



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

Distr. générale  
22 novembre 2000  
Français  
Original: anglais

**Première session ordinaire de 2001**

New York, 29 janvier-6 février 2001

Point 3 de l'ordre du jour provisoire

**Cadres de coopération de pays et questions connexes**

**Deuxième cadre de coopération avec la Géorgie (2001-2003)**

**Table des matières**

<i>Chapitre</i>	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
Introduction .....	1	2
I. Situation du développement envisagé sous l'angle du développement humain durable .....	2-11	2
II. Résultats et enseignements tirés de la coopération passée .....	12-22	4
A. Résultats .....	13-18	4
B. Contraintes et enseignements .....	19-22	6
III. Objectifs, domaines de programme et résultats attendus .....	23-38	6
A. Amélioration de la gouvernance aux plans économique, politique et social ..	25-32	7
B. Réduction de la pauvreté grâce aux activités de plaidoyer et à une croissance économique équitable .....	33-38	8
IV. Arrangements de gestion .....	39-47	10
A. Gestion du programme .....	39-45	10
B. Suivi, évaluation et rapport .....	46	11
C. Mobilisation des ressources .....	47	11
Annexe. Objectifs de mobilisation des ressources pour la Géorgie (2001-2003) .....		13

## Introduction

1. Le deuxième cadre de coopération avec la République de Géorgie pour la période 2001-2003 a été élaboré à l'issue de concertations entre le PNUD et le Gouvernement sur les priorités nationales et de l'examen des avantages comparatifs du PNUD en tant que principal partenaire au développement du pays. Il s'appuie sur les résultats de l'examen par pays du PNUD et des consultations élargies avec la société civile, les organismes de l'ONU et les donateurs tout en tenant compte de l'expérience acquise durant le premier cadre de coopération (1997-2000). Il a également pris en compte les résultats provisoires du bilan commun de pays, qui devrait être achevé à la fin de l'année 2000. Il s'inspire enfin des discussions en cours entre les différents organismes intéressés sur leurs avantages comparatifs dans chaque domaine compte tenu de leurs mandats respectifs.

### I. Situation du développement envisagé sous l'angle du développement humain durable

2. Lors de l'élaboration du premier cadre de coopération avec la Géorgie, en 1997, les perspectives étaient plus favorables qu'elles ne le sont actuellement. La croissance à deux chiffres du produit intérieur brut enregistrée en 1996-1997 est retombée entre 2 et 3 % en 1998-1999. Le pays fait face à une crise financière marquée par des arriérés de dépenses qui s'élevaient à la fin de 1999 à près de 5 % du PIB tandis que les recettes au titre du premier trimestre de l'année 2000 n'ont atteint que 25 % de l'objectif initial (les recettes au titre de la fiscalité pour 1999 n'ont atteint que 13 % du PIB, soit l'un des taux les plus bas de la Communauté d'États indépendants).

3. Les indicateurs de la pauvreté se sont également détériorés. Au cours du deuxième trimestre de 1999, le taux moyen de pauvreté s'élevait à 58,5 %, soit une augmentation considérable par rapport au taux de 43 % de 1997 (calculé sur la base du panier de subsistance évalué par le Département des statistiques). Alors que l'on s'est attelé à mettre au point les programmes de réforme de l'éducation et de la santé, la crise budgétaire connaît une aggravation qui se traduit par des mois d'arriérés de salaires et de transferts sociaux impayés. En raison de cette situation, qui est aggravée par la hausse du chômage et la baisse des revenus, une tranche de près de 30 % de la population a rejoint, entre 1998 et le milieu de 1999, les couches sociales vivant au-dessous du seuil de pauvreté. En 1999, la part des revenus par sexe était de 39,3 % pour les femmes et de 60,7 % pour les hommes.

4. L'impasse politique dans les deux conflits internes, en Abkhazie et dans l'Ossétie du Sud, n'augure pas de progrès à court terme, de sorte que près de 280 000 personnes déplacées à l'intérieur du territoire continueront d'avoir besoin d'une assistance spéciale.

