



Conseil économique et social

Distr. générale
30 avril 2010
Français
Original : anglais

Session de fond de 2010

New York, 28 juin-23 juillet 2010

Point 3 de l'ordre du jour provisoire*

Activités opérationnelles du système des Nations Unies au service de la coopération internationale pour le développement

Fonctionnement, coûts et avantages du système des coordonnateurs résidents

Rapport du Secrétaire général**

Résumé

Le présent rapport est présenté conformément aux dispositions de la résolution 62/208 de l'Assemblée générale concernant l'examen triennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies.

Faisant suite à deux rapports portant sur le fonctionnement du système des coordonnateurs résidents (E/2008/60 et E/2009/76), il souligne les progrès accomplis dans l'amélioration de la cohérence et l'efficacité des activités opérationnelles de développement menées par les organismes des Nations Unies au niveau des pays par l'intermédiaire du système des coordonnateurs résidents, ainsi que certains des problèmes à résoudre. Comme le Conseil économique et social l'a demandé dans sa résolution 2009/1, le présent rapport contient des informations sur les modalités opérationnelles et la mise en œuvre du cadre de gestion et de responsabilisation du système des Nations Unies pour le développement et du système des coordonnateurs résidents, notamment le cloisonnement des fonctions dans ce dernier. Il communique également des informations actualisées sur le financement du système des coordonnateurs résidents. On trouvera dans sa dernière partie quelques recommandations que le Conseil devra examiner.

* E/2010/100.

** Le rapport n'a pas pu être présenté plus tôt parce que certains organismes ont tardé à communiquer leurs informations.



I. Introduction

1. Le présent rapport est le troisième rapport annuel établi à l'intention du Conseil économique et social sur le fonctionnement, les coûts et les avantages du système des coordonnateurs résidents. Il est présenté conformément aux dispositions de la résolution 62/208 de l'Assemblée générale sur l'examen triennal complet des activités opérationnelles de développement et fait suite aux deux premiers rapports sur la question (E/2008/60 et E/2009/76)¹.

2. Le présent rapport prend en compte la demande formulée par le Conseil dans sa résolution 2009/1, selon laquelle il devait comporter des informations sur les modalités opérationnelles et la mise en œuvre du cadre de gestion et de responsabilisation du système des Nations Unies pour le développement et du système des coordonnateurs résidents, y compris le cloisonnement des fonctions dans ce dernier².

3. Sachant que les pays doivent prendre en main et conduire les programmes les concernant, le système des coordonnateurs résidents est le principal mécanisme chargé de coordonner les activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, ainsi que les interventions d'urgence et les activités de relèvement et de transition dans les pays de programme. La coordination et la gestion de ce système font intervenir les mécanismes de contrôle et d'appui de tous les organismes du système, au siège et dans les régions.

4. Un système des coordonnateurs résidents qui fonctionne bien doit : a) être plus efficace, grâce à l'application d'une approche cohérente du développement et à une bonne coordination des activités menées par le système des Nations Unies, compte dûment tenu des priorités nationales; b) être plus performant, grâce à l'harmonisation et à la simplification des processus et instruments de programmation; c) répondre mieux de son action devant les autorités nationales et les organismes des Nations Unies qui s'occupent du développement. Les changements apportés au mode de fonctionnement du système des coordonnateurs résidents tendent à ces buts, comme expliqué dans les principales sections du présent rapport.

¹ Le rapport s'inspire également des résolutions 2008/2 et 2009/1 du Conseil économique et social.

² Le Conseil économique et social a prié le Secrétaire général de faire figurer ces informations dans ses rapports annuels et de lui présenter à sa session de fond de 2012 un rapport sur l'évaluation globale indépendante réalisée sur le cadre de gestion et de responsabilisation. Au paragraphe 20 de la résolution 2009/1, le Conseil a également souhaité recevoir des informations sur les problèmes rencontrés et les résultats obtenus par le Groupe des Nations Unies pour le développement en s'efforçant, conformément à sa demande, de mettre au point, en étroite collaboration avec le Programme des Nations Unies pour le développement, des méthodes et des outils permettant de mesurer les coûts et avantages de la coordination et de faire rapport à ce sujet, y compris sur les meilleures pratiques et les enseignements tirés du terrain concernant le système des coordonnateurs résidents.

II. Gestion du système des Nations Unies pour le développement et du système des coordonnateurs résidents

5. Le système des coordonnateurs résidents fonctionne selon deux grands principes. Le premier est l'appropriation et la direction des processus de développement national par les pays eux-mêmes. Les activités opérationnelles du système des Nations Unies sont entreprises à la demande des gouvernements et en conformité avec leurs politiques et priorités, sachant que c'est aux autorités nationales qu'il incombe au premier chef de coordonner l'aide extérieure, y compris celle apportée par les organismes des Nations Unies. Les coordonnateurs résidents aident les autorités nationales à mettre en œuvre leurs stratégies et plans nationaux de développement et à s'acquitter de leur responsabilité d'assurer le suivi des grandes conférences internationales et réunions au sommet des Nations Unies en veillant à ce que les activités d'appui menées par les organismes des Nations Unies sur le terrain soient cohérentes, coordonnées et efficaces. Le coordonnateur résident joue un rôle primordial à cet égard. Le deuxième principe veut que le système des coordonnateurs résidents soit contrôlé par l'ensemble des organismes de développement des Nations Unies et doive donc fonctionner selon un mode participatif, collégial et responsable.

6. Ce deuxième principe a été régulièrement souligné lors des différents examens triennaux complets. Comme suite à l'examen de 2004, l'Assemblée générale, dans sa résolution 59/250, a prié le Secrétaire général d'élaborer un cadre définissant les attributions détaillées des coordonnateurs résidents s'agissant du contrôle de la conception et de l'exécution du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, de façon pleinement participative et avec l'aide et sous la direction des autorités nationales.

7. Le document final du Sommet du Millénaire de 2005 est venu renforcer les orientations formulées à l'issue de l'examen triennal complet de 2004, puisque l'Assemblée générale, dans sa résolution 60/1, a invité le Secrétaire général à entreprendre de renforcer encore la gestion et la coordination des activités opérationnelles des Nations Unies de sorte qu'elles puissent contribuer véritablement à la réalisation des objectifs arrêtés au niveau international, y compris les objectifs du Millénaire pour le développement³. Aux paragraphes 89, 104 et 105 de sa résolution 62/208 concernant l'examen triennal complet de 2007, l'Assemblée a donné d'autres orientations à cet égard.

8. Dans le rapport qu'il a présenté à l'Assemblée générale à sa soixante-quatrième session, le Secrétaire général a rendu compte de l'exécution des mandats décrits ci-dessus, en signalant notamment que le Groupe des Nations Unies pour le développement avait adopté en août 2008 un cadre de gestion et de responsabilisation du système des Nations Unies pour le développement et du système des coordonnateurs résidents, y compris le cloisonnement des fonctions

³ En 2006, le Secrétaire général a constitué un groupe d'experts de haut niveau sur la cohérence à l'échelle du système dans les domaines du développement, de l'aide humanitaire et de l'environnement, qui a recommandé la mise en place d'une « cloison » institutionnelle dans le système des coordonnateurs résidents (voir le rapport du groupe d'experts, qui figure dans le rapport du Secrétaire général sur la suite à donner aux textes issus du Sommet du Millénaire (A/61/583), par. 6 et 16 à 18).

dans ce dernier. Comme le Conseil l'a demandé, le présent rapport donne de nouvelles informations sur les modalités opérationnelles et l'application du cadre de gestion et de responsabilisation.

A. Concept de cadre de gestion et de responsabilisation du système des Nations Unies pour le développement et du système des coordonnateurs résidents, notamment de cloisonnement des fonctions dans le système des coordonnateurs résidents

9. En tant que troisième composante du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, c'est au Groupe des Nations Unies pour le développement qu'incombe au premier chef la responsabilité de veiller à ce que les activités de développement des Nations Unies menées au niveau des pays soient cohérentes et coordonnées et à ce que le système des coordonnateurs résidents reçoive tout l'appui voulu. Ce dernier joue un rôle de premier plan dans le fonctionnement du Groupe⁴.

10. Conformément aux principes régissant le système des coordonnateurs résidents, le Groupe des Nations Unies pour le développement a élaboré le cadre de gestion et de responsabilisation⁵, qui prévoyait que le coordonnateur résident serait accrédité auprès des autorités nationales et reconnu par elles, qu'il aurait les mêmes responsabilités envers tous les organismes représentés dans les équipes de pays des Nations Unies et les traiterait à égalité, qu'il appuierait toute la famille des Nations Unies et coopérerait avec les autorités nationales à la réalisation des priorités de développement national. Le coordonnateur résident tirerait donc son autorité de la reconnaissance expresse, par chaque organisme, de son rôle de positionnement stratégique des Nations Unies dans le pays et pourrait, le cas échéant, avoir accès aux ressources techniques des différents organismes, après concertation avec les représentants concernés, en équilibrant ressources disponibles et tâches à exécuter.

11. Le système des coordonnateurs résidents, qui est géré par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) au nom du système des Nations Unies, est décrit comme appartenant à tous les organismes, étant donné son mode de gestion largement participatif et sa structure hiérarchique clairement définie, mais géré par un seul dont les responsabilités ont été établies d'un commun accord par tous. C'est le PNUD qui assume la gestion du système des coordonnateurs résidents, avec l'aide de tous les autres organismes auxquels il rend compte par l'intermédiaire du Groupe consultatif du Groupe des Nations Unies pour le développement. L'idée du cloisonnement des fonctions suppose qu'il faut mettre en place de solides

⁴ Le contrôle du système des coordonnateurs résidents est revenu au Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination puisqu'il est assuré par le Président du Groupe des Nations Unies pour le développement et que celui-ci est devenu la troisième composante du Conseil. Cette fonction était auparavant assumée par le Comité consultatif pour les questions relatives aux programmes et aux opérations du Comité administratif de coordination, qui a été remplacé par le Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination. Le Comité administratif de coordination en a été déchargé en 2001, lors de sa restructuration.

