



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

Distr. générale
30 novembre 2004
Français
Original: anglais

Conseil économique et social
Session de fond de 2005
Point 3 b) de l'ordre du jour provisoire
**Activités opérationnelles du système
des Nations Unies au service de la coopération
internationale pour le développement :**
**rapports des conseils d'administration
du Programme des Nations Unies
pour le développement/Fonds des Nations Unies
pour la population, du Fonds des Nations Unies
pour l'enfance et du Programme alimentaire mondial**

Conseil d'administration du PNUD/FNUAP
Première session ordinaire de 2005
20-28 janvier 2005
Point 9 de l'ordre du jour provisoire
Rapports au Conseil économique et social

Rapport au Conseil économique et social

Rapport de l'Administrateur

Résumé

Le rapport qui suit est présenté en application de la résolution 56/201 de l'Assemblée générale relative à l'examen triennal des activités opérationnelles.

Éléments de décision

Le Conseil d'administration est invité à prendre note du rapport et à décider de le transmettre au Conseil économique et social assorti des observations et des instructions que les délégations auront formulées à la session en cours.



Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Mise en œuvre du programme de réformes du Secrétaire général et des dispositions issues de l'examen triennal	1–55	3
A. Introduction	1	3
B. Les activités opérationnelles de développement face à l'avance de la mondialisation	2–6	3
C. Financement des activités opérationnelles pour le développement	7–10	4
D. Planification, programmation et exécution	11–16	5
E. Renforcement des capacités	17–20	6
F. Simplification et harmonisation des règles et procédures	21–27	7
G. Système des coordonnateurs résidents	28–32	9
H. Égalité des sexes	33–37	10
I. Contrôle et évaluation	38–44	11
J. Transition, prévention des crises et relèvement	45–55	12
II. Suivi intégré des conférences et réunions au sommet des Nations Unies : objectifs du Millénaire pour le développement	56–62	15
III. Conclusions : enseignements tirés de l'expérience et difficultés à venir	63–64	17

I. Mise en œuvre du programme de réformes du Secrétaire général et des dispositions issues de l'examen triennal

A. Introduction

1. Le rapport qui suit est présenté en application de la résolution 56/201 de l'Assemblée générale relative à l'examen triennal des activités opérationnelles. La période visée ici est transitoire, le rapport étant rédigé alors que l'Assemblée générale à sa cinquante-neuvième session prépare une nouvelle résolution relative à l'examen triennal des activités opérationnelles, de sorte que l'Administrateur saisit cette occasion de faire le point de ce qui s'est passé au cours des deux dernières années (2003-2004) en s'attachant particulièrement à quelques problèmes essentiels. Les mandats confiés par l'Assemblée générale dans sa résolution 56/201 et par le Conseil d'administration dans les recommandations formulées à sa première session ordinaire de 2003 étant très larges, on adopte ici une perspective plus analytique, tout en offrant réflexions et recommandations pour l'avenir.

B. Les activités opérationnelles de développement face à l'avance de la mondialisation

2. Dans la résolution 56/201, l'Assemblée générale, consciente de la mondialisation, de l'importance des mutations technologiques et de la nécessité pour les pays en développement de s'intégrer à l'économie mondiale, a encouragé (par. 13 et 15) le système des Nations Unies à appuyer leurs efforts en ce sens, surtout s'agissant des technologies de l'information et des communications. On expose ci-après le concours apporté par le PNUD en la matière.

3. La lutte contre la pauvreté, le développement humain et le renforcement des capacités continuent à dominer les négociations commerciales et les politiques commerciales à l'échelon national comme international. Au début de décembre 2003, le PNUD a adopté une nouvelle stratégie à deux volets définissant son engagement sur la scène commerciale pour l'après-Cancún, qui a pour but : a) d'aider les pays en développement à être prêts pour les négociations lorsqu'elles reprendront, nombre des problèmes étant particulièrement complexes; b) à les rendre plus concurrentiels et à renforcer leurs capacités commerciales en éliminant les restrictions de l'offre.

4. Les objectifs sont de faire en sorte que les politiques commerciales soient en prise sur le développement humain, au stade de la planification comme à celui de la réalisation, tout en étoffant les moyens dont sont dotés les pays en développement pour intégrer ces politiques commerciales aux stratégies nationales de lutte contre la pauvreté. Le PNUD s'efforcera concrètement, par cette stratégie, de répondre à trois types de besoins qu'éprouvent les pays en développement en matière de renforcement des capacités : a) capacité d'être concurrentiels dans l'arène internationale qui passe par l'élimination des goulets d'étranglement institutionnels, humains, et autres restrictions de l'offre; b) capacité de négocier, d'interpréter, et de mettre en œuvre les accords commerciaux (multilatéraux, régionaux et bilatéraux) qui donnent la priorité à la lutte contre la pauvreté et au développement humains;

c) capacité d'incorporer des politiques commerciales utiles aux pauvres dans les stratégies de réduction de la pauvreté.

5. La décision prise par le PNUD, d'intégrer les technologies de l'information et de la communication à ses autres domaines d'intervention a été appliquée grâce à l'apport de connaissances informatiques spécialisées au service du développement aux interventions visant la pauvreté et la gouvernance. Le PNUD a affiné son avantage comparatif dans ces domaines en s'attachant aux aspects de l'informatique utiles aux pauvres et à la gouvernance en ligne. Il a obtenu pour cela une contribution de 3 millions de dollars du Gouvernement italien, à l'appui de programmes de gouvernance en ligne en Europe orientale et dans les États arabes.

6. Le PNUD a également collaboré étroitement avec le Département des affaires économiques et sociales de l'ONU pour soutenir la réalisation de programmes de gouvernance en ligne dans les pays. Il s'est associé à des grandes sociétés privées d'informatique pour encourager le développement des compétences informatiques et la création d'emplois. À la suite du Sommet mondial sur la société de l'information (décembre 2003), le PNUD a été prié par le Secrétaire général de présider l'Équipe spéciale des mécanismes de financement des technologies de l'information et de la communication au service du développement.

C. Financement des activités opérationnelles pour le développement

7. Les États Membres qui versent des contributions au PNUD ont manifesté leur attachement aux activités opérationnelles des Nations Unies pour le développement et leur appui aux orientations choisies par le Programme en augmentant les montants versés tant pour les ressources de base que pour les autres. Les ressources totales du PNUD ont ainsi atteint en 2003 leur record absolu, 3,2 milliards de dollars, contre 2,6 milliards de dollars en 2001.