5. Outre qu'elle dénote l'absence de progrès, la situation actuelle met en évidence les faiblesses inhérentes aux structures économiques et de gestion en place. La chute de la croissance du PIB est due à la stagnation de la croissance nécessaire à la relance et à l'incapacité de l'économie à supporter les chocs extérieurs, notamment la crise de Russie de 1998. Elle reflète en outre l'incapacité du Gouvernement à susciter et à orienter les investissements en direction des secteurs productifs, ce qui est pour une grande part dû à l'extrême faiblesse de l'infrastructure de base, à

l'instabilité politique chronique et à l'absence d'un environnement favorable à l'investissement.

6. En ce qui concerne la gouvernance, les pratiques en matière de corruption ont atteint un point tel qu'elles masquent les autres contraintes auxquelles le pays doit faire face. L'absence d'obligation redditionnelle et de transparence dans la gestion des dépenses publiques est à présent considérée comme le facteur qui compromet le plus les efforts que déploie le Gouvernement pour réformer et améliorer sa base de ressources et augmenter ses recettes fiscales. La réforme fiscale doit obligatoirement s'accompagner d'une réforme judiciaire, du renforcement des capacités du Parlement, qui compte 6,9 % de femmes, et de l'harmonisation du cadre juridique national afin de renforcer l'application de la loi et de créer un climat favorable à l'investissement, au commerce et à la production locale.

7. Trois entraves majeures font obstacle au développement du pays : a) le faible niveau de l'investissement et de la croissance de la production; b) l'absence d'obligation redditionnelle et de mécanismes d'application des lois pour garantir l'efficacité de la gestion publique des ressources; et c) l'absence d'une solution viable aux conflits internes, dont la recherche est rendue plus difficile par l'instabilité régionale, notamment dans les pays limitrophes de la frontière nord.

8. En dépit de leurs complexités, ces problèmes doivent être appréhendés à la lumière de certains acquis non négligeables qui offrent des perspectives réelles d'amélioration et de l'engagement renouvelé du Gouvernement de s'attaquer à ces goulets d'étranglement.

9. Entre 1998 et 1999, la Géorgie a fait de nouveaux pas vers l'intégration européenne en devenant membre du Conseil de l'Europe après avoir adopté d'importantes réformes démocratiques et mis en place un cadre législatif qui correspond dans une large mesure aux critères européens. Ayant organisé deux élections législatives, une élection locale et deux élections présidentielles, la Géorgie a fait la preuve de son attachement aux principes démocratiques. Le pouvoir législatif est puissant et participe activement à la prise de décisions. Le pouvoir judiciaire a également entrepris de sérieuses réformes. La liberté de la presse existe, un médiateur de la République a été installé et les activités de la société civile sont, de manière générale, encouragées. Même si l'on constate encore de graves violations des droits de l'homme, la Géorgie peut servir de modèle dans la région pour ses avancées démocratiques audacieuses.

10. Dans le domaine économique, un certain nombre d'acquis méritent également d'être signalés, notamment l'adhésion en 1999, à l'Organisation mondiale du commerce (OMC). Même si cette adhésion n'entraînera pas nécessairement d'importantes améliorations, elle permettra à la Géorgie d'améliorer ses normes de qualité et d'avoir accès à des marchés plus larges, ce qui pourrait avoir un effet positif sur ses capacités d'exportation encore sous-développées. Au cours du deuxième semestre de l'année 2000, le Parlement a ratifié l'accord sur l'oléoduc Bakou-Ceyhan alors que le transport du pétrole à travers le terminal Azerbaïdjan-Supsa a déjà commencé.

11. En octobre 1999, l'Union des citoyens de Géorgie a remporté une très large victoire aux élections législatives. Ce succès a été suivi par une victoire écrasante du Président Chevardnadze en avril 2000. Ainsi, le parti au pouvoir a toute latitude pour consolider ses positions et réaliser des progrès sur plusieurs fronts. Le programme électoral du Président a été axé sur les priorités ci-après : lutte contre la

corruption, renforcement de l'intégration du pays à travers la solution des conflits en cours, réduction de moitié du niveau de pauvreté d'ici à 2005 et augmentation du niveau de vie général. En juin 2000, le Parlement a entériné la nouvelle structure gouvernementale dont il a approuvé les nouveaux membres. On espère que la Géorgie sera à la hauteur des défis en réalisant son aspiration à une démocratie véritable et à une économie de marché libre.