⁵ Voir « The management and accountability system of the United Nations development and resident coordinator system including the "functional firewall" for the resident coordinator system » (document du Groupe des Nations Unies pour le développement, 27 août 2008).

mécanismes pour permettre au système de donner des orientations et de demander des comptes à ceux auxquels il a attribué un rôle clairement défini⁶.

12. Le cadre de gestion et de responsabilisation fait la distinction entre la gestion et la responsabilisation en établissant deux lignes d'autorité : a) une ligne hiérarchique allant de l'Administrateur au Directeur régional du PNUD, puis de celui-ci au coordonnateur résident/représentant résident du PNUD; b) une ligne hiérarchique allant du Président du Groupe des Nations Unies pour le développement (conseillé par le Groupe consultatif et aidé par le Sous-Secrétaire général chargé du Groupe des Nations Unies pour le développement⁷ et son secrétariat, le Bureau de la coordination des activités de développement) aux équipes de gestion régionales et aux équipes de directeurs régionaux, puis de celles-ci⁸ à l'équipe de pays des Nations Unies. Pour renforcer la ligne hiérarchique du Groupe des Nations Unies pour le développement, les organismes ont suggéré au moment de l'élaboration du cadre de gestion et de responsabilisation qu'un fonctionnaire de rang élevé du Groupe soit fait responsable du cloisonnement des fonctions et chargé de veiller à ce que les intérêts du système des Nations Unies soient défendus à tous les niveaux du système des coordonnateurs résidents.

13. Le cadre de gestion et de responsabilisation établit de ce fait des dispositions internes spéciales pour permettre au PNUD d'assumer, d'une part, l'exécution de ses propres programmes et activités opérationnelles, et de l'autre, la gestion du système des coordonnateurs résidents, fonction dont il s'acquitte au nom et avec l'aide des organismes des Nations Unies qui s'occupent du développement. Ces dispositions sont résumées dans l'annexe au présent rapport.

14. Le cadre de gestion et de responsabilisation est fondé sur les principes de la participation et de la transparence, ceux-là même qui régissent l'examen triennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies. Ces principes sont appliqués de la façon suivante :

a) Obligation pour le Président du Groupe des Nations Unies pour le développement de rendre compte aux organismes des Nations Unies qui s'occupent du développement par l'intermédiaire du Conseil des chefs de secrétariat;

b) Obligation pour le Président du Groupe des Nations Unies pour le développement de prendre des décisions concertées, ce qui suppose que le Groupe et son Groupe consultatif doivent fonctionner au complet (voir E/2009/76, par. 9);

c) Participation des membres du Groupe des Nations Unies pour le développement qui ont la responsabilité collective : i) d'élaborer des politiques opérationnelles et de contrôler leur application; et ii) de formuler des orientations concernant les activités opérationnelles de développement des organismes des Nations Unies. Ces responsabilités sont assumées par les groupes de travail et les

⁶ Le cloisonnement des fonctions vise à séparer clairement : a) le rôle du PNUD en tant qu'organisme de développement de son rôle de gestionnaire du système des coordonnateurs résidents; b) le rôle du coordonnateur résident de ses responsabilités de représentant résident du PNUD.

⁷ Il a été proposé que le poste de sous-secrétaire général soit créé par reclassement du poste de directeur du Bureau de la coordination des activités de développement (D-2).

⁸ En 2009, les équipes de gestion régionales et les équipes de directeurs régionaux ont été renommées, et sont désormais désignées comme « régions » du Groupe des Nations Unies pour le développement (par exemple : région de l'Asie et du Pacifique du Groupe des Nations Unies pour le développement).

mécanismes interinstitutions du Groupe des Nations Unies pour le développement, notamment grâce aux activités menées par les équipes régionales du Groupe en matière d'appui technique, d'assurance de la qualité et d'évaluation des prestations;

d) Rôle spécial du PNUD dans l'administration du système des coordonnateurs résidents;

e) Appui fourni par le Bureau de la coordination des activités de développement en tant que secrétariat du Groupe des Nations Unies pour le développement, contrôlé par le Groupe consultatif⁹.

Les dispositions décrites ci-dessus doivent permettre de renforcer la cohérence du système, aussi bien sur le plan stratégique que sur le plan opérationnel.

15. Une autre composante du cadre de gestion et de responsabilisation est la responsabilité concernant les fonds d'affectation spéciale multidonateurs et les programmes communs. Le cadre prévoit d'harmoniser les modalités de gestion des fonds d'affectation spéciale multidonateurs, quel qu'en soit l'organisme administrateur. Il faudra pour cela établir des comités directeurs au niveau des pays et un comité de contrôle au siège, présidé par le Directeur du Bureau de la coordination des activités de développement, qui auront à diriger et à contrôler la gestion des fonds.

16. Par ailleurs, comme suite à l'examen triennal complet de 2007, l'Assemblée générale a rappelé que le PNUD devait désigner, dans les pays où les équipes de pays étaient assez étoffées et où la question de coordination était complexe ou dans les situations d'urgence complexe, des directeurs de pays chargés d'administrer les activités de base du Programme, y compris les activités de mobilisation des ressources, afin que les coordonnateurs résidents puissent se consacrer pleinement à leurs tâches (voir A/62/73-E/2007/52 et résolution 62/208 de l'Assemblée générale). Quand ils collectent des fonds, les coordonnateurs résidents devraient s'attacher à le faire pour l'ensemble des organismes des Nations Unies au niveau du pays.

B. Mise en œuvre du cadre de gestion et de responsabilisation

17. En janvier 2009, le Groupe des Nations Unies pour le développement a adopté un plan de mise en œuvre du cadre de gestion et de responsabilisation, qui décrit les mesures prévues et l'engagement pris par les entités et membres du Groupe à tous les niveaux pour réaliser les objectifs ambitieux énoncés dans le cadre, ainsi que les résultats escomptés et les délais d'exécution prévus.

18. Le plan décrit les mesures à prendre pour renforcer le sens des responsabilités mutuelles chez les coordonnateurs résidents et les équipes de pays des Nations Unies et responsabiliser les coordonnateurs résidents. L'une des mesures consiste à prendre en compte, lors de l'évaluation des prestations des représentants d'organismes des Nations Unies, leur contribution aux activités de l'équipe de pays, et d'associer le coordonnateur résident à cette évaluation. Le plan prévoit également d'inclure dans la description des fonctions de représentant résident de l'équipe de pays des précisions quant au rôle du coordonnateur résident et au fonctionnement des équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement.

⁹ Le Bureau de la coordination des activités de développement est administré par le PNUD.

19. Les organismes des Nations Unies s'emploient ensemble à mettre en œuvre le cadre de gestion et de responsabilisation. En 2009, certains ont fait des progrès importants tandis que d'autres continuent d'ajuster ou de chercher comment ajuster leurs politiques et procédures internes. Le PNUD a établi une nouvelle définition des rôles et responsabilités des représentants résidents et des directeurs de pays¹⁰ qui différencie nettement les tâches et les devoirs des uns et des autres. Il est à présent formellement établi que le représentant résident est responsable de la direction stratégique, de l'encadrement et du contrôle des programmes et des opérations du PNUD. Le coordonnateur résident et représentant résident est autorisé à déléguer au directeur de pays la responsabilité de veiller à l'exécution quotidienne des programmes et des activités opérationnelles du PNUD et de représenter celui-ci auprès de l'équipe de pays. C'est le directeur de pays qui se charge de mobiliser des ressources pour le PNUD. S'il n'existe pas de directeur de pays, le représentant résident doit, autant que faire se peut, déléguer les responsabilités opérationnelles à son adjoint, qui s'occupera également de mobiliser des ressources pour le PNUD.

20. Sachant que l'exécution au niveau des pays est l'affaire de tous les organismes, le plan recommande également de revoir la description des fonctions des membres résidents de l'équipe de pays et de définir un cadre pour les membres non résidents de façon que le rôle du coordonnateur résident dans le positionnement stratégique des Nations Unies dans chaque pays soit explicitement reconnu. Les organismes ont été priés de modifier leur description des fonctions de représentant de pays pour préciser que le coordonnateur résident devrait pouvoir, le cas échéant, avoir accès aux ressources techniques des organismes, après concertation avec les organismes concernés. Un certain nombre d'entités, dont le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, le Département de l'information du Secrétariat et le Programme alimentaire mondial (PAM), ont modifié leur système d'évaluation et de notation du personnel pour prendre en compte les observations des coordonnateurs résidents. Les contributions aux activités communes des équipes de pays des Nations Unies sont à présent prises en compte dans le système de gestion axée sur les résultats et le cadre de responsabilisation de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO).

