au Burkina Faso); l'élaboration de politiques générales en faveur de l'élimination de la pauvreté (par exemple, au Botswana); l'établissement de profils officiels de pauvreté (par exemple, en République démocratique populaire lao); et le suivi de l'incidence de la réforme économique sur les groupes vulnérables (par exemple, en Mongolie), à la création de capacités de gestion économique (dans 36 pays d'Afrique), à la conception et à la mise en oeuvre de programmes nationaux visant à faire régresser la pauvreté (par exemple, en Chine, en Inde, en Mongolie et dans 23 pays d'Afrique); et au financement des micro-entreprises, y compris le projet MicroStart lancé en 1996 pour dynamiser le secteur privé. Ces initiatives ont également permis aux communautés pauvres d'accéder à des ressources grâce à la mobilisation sociale (par exemple le programme sous-régional d'Asie du Sud); et d'améliorer leurs capacités et leur productivité (par exemple, en Argentine et en Bolivie). Parmi les exemples de création de capacités pour une gestion rationnelle des affaires publiques dans des environnements divers, il convient de signaler l'Initiative spéciale en faveur de l'Afrique, notamment l'élément relatif à la conduite des affaires publiques et les programmes nationaux de médiation applicables à différents pays (par exemple, en El Salvador, au Guatemala et en Lituanie); des approches novatrices visant à créer des modes de subsistance viables en donnant aux pauvres les moyens d'accéder aux techniques scientifiques et technologiques, par exemple à des techniques plus sophistiquées de production rurale débouchant sur la création de revenus supplémentaires (au Bhoutan); et à accroître les débouchés économiques pour les femmes grâce à un réseau de scientifiques, comme par exemple dans la région de l'Asie et du Pacifique.

Annexe IV

PAYS QUI ONT ÉLABORÉ DES RAPPORTS NATIONAUX SUR LE DÉVELOPPEMENT HUMAIN

AFRIQUE

<u>Pays</u>	<u>1996</u>
Afrique du Sud	
Angola	
Bénin	X
Botswana	X
Burkina Faso	
Burundi	
Cameroun	X
Cap-Vert	
Comores	
Congo	
Côte d'Ivoire	
Érythrée	
Éthiopie	
Gabon	
Gambie	
Ghana	X
Guinée	
Guinée-Bissau	
Guinée équatoriale	
Kenya	
Lesotho	
Libéria	
Madagascar	
Malawi	
Mali	X
Maurice	
Mauritanie	X
Mozambique	
Namibie	X
Niger	
Nigéria	
Ouganda	X
République centrafricaine	X
République-Unie de Tanzanie	
Rwanda	
Sao Tomé-et-Principe	
Sénégal	
Sierra Leone	X
Swaziland	
Tchad	
Togo	X
Zaire	
Zambie	
Zimbabwe	

/...

ASIE ET PACIFIQUE

<u>Pays</u>	<u>1996</u>
Afghanistan	
Bangladesh	X
Bhoutan	X
Cambodge	
Chine	
Fidji	
Inde	X
Indonésie	
Iran (République islamique d')	
Malaisie	
Maldives	
Mongolie	
Myanmar	
Népal	
Pakistan	
Papouasie-Nouvelle-Guinée	X
Philippines	X
République de Corée	
République démocratique populaire lao	
République populaire démocratique de Corée	
Samoa	
Sri Lanka	
Thaïlande	
Viet Nam	
Pacifique	X

ÉTATS ARABES

<u>Pays</u>	<u>1996</u>
Algérie	
Arabie saoudite	
Bahreïn	
Djibouti	
Égypte	X
Émirats arabes unis	
Iraq	X
Jamahiriya arabe libyenne	
Jordanie	
Koweït	
Liban	
Maroc	
Qatar	
République arabe syrienne	
Somalie	
Soudan	
Tunisie	
Yémen	

AMÉRIQUE LATINE ET CARAÏBES

<u>Pays</u>	<u>1996</u>
Anguilla	
Antigua-et-Barbuda	
Antilles néerlandaises	
Argentine	X
Aruba	
Bahamas	
Barbade	
Belize	
Bermudes	
Bolivie	X
Brésil	X
Chili	X
Colombie	
Costa Rica	X
Cuba	
El Salvador	
Équateur	
Guatemala	
Guyana	X
Haïti	
Honduras	
Îles Turques et Caïques	
Îles Vierges britanniques	
Îles Caïmanes	
Jamaïque	
Mexique	
Montserrat	
Nicaragua	
Panama	
Paraguay	X
Pérou	
République dominicaine	
Sainte-Lucie	
Saint-Kitts-et-Nevis	
Saint-Vincent-et-les Grenadines	
Suriname	
Trinité-et-Tobago	X
Uruguay	
Venezuela	X