## **II. Résultats et enseignements tirés de la coopération passée**

12. Le premier cadre de coopération pour la Géorgie visait trois priorités : a) réduction de la pauvreté par des avis en matière de formulation des politiques et à des efforts de relèvement; b) renforcement des capacités pour améliorer la gouvernance; et c) gestion et préservation de l'environnement. L'examen par pays, effectué en mars 2000, a confirmé que le PNUD coopérait étroitement avec le Gouvernement qui lui accorde toute sa confiance. L'examen a également confirmé que les projets réalisés correspondaient parfaitement aux domaines prioritaires identifiés par le cadre de coopération et constituaient des axes d'intervention appropriés pour répondre aux besoins urgents du pays. On a estimé que le programme qui prévoit un appui pour la formulation des politiques et le renforcement des capacités institutionnelles des structures centrales était indispensable pour la création d'un environnement favorable à la formulation des politiques, élément essentiel durant la phase de mise en place des structures de l'État. Enfin, l'examen a pris note des résultats du programme relatif aux partenariats avec les organismes de la société civile et le secteur privé.

### **A. Résultats**

#### **Réduction de la pauvreté grâce à des avis en matière de formulation de politiques et aux efforts de relèvement**

13. Les actions entreprises pour réduire la pauvreté ont permis de mettre en exergue les principes du développement humain dans le cadre du processus de réforme, de sorte que les discussions ont été axées sur la nécessité d'améliorer les interventions en faveur des catégories les plus vulnérables de la population et de rationaliser les dépenses publiques. Le rapport national sur le développement humain, publié chaque année depuis 1996, a permis d'ouvrir le débat sur les allocations budgétaires en faveur des secteurs sociaux. Même si les dépenses publiques consacrées à la sécurité et à la protection sociale ont enregistré une baisse brutale en 1999, on constate néanmoins une évolution positive à travers l'augmentation des dépenses consacrées à l'éducation (5 % de plus en valeur réelle) et à la santé (60 %) par rapport à 1998.

14. Le programme attache également une grande importance à la diversification des recettes du pays. Il prévoit la mise en place d'un mécanisme centralisé de promotion de l'investissement et le renforcement des capacités du Gouvernement en matière de gestion du foncier. Enfin, grâce à des partenariats avec les principales entreprises du secteur privé, le programme a permis de renforcer le rôle de ces dernières dans la promotion des investissements créateurs d'emplois et la réduction de la dégradation de l'environnement dans leurs secteurs d'activités respectifs.

### **Renforcement des capacités pour améliorer la gouvernance**

15. Le programme a mis l'accent sur le renforcement du processus de prise de décisions des institutions centrales de l'État grâce à l'introduction de systèmes informatiques plus performants qui ont facilité la modernisation des systèmes d'organisation et d'échange d'informations. La collaboration du PNUD avec le groupe de la lutte contre la corruption fut la seule action entreprise par les donateurs pour coopérer avec la société civile afin de mettre en lumière, à travers des recherches et des analyses, l'ampleur et la portée du problème de la corruption. Le PNUD a en outre prêté son concours pour la mise en place de cadres pour la formulation des politiques, notamment : a) le dispositif national en matière de sécurité; b) la capacité nationale pour la coordination et la gestion de l'aide; et c) des mécanismes et entités destinés à garantir le respect de la primauté du droit et de la démocratie, notamment le renforcement des capacités de la Cour constitutionnelle et la mise en place d'un bureau de l'aide juridictionnelle indépendant. La gouvernance, au sens large, constitue l'essentiel du programme et a bénéficié des plus fortes contributions bilatérales.

### **Conservation et gestion de l'environnement**

16. Les interventions du PNUD dans ce domaine ont consisté à aider la Géorgie à mieux se conformer aux conventions sur l'environnement à travers le lancement de programmes destinés à rationaliser l'allocation et la gestion des ressources avec l'aide du Fonds pour l'environnement mondial (FEM). La Géorgie a fait des progrès dans la protection de l'environnement mondial en ratifiant les principales conventions dans ce domaine et en s'efforçant de les mettre en oeuvre avec l'aide du Fonds pour l'environnement mondial. Le plan d'action national pour l'environnement, principal instrument d'intervention en la matière, a été approuvé l'année dernière.

17. Le programme comporte deux éléments positifs qui méritent d'être soulignés. Le premier a trait à la flexibilité dont a fait preuve le bureau de pays en répondant aux besoins identifiés et à sa capacité de prendre des décisions sur l'allocation des ressources. Le second concerne sa capacité à mettre au point, à initier et à gérer des programmes d'ensemble pour motiver les donateurs. Au moins deux projets du PNUD, portant respectivement sur l'assistance au Bureau de l'aide juridictionnelle et au Centre géorgien de promotion des investissements, constituent des exemples à cet égard.