21. La mise en œuvre du cadre de gestion et de responsabilisation pose quelques problèmes d'organisation et de gestion pour certains organismes dont la structure diffère du modèle qui a servi à l'élaboration du cadre. Il en va en particulier ainsi pour ce qui est de l'obligation redditionnelle mutuelle entre le coordonnateur résident et les membres de l'équipe de pays, notamment le rôle joué par les équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement à cet égard. Dans le cas de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), les directeurs régionaux sont élus par les États membres de la région concernée (et non nommés par la direction) et doivent rendre compte directement et principalement à ces États. Au niveau national, les représentants de pays de l'OMS remplissent surtout la fonction de secrétariat de l'OMS auprès des États membres hôtes (ce qui explique leurs relations étroites avec les ministères de la santé, auxquels ils rendent compte). On notera également le cas de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et

¹⁰ En mars 2010, le PNUD comptait 50 directeurs de pays, se conformant ainsi à l'engagement qu'il avait pris dans son plan stratégique pour 2008-2012 et comme suite à l'examen triennal complet de 2007.

la culture (UNESCO), dont les bureaux régionaux et sous-régionaux sont plutôt des centres de spécialisation et ne s'occupent pas du contrôle des activités menées dans les pays. Par ailleurs, les responsables régionaux de l'UNESCO n'occupent pas un rang assez important pour pouvoir participer, aux côtés des équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement, à l'évaluation des prestations du coordonnateur résident et de l'équipe de pays¹¹. Ces organismes continuent de chercher les moyens d'appliquer au mieux le cadre de gestion et de responsabilisation.

22. Les changements intervenus dans le sillage de la création du cadre de gestion et de responsabilisation favorisent le travail d'équipe pour ce qui est de l'exécution au niveau des pays. À la demande du Président du Groupe des Nations Unies pour le développement, les équipes régionales du Groupe ont rendu compte fin 2009 de la mise en œuvre du cadre. Plusieurs équipes de pays ont évoqué les méthodes originales suivies pour mobiliser ensemble des ressources et les mettre en commun.

23. La gestion des fonds d'affectation spéciale multidonateurs est l'un des domaines où l'application du cadre de gestion et de responsabilisation a permis de rendre le fonctionnement du système des Nations Unies pour le développement plus cohérent, plus efficace et plus rationnel. Les fonds d'affectation spéciale multidonateurs ont facilité les échanges ainsi que la coordination et l'harmonisation des programmes et des activités opérationnelles. La majorité de ces fonds sont administrés par un bureau du PNUD qui est spécialement chargé des fonds d'affectation spéciale multidonateurs. Celui-ci fait office de centre de services spécialisé dans la gestion transparente et responsable des fonds d'affectation spéciale multidonateurs des Nations Unies. En tant que mécanisme de gestion des fonds communs, y compris les « fonds uniques »¹² de l'initiative « Unis dans l'action », il contribue pour beaucoup au renforcement de la responsabilisation mutuelle des organismes des Nations Unies qui s'occupent du développement et des partenaires, dont les donateurs. Les services assurés par ce bureau permettent de réduire les dépenses de fonctionnement, notamment grâce à des économies d'échelle.

24. La mise en place et l'utilisation du cadre de gestion et de responsabilisation renforcent l'implication des organismes des Nations Unies vis-à-vis du système des coordonnateurs résidents car elles permettent à celui-ci de fonctionner sur un mode plus participatif, plus collégial et plus responsable. Avec la responsabilisation mutuelle du coordonnateur résident et de l'équipe de pays (en particulier grâce à l'outil d'évaluation à 180 degrés des compétences), il sera possible pour les responsables des organismes de mieux répartir les tâches et les responsabilités en vue de réaliser les produits et d'obtenir les résultats définis dans les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement relevant de chaque organisme. Les activités communes de mobilisation de ressources au profit des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement, qui sont dirigées par le coordonnateur

¹¹ Seuls les responsables de la classe D-2 et au-delà peuvent participer aux réunions d'évaluation des équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement.

¹² Les « fonds uniques » sont les mécanismes de financement commun des programmes relevant de l'initiative « Unis dans l'action » mis en œuvre dans des pays pilotes.

résident et appuyées par des mécanismes de financement commun, sont de plus en plus soutenues par les donateurs¹³.

25. La mise en œuvre du cadre de gestion et de responsabilisation continue à poser des problèmes. Certains éléments donnent à penser qu'il faut davantage le faire connaître auprès des pays pour faire mieux comprendre pourquoi les rôles et les responsabilités des organismes vont changer. Il faut par exemple expliciter les différences entre la fonction de coordonnateur résident et celle de représentant résident dans les cas où le bureau de pays du PNUD reste dirigé par le représentant résident faute d'un directeur de pays, ainsi que la responsabilité incombant au représentant d'un organisme lorsqu'il assume dans un pays les fonctions de coordonnateur résident à titre intérimaire. Au niveau régional, il faut encore déterminer si les équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement ont les moyens voulus pour s'acquitter des responsabilités accrues qui sont les leurs du fait de la mise en place du cadre de gestion et de responsabilisation, outre les autres fonctions inhérentes aux organismes dont elles relèvent. Le fait que les différents organismes n'ont pas la même structure de direction et de gestion ni le même champ d'action régional pose également quelques problèmes.

26. Au moment de l'établissement du présent rapport, le Groupe des Nations Unies pour le développement était en train de déterminer ses priorités stratégiques pour 2010-2011 ainsi que de répartir clairement les responsabilités entre les équipes de pays dirigées par des coordonnateurs résidents, les équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement, le Bureau de la coordination des activités de développement et le Groupe des Nations Unies pour le développement et son groupe consultatif, en tenant compte de la nécessité d'établir une corrélation avec les autres composantes du Conseil des chefs de secrétariat et les mécanismes de coordination régionale. Les rôles et responsabilités concernant la réalisation des priorités stratégiques sont en partie définis en fonction du cadre de gestion et de responsabilisation.

C. Participation et appui de tous les organismes des Nations Unies au réseau des coordonnateurs résidents

1. Renforcement de la participation des organismes de développement des Nations Unies au réseau des coordonnateurs résidents

27. Dans sa résolution 59/250, l'Assemblée générale a invité les organismes des Nations Unies qui s'occupent du développement à étudier les moyens de renforcer leurs capacités au niveau du pays, y compris au moyen de mesures complémentaires prises à leur siège. Dans sa résolution 62/208 (par. 101), l'Assemblée a souligné que les pays de programme devraient pouvoir bénéficier de l'ensemble des activités découlant des mandats confiés aux organismes de développement des Nations Unies et des ressources de ces organismes et, le cas échéant, lorsqu'il s'agit d'organismes non résidents, par le biais d'accords avec des organismes résidents.

¹³ En Albanie, des organismes des Nations Unies chefs de file ont été désignés pour coordonner les activités sectorielles et rendre compte des résultats obtenus. Au Viet Nam, 12 pays donateurs ont contribué au fonds unique de l'initiative « Unis pour l'action ».

28. Les organismes des Nations Unies s'efforcent toujours d'accroître leur participation au système des coordonnateurs résidents, notamment aux niveaux régional et national, dans le cadre de l'initiative « Unis dans l'action ». Les rapports d'évaluation des projets pilotes montrent que le renforcement de la coordination a demandé beaucoup de journées de travail et de ressources, du moins dans les premiers temps. Les institutions spécialisées et non résidentes ont dû chercher à mobiliser davantage de ressources. On ignore encore combien de temps cette cadence va durer et jusqu'à quel point il sera possible de la réduire à long terme.

29. Beaucoup d'institutions spécialisées ont renforcé leurs effectifs de coordonnateurs régionaux pour prêter appui aux pays où elles ne sont pas résidentes. Le nombre d'institutions participant aux équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement a augmenté et se situe entre 12 (en Europe et dans la Communauté d'États indépendants) et 19 (en Afrique de l'Ouest et en Afrique centrale). Le rôle joué par les équipes régionales dans l'appui offert au système des coordonnateurs résidents a été mieux compris et accepté et pris en compte dans le cadre de gestion et de responsabilisation. En février 2010, on a effectué une évaluation des capacités des équipes régionales, l'objectif étant de déterminer les moyens à leur donner pour leur permettre de s'acquitter de leur rôle. Cette évaluation était axée sur les domaines à renforcer pour permettre aux équipes régionales d'agir plus efficacement, conformément au cadre de gestion et de responsabilisation. On n'a cependant pas analysé le volume de travail que doit accomplir chaque membre au titre des activités consultatives et opérationnelles régionales et dans le cadre des mécanismes de coordination régionale. L'idée nouvelle qui fait son chemin est que ce serait aux équipes régionales de veiller à la réalisation des priorités stratégiques du Groupe des Nations Unies pour le développement et à la mise en œuvre du cadre de gestion et de responsabilisation, en s'employant à promouvoir la cohérence des programmes de pays et l'efficacité de la coordination des pratiques entre les coordonnateurs résidents et les équipes de pays. Le débat se poursuit actuellement sur le rôle des équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement.

30. Les organismes ont mis au point différentes modalités visant à accroître leur efficacité et leur participation à l'élaboration des programmes et leur implication dans le système des coordonnateurs résidents, notamment en décentralisant davantage leurs activités et en déléguant plus de pouvoirs à leurs représentants de terrain. L'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), l'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA), l'UNESCO, l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime et le Fonds international de développement agricole (FIDA) ont récemment fait des efforts à cet égard. Ainsi, à la fin de 2009, l'ONUDI a augmenté de 50 % ses effectifs sur le terrain en établissant des comptoirs ONUDI (18 à ce jour) en sus de ses bureaux régionaux et bureaux de pays. D'autres organismes, comme l'Organisation internationale du Travail (OIT) et la FAO, s'emploient à renforcer leurs effectifs d'experts régionaux. L'UNESCO a délégué davantage de pouvoirs à ses centres régionaux afin de soutenir les activités menées au niveau des pays. L'UNESCO et l'ONUDI s'efforcent, avec le concours des coordonnateurs nationaux, à participer à l'élaboration des bilans communs de pays et des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement. L'OMS s'attache à renforcer la capacité de ses équipes de pays d'appliquer le programme de réforme des Nations Unies en mettant à leur disposition une panoplie d'instruments d'alignement et d'harmonisation.