8. Les ressources ordinaires ont augmenté en 2003 pour la troisième année consécutive, atteignant 762 millions de dollars de recettes nettes, contre 634 millions de dollars en 2000. À une exception près, tous les donateurs membres du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (CAD de l'OCDE) ont en 2003 maintenu ou accru (en monnaie locale) leur contribution aux ressources de base.

9. Cette tendance à l'augmentation devrait se poursuivre en 2004. Selon les estimations actuelles, les recettes ordinaires du PNUD devraient dépasser 800 millions de dollars, atteignant donc la cible intérimaire fixée dans le plan de financement pluriannuel (PFP) pour 2004-2007. Ces tendances encourageantes montrent que l'appui politique se développe en faveur d'un pilier de développement solide et bien financé à l'ONU. Pour la première fois depuis des années, il semble possible que le PNUD dispose d'une base de financement solide et durable.

10. Les autres ressources augmentent encore plus vite. À mesure que les mécanismes d'aide disponibles dans les pays du programme se diversifient et se multiplient, le PNUD est de plus en plus sollicité pour aider les gouvernements à accéder à différents types de financement et à les gérer à l'appui des priorités nationales. En 2003, le cofinancement par des tiers a dépassé pour la première fois un milliard de dollars, contre 683 millions en 2001. Les contributions des pays du

programme au titre de la participation aux coûts, acheminées par les gouvernements par l'intermédiaire du PNUD en vue d'apporter un appui à leurs propres activités de développement, sont restées stables en 2003 : légèrement supérieures à un milliard de dollars.

D. Planification, programmation et exécution

11. 2003 étant la dernière année des plans d'action quadriennaux de l'Administrateur, le PNUD s'emploie désormais à consolider ses processus de changement interne. La restructuration fondamentale des bases de l'institution étant acquise, on veut désormais tirer pleinement parti des moyens dont elle dispose pour le plaidoyer, les savoirs, les partenariats et l'appui au renforcement des capacités. Le Programme a étudié aussi de nouvelles modalités permettant d'adapter et de développer ses capacités selon l'évolution des nécessités.

12. La première étape essentielle a été l'adoption, par le Conseil d'administration, en 2003, d'un nouveau plan de financement pluriannuel (PFP). Pour la période 2004-2007, le PFP énonce comment aligner plus étroitement et de manière stratégique les programmes, les domaines d'intervention et les systèmes de gestion du PNUD. Le plan, qui procède de la demande avérée de services du PNUD dans les pays du programme en 2000-2003, définit les modalités les plus efficaces par lesquelles le Programme peut appuyer un développement riche de résultats concrets, en particulier dans la poursuite des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD).

13. Pour pousser plus loin la simplification, le PNUD a ramené ses six domaines d'intervention à cinq, avec 30 filières clairement définies qui permettent de structurer les activités dans chaque domaine et de les lier directement aux OMD. L'ensemble du plan fait une large place à l'intégration des questions d'égalité entre les sexes. Deux domaines d'intervention, la réduction de la pauvreté et la gouvernance démocratique, intègrent désormais les technologies de l'information et de la communication au service du développement, les trois autres domaines étant respectivement l'énergie et l'environnement, la prévention des crises et le relèvement, et le VIH/sida. Le Conseil d'administration a approuvé aussi le renforcement du Bureau de la prévention des crises et du relèvement, ce qui correspond à la nécessité croissante de services dans ce domaine.

14. La nouvelle définition des domaines d'intervention permet de cibler plus précisément les activités de l'organisation, et met en valeur par ailleurs deux autres composantes cruciales du mandat du PNUD, et plus généralement de tout développement efficace : les partenariats et le renforcement des capacités. Le PFP montre combien le travail en association, entre entités du système des Nations Unies et avec d'autres, sera critique pour la réalisation des OMD. Nombre de ces alliances aideront les pays à absorber et à maintenir viables les changements, prenant la responsabilité de leur propre programme de développement – conception qui inspire désormais l'ensemble des interventions du PNUD. Les bureaux de pays et le Groupe du développement des capacités récemment institué réunissent des sources de savoirs combinant la recherche la plus récente et l'expérience concrète du PNUD sur le terrain. Le Groupe s'emploie aussi à mettre en évidence les réussites enregistrées au cours d'interventions, et à évaluer les moyens de faire traduire ces savoirs par les pays en plans de développement stratégique des capacités.

15. Le PNUD a développé les incitations à l'utilisation des savoirs dans l'organisation même et dans toutes les entités des Nations Unies. Les réseaux de savoirs ont continué à s'étendre, accumulant expérience utile et points de comparaison. Les réactions dans les pays clients ont continué à manifester la valeur des réseaux pour leur concours à la prise de décisions dans les pays et à la recherche de solutions aux difficultés de développement. En avril 2004, l'équipe de direction du PNUD a approuvé la « feuille de route pour la gestion de l'information » qui doit valoriser le Programme en tant qu'institution de savoir, introduisant des moyens d'incitation et des outils propres à encourager le partage et la création de savoirs comme caractéristique centrale des opérations du PNUD.

16. Le Programme a étendu ses activités de promotion des savoirs au système des Nations Unies, appuyant ainsi la réforme engagée par le Secrétaire général. En réponse au rapport de ce dernier (A/58/351), le PNUD a collaboré activement avec le Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD), et engagé une concertation avec les autres institutions, fonds et programmes des Nations Unies en vue de promouvoir une conception commune des réseaux de savoirs, permettant à toutes les organisations participantes de partager savoirs et compétences spécialisées dans l'ensemble du système. De plus, à l'échelon des pays, le PNUD a encouragé la constitution de réseaux nationaux (présidés par des membres de l'équipe de pays des Nations Unies et organisés en fonction des différents OMD), qui permettent de développer la consultation et de mettre au point de bonnes stratégies de mise en œuvre.

E. Renforcement des capacités

17. Tirant parti de l'énergie née de l'initiative de réforme de la coopération technique en vue de renforcer les capacités, le PNUD a continué à promouvoir les principes et les enseignements tirés de ce projet, tant au Programme lui-même qu'avec ses partenaires extérieurs. Le colloque international sur le renforcement des capacités qui a eu lieu à Manille en janvier 2003 a été suivi d'une réunion complémentaire à Tokyo en février 2004, coparrainée par l'Agence japonaise de coopération internationale, l'Agence canadienne de développement international, l'Institut de la Banque mondiale, l'Agence allemande de coopération technique et le PNUD. Le Gouvernement chilien a organisé un séminaire complémentaire à l'intention des pays d'Amérique latine. La réunion a débouché sur des recommandations, tendant notamment à améliorer les possibilités de réseaux entre pays de la région sur les problèmes du renforcement des capacités, dans le contexte d'une coopération Sud-Sud accrue, ainsi qu'à développer ces activités en direction d'autres régions.