18. Les quatre facteurs ci-après ont été déterminants : a) la disponibilité et la prévisibilité des ressources de base et des fonds de départ; b) la satisfaction des donateurs en apprenant que des institutions nationales étaient parties prenantes des initiatives susmentionnées; c) la capacité des instruments de programmation à répondre en temps voulu aux priorités nationales en constante évolution; et d) la qualité des systèmes d'établissement de rapports et de suivi prévus par la modalité d'exécution nationale. Même si ces trois derniers facteurs prévaudront encore durant la prochaine période, les réductions de plus en plus importantes des ressources allouées au titre des montants cibles pour l'allocation de ressources de base (MCARB) et l'impossibilité de prévoir les niveaux de financement constitueront probablement une contrainte de taille pour la mobilisation future des ressources.

## **B. Contraintes et enseignements**

19. Le rapport sur l'examen par pays indique que malgré son succès et son apport au processus de développement, le programme a dû faire face à plusieurs contraintes, en premier lieu la situation économique difficile du pays qui n'a pas permis au Gouvernement d'assumer ses obligations au titre du partage des coûts. Par ailleurs, le risque de voir certaines initiatives prendre fin avec l'intervention du PNUD constitue également une autre contrainte.

20. Compte tenu de la faiblesse des ressources budgétaires dont disposent les principales institutions, le PNUD a dû fournir une aide directe parallèlement à son assistance technique. Toutefois, dans la plupart des cas, le rôle moteur qu'ont joué ces institutions en intervenant dans la formulation des grandes orientations de l'État, a justifié l'intervention du PNUD.

21. La collaboration du PNUD avec les organismes des Nations Unies chargés de l'exécution a connu un succès mitigé si l'on se réfère à l'examen par pays. L'intervention de ces organismes s'est traduite par des retards considérables, notamment en ce qui concerne l'établissement des rapports sur les résultats et les dépenses. Dans certains cas, elle a également réduit la capacité du bureau de pays à faire appel à des experts de haut niveau pour des questions de fond et à faire part de son point de vue lors du processus de prise de décisions. C'est pourquoi le PNUD a continué à privilégier l'exécution nationale ou l'exécution par des organisations non gouvernementales (ONG) pour la plupart de ces projets tout en s'appuyant davantage sur ces propres bases de données et de connaissances. La brève expérience que le bureau de pays a eu dans le cadre des réseaux de concertation et du Centre de contact sous-régional du bureau régional pour l'Europe et la Communauté d'États indépendants a été positive. Dans le cadre du bilan commun de pays, le bureau continuera à faire appel aux compétences respectives de ses partenaires des Nations Unies pour la formulation et la mise en oeuvre du programme, notamment lorsque l'avantage comparatif de l'organisme concerné est évident.

22. Le problème de l'insécurité due aux conflits internes a également constitué une contrainte pour la mise en oeuvre du programme. De manière générale, l'instabilité politique a compromis les efforts du pays visant à attirer les investissements et à mettre à profit les possibilités de la coopération régionale. Pour sa part, le PNUD n'a pas eu toute la latitude voulue pour intervenir dans des zones de conflit et répondre aux besoins en matière de reconstruction et de relèvement pour lesquelles plusieurs plans d'urgence avaient été élaborés.

## **III. Objectifs, domaines de programme et résultats attendus**

23. Sur la base de l'expérience du premier cadre de coopération et des priorités nationales, les interventions au titre du deuxième cadre de coopération pour la Géorgie porteront sur le processus de décision au niveau central et en amont. Le bureau de pays continuera, avec son budget réduit, à axer ses interventions sur les avis en matière d'orientations dans le cadre des projets en cours, dont un grand nombre a été approuvé durant la dernière année du premier cadre de coopération. Conformément aux priorités nationales et aux principales questions et recommandations identifiées lors de l'établissement du bilan commun de pays, le deuxième cadre de coopération s'articulera autour de deux domaines prioritaires : a) amélioration de la

gouvernance aux plans économique, politique et social; et b) réduction de la pauvreté par des activités de plaidoyer et l'appui à une croissance économique équitable.