31. Les organismes sont plus nombreux à conclure des accords de coopération bilatérale avec le PNUD pour exécuter leurs mandats en coopération avec celui-ci. Dans certains cas, des accords de financement et d'hébergement ont également été passés. En 2009, la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED), le FIDA, le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets, l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche et le Fonds des Nations Unies pour la démocratie ont signé de nouveaux accords bilatéraux avec le PNUD.

32. Le PNUD accueille les comptoirs ONUDI dans ses locaux depuis que les deux organismes ont signé un accord bilatéral en 2004. Une évaluation faite par un organisme externe a montré que les partenaires nationaux appréciaient en général les services consultatifs concernant le développement industriel durable. Elle a mis en évidence le fait que lorsqu'ils renforçaient leur présence dans un pays, les organismes devaient donner à leur personnel de terrain les moyens techniques, humains et financiers voulus pour répondre à l'accroissement des demandes d'aide technique.

33. Pour renforcer la cohérence de l'action du système des Nations Unies et l'élaboration de programmes communs, des accords de coopération avec plusieurs organismes à la fois seraient à préférer aux accords de coopération bilatérale. On peut citer comme exemple de l'approche groupée le Groupement interinstitutions du Conseil des chefs de secrétariat concernant le commerce et la capacité de production, qui a mis en place des dispositifs informels grâce auxquels un certain nombre d'organismes peuvent représenter d'autres membres du Groupement dans certains pays ou régions. Ce dispositif permet de tirer le meilleur parti des capacités limitées des organismes non résidents et de démontrer le caractère uni du système des Nations Unies. Un autre exemple est la collaboration entre les institutions ayant leur siège à Rome (FAO, FIDA et PAM) dans les domaines de la sécurité alimentaire et de l'agriculture durable.

34. Certains des accords de coopération bilatérale conclus dernièrement avec le PNUD reprennent les termes des accords passés avec le Groupe des Nations Unies pour le développement, notamment pour ce qui est de l'utilisation des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement et du processus de programmation conjointe pour renforcer la cohérence, et mettent en avant le rôle du PNUD en tant que gestionnaire du système des coordonnateurs résidents.

35. Parce qu'ils n'ont pas suffisamment délégué le pouvoir de décision à leur personnel sur le terrain et, surtout, parce qu'ils n'ont pas pu financer autant qu'il l'aurait fallu les activités de terrain, certains organismes ont limité les capacités de leurs bureaux de pays. Pour régler une partie de ces problèmes, des organismes comme l'UNESCO et la FAO examinent régulièrement leurs structures administratives afin de renforcer leurs capacités décentralisées.

2. Appui au système des coordonnateurs résidents

36. Dans sa résolution 62/208, l'Assemblée générale a prié instamment le système des Nations Unies pour le développement de renforcer l'appui fourni au système des coordonnateurs résidents sur les plans financier, technique et organisationnel. Beaucoup d'organismes font des contributions en nature au système des coordonnateurs résidents par le biais de la participation du personnel, mais contribuent très peu sur le plan financier.

37. Au niveau régional, les équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement ont trouvé des moyens de mobiliser de l'aide. L'une d'elles a créé son propre mécanisme de financement, dont le budget annuel est financé par les organismes participants à raison d'une contribution annuelle de 34 500 dollars environ (chiffres de 2008); une autre a fait appel à un expert du renforcement de la cohérence, financé par l'UNICEF. Au niveau des pays, le temps consacré à la fonction de coordonnateur résident par intérim est considéré comme une contribution particulièrement importante.

38. À mesure qu'avancent les travaux liés à la coordination et à la réforme, les demandes de renforcement des capacités des bureaux de coordonnateur résident se multiplient. En conséquence, les organismes ont porté leurs contributions annuelles à 10 000 dollars ou plus. Certains ont pris d'importantes mesures pour accroître leur appui. Ainsi, l'ONUDI a mis en place un dispositif de financement pour permettre à ses bureaux extérieurs d'exécuter les programmes de pays et d'assumer leur part des dépenses communes liées à l'équipe de pays.

39. Pour aider à la mise en œuvre du cadre de gestion et de responsabilisation, l'UNICEF a mis au point une stratégie de communication visant à informer tout son personnel des changements que cela implique, en prévoyant notamment des débats interactifs avec ses 134 représentants, directeurs régionaux et directeurs de division au siège. L'UNICEF appuie le système des coordonnateurs résidents en versant des fonds et en contribuant des journées de travail, principalement au niveau des représentants. En 2009, 20 de ses représentants ont fait fonction de coordonnateur résident par intérim (contre 19 en 2008), sept d'entre eux l'ayant fait sur une période d'au moins quatre mois. Le siège de l'UNICEF a fourni un appui organisationnel en désignant des membres de son personnel comme agents chargés du fonctionnement du système des coordonnateurs résidents, quatre d'entre eux à temps plein et les autres à temps partiel, et en fournissant un appui logistique. Au niveau régional, l'UNICEF a détaché deux administrateurs (1 D-1 et 1 P-5) dans deux régions et fourni, à temps partiel, les services de ses administrateurs dans d'autres régions.

40. La valeur monétaire des journées de travail et le montant des contributions financières destinées à appuyer le système des coordonnateurs résidents ne sont pas mentionnés dans les documents de planification du budget et de suivi de l'exécution du budget des organismes, bien que ceux-ci aient affirmé vouloir coopérer avec les coordonnateurs résidents et les soutenir. Mesurer les contributions en journées de travail et l'appui logistique associé et évaluer la prévisibilité de ces contributions peuvent être un exercice complexe. Pour peu que les organismes pratiquent la gestion axée sur les résultats et présentent des rapports faisant état de leur contribution aux initiatives communes des équipes de pays, on peut espérer pouvoir disposer de telles informations à l'avenir.

3. Appui aux bureaux des coordonnateurs résidents dans le contexte des situations complexes

41. En 2009, le Secrétaire général a demandé que l'on donne au système des Nations Unies des moyens sûrs de déployer des capacités de coordination, de planification stratégique, d'appui au renforcement des capacités nationales et d'élaboration de programmes dans les domaines essentiels du relèvement, et d'établir avant fin février 2009 un dispositif standard qui fournirait un minimum de

deux à trois conseillers en planification stratégique et en relèvement aux bureaux des coordonnateurs résidents¹⁴.

42. Le Bureau de la coordination des activités de développement et le PNUD ont, après avoir consulté tous les organismes des Nations Unies, proposé de mettre en place un mécanisme interinstitutions pour appuyer les bureaux des coordonnateurs résidents, en tenant compte des besoins résiduels en matière de coordination humanitaire qui pourraient nécessiter un appui supplémentaire pendant la période de transition. Ce mécanisme devrait être financé à hauteur de 23 millions de dollars par an. Cette proposition a été entérinée par le Groupe des Nations Unies pour le développement en juin 2009 et par le Comité des politiques en décembre 2009. Ce mécanisme, le Comité directeur pour le déploiement de capacités (coprésidé par le Bureau de la coordination des activités de développement et le PNUD), a été mis en place et a examiné les demandes adressées par les coordonnateurs résidents de sept pays (Côte d'Ivoire, Guinée, Guinée-Bissau, Népal, Pakistan, République centrafricaine et République démocratique du Congo). Il a approuvé la création de 23 postes, qui nécessiteraient un financement de 45 millions de dollars par an et qui seront créés à mesure que des fonds seront reçus. La priorité sera donnée aux pays où les services d'appui existants sont peu importants.

43. Le Comité directeur pour le déploiement de capacités renforce la transparence du système d'appui, puisqu'il permet d'éviter des chevauchements d'activités et garantit le déploiement rapide et adéquat des capacités d'intervention.

D. Responsabilité des coordonnateurs résidents de rendre compte aux autorités nationales et aux organes directeurs et intergouvernementaux

44. L'examen triennal complet souligne également l'obligation de rendre compte aux États Membres par l'intermédiaire des mécanismes de communication de l'information intergouvernementaux et nationaux. En application de la résolution 2009/1 du Conseil économique et social, le Groupe des Nations Unies pour le développement a publié en janvier 2010, à l'intention des coordonnateurs résidents et des équipes de pays, un guide présentant le schéma opérationnel standard pour l'établissement des rapports rendant compte aux autorités nationales des progrès accomplis dans la réalisation des résultats prévus dans le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement; ces rapports sont considérés comme un outil commun de responsabilisation pour le système des Nations Unies et les autorités nationales. Les objectifs et modalités doivent être définis en concertation avec ces autorités. Les rapports devraient servir d'outil de gestion stratégique au cours du cycle de programmation du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement. Ils emprunteront aux sources de renseignements existantes et à l'examen annuel du Plan-cadre.

45. Par le biais du Bureau de la coordination des activités de développement, le Groupe des Nations Unies pour le développement publie tous les ans une synthèse des rapports annuels des coordonnateurs résidents, qui donne un aperçu des résultats obtenus par l'équipe de pays des Nations Unies pour ce qui est du renforcement de

¹⁴ Décision 2008/25 du Comité des politiques, « Delivering on recovery and peace dividends ». La demande du Secrétaire général concorde également avec les dispositions du paragraphe 22 de la résolution 2009/1 du Conseil économique et social.

la coordination, de la cohérence et de l'harmonisation ainsi que du renforcement des capacités nationales. Ce document est à présent plus conforme aux orientations fixées à l'issue de l'examen triennal complet et donne notamment un échantillon de méthodes d'action qui ont fait leur preuve sur le terrain. La mesure quantitative des progrès réalisés y occupe une place de plus en plus importante. Le rapport de synthèse pourrait être publié comme document de séance du Conseil économique et social s'il était établi assez tôt pour être diffusé à la session de fond du Conseil.