18. Les recommandations du colloque de Tokyo ont été présentées à plusieurs organes subsidiaires de l'OCDE (CAD). Le réseau de gouvernance du CAD a accepté de parrainer un réseau d'acquisition de connaissances sur le renforcement des capacités, à coordonner par le PNUD. Le but est de préparer un texte sur les politiques et les pratiques à présenter au CAD, texte qui devrait être prêt pour le deuxième Forum de haut niveau sur l'harmonisation que la France doit accueillir en mars 2005. Le Programme a continué à promouvoir le renforcement des capacités par le biais des travaux de l'Équipe spéciale chargée de l'harmonisation, facilitant aussi l'engagement stratégique du GNUD dans les processus en cours du CAD, en

complément de l'accent mis sur des réformes internes analogues dans le système des Nations Unies.

19. Le Groupe du développement des capacités, qui relève du Bureau des politiques de développement du PNUD, a adopté une stratégie en sept points visant à intégrer le renforcement des capacités à toutes les activités du Programme; elle prévoit la révision des politiques et procédures opérationnelles, l'intégration de cette conception aux programmes d'acquisition de connaissances et aux systèmes de gestion axés sur les résultats, et la mise en place d'un ensemble de techniques et de méthodes.

20. L'initiative Capacités 21 – partenariat mondial constitué en réponse au Plan de mise en œuvre de Johannesburg pour mettre en valeur le renforcement des capacités comme moyen de rendre le développement plus efficace – a été pour le PNUD l'occasion de déployer des conseillers pour les politiques et des spécialistes des programmes dans sept centres régionaux et centres de ressources sous-régionaux du Programme. Des comités régionaux de contrôle se mettent en place parallèlement à des moyens régionaux et sous-régionaux pour l'information, l'acquisition de connaissances et les réseaux. De nouvelles initiatives en cours dans chacune des régions ont pour but de traduire les OMD sur le plan opérationnel.

F. Simplification et harmonisation des règles et procédures

21. La réforme a permis au PNUD de s'adapter aux impératifs complexes d'une mondialisation rapide. L'expérience de ces dernières années a démontré combien il importait non seulement d'atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement, mais également de poursuivre la réforme des Nations Unies selon le programme du Secrétaire général, qui met l'accent sur l'harmonisation des activités des différentes branches du système des Nations Unies. L'harmonisation entre naturellement dans le champ des objectifs du Millénaire pour le développement. Au sein du système des Nations Unies, ces objectifs mobilisent les moyens de nombreux organismes, fonds et programmes – d'où la nécessité pour ces derniers d'en tenir compte dans leurs programmes communs et de tirer le meilleur parti des compétences et des ressources dont ils disposent. Pour les pays qui s'efforcent d'entretenir des relations multiformes avec les partenaires de développement, en particulier, l'harmonisation s'impose comme le moyen d'atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement.

22. Fondateur et administrateur du système des coordonnateurs résidents, le PNUD a été l'un des premiers organismes à avoir cherché à harmoniser ses règles et procédures, en commençant, il y a de cela plusieurs années, par mettre en place le système des bilans communs et des cadres de planification du développement. En 2003, le Groupe des Nations Unies pour le développement a adopté le cadre de résultats, qui corrélait les objectifs de développement des pays à ceux définis en la matière par le système des Nations Unies. Dans le même temps, les organismes des Nations Unies ont décidé de suivre de nouvelles directives pour élaborer des programmes communs; d'utiliser un système commun d'approbation, d'exécution et de suivi; d'appliquer des principes communs à la répartition des fonds; et d'organiser ensemble des réunions stratégiques avec les partenaires nationaux – activités qu'ils avaient toujours menées chacun de son côté.

23. En 2004, le GNUM s'est impliqué davantage dans le travail d'harmonisation du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et s'est employé à élargir et à renforcer ses propres initiatives en la matière. Il a formé un groupe de travail qui doit, sous la présidence du PNUD, coordonner les contributions au travail d'harmonisation du CAD. Le groupe a dressé un plan d'action visant à replacer les efforts d'harmonisation et de réforme du GNUM dans le contexte du travail mené par le CAD. Il rédige actuellement un rapport de situation sur les approches sectorielles et aide les équipes de pays des Nations Unies opérant dans les 14 pays où le CAD mène des projets pilotes d'harmonisation à donner suite à la Déclaration de Rome sur l'harmonisation. Par ailleurs, les organismes des Nations Unies organiseront ensemble le deuxième Forum de haut niveau sur l'harmonisation, qui aura lieu à Paris en mars 2005.

24. Le PNUD a sensiblement renforcé sa contribution au travail d'harmonisation entrepris par le CAD. Il a systématiquement encouragé l'harmonisation des procédures dans les pays partenaires. C'est ainsi qu'il a, par exemple, organisé une réunion sur les moyens de gestion de l'aide au Burkina Faso, au cours de laquelle les pays ont pu s'instruire mutuellement sur les façons de gérer et de coordonner au mieux l'aide. Le PNUD a également imprimé sa marque en Éthiopie, au Nicaragua et en Tanzanie et a activement aidé à l'évaluation concertée de la formation nationale au Nicaragua. Il a financé la réunion des pays partenaires sur l'harmonisation, à l'issue de laquelle les pays partenaires ont adopté une déclaration sur l'harmonisation qui relèvera les débats de la réunion de Paris.

25. Le PNUD s'est joint aux organismes membres du GNUM pour porter à 18 le nombre de pays qui appliquent les procédures de programmation communes fondées sur le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement. Outre les outils harmonisés, on a conçu un programme de formation en ligne qui, de l'avis des équipes des pays, donne des explications claires sur les procédures communes. Le plan d'action relatif aux programmes de pays et le plan de travail annuel étant utilisés comme outils de gestion des programmes pour la première fois en 2004, le GNUM a dû faire procéder à une évaluation indépendante des résultats obtenus à ce jour. Il a constaté une meilleure corrélation entre les priorités nationales et le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement. Bien que les nouveaux outils aient été bien acceptés dans l'ensemble, il fallait néanmoins apporter des améliorations dans certains domaines si l'on voulait orienter l'exécution des programmes de pays dans le sens des résultats escomptés définis dans le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement.