24. Le PNUD apportera un soutien actif aux initiatives visant à améliorer la gestion et la conservation des ressources naturelles, notamment la conservation de l'énergie, la recherche de sources d'énergie renouvelables et l'exploitation des eaux transfrontières. Il financera ces initiatives en puisant essentiellement sur les ressources du Fonds pour l'environnement mondial. Le portefeuille des projets du Fonds pour l'environnement mondial pourrait être enrichi grâce à la participation active et permanente du bureau de pays au secteur de l'environnement et à la coopération soutenue avec les donateurs bilatéraux pour attirer des financements supplémentaires. Ayant déjà prêté son concours pour l'élaboration d'un plan national pour l'égalité entre les sexes, le PNUD continuera à encourager l'égalité dans tous ses programmes en accordant une attention particulière aux contraintes en matière de développement dont souffrent les femmes et en encourageant leur participation aux activités de mise en place des capacités.

#### **A. Amélioration de la gouvernance aux plans économique, politique et social**

25. L'objectif de ce domaine d'activité consiste à appuyer, par le biais d'avis en matière d'orientations et du renforcement des capacités institutionnelles, l'instauration d'un système de gouvernance fondé sur la responsabilité et le respect du droit.

26. Le PNUD axera ses interventions sur trois sous-programmes, qui devraient donner les résultats ci-après : a) mise en place d'un système amélioré d'obligation redditionnelle grâce à une gestion plus efficace des dépenses publiques; b) renforcement du processus de prise de décisions et coordination grâce à l'introduction de systèmes modernes d'échange d'informations; et c) concrétisation de la primauté du droit et des principes démocratiques.

##### **Système amélioré d'obligation redditionnelle**

27. Le PNUD continuera à coopérer avec le Centre de la lutte contre la corruption pour sensibiliser davantage l'opinion publique aux questions de corruption et maintenir ainsi la pression de la société civile pour renforcer l'obligation redditionnelle du Gouvernement. Il prêtera son concours pour établir un indice national de la corruption qui servira d'instrument pour évaluer les progrès accomplis dans ce domaine. Ces activités devraient aboutir à l'adoption d'un programme national de lutte contre la corruption, qui sera entériné par le Parlement et le Président. La participation du PNUD aux groupes de travail réunissant les donateurs et le Gouvernement lui permettra de continuer à influencer sur les décisions afin d'améliorer la transparence dans les pratiques du secteur public.

##### **Mise en place de systèmes modernes de gestion et d'échange d'informations**

28. Sur la base de l'expérience acquise avec la Chancellerie et le Ministère des affaires étrangères, le PNUD fera appel à une équipe locale de consultants pour aider les institutions centrales et locales à améliorer l'efficacité de leurs systèmes de gestion et d'échange d'informations. Ces projets, dont trois ont déjà été identifiés, permettront de renforcer la coordination entre les différentes institutions publiques,

d'améliorer la gestion des ressources au niveau des gouvernorats et de renforcer l'échange d'informations entre les commissions parlementaires et le Parlement, d'une part, et le public, d'autre part. Ces projets seront financés essentiellement par le Gouvernement et les donateurs.

29. Le PNUD prêtera également son concours au Gouvernement pour mettre en place un cadre national des politiques en matière d'information qui devrait permettre d'orienter la formulation et l'adoption des politiques sur l'accès à l'information et les échanges dans ce domaine. Il maintiendra son appui pour le renforcement des capacités de l'Agence centrale de coordination de l'aide qui supervise la coordination des programmes financés par les donateurs, notamment l'organisation de consultations sur la note de stratégie relative à la réduction de la pauvreté.

### **Concrétisation de la primauté du droit et des principes démocratiques**

30. Le PNUD continuera de fournir un appui au Bureau de l'aide juridictionnelle en coordonnant l'aide des donateurs dans ce domaine. Cette initiative devrait permettre de renforcer la crédibilité du Bureau ainsi que sa capacité à prendre en charge et à traiter efficacement les affaires de violation des droits de l'homme.