EUROPE ET COMMUNAUTÉ D'ÉTATS INDÉPENDANTS

<u>Pays</u>	<u>1996</u>
Albanie	X
Arménie	X
Azerbaïdjan	X
Bosnie-Herzégovine	
Bulgarie	X
Chypre	
Croatie	
Fédération de Russie	X
Hongrie	X
Kazakstan	X
Kirghizistan	X
Lituanie	X
Malte	X
Ouzbékistan	X
Pologne	X
République d'Estonie	X
République de Géorgie	X
République de Lettonie	X
République de Moldova	X
République du Bélarus	X
République slovaque	
République tchèque	X
Roumanie	X
Tadjikistan	X
Turkménistan	X
Turquie	X
Ukraine	X
Yougoslavie	X

Annexe V

INITIATIVE À L'APPUI DES STRATÉGIES D'ÉLIMINATION DE LA PAUVRETÉ

Lancée à la suite du Sommet mondial pour le développement social de 1995, l'Initiative à l'appui des stratégies d'élimination de la pauvreté est actuellement proposée dans plus de 60 pays. Elle a essentiellement pour objectif d'aider ces pays à :

- Sensibiliser la population à l'ampleur, à la répartition et aux causes de la pauvreté;
- Créer un espace politique favorable au débat sur les priorités du développement national;
- Renforcer la capacité des institutions gouvernementales et de la société civile en vue de la collecte, de l'analyse et du suivi des indicateurs sociaux et de l'examen des politiques, budgets et programmes d'intérêt général ayant une incidence sur le bien-être de la population;
- Améliorer la coordination entre les institutions chargées des politiques économiques et sociales; et
- Rechercher un consensus entre les acteurs gouvernementaux, du secteur privé et de la société civile sur les moyens les plus efficaces de s'attaquer au problème de la pauvreté dans leur pays.

Près de la moitié des projets sont nés dans des pays à faibles revenus et environ 40 % dans les pays les moins avancés. Dans le domaine du développement humain, plus de 40 % des propositions émanaient de pays où le développement humain a peu progressé, et 50 % de pays ayant enregistré une évolution moyenne dans ce secteur. Un grand nombre de projets ont pour objectif d'aider les partenaires nationaux à évaluer l'ampleur et la répartition de la pauvreté à l'échelon national, en fournissant un soutien lors des enquêtes sur les ménages, des évaluations de la pauvreté, de l'établissement des rapports sur le développement humain et autres activités statistiques. La priorité est accordée à l'élaboration de nouveaux indicateurs de pauvreté et de bien-être qui vont compléter les données relatives aux revenus et aux dépenses, à la collecte et à l'analyse de données ventilées, y compris au niveau du district ou des provinces et au renforcement des capacités nationales et infranationales en matière de statistiques et d'évaluations.

Soixante et onze pays bénéficient d'un soutien pour améliorer leur capacité de suivi et d'analyse continus de la pauvreté, par exemple par la création de systèmes de suivi de la pauvreté au niveau national qui permettront d'élaborer des politiques en fournissant régulièrement des informations sur les indicateurs sociaux et les tendances en la matière. L'Initiative a pour autre domaine prioritaire de favoriser l'examen institutionnel et l'analyse des grandes orientations politiques. Les projets élaborés dans le cadre de cette Initiative facilitent l'évaluation des incidences de la réforme économique et des politiques d'ajustement sur les pauvres et les groupes vulnérables, des tendances futures du marché de l'emploi et des mécanismes actuels de prestation

de services sociaux. Le renforcement des filets de sécurité dans le domaine social et le soutien au microfinancement et aux petites et micro-entreprises occupent une place de premier rang dans plusieurs projets de pays. Les activités relatives aux services sociaux de base ont pu être relancées grâce à une contribution de 3 millions de dollars du Gouvernement norvégien destinée à l'achèvement et à l'application des accords de financement 20 %/20 %. Le PNUD appuie également la création d'un espace politique favorable au débat sur les politiques et priorités de développement, notamment sur l'interaction entre croissance, pauvreté et problèmes de répartition. Les projets élaborés dans le cadre de l'Initiative favorisent les consultations élargies auxquelles participent des responsables du gouvernement, du secteur privé, de la société civile ainsi que des experts, et qui servent de tremplin à la recherche d'un vaste consensus sur les principaux facteurs d'élaboration d'une stratégie nationale d'élimination de la pauvreté.