26. Comme suite à cet examen, on a entrepris d'actualiser les directives d'élaboration du bilan commun de pays, du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, du plan d'action relatif aux programmes de pays et du plan de travail annuel pour y incorporer les observations et les enseignements tirés de l'expérience. On a également établi de nouvelles directives de programmation concertée en se fondant sur l'évaluation des résultats obtenus par les différents organismes.

27. On met actuellement la dernière touche aux directives relatives à l'évaluation de la gestion financière, qui seront mises en application en 2005. Le Comité exécutif du GNUM est convenu d'appliquer les modalités communes de transfert des ressources, de notification des dépenses et de contrôle des comptes; l'harmonisation

de ces procédures devrait entraîner une forte réduction des coûts de transactions pour les partenaires des Nations Unies. Ainsi, l'adoption d'une méthode commune de gestion devrait permettre de réduire le nombre d'audits à effectuer auprès des partenaires nationaux.

G. Système des coordonnateurs résidents

28. Comme suite à la demande formulée dans la résolution 56/201 en vue du renforcement des capacités des organismes des Nations Unies au niveau des pays, le Centre d'évaluation des coordonnateurs résidents a été réaménagé et modernisé. Ces changements répondaient à la nécessité de mieux évaluer les candidats aptes à remplir le rôle de plus en plus complexe des coordonnateurs résidents des Nations Unies, appelés à conduire le processus de réforme au niveau des bureaux de pays et à gérer les situations de crise et d'après conflit. Les compétences en matière de gestion et d'encadrement exigées des candidats à la fonction de coordonnateur résident ont été revues eu égard aux nouvelles attentes. L'égalité des sexes et la diversité culturelle ont été prises en compte pour le réaménagement du Centre.

29. De 2001 à octobre 2004, environ 255 candidats – dont 56 % étaient des fonctionnaires du PNUD et 33 % des femmes – sont passés par le processus d'évaluation des coordonnateurs résidents. Près de la moitié d'entre eux étaient des ressortissants de pays en développement. Pour la première fois, on a exigé que tous les coordonnateurs résidents, qu'ils soient en poste ou qu'ils l'aient été, réussissent le test d'aptitude pour pouvoir poursuivre leurs fonctions. Au 1^{er} novembre 2004, environ 45 % des 131 coordonnateurs résidents, dont de nouvelles recrues, provenaient de pays en développement contre 42 % en 2003. Sur la même période, la proportion de coordonnatrices résidentes est passée de 24 % à 26 %.

30. Tous les organismes, fonds et programmes doivent continuer d'inciter des ressortissantes qualifiées des pays en développement à passer le test d'aptitude pour le recrutement des coordonnateurs résidents. Pour assurer une plus grande diversité dans les rangs des coordonnateurs résidents, on a fixé comme objectifs d'avoir au nombre des coordonnateurs résidents 50 % de ressortissants de pays en développement et 40 % de femmes. Ces objectifs ont été atteints entre avril et novembre 2003. Environ 26 % des coordonnateurs résidents étaient des fonctionnaires d'autres organismes des Nations Unies. Trente-six pour cent des personnes jugées aptes à passer le test d'aptitude des coordonnateurs résidents étaient des fonctionnaires des Nations Unies.

31. La notation des coordonnateurs résidents continue à poser des problèmes car l'on a encore très peu de moyens de contrôler leur travail. Ainsi, les membres du Conseil des chefs de secrétariat ne procèdent à l'évaluation et à la notation des coordonnateurs résidents qu'à titre exceptionnel. Pour se faire une idée du comportement professionnel des coordonnateurs résidents, le Bureau du Groupe des Nations Unies pour le développement examine leurs rapports annuels et d'autres informations dont il dispose. Il demande aux organismes, fonds et programmes de signaler tout fait nouveau en la matière.

32. Il n'y a actuellement aucun mécanisme de contrôle qui permette d'évaluer la contribution de chaque organisme au travail d'ensemble des équipes de pays des Nations Unies. Afin de combler cette lacune, les membres du Comité exécutif du GNUM ont convenu d'inclure dans leur système d'évaluation et de notation

annuelles du personnel une section consacrée à la prestation de l'équipe de pays. Les coordonnateurs résidents ont presque tous reçu un retour d'information à 360 degrés, ce qui leur a permis d'améliorer leur performance et a renforcé leur sens des responsabilités. En 2003, des coordonnateurs et représentants résidents débutants ont pu, grâce au retour d'information à 360 degrés, repérer les carences de gestion.

H. Égalité des sexes

33. En ce qui concerne la gestion des ressources humaines, le PNUD a redoublé d'efforts pour traduire son souci de l'égalité des sexes dans sa stratégie de recrutement. Le Bureau des ressources humaines a mis au point une feuille de résultats concernant la parité des sexes, dans laquelle il a fixé comme objectif d'arriver d'ici à 2010 à recruter autant d'hommes que de femmes à tous les niveaux. Soucieux de progresser constamment sur ce terrain, le PNUD a mis à l'essai une base de données informatisée propre à permettre aux administrateurs d'observer l'évolution de la situation et d'ajuster en conséquence leur politique de recrutement et d'affectation du personnel.

34. En 2004, le PNUD s'est employé à mettre en œuvre des stratégies globales en appui à l'autonomisation des femmes et à la promotion de l'égalité des sexes. C'est ainsi que dans tous ses domaines d'intervention, des efforts ont été faits pour aider les pays à prendre en compte la condition de la femme dans l'élaboration des politiques, programmes et budgets nationaux ainsi que pour renforcer les moyens d'action des associations nationales de femmes et diffuser des données ventilées par sexe qui seraient utilisées dans les consultations politiques et les campagnes de sensibilisation.

35. Pour promouvoir l'égalité des sexes, le PNUD en a fait l'un des dénominateurs communs de toutes les lignes de services de son plan de financement pluriannuel. Son Groupe d'appui opérationnel travaille avec tous les agents d'exécution des principaux domaines d'intervention à la mise au point d'indicateurs pour le suivi et l'évaluation des résultats obtenus dans chaque ligne de services.