31. Étant donné que les conflits internes continueront à constituer le plus gros obstacle à la stabilité politique en Géorgie et, partant, à la mise en place de systèmes améliorés de gouvernance politique, le PNUD collaborera étroitement avec le Gouvernement et les collectivités locales pour tenter de résoudre les conflits et rétablir la paix dans les régions concernées. Sous la direction du Représentant spécial du Secrétaire général, le PNUD continuera à diriger le Groupe de travail sur la reconstruction dans les domaines économique et social, dans le cadre des négociations de paix dirigées par l'Organisation des Nations Unies entre l'Abkhazie et la Géorgie, connues sous le nom de processus de Genève. Il continuera également à fournir un appui aux institutions nationales chargées de contribuer au bon déroulement du processus de négociation. Enfin, à travers le programme des Volontaires des Nations Unies, il participera aux activités de démarginalisation des communautés pour favoriser la coexistence pacifique et appuyer la mise en place de systèmes d'alerte avancée en commençant par un projet pilote en Géorgie du Sud.

32. Étant donné que l'intégration économique et politique du pays aux alliances et groupements régionaux constitue également un facteur important de stabilité et de croissance, le PNUD fera appel aux fonds régionaux pour aider le Gouvernement dans ce domaine. Il s'efforcera, à cet égard, d'élaborer des programmes communs avec les bureaux du PNUD en Azerbaïdjan et en Arménie pour renforcer la coopération et la stabilité au niveau sous-régional.

## **B. Réduction de la pauvreté grâce aux activités de plaidoyer et à une croissance économique équitable**

33. Cet objectif consiste à fournir un appui pour la formulation de politiques et/ou la mise en place de mécanismes susceptibles de favoriser la croissance économique tout en assurant une répartition équitable des richesses, notamment en faveur des couches les plus vulnérables de la population.

34. Les interventions du PNUD seront axées sur trois sous-programmes qui devraient produire les résultats ci-après : a) mise en place d'un système amélioré de

couverture sociale qui aille dans le sens de la réduction des niveaux de pauvreté; b) renforcement des campagnes de sensibilisation de l'opinion publique sur les questions liées à la pauvreté et participation de la société civile à la prise de décisions; et c) mise en place d'une capacité nationale renforcée pour élargir la base productive du pays et augmenter les niveaux d'investissement.

### **Système amélioré de couverture sociale et réduction des niveaux de pauvreté**

35. En partenariat avec la Banque mondiale et le Fonds monétaire international (FMI), le PNUD appuiera les efforts du Gouvernement pour élaborer une stratégie nationale en matière de réduction de la pauvreté. Le PNUD fournira une assistance technique, participera à l'établissement d'une base de données pour surveiller les indicateurs de la pauvreté et assurera la coordination des mécanismes de consultation mis en place pour formuler cette stratégie. Le PNUD mettra en harmonie ce processus et ses activités dans le cadre de sa participation aux côtés des autres organismes des Nations Unies à l'élaboration du bilan commun des pays. Il fera en sorte que le système des Nations Unies fournisse un appui pour réaliser les objectifs fixés conformément aux obligations du pays au titre des conventions des Nations Unies. La finalisation du bilan commun des pays pour la Géorgie sera suivie de l'établissement en 2001 du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement.

36. Dans le même temps, le PNUD continuera à coopérer avec le Gouvernement, la Banque mondiale, le Bureau de coordination des affaires humanitaires et le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés pour définir une nouvelle approche qui débouchera sur l'adoption d'un programme d'ensemble destiné à répondre aux besoins des populations déplacées à l'intérieur du territoire. Ce programme vise deux principaux objectifs. En premier lieu, il s'agira de combler les lacunes existantes en matière d'évaluation de la vulnérabilité des populations déplacées en corrigeant les données sur ces populations en vue d'augmenter le niveau des transferts sociaux en faveur des couches les plus vulnérables. En deuxième lieu, il s'agira de faciliter l'intégration politique, économique et sociale de ces populations ou communautés locales tout en améliorant leurs moyens de subsistance et leur accès aux services sociaux publics. Le Gouvernement continuera d'assumer la direction de ce programme tandis que le PNUD continuera à jouer un rôle moteur en sollicitant l'appui des donateurs, indispensable au succès du programme tant au plan politique que financier.

### **Renforcement de la prise de conscience des questions liées à la pauvreté et participation de la société civile à la formulation des politiques**

37. Le PNUD continuera d'agir conformément à sa mission qui consiste à réduire la pauvreté et à favoriser l'adoption d'une approche du développement axée sur l'homme, et ce, par le biais de ses différents moyens d'intervention, notamment et surtout le Rapport national sur le développement humain et sa série de documents de synthèse. Ces publications seront étroitement liées aux interventions du PNUD et lui serviront de base pour la promotion de ses thèmes centraux.