46. Les organismes de développement des Nations Unies rendent compte à leurs organes directeurs de l'aide qu'ils apportent au système des coordonnateurs résidents, dans le cadre de leur rapport relatif à la suite donnée à l'examen triennal complet. Les quatre fonds et programmes qui font rapport au Conseil économique et social ont adapté le contenu et la structure de leurs rapports en fonction de l'examen triennal complet. En 2009, l'UNICEF a élaboré pour la première fois un plan d'action concernant l'examen triennal complet, qui récapitule toutes les mesures prises en application de la résolution 62/208 de l'Assemblée générale.

47. La FAO et l'ONUDI ont elles aussi abondamment rendu compte à leurs organes directeurs de leur contribution au système des coordonnateurs résidents et au renforcement de la cohérence de l'action du système des Nations Unies dans le cadre de l'examen triennal complet des activités opérationnelles.

III. Cohérence, efficacité et efficience grâce à l'exploitation du système des coordonnateurs résidents

48. Dans sa résolution 62/208, l'Assemblée générale a reconnu que les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement constituaient potentiellement un cadre collectif, cohérent et intégré de programmation et de suivi des opérations des organismes des Nations Unies qui s'occupent du développement au niveau national. Leur appropriation et maîtrise nationales, la pleine participation des autorités nationales ainsi que leur alignement sur les cycles de planification du développement des pays sont essentiels pour garantir leur conformité avec les plans et stratégies nationaux de développement.

49. Par ailleurs, la capacité du système des Nations Unies pour le développement de produire des résultats est fonction de la disponibilité de fonds suffisants, prévisibles et non affectés à des fins spécifiques; de la qualité du personnel et de l'appui à la gestion fournis par le système des Nations Unies; et de l'efficacité des procédures de travail. Un système efficace de coordonnateurs résidents permettrait de surmonter les problèmes rencontrés dans ce domaine.

A. Amélioration de la qualité des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement¹⁵

50. On s'efforce sans cesse d'améliorer la conception des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement pour accroître la cohérence, l'efficacité et l'efficience de la programmation nationale. Les modifications apportées en 2004, 2007 et 2009 aux directives relatives aux bilans communs de pays et aux plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement ont tenu compte des enseignements tirés de l'expérience des pays. En 2009, un nouvel ensemble de directives relatives aux plans-cadres a été élaboré; celles-ci donnent aux équipes de pays des Nations Unies une souplesse et une marge de manœuvre plus grandes et prévoient des procédures simplifiées qui leur permettent de mieux aligner les plans-cadres sur les plans et programmes nationaux. Cette souplesse consacre le principe selon lequel il n'existe pas de formule universelle.

51. Le plan d'action relatif aux plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement¹⁶, dont l'adoption est facultative en vertu du nouvel ensemble de directives, vise à remplacer les plans d'action pour la mise en œuvre des programmes de pays des fonds et programmes, afin de simplifier les procédures de programmation, de réduire le coût des transactions et de promouvoir une plus grande cohérence sur le plan opérationnel.

52. Les améliorations apportées aux directives relatives aux plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement permettent de perfectionner la nouvelle génération de plans-cadres. Des liens ont été établis dans les plans nationaux de développement entre les objectifs du Millénaire pour le développement et la plupart des plans-cadres. L'adoption d'une démarche fondée sur les droits de l'homme et axée sur la réduction de la pauvreté, en particulier parmi les plus pauvres et les plus vulnérables, a également permis de mettre davantage l'accent sur les droits et les problèmes sociaux à l'échelon international. L'utilisation de la feuille de résultats concernant la parité des sexes contribue au renforcement de la transversalisation de la problématique hommes-femmes. Les questions d'ordre économique méritent toutefois une attention accrue, compte tenu en particulier de la crise économique et financière.

53. Les plans-cadres sont davantage axés sur les résultats, les réalisations et produits sont mieux définis et les mécanismes de suivi et d'évaluation sont plus perfectionnés. Le nombre de domaines d'action prioritaires a certes diminué, mais les plans-cadres n'en sont pas nécessairement devenus plus stratégiques pour autant.

¹⁵ Outre les informations fournies dans la synthèse des rapports annuels des coordonnateurs résidents établie par le Groupe des Nations Unies pour le développement en 2008, le Département des affaires économiques et sociales du Secrétariat a examiné 19 plans-cadres nationaux en comparant deux cycles consécutifs, ainsi que 15 rapports sur l'examen à mi-parcours des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement et 5 évaluations finales. Les rapports d'évaluation de l'initiative « Unis dans l'action » établis en 2008 fournissent également des exemples précis.

¹⁶ Le plan d'action relatif aux plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement est un plan opérationnel commun et facultatif pour la mise en œuvre des plans-cadres. Il remplace, le cas échéant, les plans d'action pour la mise en œuvre des programmes de pays et peut également remplacer les descriptifs de programme des organismes des Nations Unies qui ne prévoient pas de plans d'action pour la mise en œuvre. Il est approuvé par les organismes des Nations Unies et le gouvernement concerné (il peut mentionner d'autres partenaires nationaux) et définit les engagements fondamentaux pris par tous les signataires.

Dans certains cas, le regroupement de programmes et de projets plus ou moins liés entre eux a réduit le nombre de résultats. Il est parfois difficile de cibler les plans-cadres lorsque les demandes d'un pays sont très diverses.

54. Pour améliorer le positionnement stratégique des contributions du système des Nations Unies à l'égard des priorités nationales en matière de développement, il faudrait procéder à une analyse plus rigoureuse qui permette d'identifier les avantages comparatifs du système vis-à-vis d'autres acteurs du développement. Les équipes de pays des Nations Unies, qui se sont efforcées de trouver un consensus lors de la phase d'analyse quant aux meilleures stratégies pour relever les défis en matière de développement, ont mieux tenu compte des priorités et contributions des autorités nationales aux plans-cadres.

55. L'amélioration des procédures relatives aux plans-cadres qui favorisent la programmation conjointe a permis de renforcer les synergies. Même dans les pays sortant d'un conflit, les plans-cadres sont de plus en plus souvent utilisés pour accroître la cohérence lors de la phase de transition. Au Burundi et au Libéria, par exemple, ils ont servi de cadre stratégique intégré au renforcement de la présence des Nations Unies. Le plan d'action relatif aux plans-cadres devrait permettre non seulement de mettre au point des stratégies concrètes pour obtenir les résultats escomptés mais aussi de définir plus clairement la manière dont les tâches sont réparties entre les organismes participants et dont les efforts déployés par les uns complètent ceux des autres.

56. En vue d'améliorer la qualité des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement, le Groupe des Nations Unies pour le développement prévoit de renforcer les capacités des équipes de pays qui élaborent de nouveaux plans-cadres entre 2009 et 2011. Les directives communes sur les questions thématiques et intersectorielles (comme celles élaborées récemment sur les changements climatiques et la préservation de l'environnement) devraient également aider les équipes de pays à adopter une approche cohérente à cet égard.

B. Efficacité de la programmation axée sur les résultats

Appropriation et maîtrise par les autorités nationales des processus de programmation par pays

57. La plupart des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement sont aujourd'hui mieux alignés sur les procédures nationales. Parmi les équipes de pays des Nations Unies ayant adopté des plans-cadres en 2008, 75 ont indiqué que le cycle du plan-cadre était totalement en phase avec celui du développement national, et certaines ont synchronisé leur examen annuel avec celui des autorités nationales.

58. Pendant la phase préparatoire des plans-cadres, il est également fait de plus en plus souvent appel à la participation d'acteurs nationaux, notamment des ministères d'exécution et de la société civile, et les gouvernements jouent un rôle de premier plan, ce qui favorise la prise en main par le pays. Les gouvernements participent davantage à toutes les étapes, ce qui permet aux comités directeurs d'arrêter les priorités et de contrôler les mécanismes et les progrès réalisés. La participation de la société civile est de plus en plus importante, notamment par l'intermédiaire des comités consultatifs de la société civile et des coordonnateurs pour les questions relatives à la société civile désignés au sein des équipes de pays.

59. Au vu de l'expérience des pays pilotes de l'initiative « Unis dans l'action » et d'autres pays qui avaient souscrit volontairement à celle-ci, le cadre budgétaire commun sous-tendant les plans-cadres a permis d'améliorer la transparence parmi les partenaires et de renforcer la direction et le contrôle exercés par le gouvernement grâce à des critères bien définis en matière d'établissement des priorités et d'affectation des ressources à des fins générales.

60. Il apparaît toutefois que, pendant la phase de mise en œuvre des plans-cadres, la cohésion au sein des équipes de pays ainsi que l'appropriation et la maîtrise par les autorités nationales ont tendance à décliner, notamment en ce qui concerne le contrôle et la réalisation des examens et évaluations annuels. Étant donné que ces tâches nécessitent beaucoup de temps et de ressources, les équipes de pays sont encouragées à aligner leurs mécanismes de suivi et d'évaluation sur ceux des pays, lorsqu'ils existent. Les nouvelles directives relatives aux plans-cadres visent à réduire le coût des opérations en assouplissant les mécanismes d'examen et de communication des résultats, notamment grâce à la présentation d'un seul rapport par cycle. Cela permettra de simplifier les procédures et favorisera l'appropriation et la maîtrise des plans-cadres par les autorités nationales ainsi que la cohésion à l'échelle du système des Nations Unies pendant la phase de mise en œuvre.