36. En faisant de l'égalité des sexes le facteur déterminant commun à tous les secteurs, le PNUD est parvenu à exploiter peu à peu toutes ses sources de compétences en matière d'égalité des sexes, notamment à faire en sorte qu'UNIFEM joue pleinement son rôle de catalyseur de nouveaux programmes de lutte contre le sexisme au sein du système des Nations Unies. Le PNUD et UNIFEM appliquent actuellement des mesures bien précises visant une programmation plus cohérente; ils ont ainsi fusionné les centres régionaux de service du PNUD avec les bureaux régionaux d'UNIFEM pour former des noyaux régionaux qui permettraient à UNIFEM d'innover et d'intégrer les enseignements tirés de l'expérience et les méthodes les plus efficaces dans les programmes du PNUD et d'autres organismes.

37. Le PNUD et UNIFEM analysent ensemble les progrès enregistrés et les insuffisances relevées en matière d'équité entre les sexes dans tous les principaux domaines d'intervention du PNUD afin de disposer de données qui permettraient de changer la façon dont la lutte contre le sexisme est menée au sein de l'organisation. La Directrice exécutive d'UNIFEM a été invitée à servir de conseillère spéciale à l'Administrateur du PNUD sur les questions d'égalité entre les sexes. Outre ces initiatives, le Bureau de l'évaluation du PNUD se livre actuellement à un examen détaillé de l'application du principe de l'égalité des sexes au sein du PNUD.

I. Contrôle et évaluation

38. Le PNUD attribue à l'évaluation une double fonction : améliorer la qualité des politiques et des programmes et confronter les résultats obtenus aux résultats escomptés. Pour s'assurer que les évaluations continuent de se faire de façon méthodique, des améliorations constantes ont été apportées pour aligner l'architecture d'évaluation sur les objectifs généraux de l'organisation, pour revoir et mettre à jour la méthodologie et pour renforcer les capacités d'évaluation du PNUD et de ses partenaires. Deux années après sa mise en œuvre, l'architecture et son fonctionnement font actuellement l'objet d'un examen. Le troisième rapport sur l'efficacité des activités de développement a permis de progresser dans la conceptualisation de l'efficacité des activités de développement, en identifiant les éléments moteurs du plan de financement pluriannuel 2004-2007. L'utilité de ces éléments moteurs – notamment la capacité, l'appropriation nationale et les politiques – comme cadre de l'évaluation a pu être vérifiée dans l'évaluation de pays du Nigéria en 2003. Ces éléments sont davantage développés dans le quatrième rapport sur l'efficacité des activités de développement.

39. Les évaluations stratégiques et thématiques se sont révélées un instrument efficace et pertinent pour l'organisation tout entière à l'occasion des évaluations du rôle du PNUD dans le processus des documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté et dans celui des rapports nationaux sur les objectifs énoncés dans la Déclaration du millénaire. Elles ont permis en temps voulu de débattre du suivi coordonné des progrès réalisés dans les domaines de la réduction de la pauvreté et de la réalisation des objectifs du Millénaire, en associant le suivi de la pauvreté plus étroitement à la réforme politique en faveur des pauvres. L'évaluation par pays ou l'évaluation des résultats des activités de développement a été pratiquée activement depuis son lancement en 2002. Un examen initial a révélé qu'elle offrait une base solide pour déterminer si le PNUD mettait bien à profit ses atouts particuliers. Le Bureau de l'évaluation examine les possibilités d'étendre la couverture annuelle des évaluations des résultats des activités de développement comme moyen de validation des résultats obtenus par le PNUD au niveau de pays.

40. Le Bureau de l'évaluation du PNUD a étroitement collaboré avec le Groupe d'appui aux opérations pour faire en sorte que les évaluations continuent de répondre aux objectifs du plan de financement pluriannuel. Le partage de leurs plans par le Bureau de l'audit et des études de performance et le Bureau de l'évaluation a permis une meilleure coordination de l'évaluation des activités de développement à l'échelon des pays. Dans le cas de la Turquie, l'évaluation des activités de développement s'est faite après l'audit et s'est appuyée sur ses résultats. La combinaison des résultats a donné lieu à une évaluation plus équilibrée des performances internes et de l'efficacité de la contribution de l'organisation au développement.

41. En 2004, le deuxième cadre de coopération mondiale du PNUD a fait l'objet d'une évaluation approfondie. En septembre 2004, le Conseil d'administration a examiné l'évaluation et les mesures administratives que le PNUD devait prendre. Se fondant sur les résultats de l'évaluation et sur les réactions recueillies lors des réunions officieuses du Conseil d'administration et auprès de ses services, le PNUD a tiré un certain nombre de conclusions pertinentes pour l'élaboration de son programme mondial pour la période allant de 2005 à 2007.

42. Le PNUD a cherché à aligner davantage ses politiques et procédures d'évaluation sur celles de ses fonds et programmes associés. Dans le document de séance qu'ils ont établi pour la session de janvier du Conseil d'administration du PNUD et du FNUAP (DP/2005/CRP.2), UNIFEM et le PNUD suggèrent des moyens d'harmoniser les systèmes de planification et d'évaluation en recourant au plan de financement pluriannuel et au système d'établissement de rapports annuels axés sur les résultats.

43. Le PNUD a pleinement assumé la présidence du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation, qui favorisait la collaboration des organes d'évaluation au sein du système. Le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation a dirigé son attention sur plusieurs domaines d'activité en 2003, en particulier une meilleure coordination des évaluations relatives aux objectifs du Millénaire pour le développement et la normalisation des procédures d'évaluation au niveau opérationnel. Une étude des normes effectuée par le groupe a révélé que plus des trois quarts des organismes des Nations Unies avaient une politique d'évaluation clairement établie et que plus des quatre cinquièmes disposaient de directives. Par ailleurs, les organismes des Nations Unies n'avaient pas les mêmes moyens d'action et ne suivaient pas les mêmes méthodes. Le groupe aura la tâche difficile de définir des normes minima à partir des diverses méthodes appliquées. Le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation a également beaucoup contribué aux préparatifs de l'examen triennal des activités opérationnelles du Département des affaires économiques et sociales de l'Organisation des Nations Unies. À sa réunion annuelle, en avril 2004, le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation a défini ses priorités pour l'année suivante, à savoir poursuivre l'établissement de normes, renforcer les capacités d'évaluation ainsi que la réforme des Nations Unies et continuer le travail d'harmonisation.