### **Augmentation des revenus et élargissement de la base productive du pays**

38. Sous réserve de la disponibilité de ressources à des fins spéciales, le PNUD continuera à fournir une aide aux initiatives en cours qui visent à augmenter les revenus et à élargir la base productive du pays, notamment en continuant à fournir un

appui au Centre géorgien des investissements et en améliorant les capacités du Gouvernement en matière de gestion de la dette nationale. Il explorera également la possibilité de reproduire les partenariats pilotes avec des sociétés privées à chaque fois que ces derniers auront fait la preuve de leur efficacité à attirer davantage d'investissements intérieurs et extérieurs.

## **IV. Arrangements de gestion**

### **A. Gestion du programme**

39. La coopération du PNUD en Géorgie continuera d'être guidée par les deux principes fondamentaux que sont le renforcement des capacités nationales et l'exécution nationale. L'exécution nationale demeurera la principale modalité de réalisation des projets appuyés par le PNUD (95 % des projets), ce qui donnera l'occasion aux institutions nationales de mettre en place leurs propres capacités pour pouvoir gérer dans le long terme les ressources et les systèmes. Par ailleurs, l'expérience du PNUD dans ce domaine indique des taux d'exécution élevés tout au long du cycle et un très faible pourcentage des frais d'administration par rapport aux coûts d'exécution (moins de 15 %). Les systèmes déjà mis en place par le bureau de pays seront utilisés pour améliorer l'établissement des rapports techniques et financiers. Le bureau assurera la formation du personnel nécessaire au bon fonctionnement de ce système. Dans la mesure du possible, le PNUD fera appel à des gestionnaires extérieurs pour permettre au bureau de pays de se consacrer aux services consultatifs techniques. À cet égard, le bureau veillera à élargir ses bases de données à la fois pour renforcer ses propres capacités techniques et prêter son concours aux organismes nationaux. Dans les années à venir, le bureau de pays se transformera progressivement en centre d'information relié à tous ses homologues. Il recherchera la coopération avec les organismes des Nations Unies, en tant qu'agents d'exécution, chaque fois que l'avantage comparatif de ces derniers est évident. Il accordera davantage d'attention à l'élaboration de stratégies de retrait pour assurer la durabilité des capacités, notamment à travers des plans spéciaux pour retenir le personnel qualifié, l'augmentation progressive de la quote-part du gouvernement au financement des projets et la mise en oeuvre de plans de formation à l'intention du personnel des organismes locaux.

40. L'expérience du premier Cadre de coopération s'agissant du recours à des experts nationaux pour l'élaboration des nouveaux projets a généralement été positive. Toutefois, le bureau explorera de nouveaux moyens pour renforcer les compétences locales dans les différents domaines d'intervention, notamment en favorisant le recours à la modalité de la coopération technique entre pays en développement (CTPD) avec la Communauté d'États indépendants et les pays d'Europe orientale qui ont connu ou connaissent des expériences similaires en matière de mise en place des institutions de l'État et de transition vers des systèmes démocratiques et des économies libérales. Pour ce faire, il mettra à profit les possibilités offertes par le programme régional et recherchera de nouvelles possibilités de programmation commune avec les pays voisins.

41. Compte tenu de la situation actuelle, le PNUD mettra l'accent sur les partenariats pour le développement et n'approuvera que les projets susceptibles de générer d'importantes ressources supplémentaires tout en limitant ses interventions aux

partenariats avec d'autres donateurs bilatéraux et multilatéraux. Le bureau de pays fera tout son possible pour amener les donateurs à renouveler leurs engagements pour les projets qui ont fait leurs preuves durant la première période et pour lesquels il n'est plus en mesure de fournir des fonds destinés aux activités de base.

42. Le PNUD mettra également à profit son expérience dans le cadre des partenariats avec le secteur privé pour obtenir des financements privés pour les projets susceptibles de produire des revenus plus élevés grâce à la création d'emplois et à l'investissement. Ces initiatives pilotes contribueront à attirer davantage d'investissements de la part des institutions financières internationales.