61. L'appropriation par les autorités nationales et la formulation d'attentes réalistes à l'égard des capacités nationales sont essentielles pour que les plans-cadres soient efficaces. Une évaluation rigoureuse des risques pendant la phase d'analyse, notamment des capacités des principales institutions nationales partenaires, est importante, surtout lorsque la situation d'un pays est complexe. La programmation conjointe exige un renforcement des capacités de coordination à l'échelle nationale; un appui doit donc être fourni à cet égard.

*Programmes conjoints, mécanismes de financement commun
et mobilisation de ressources en faveur des plans-cadres
des Nations Unies pour l'aide au développement*

62. La planification et la programmation conjointes et les programmes conjoints correspondants qui prévoient l'intervention cohérente de plusieurs institutions pour résoudre les problèmes communs renforcent la valeur ajoutée des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement. Environ 484 programmes conjoints sont actuellement en place. Pour assurer la cohérence, des arrangements fiables doivent être conclus en ce qui concerne la planification, la mise en œuvre et la gestion.

63. Les plans-cadres font de plus en plus souvent appel aux mandats généraux et aux compétences spécialisées du système des Nations Unies. Grâce au Fonds pour la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement et à d'autres mécanismes de financement commun (comme le Fonds de l'initiative « Unis dans l'action ») qui appuient les programmes conjoints, un nombre croissant d'organismes des Nations Unies peuvent participer plus activement et pleinement à la réalisation des objectifs nationaux prioritaires. Environ 22 organismes des Nations Unies, dont un certain nombre d'organismes non résidents, participent à des programmes conjoints financés par le Fonds pour la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement; en moyenne, 6 organismes collaborent dans le cadre d'un programme conjoint. En mars 2009, 128 programmes conjoints exécutés dans 49 pays, pour lesquels un budget de 618 millions de dollars avait été approuvé, avaient reçu un appui du Fonds. Les organismes participants ayant les portefeuilles

les plus importants étaient le PNUD (27,5 %), l'UNESCO (15,2%) et la FAO (10 %).

64. De plus en plus souvent, les équipes de pays des Nations Unies mettent au point des stratégies communes pour mobiliser des ressources à l'appui des programmes conjoints relevant des plans-cadres ou des programmes uniques de pays en s'inspirant du cadre budgétaire commun et des fonds uniques mis en place dans les pays pilotes de l'initiative « Unis dans l'action ». En mars 2010, un montant de 269,4 millions de dollars avait été alloué aux fonds uniques mis en place pour huit de ces pays pilotes, tandis que pour les cinq pays qui avaient souscrit volontairement à cette initiative, le montant correspondant était de 26,1 millions de dollars. Ce mécanisme de financement encourage l'harmonisation des systèmes et pratiques financiers.

65. En dépit de l'intérêt croissant porté aux mandats et services de certains organismes non résidents et spécialisés (tels que l'AIEA, l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime et la CNUCED), la participation de ceux-ci reste parfois limitée du fait de l'absence de ressources de base et de ressources extrabudgétaires non affectées à des fins spécifiques. La nécessité d'indiquer les ressources financières disponibles dès la formulation de programmes conjoints ou de programmes uniques (ou, dans le cas d'un pays, lorsqu'il participe au fonds unique) pose des problèmes à certains organismes qui sont tributaires de ressources extrabudgétaires pour mener des activités opérationnelles. On pourrait étudier la possibilité de mettre en place un mécanisme de financement pour appuyer les activités préparatoires ou de fournir un capital initial afin que l'on puisse faire appel à des organismes non résidents et spécialisés lorsque leurs compétences générales et spécialisées sont manifestement nécessaires.

Enseignements tirés des examens et évaluations finales des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement

66. Les examens à mi-parcours sont des outils de gestion qui ont permis aux équipes de pays des Nations Unies et aux partenaires de réévaluer la pertinence et l'utilité des activités relevant des plans-cadres. Les nouveaux mécanismes d'examen prévus dans l'ensemble de directives mises au point en 2009 remplacent les examens à mi-parcours et en élargissent la portée. Les évaluations finales indépendantes des plans-cadres continueront d'offrir un point de vue extérieur sur les contributions du système des Nations Unies à la réalisation des objectifs nationaux prioritaires en matière de développement. Menées correctement, ces évaluations seront particulièrement utiles pour l'élaboration de nouveaux plans-cadres et confirmeront l'avantage relatif des organismes des Nations Unies dans le pays. Les plans-cadres doivent être examinés régulièrement.

67. Les examens et évaluations finales menés par le passé montrent que les problèmes rencontrés sont liés à l'absence de données sur les indicateurs concernant les produits et les résultats et qu'il faut établir des indicateurs adaptés et mesurables, améliorer le suivi et recueillir des données à un stade précoce. Les résultats obtenus en ce qui concerne le renforcement des capacités, et notamment leur viabilité, n'ont pu être dûment évalués car les résultats escomptés et les indicateurs de succès correspondants n'ont pas été clairement définis. Les directeurs régionaux des équipes de pays ou le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation devraient appuyer les évaluations des plans-cadres menées conjointement avec les gouvernements sur le plan de l'assurance de la qualité.

IV. Dépenses, financement et ressources en faveur du système des coordonnateurs résidents

A. Financement fourni par le Programme des Nations Unies pour le développement ou par son intermédiaire

68. Dans sa résolution 62/208, l'Assemblée générale a prié le Groupe des Nations Unies pour le développement et le PNUD de continuer à mettre au point des méthodes et des outils permettant de mesurer les coûts et avantages de la coordination et de faire rapport à ce sujet. En 2008, le Bureau de la coordination des activités de développement a créé une base de données pour recueillir systématiquement des informations à l'échelle des pays et pour aider à déterminer la nature des initiatives et activités de coordination, leur coût et les améliorations qui pourraient être apportées au fonctionnement des équipes de pays. Le Bureau évalue actuellement les données recueillies afin d'établir un cadre fiable pour mesurer les coûts de la coordination ainsi que ses avantages. Certains avantages mentionnés à titre indicatif, notamment les économies réalisées du fait de l'harmonisation des pratiques de fonctionnement, seront présentés séparément au Conseil à sa session de fond.

69. Certains coûts directs sont évoqués dans le rapport financier qu'a présenté le PNUD au système de coordonnateurs résidents. Le tableau 1 fait apparaître les ressources ordinaires et de base ainsi que les autres ressources fournies par le PNUD entre 2005 et 2009. La source, la nature et les affectations possibles de ces fonds ont été décrites dans les rapports présentés au Conseil économique et social en 2008 et 2009. Le montant total des coûts directs de l'appui au système de coordonnateurs résidents assumés par le PNUD ou par son intermédiaire représente 0,6 % des dépenses engagées pour exécuter les programmes.

70. En 2009, 130 bureaux de coordonnateurs résidents ont reçu un appui financier destiné à couvrir : a) les dépenses afférentes à un poste d'administrateur chargé de la coordination dans chaque bureau; b) l'appui à la mise en œuvre des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (20 000 dollars par pays); c) l'aide aux bureaux chargés de plusieurs pays (10 000 dollars par pays supplémentaire couvert); et d) l'octroi de fonds supplémentaires, en fonction du nombre d'organisations non résidentes participantes. Dans les pays à économie en transition, les bureaux des coordonnateurs résidents ont reçu un montant total de 10,5 millions de dollars, dont la moitié a permis de financer les services de planificateurs stratégiques et de coordonnateurs dans 21 pays en crise et pays sortant d'un conflit ou se relevant d'une catastrophe. Ces moyens supplémentaires aident notamment à planifier et coordonner les activités de relèvement des équipes de pays des Nations Unies, à établir des liens avec les missions de maintien de la paix et les missions politiques, à évaluer les besoins en matière de relèvement et à renforcer les capacités.

71. Le PNUD a continué de financer 14 postes d'analyste de la coordination nationale dans sept pays pilotes de l'initiative « Unis dans l'action » et sept autres pays afin d'appuyer la coordination avec les organismes non résidents, et 6 postes de spécialiste de la coordination régionale pour fournir un appui technique aux équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement.