44. À mesure que s'approche l'année 2015, la nécessité de donner des preuves des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs mondiaux et nationaux se fera plus impérieuse. C'est un défi à plusieurs dimensions, car l'évaluation vise à offrir la base de l'obligation redditionnelle par le fournisseur à son client, par l'instance d'exécution au donateur, et à améliorer la pratique du développement au moyen de structures de gouvernance qui favorisent l'apprentissage. Le PNUD ainsi que ses fonds et programmes associés assument une responsabilité à cet égard en tant qu'organismes chargés des relations avec les gouvernements, les groupements de la société civile, le secteur privé et les organismes de financement bilatéraux et multilatéraux. Le défi primordial est d'ouvrir leur processus d'évaluation pour y intégrer les dimensions plus larges de l'obligation redditionnelle et de la gouvernance, tout en fournissant simultanément une assise solide permettant au PNUD de préserver les avantages de son indépendance.

J. Transition, prévention des crises et relèvement

45. Faisant considérablement fond sur ses travaux dans des domaines tels que l'appui à la gouvernance démocratique et à la lutte contre la pauvreté, le PNUD n'a cessé de tirer parti de son action bien connue en faveur de l'instauration, de la consolidation et du maintien de la paix. Le PNUD a joué un rôle important pour ce qui est d'aider les pays à passer à des programmes axés sur le développement en favorisant la primauté du droit et la bonne gouvernance; la justice et la sécurité; la démobilisation des soldats; la réduction de la circulation des armes légères; l'action antimines; et la fourniture de nouveaux modes de subsistance aux populations

touchées par la guerre. Pour faire face aux catastrophes naturelles, le PNUD s'efforce de poursuivre la tâche là où les secours humanitaires l'ont laissée pour lancer des initiatives de relèvement. Le PNUD s'est en outre employé à mieux intégrer une optique prévention des crises à son action de développement à l'aide du dialogue politique, de la formation du personnel et de l'établissement de réseaux de savoir.

46. La gestion du relèvement des crises ne cesse de poser des difficultés à la communauté internationale en raison du hiatus qui survient fréquemment entre les secours d'urgence et les efforts de développement durable. Le PNUD s'attache à relever ce défi par le biais de son programme de relèvement, qui vise à rétablir la capacité des gouvernements et des collectivités à assurer la reconstruction et le relèvement afin d'empêcher une autre crise. Il s'efforce à la fois de favoriser des activités de développement durable et de faire fond sur les activités menées avant la crise aux niveaux international et local.

47. En Afghanistan, le PNUD a continué d'appuyer vigoureusement les efforts entrepris dans certains domaines indispensables à l'application du cadre de développement national. En renforçant les structures de gouvernance, le PNUD a aidé le Gouvernement à organiser la Loya Jirga, qui a approuvé une nouvelle constitution pour le pays. Le PNUD a, entre autres, fourni un appui aux commissions de rédaction de la constitution, de réforme de la justice, de la fonction publique et des droits de l'homme. En étroite coopération avec la Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan (MANUA), le PNUD a facilité l'inscription d'environ 12 millions d'électeurs afghans, dont 41 % étaient des femmes. Pour préparer les élections présidentielles, le PNUD a fourni un appui – de concert avec la MANUA – au Conseil mixte de gestion électorale. Cette assistance était axée sur la mobilisation des ressources, la coordination des donateurs, la gestion des élections, l'information des électeurs, l'éducation civique et la surveillance des médias. Le PNUD a contribué à la remise en état des infrastructures rurales et à la construction d'équipements collectifs dans 23 provinces, dont ont bénéficié environ 228 000 membres des collectivités. En outre, le programme de désarmement, de démobilisation et de réinsertion a permis de désarmer plus de 21 000 ex-combattants, qui retrouveront progressivement la place qui leur revient dans leurs communautés. Le Fonds d'affectation spéciale pour l'ordre public et les activités de police, administré par le PNUD, a permis d'assurer le paiement des salaires et du matériel de la police tout au long de l'année. Le PNUD a par ailleurs dispensé une formation, notamment des cours de sensibilisation aux droits des femmes, aux fonctionnaires du Ministère de la condition de la femme et de 11 autres ministères.

48. En Iraq, l'approche thématique, financée de façon novatrice par un fonds établi conjointement par l'Organisation des Nations Unies et la Banque mondiale pour tirer parti de leurs points forts respectifs, a facilité la planification intégrée et l'affectation coordonnée des ressources. Pour la première fois, les donateurs ont été en mesure, en situation d'après conflit, de financer l'exécution des activités de tous les organismes des Nations Unies par le biais d'un seul intermédiaire, à savoir le PNUD agissant en qualité d'agent administrateur. La première année de fonctionnement de ce fonds a donné des résultats positifs pour les Nations Unies, pour ce qui est des taux de débours et de la coordination. Des approches similaires sont envisagées dans les pays sortant d'une situation de conflit tels que la Somalie et le Soudan.

49. Le PNUD a poursuivi ses travaux visant à renforcer la procédure d'appel global et a, à titre d'exemple, établi des directives à l'intention de ses bureaux de pays et veillé à la formation des équipes de pays des Nations Unies en la matière. Toutefois, dans de nombreux cas, les activités de relèvement de la procédure d'appel global n'ont pas été financées, les donateurs ayant montré peu d'empressement à financer la reconstruction et la planification du relèvement en phase d'urgence. Il faut que le système des Nations Unies encourage davantage les institutions bilatérales de développement à financer les programmes de relèvement et de transition dès le début et que les donateurs appuient l'engagement des Nations Unies en faveur des services gouvernementaux axés sur le développement.

50. La prévention des conflits et la consolidation de la paix sont restées des domaines prioritaires du PNUD. Il a ainsi aidé les pays à renforcer les institutions de gouvernance indispensables pour prévenir les conflits et leurs causes profondes. Au Kirghizistan, le PNUD a collaboré avec le Gouvernement à un programme novateur visant à prévenir les conflits ethniques. Outre le renforcement des bases de la gestion publique locale, le projet pilote a établi un système d'information d'alerte avancée. Les membres d'organisations locales, dont bon nombre sont de composition multiethnique, ont reçu une formation afin d'œuvrer avec les collectivités locales à la gestion des conflits. L'octroi de petites subventions en capital a rapproché les communautés dans le cadre de la planification du développement, les tensions disparaissant à mesure que les populations construisaient collectivement des ouvrages d'irrigation et des écoles. Cette initiative a été étendue à trois provinces et comporte des activités transfrontières avec le Tadjikistan et l'Ouzbékistan.