LISTE DES PROJETS APPROUVÉS DANS LE CADRE DE L'INITIATIVE  
POUR APPUYER LES STRATÉGIES D'ÉLIMINATION DE LA PAUVRETÉ  
EN FONCTION DU NIVEAU DE DÉVELOPPEMENT HUMAIN DE  
CHAQUE PAYS

Faible niveau de  
développement humain

Afghanistan  
Angola  
Bhoutan  
Burkina Faso  
Cambodge  
République centrafricaine  
Djibouti  
Éthiopie  
Gambie  
Ghana  
Guinée-Bissau  
Kenya  
Inde  
Malawi  
Mali  
Mauritanie  
Myanmar  
Népal  
Sénégal  
Soudan  
Togo  
Ouganda  
République-Unie de Tanzanie  
Yémen

Niveau moyen de  
développement humain

Arménie  
Azerbaïdjan  
Botswana  
Bulgarie  
Chine  
Îles Cook  
Cuba  
République dominicaine  
Gabon  
Géorgie  
Grenade  
Guatemala  
Guyana  
Honduras  
Iran (République islamique d')  
Jordanie  
Kazakstan  
Kirghizistan  
Liban  
Lituanie  
Maldives  
Moldova  
Mongolie  
Maroc  
Namibie  
Nicaragua  
Nioué  
Papouasie-Nouvelle-Guinée  
Paraguay  
Roumanie  
Samoa  
Afrique du Sud  
Turquie  
Turkménistan  
Ukraine  
Ouzbékistan  
Vanuatu  
Viet Nam  
Zimbabwe

Niveau élevé de  
développement humain

Fidji  
Lettonie  
Mexique  
Thaïlande  
Pologne  
Trinité-et-Tobago  
Émirats arabes unis

Annexe VI

RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DE GESTION DES AFFAIRES PUBLIQUES :  
EXEMPLES DE PAYS

Le PNUD appuie le renforcement des capacités de gestion des affaires publiques dans plusieurs domaines prioritaires à l'échelon national, notamment en apportant :

a) Un soutien aux institutions de gestion des affaires publiques, y compris les organes judiciaires, parlementaires et électoraux, par exemple : la coopération technique pour le renforcement des systèmes parlementaire et judiciaire en Moldavie et au Pérou; l'appui aux processus électoraux en Tanzanie et au Bangladesh; et l'assistance aux médiateurs nationaux en El Salvador et au Guatemala;

b) Un soutien à la décentralisation et à la gestion des affaires publiques au niveau local. Le renforcement des capacités des comités de développement de district et des comités de développement de village au Népal ainsi que le soutien à la formulation d'un cadre national stratégique de décentralisation au Mozambique en sont quelques exemples. Les programmes mondiaux comprennent le Programme d'initiatives locales pour l'environnement urbain qui appuie des projets d'environnement urbain peu coûteux qui sont mis en oeuvre au niveau communautaire dans 12 pays pilotes. L'objectif global est de promouvoir le renforcement des capacités des institutions locales par le "dialogue local-local";

c) Un appui à la gestion des secteur public et privé. Il convient de signaler, entre autres exemples, que le PNUD apporte son soutien à la réforme de la fonction publique en Érythrée et en Zambie et au désinvestissement dans les entreprises publiques du Guyana; favorise le développement du secteur privé en Égypte; et renforce la gestion économique et financière au Yémen. Les programmes à l'échelon mondial comprennent les Services consultatifs internationaux de courte durée de l'ONU qui avaient aidé plus de 600 entreprises privées et nationales dans 50 pays à la fin de l'année 1996. Les missions consultatives vont du soutien à la restructuration financière des compagnies aériennes nationales dans la région de la Communauté d'États indépendants à l'introduction de technologies permettant de produire des fourneaux consommant peu de charbon de bois dans les zones rurales pauvres de Chine;

d) Un soutien aux programmes globaux de gestion des affaires publiques dotés de plusieurs éléments se complétant de façon synergique, portant sur l'ensemble du système de gestion des affaires publiques et englobant les relations entre les institutions publiques, le secteur privé et la société civile. On citera comme exemples de ces activités le soutien apporté au Gouvernement bangladais en vue de la mise en oeuvre du Programme national de gestion publique pour une meilleure conduite des affaires publiques. L'objectif essentiel de ce Programme est de renforcer les capacités nationales existantes pour amorcer et gérer des processus de changement dans des institutions et systèmes clefs de gestion des affaires publiques et fournir un soutien aux divers éléments du Programme de renforcement des capacités de gestion du Gouvernement mongol. Ce programme est conçu pour améliorer les capacités de

/...

gestion des secteurs public et privé dans le contexte d'une économie de marché et d'une société démocratique et mettre en oeuvre un programme de soutien à l'Autorité palestinienne dans le domaine de la gestion des affaires publiques et de l'administration publique afin de renforcer et d'améliorer sa capacité institutionnelle.

-----