Tableau 1
Financement du système de coordonnateurs résidents fourni par le Programme des Nations Unies pour le développement et le Bureau de la coordination des activités de développement du Groupe des Nations Unies pour le développement ou par leur intermédiaire (2005-2009)

(En milliers de dollars des États-Unis, aux prix courants)

<i>Financement du système de coordonnateurs résidents et allocation des ressources</i>	2005	2006	2007	2008	2009
Fonds alloués par le PNUD ou par son intermédiaire					
A. PNUD (ressources ordinaires)					
1. Appui opérationnel du PNUD au système des coordonnateurs résidents					
a) Coût de base des coordonnateurs résidents/représentants résidents et des bureaux de coordonnateurs résidents ^a	52 132	53 579	61 431	66 766	71 164
b) Appui aux organismes non résidents ^b	–	–	–	556	559
c) Appui aux équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement ^b	–	–	–	687	825
d) Appui aux pays pilotes de l'initiative « Unis dans l'action » ^b	–	–	–	314	1 209
e) Appui au Bureau de la coordination des activités de développement au siège ^c	1 372	1 604	1 717	1 765	1 984
2. Appui aux coordonnateurs résidents (fonds alloués et suivis par le Bureau de la coordination des activités de développement) ^d	14 264	13 193	12 687	15 635	16 796
Total A	67 768	68 376	75 835	85 723	92 537
(Pourcentage d'augmentation par rapport à l'année précédente)	(17,0)	(0,89)	(11,0)	(13,0)	(8,0)
B. PNUD/Bureau de la coordination des activités de développement (contributions volontaires versées au Fonds de coordination des Nations Unies pour les pays)					
1. Appui au Bureau de la coordination des activités de développement au siège et à l'École des cadres du système des Nations Unies ^e	6 961	7 191	9 445	10 181	11 264
2. Appui aux équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement	–	–	200	517	255
<i>Fonds alloués aux bureaux des coordonnateurs résidents</i>					
3. Appui aux équipes de pays des Nations Unies	–	2 063	3 498	9 217	10 630
4. Appui supplémentaire aux équipes de pays pour la phase de relèvement	2 119	3 531	3 325	4 440	4 894
5. Appui aux pays pilotes de l'initiative « Unis dans l'action » et aux autres pays ayant souscrit volontairement à cette initiative	–	–	–	1 250	1 200
Total B	9 080	12 785	16 268	25 605	28 243

<i>Financement du système de coordonnateurs résidents et allocation des ressources</i>	2005	2006	2007	2008	2009
(Pourcentage d'augmentation par rapport à l'année précédente)	(39,0)	(40,8)	(27,2)	(57,4)	(10,3)
Montant total de l'appui au système de coordonnateurs résidents fourni par le PNUD ou par son intermédiaire	76 848	81 161	92 103	111 328	120 780
	(6,7)	(5,6)	(13,5)	(20,9)	(8,5)
Pourcentage des contributions versées par des donateurs par rapport au montant total de l'appui au système des coordonnateurs résidents (B)	11,8	15,7	17,7	23,0	23,4

Source : PNUD et Bureau de la coordination des activités de développement du Groupe des Nations Unies pour le développement.

^a Ce montant représente le coût total de l'appui du PNUD à la fonction de coordination au niveau national (les dépenses salariales engagées par le coordonnateur résident/représentant résident et les dépenses d'appui opérationnel et administratif) et constitue un pourcentage du coût d'un bureau de pays du PNUD, calculé à partir d'une étude de la charge de travail. Ce pourcentage était de 28 % en 2008.

^b Avant 2008, le soutien aux organismes non résidents, aux équipes de directeurs régionaux et aux activités pilotes de l'initiative « Unis dans l'action » (le cas échéant) était inscrit à la rubrique Coût de base fonction de coordonnateur résident/représentant résident et bureau de coordonnateur résident. Le montant correspondant comprend les dépenses afférentes aux 14 postes d'analyste de la coordination nationale et aux 6 postes de spécialiste de la coordination régionale relevant des équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement.

^c Montants affectés à la gestion : dépenses de postes et frais généraux de fonctionnement.

^d Conformément à la décision 95/23 du Conseil d'administration du PNUD-FNUAP, le PNUD a aussi prévu des dépenses d'appui au réseau des coordonnateurs résidents (fonds pour l'appui au système des coordonnateurs résidents) dans ses arrangements de programmation. Cette mise de fonds initiale permet de renforcer la coordination au niveau national et de donner aux coordonnateurs résidents les moyens d'exploiter rapidement les possibilités de collaboration à l'échelle du système afin de répondre aux besoins nationaux prioritaires, y compris dans le domaine du relèvement et de la transition.

^e Avant 2008, les rubriques Appui aux équipes de directeurs régionaux (B.2), Appui aux équipes de pays des Nations Unies (B.3) et Appui aux pays pilotes de l'initiative « Unis dans l'action » (B.5) – le cas échéant – étaient regroupées sous la rubrique Appui au Bureau de la coordination des activités de développement au siège (B.1).

72. Les ressources ordinaires allouées par le PNUD aux coordonnateurs résidents/représentants résidents et aux bureaux de coordonnateurs résidents, qui représentent 59 % du montant total, sont la principale source de financement, tandis que l'appui direct aux équipes de pays des Nations Unies représente 29 % du montant total.

73. Le montant des fonds alloués par le PNUD ou par son intermédiaire a augmenté de 8,5 % en 2009, l'appui direct aux bureaux des coordonnateurs résidents et aux équipes de pays des Nations Unies (y compris en faveur de l'initiative « Unis dans l'action » et des activités de transition) enregistrant la hausse la plus forte (12,3 %).

74. Les contributions versées par des donateurs au Fonds de coordination des Nations Unies pour les pays représentent environ 23 % du montant total (contre 12 % en 2005). Elles n'ont que légèrement augmenté en 2009 (10,3 %) par rapport à l'année précédente (57,4 %).

75. En moyenne, le montant de l'appui direct octroyé aux équipes de pays des Nations Unies s'est élevé en 2009 à 730 000 dollars (compte non tenu de l'appui supplémentaire fourni en faveur de l'initiative « Unis dans l'action » et des activités

de transition), soit une hausse de 8,3 % par rapport à 2008 (voir tableau 2). Les pays pilotes de l'initiative « Unis dans l'action » et cinq pays ayant souscrit volontairement à celle-ci ont reçu des aides supplémentaires s'élevant en moyenne à 185 300 dollars en 2009.

Tableau 2

Montant moyen des dépenses, par pays et sur le terrain, financées par le Programme des Nations Unies pour le développement ou par son intermédiaire (2005-2009)

(En milliers de dollars des États-Unis, aux prix courants)

<i>Modalité de financement du PNUD (sur la base des 135 pays ayant reçu des fonds)^a</i>	2005	2006	2007	2008	2009
Coût de base pour le PNUD de la fonction de coordonnateur résident/représentant résident et du bureau de coordonnateur résident	383	394	452	491	527
Fonds pour l'appui au système des coordonnateurs résidents et Fonds de coordination des Nations Unies pour les pays – montants alloués aux bureaux des coordonnateurs résidents ^b		112	119	183	203
Total	383	506	571	674	730

Source : Montants calculés à partir du tableau 1; PNUD et Bureau de la coordination des activités de développement du Groupe des Nations Unies pour le développement.

^a Sauf montants supplémentaires alloués par le Fonds de coordination des Nations Unies pour les pays au titre de l'appui aux activités de sortie de crise et de l'initiative « Unis dans l'action ».

^b Chiffres par pays non disponibles pour 2005.

B. Financements provenant d'autres organismes des Nations Unies et d'autres sources

76. La plupart des organismes estiment que leur participation et l'appui fourni par leur personnel constituent leurs principales contributions au système de coordonnateurs résidents, et un certain nombre ont indiqué que leur personnel avait consacré plus de temps qu'auparavant à l'appui au système de coordonnateurs résidents. Il est toutefois difficile d'évaluer ces contributions. Par ailleurs, il n'existe pas de définition convenue ni d'indicateur permettant de mesurer les coûts de la coordination du système de coordonnateurs résidents et de l'appui qui lui est fourni. Les organismes des Nations Unies rendent compte de manière inégale et sporadique de l'appui apporté au système de coordonnateurs résidents, et les renseignements communiqués sont rarement quantitatifs.

77. Les équipes de pays des Nations Unies peuvent partager les coûts des plans de coordination arrêtés au niveau des pays, mais de tels arrangements ne sont pas prévisibles. Des organismes peuvent en outre affecter du personnel à des programmes conjoints, financer le recrutement pour une courte durée de conseillers pour les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement ou prévoir des postes de spécialiste pour prêter appui aux équipes de pays des Nations Unies. L'UNICEF est l'un des rares à avoir recueilli des données sur les contributions financières. Plus de la moitié de ses bureaux de pays ont signalé avoir alloué au total

2,6 millions de dollars aux groupes d'appui aux bureaux des coordonnateurs résidents, soit en moyenne 41 000 dollars par groupe, notamment pour couvrir les dépenses de personnel et financer des activités relevant des plans-cadres, comme le suivi et l'évaluation et les communications communes. L'ONUDI a, pour sa part, indiqué avoir consacré en 2009 21 000 dollars à la prestation de services communs concernant cinq pays. D'autres membres des équipes de pays des Nations Unies ont fait des contributions financières, dont il faut rendre compte de manière plus systématique.

78. Ces deux dernières années, des organisations sises à Genève et à Rome ont contribué à titre exceptionnel aux programmes d'orientation des coordonnateurs résidents (6 000 dollars en 2009 et 5 367 dollars en 2010) pour couvrir le surcroît de dépenses lié à l'organisation de réunions d'information à l'intention des coordonnateurs résidents. Cette contribution pourrait être examinée afin de déterminer si ces réunions pourraient être financées au moyen des ressources existantes destinées au programme d'orientation. Les organismes concernés estiment en outre que les frais acquittés pour faire examiner les candidatures par le centre d'évaluation des coordonnateurs résidents (13 638 dollars par personne) constituent une contribution au système.

79. Un appui est également fourni aux bureaux des coordonnateurs résidents par les titulaires de postes d'administrateur auxiliaire et de Volontaire des Nations Unies et les bénéficiaires de bourses financés par des donateurs. En 2008, 20 nouveaux postes d'agent recruté sur le plan international ont été financés dans des bureaux de pays au moyen de fonds alloués par des donateurs.