43. Il continuera de renforcer les partenariats avec les organisations de la société civile en les faisant participer plus activement à ses actions de plaidoyer en faveur d'une croissance équitable du droit à la sécurité. Tout en s'employant à consolider les partenariats avec le Gouvernement et la société civile, le PNUD s'emploiera à renforcer les capacités locales dans le but de consolider les relations verticales au sein du Gouvernement.

44. Le programme des Volontaires des Nations Unies, qui est actuellement axé sur le développement des communautés, le rétablissement de la confiance dans les zones de conflit et la prévention des conflits, sera élargi et continuera d'être entièrement financé par les donateurs bilatéraux.

45. Les partenariats avec les institutions financières internationales seront renforcés pour multiplier les possibilités de programmation commune.

## **B. Suivi, évaluation et rapport**

46. Le bureau de pays continuera à s'occuper de l'élaboration des projets et d'apporter son concours à la gestion fondée sur les résultats. Les instruments et les outils nécessaires à cet effet ont déjà été mis au point lors du premier cadre de coopération et continueront d'être utilisés de la manière la plus rationnelle. Il fera appel, si nécessaire, à des évaluations externes et continuera d'utiliser les instruments d'établissement des rapports des entreprises, notamment et avant tout le cadre stratégique fondé sur les résultats et le rapport annuel fondé sur les résultats pour rendre compte de l'impact du programme et des résultats obtenus.

## **C. Mobilisation des ressources**

47. Le bureau de pays poursuivra ses efforts pour la mobilisation des ressources afin d'attirer des fonds supplémentaires et complémentaires. Cette activité est essentielle pour le PNUD s'il veut renforcer sa crédibilité et sa position dans le pays. En raison des réductions considérables des ressources allouées au titre des MCARB, la capacité du bureau de pays d'obtenir des financements supplémentaires équivalant à ceux de la première période du Cadre de coopération sera considérablement restreinte. Par ailleurs, compte tenu de la réduction des capitaux d'amorçage dont il dispose, le PNUD verra probablement sa crédibilité en tant que partenaire sérieux passablement affectée et pourrait même risquer d'être marginalisé. En dépit de ces difficultés, le bureau de pays continuera à accorder un rang de priorité élevé à l'élargissement de sa base de ressources par le biais de la modalité du partage des coûts. Il devra néanmoins bénéficier d'un appui du siège du PNUD pour avoir accès

aux fonds supplémentaires, notamment les fonds d'affectation spéciale, les programmes mondiaux, le Fonds pour l'environnement mondial, le Fonds des Nations Unies pour les partenariats internationaux et le MCARB 1.1.3 pour financer les interventions qui relèvent de la compétence de ces fonds.

## Annexe

## Objectifs de mobilisation des ressources pour la Géorgie (2001-2003)

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Source</i>	<i>Montant</i>	<i>Remarques</i>
<b>Ressources de base du PNUD</b>		
Montant estimatif du report sur 2001	747	Ce montant comprend le report du MCARB 1, du MCARB 2 et les allocations antérieures au titre des services d'appui administratif et opérationnel.
MCARB 1.1.1	2 240	Affecté directement au pays.
MCARB 1.1.2	0 à 66,7 % du MCARB 1.1.1	Cette fourchette est présentée aux fins de planification initiale seulement. L'affectation effective dépendra de l'existence de programmes de qualité. Tout relèvement du taux maximal dépendra également de la disponibilité des ressources.
MCARB 1.1.3	395	
AEPP/AST	174	
<b>Total partiel</b>	<b>3 556<sup>a</sup></b>	
<b>Autres ressources du PNUD</b>		
Participation aux coûts du Gouvernement	10 000	Dont 2 531 confirmés.
Participation aux coûts de tierces parties	2 000	Un montant de 315 sur 2 000 a été confirmé.
Autres fonds, fonds d'affectation spéciale et autres, dont :	3 096	
FEM	3 000	
ASDI	96	
<b>Total partiel</b>	<b>15 096</b>	
<b>Total général</b>	<b>18 652<sup>a</sup></b>	

<sup>a</sup> Non compris les MCARB 1.1.2 qui sont affectés au niveau régional en vue de leur emploi ultérieur au niveau des pays.

Abréviations : AEPP = appui à l'élaboration des politiques et des programmes; ASDI = Agence suédoise d'aide au développement internationale; AST = appui aux services techniques; CIP = chiffre indicatif de planification; FEM = Fonds pour l'environnement mondial; MCARB = montants cibles pour l'allocation de ressources de base.