51. Le PNUD continue d'appuyer des programmes visant à réduire la prolifération des armes légères, de concert avec les initiatives globales de désarmement et de démobilisation. En Côte d'Ivoire, immédiatement après la signature des Accords de paix de Marcoussis, le PNUD s'est mis à élaborer avec le Gouvernement de réconciliation nationale une stratégie de désarmement, de démobilisation et de réinsertion. L'intervention opportune du PNUD et le financement de départ qu'il a fournis ont suscité un plus large appui de la part des donateurs bilatéraux, qui ont depuis lors fourni près de 10 millions de dollars pour une série d'importants projets de démobilisation. Globalement, le PNUD – à l'aide de son Fonds d'affectation spéciale thématique en matière de prévention des crises et de relèvement – a appuyé la collecte et la destruction de 123 730 armes et de 170 tonnes de munitions en 2003, dont 1 million de cartouches pour armes légères.

52. L'impact des catastrophes naturelles et leur contribution à la pauvreté ont été gravement sous-estimés. Pour faire mieux comprendre au monde les rapports existant entre le développement et les risques de catastrophe, le PNUD a publié un *Index mondial des risques de catastrophe* qui mesure la vulnérabilité relative des pays à trois dangers naturels majeurs – tremblements de terre, cyclones tropicaux et inondations – et identifié les facteurs de développement qui contribuent à accroître le niveau des risques. Le rapport du PNUD, intitulé *Reducing Disaster Risk: A Challenge for Development* (Prévenir les risques de catastrophe : un défi du développement), lancé en 2004, a permis de comparer les pays et de montrer à quel point des pays ayant des niveaux analogues de vulnérabilité aux catastrophes naturelles connaissent souvent des répercussions profondément différentes. Ce rapport, qui a été lancé dans plus de 20 pays comme instrument de sensibilisation pour faire mieux comprendre la mesure dans laquelle les processus de

développement sont susceptibles d'influer sur les risques de catastrophe, positivement comme négativement, propose des stratégies visant à atténuer les effets des catastrophes en faisant les choix politiques appropriés.

53. En 2003, le PNUD, le Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires et le secrétariat de la Stratégie internationale de prévention des catastrophes ont resserré leurs liens de collaboration et renforcé leur programme commun de prévention des catastrophes. Une autoévaluation a été effectuée pour définir clairement les rôles et les responsabilités opérationnels du système des Nations Unies et lutter plus efficacement contre les catastrophes. Elle a donné lieu à plusieurs activités interinstitutions au niveau des pays, dont la collaboration visant à prévenir les risques volcaniques en République démocratique du Congo et l'initiative El Niño pour l'Équateur et le Pérou.

54. Pour faciliter les préparatifs de la Conférence mondiale sur la prévention des catastrophes en 2005, le PNUD collabore étroitement avec le secrétariat de l'Institut international de prévention des catastrophes. En 2003, les deux organisations ont conjointement accueilli deux Congrès hémisphériques sur l'alerte avancée en Afrique et en Amérique latine et le Forum Mitch+5 en Amérique latine. En outre, le PNUD aide certains pays à établir leurs rapports nationaux.

55. Mobiliser les fonds suffisants au titre des initiatives de renforcement des capacités pour la prévention des catastrophes et le relèvement demeure un défi, et les ressources allouées à ces programmes par les donateurs restent bien inférieures à celles qui le sont au titre d'initiatives visant à répondre à des situations humanitaires et de conflit. À l'avenir, il faudra davantage promouvoir le rôle important que peut jouer la prévention des catastrophes comme un investissement sûr pour sauver des vies et réduire les pertes.

II. Suivi intégré des conférences et réunions au sommet des Nations Unies : objectifs du Millénaire pour le développement

56. Avec le concours des organismes des Nations Unies, le PNUD oriente ses activités vers l'examen quinquennal de l'application de la Déclaration du Millénaire. Les préparatifs du Sommet et le Sommet lui-même offrent opportunément la possibilité d'aviver la volonté d'œuvrer concrètement à la réalisation des OMD d'ici à 2015. Le PNUD s'emploie à susciter, aux niveaux national, régional et mondial, l'impulsion politique nécessaire pour favoriser l'élaboration des plans d'action et le renforcement des capacités afin que les programmes soient exécutés à une plus grande échelle et que des mesures concrètes soient prises. Il aide également les gouvernements, les équipes de pays des Nations Unies, les experts nationaux et d'autres partenaires à aligner les stratégies nationales de lutte contre la pauvreté sur les stratégies à plus long terme axées sur la satisfaction des besoins et visant la réalisation des OMD.

57. Le gros des travaux de recherche ressortant du *Projet Objectifs du Millénaire* est terminé en 2004. Le projet de Plan mondial pour atteindre les objectifs de développement du Millénaire ainsi que les recherches préliminaires ont été affichés en septembre 2004 sur le site Web du Projet pour que le public puisse donner son avis sur le sujet. La version définitive du Plan mondial sera présentée au Secrétaire

général de l'ONU à la mi-janvier 2005. Le Directeur, les chefs d'équipe et le secrétariat du Projet ont tenu de nombreuses consultations en 2004 pour récolter informations et idées. L'appui fourni aux pays au titre du Projet a été également renforcé. En 2004, des services consultatifs ont été lancés dans huit pays pilotes (Cambodge, Éthiopie, Ghana, Kenya, République dominicaine, Sénégal, Tadjikistan et Yémen).

58. À la fin de septembre 2004, 84 pays avaient établi leur rapport national sur les OMD. Six pays ont établi leur deuxième rapport. Le Viet Nam a été le seul pays à publier trois rapports annuels consécutifs. Trois rapports régionaux relatifs aux OMD ont été publiés en 2004 par les pays arabes, les Caraïbes et l'Europe centrale, ce qui porte à six le nombre total de rapports régionaux. L'idée d'établir un rapport au sujet de l'objectif 8 (Mettre en place un partenariat mondial pour le développement) continue de susciter de l'intérêt. Le Danemark a publié son premier rapport à ce sujet en 2003 (et son deuxième en 2004) et a été suivi en 2004 par la Finlande, les Pays-Bas, la Norvège et la Suède. L'Allemagne, la Belgique, le Canada et le Royaume-Uni ont également indiqué qu'ils établiraient les leurs. Plusieurs pays en développement ont commencé à rendre compte des mesures qu'ils ont prises pour réaliser l'objectif 8 dans leur rapport national relatif aux OMD.

59. Le GNUM a lancé, sous la coordination du PNUD, un projet visant à renforcer les moyens et les compétences des pays dans le domaine des statistiques de façon qu'ils puissent suivre la réalisation des OMD et utiliser les méthodes d'observation factuelle pour orienter leur politique de développement. Ce projet a été lancé dans trois pays pilotes d'Afrique subsaharienne en même temps que « DevInfo », progiciel mis au point avec la participation du GNUM, et sera mis en place dans 30 autres pays dans le monde entier en 2005. À un atelier tenu en juillet 2004, les organismes des Nations Unies ont pu contribuer à la conception des matériels de formation, quant au fond et quant à la forme. Des programmes de formation ont été lancés à titre d'essai, en septembre, en Afrique de l'Est avec la participation de 36 formateurs, qui continueront leur travail au Kenya, en Ouganda, en Tanzanie et à Zanzibar.

60. Dans le cadre de la Campagne Objectifs du Millénaire, on s'est efforcé d'appuyer davantage les campagnes nationales en tirant parti du dialogue entretenu avec les partenaires visés que sont les organisations de la société civile, les parlementaires et les organisations internationales, en particulier le Comité d'aide au développement de l'OCDE et l'Organisation mondiale du commerce. On a ainsi tenu des consultations régionales et nationales avec les organisations de la société civile d'Afrique, des pays arabes, d'Asie et d'Amérique latine, l'objectif étant d'élargir le cercle des partenaires. Ces consultations ont permis de distinguer les pays et les organisations de la société civile susceptibles d'être les relais de la Campagne dans chaque région et sous-région.

61. La Campagne Objectifs du Millénaire continue d'être axée sur la promotion de l'objectif 8. Des organisations mondiales telles que l'Alliance mondiale pour la participation des citoyens (CIVICUS) et OXFAM ont été mises à contribution pour rallier les associations aux manifestations prévues en 2005. Une nouvelle coalition, « Global Call to Action Against Poverty », se propose de sensibiliser et de mobiliser les populations de 50 pays au moins. On a pu en voir les premiers résultats à la réunion de juin 2004 du G-8, où 1 500 organisations non gouvernementales ont présenté une déclaration appelant à l'action pour la réalisation des OMD.

62. L'équipe de la Campagne Objectifs du Millénaire œuvre en étroite collaboration avec le Groupe de la communication des Nations Unies à l'élaboration d'une stratégie commune pour 2005, qui repose sur l'utilisation de l'infrastructure de communication du système des Nations Unies. Les activités d'information se poursuivent avec le concours de partenaires tels que la BBC, l'agence de presse EFE, qui couvre l'Espagne et l'Amérique latine, Africa.com et Inter-Press Services.

III. Conclusions : enseignements tirés de l'expérience et difficultés à venir

63. En septembre 2005, les chefs d'État et de gouvernement se réuniront pour examiner les progrès accomplis au cours des cinq premières années en vue de la réalisation des objectifs et cibles énoncés dans la Déclaration du Millénaire et des OMD. Des changements radicaux s'imposent si l'on veut mobiliser la volonté politique et les ressources et susciter les réformes politiques qui permettraient d'accélérer le développement mondial et d'atteindre les OMD d'ici à 2015. Le PNUD contribue, pour sa part, à améliorer les activités opérationnelles du système des Nations Unies au niveau des pays. Bien qu'il ait beaucoup progressé en ce sens après des années de réforme, il lui faut encore résoudre de grosses difficultés, tant dans ses méthodes de travail que dans sa collaboration avec les partenaires.

64. Pendant que s'élaborait le présent rapport, les États Membres se penchaient sur l'issue de l'examen triennal des activités opérationnelles. Des questions telles que la réforme des activités opérationnelles de développement ont été abondamment abordées au cours du débat et continueront d'être examinées durant les préparatifs de la réunion de 2005. Vu le contenu du présent rapport et la teneur des débats, les États Membres jugeront peut-être bon de revenir sur les aspects ci-après :

a) Il faut simplifier davantage les procédures et les cycles de programmation des organismes des Nations Unies afin qu'ils soient alignés sur les meilleures pratiques des donateurs et des pays. Mettant à profit ses nouveaux arrangements de partenariat avec l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel et ONU-Habitat, le PNUD continuera d'aider les institutions intéressées à obtenir sur le terrain l'appui qui leur permettrait de s'acquitter de leur mandat et s'y emploiera d'une façon avisée qui contribuera à justifier la présence des Nations Unies dans les pays et à la rendre plus cohérente;

b) Le rôle directeur du système des Nations Unies dans les pays doit être renforcé. Bien que le système des coordonnateurs résidents soit financé et administré par le PNUD, tous les membres des équipes de pays des Nations Unies doivent pouvoir y recourir comme ils l'entendent. Le PNUD s'emploiera avec ses partenaires à rendre ce système plus efficace. Dans nombre de grands pays ou dans ceux en butte à des problèmes particulièrement complexes, le PNUD entend créer un poste de directeur de pays pour permettre au coordonnateur ou représentant résident de se consacrer entièrement à ses fonctions de plus en plus complexes;

c) La gestion du relèvement après les crises demeure un problème pour le PNUD, des décalages ne cessant d'apparaître entre l'aide d'urgence et l'aide au développement. Par ailleurs, le PNUD a toujours du mal à trouver suffisamment de fonds pour financer les initiatives de renforcement de capacités en vue de la prévention des catastrophes et du relèvement. Il s'emploiera à démontrer à quel

point il importe d'investir dans la prévention des catastrophes comme un moyen sûr de sauver des vies et de réduire des pertes;

d) Bien qu'il ait fait de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes des constantes de toutes ses lignes de services, le PNUD admet qu'il lui faudrait agir de façon plus énergique et plus cohérente pour lutter concrètement contre le sexisme. Étant donné que l'examen décennal du Programme d'action de Beijing et l'examen quinquennal de la Déclaration du Millénaire doivent tous deux avoir lieu en 2005, le PNUD se doit plus que jamais de démontrer son attachement au principe de l'égalité des sexes en l'appliquant systématiquement à ses programmes et en s'employant à atteindre la parité à tous les niveaux d'ici à 2010;

e) À mesure que 2015 se rapproche, le PNUD et ses fonds et programmes associés entendent procéder plus souvent à des évaluations et fonder leurs décisions sur les conclusions qui en découlent de façon à améliorer leur prestation et à contribuer le plus efficacement possible au développement.