V. Conclusions et recommandations

80. En 2009, le système des Nations Unies pour le développement a continué de renforcer la cohérence à l'échelle du système et d'appliquer les principes de base du système des coordonnateurs résidents. Les principales réalisations sont la mise en œuvre du cadre de gestion et de responsabilisation du système des Nations Unies pour le développement et du système des coordonnateurs résidents, y compris le cloisonnement des fonctions dans le système des coordonnateurs résidents; l'amélioration de la cohérence en ce qui concerne la programmation par pays et l'accentuation de l'appropriation et de la maîtrise des programmes par les autorités nationales grâce au renforcement des processus des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement et des instruments de programmation connexes; et la mobilisation de davantage de fonds communs non affectés à des fins spécifiques à l'appui des fonds uniques dans les pays, notamment à la faveur de l'élargissement du guichet de financement de l'initiative « Unis dans l'action » et du Fonds pour la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement. Les organismes des Nations Unies sont fermement déterminés à appuyer le système de coordonnateurs résidents, comme le montrent les mesures concrètes qu'ont adoptées un certain nombre d'organismes spécialisés et non résidents en vue de travailler plus efficacement avec lui aux échelons national et régional. Ils ont notamment dégagé des fonds devant être utilisés à des fins spécifiques, examiné leurs structures et capacités organisationnelles, et mis au point des modalités pour décentraliser leurs capacités.

81. Le Conseil voudra peut-être :

a) Encourager les organismes des Nations Unies, en particulier ceux dont la présence sur le terrain est limitée, à évaluer leur capacité actuelle de répondre, dans le cadre de leur mandat, aux nouveaux besoins des pays ainsi qu'aux demandes liées au cadre de gestion et de responsabilisation, et à prendre les mesures nécessaires pour renforcer leurs capacités afin d'être en mesure de satisfaire de manière satisfaisante les besoins prioritaires;

b) Encourager les organes directeurs des organismes des Nations Unies à envisager d'autres moyens de renforcer davantage les capacités des organismes concernés, en particulier ceux dont la présence sur le terrain est limitée. Cela permettrait de veiller à ce que les organismes soient plus disposés à participer aux mécanismes de programmation conjointe et d'appuyer ceux-ci plus efficacement, afin de répondre en priorité aux nouveaux besoins des pays concernés, notamment en ce qui concerne le renforcement des services normatifs et stratégiques ainsi que des services en matière de choix des orientations;

c) Encourager le Groupe des Nations Unies pour le développement, avec l'appui des organismes membres, à envisager de créer un mécanisme de financement autorenouvelable et remboursable qui fournirait un financement initial pour permettre aux organisations non résidentes d'appuyer rapidement les initiatives de programmation conjointe et d'y participer, tout en s'efforçant de mobiliser des ressources en vue de participer pleinement aux travaux menés;

d) Inviter le Groupe des Nations Unies pour le développement et les organismes des Nations Unies à veiller à ce que les équipes de pays connaissent et comprennent parfaitement le cadre de gestion et de responsabilisation. Le Conseil devrait être tenu informé de l'état d'application dudit cadre à sa session de fond de 2011, conformément aux dispositions du paragraphe 27 de sa résolution 2009/1;

e) Encourager les organismes des Nations Unies non résidents dans les pays de programme à mettre en commun, par l'entremise du Comité de haut niveau sur la gestion et du Groupe des Nations Unies pour le développement, les enseignements tirés de la décentralisation et l'expérience acquise s'agissant de la représentation dans les pays, et engager ces organismes à envisager d'opter pour une approche intersectorielle vis-à-vis de la coopération de pays en vue d'améliorer leur présence sur le terrain et de partager les dépenses de fonctionnement;

f) Encourager le Groupe des Nations Unies pour le développement à appuyer, par l'intermédiaire des équipes de pays des Nations Unies, les pays de programme qui en font la demande, en vue de renforcer les capacités nationales en matière de contrôle, de coordination et de gestion, notamment de suivi et d'évaluation, pour ce qui est des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement;

g) Inviter le Groupe des Nations Unies pour le développement à publier sa synthèse des rapports annuels des coordonnateurs résidents, qui sera distribuée sous forme de document de séance lors du débat consacré aux activités opérationnelles du Conseil;

h) Inviter le Bureau de la coordination des activités de développement du Groupe des Nations Unies pour le développement à étudier, en coordination avec le Département des affaires économiques et sociales, les moyens d'améliorer l'actualité et la disponibilité des données fournies par les coordonnateurs résidents et les équipes de pays des Nations Unies aux fins de la présentation au Conseil de rapports sur le système de coordonnateurs résidents;

i) Prier le Groupe des Nations Unies pour le développement de proposer des moyens de répondre à la demande formulée par le Conseil dans sa résolution 2009/1, tendant à mettre au point des méthodes et des outils permettant de mesurer les coûts et avantages de la coordination et de faire rapport à ce sujet, y compris des exemples d'application au niveau national, et prier également le Secrétaire général de faire figurer dans le rapport sur l'examen triennal complet des activités opérationnelles de développement, qui sera présenté au Conseil à sa session de fond de 2011, des informations sur les progrès accomplis à cet égard.

Annexe

Cadre de gestion du système des coordonnateurs résidents : récapitulatif des arrangements

Fonctionnement du Groupe des Nations Unies pour le développement

L'Administrateur du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) est le Président permanent du Groupe des Nations Unies pour le développement. À ce titre, il est responsable de toutes les fonctions confiées au Groupe. En ce qui concerne la gestion du Groupe et du système de coordonnateurs résidents, le Président reçoit le concours d'un vice-président, issu d'un organisme spécialisé, et est conseillé par un groupe consultatif constitué de représentants de 13 organismes. Sur le plan technique, le Groupe des Nations Unies pour le développement établit, par l'entremise de groupes de travail et d'équipes interorganisations, des directives et procédures opérationnelles pour assurer la cohérence de la programmation, des systèmes de responsabilisation et des procédures de travail. Ces mécanismes sont présidés par les représentants de différentes organisations, qui sont élus à cette fonction. Lorsque le Groupe élabore de nouvelles orientations concernant les activités opérationnelles du système des Nations Unies pour le développement, celles-ci sont présentées au Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination^a.

Évaluation des candidatures aux postes de coordonnateur résident et sélection des coordonnateurs résidents

Le Groupe de travail sur le réseau de coordonnateurs résidents du Groupe des Nations Unies pour le développement est le mécanisme interinstitutions chargé d'établir les normes, outils, instruments et procédures d'évaluation et de sélection des candidats aux postes de coordonnateur résident. Sa présidence est assurée par roulement. Le PNUD fournit des services de gestion, de conseil et de logistique, notamment, mais non exclusivement, pour ce qui est de contrôler le respect des critères d'éligibilité et de répartition équilibrée, et de gérer les achats se rapportant aux services d'un centre d'évaluation des candidatures aux postes de coordonnateur résident. Le Groupe de travail rend compte au Groupe des Nations Unies pour le développement.

Sélection des coordonnateurs résidents

Le Groupe consultatif interinstitutions, que préside le Directeur du Bureau de la coordination des activités de développement, est un mécanisme interinstitutions chargé d'examiner les candidatures en vue d'établir une liste de candidats qui sera adressée au Président du Groupe des Nations Unies pour le développement pour recommandation finale et présentation au Secrétaire général. Le Président sollicite les vues des membres du Groupe et du Conseil des chefs de secrétariat au moment de la sélection finale. Le PNUD gère le mécanisme d'appui, notamment les vacances de poste, la recherche de spécialistes, l'approbation par le Secrétaire général et les accords avec les pays hôtes.

^a Les décisions sur les questions touchant au fonctionnement du système des Nations Unies pour le développement au niveau national seraient prises par le Groupe des Nations Unies pour le développement au complet, tandis que le Conseil des chefs de secrétariat prend les décisions concernant les questions d'ordre général (voir CEB/2008/1, par. 21).

Gestion et suivi du système de coordonnateurs résidents à l'échelle nationale

Les équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement centralisent l'appui aux coordonnateurs résidents et aux équipes de pays des Nations Unies et le contrôle de leurs activités. Elles sont chargées de fournir un appui technique cohérent et de veiller à la qualité des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement et des programmes des Nations Unies; d'assurer le suivi du comportement professionnel des coordonnateurs résidents et des équipes de pays et de régler les différends; et d'intervenir dans les situations difficiles sur le plan national. Le Directeur du Bureau de la coordination des activités de développement supervise l'appui fourni aux fins de la gestion du système d'évaluation du travail des coordonnateurs résidents et des équipes de pays. Au niveau régional, le Directeur régional du PNUD préside l'équipe régionale du Groupe des Nations Unies pour le développement, qui est chargée d'évaluer les résultats du coordonnateur résident et de l'équipe de pays. Le travail du coordonnateur résident en tant que représentant résident du PNUD est évalué séparément par le Groupe d'examen des carrières du PNUD.

Gestion du secrétariat du Bureau de la coordination des activités de développement du Groupe des Nations Unies pour le développement

Le Bureau de la coordination des activités de développement : a) assure le secrétariat technique et administratif du Groupe des Nations Unies pour le développement à tous les échelons hiérarchiques, et son directeur fait office de secrétaire du Groupe des Nations Unies pour le développement dans son ensemble et du Groupe consultatif; b) appuie la gestion du système de coordonnateurs résidents, notamment à la faveur de l'allocation de ressources extrabudgétaires; c) fournit une assistance technique et un appui aux coordonnateurs résidents et aux équipes de pays des Nations Unies; et d) assure la coordination des travaux du Groupe des Nations Unies pour le développement à tous les niveaux et avec d'autres mécanismes interinstitutions du système des Nations Unies. Le Bureau de la coordination des activités de développement travaille de manière impartiale, participative et transparente, en tenant compte des avis de tous les membres du Groupe des Nations Unies pour le développement. Il est administré et financé pour l'essentiel par le PNUD ou par son intermédiaire; les hauts responsables sont détachés par les fonds et programmes et, dans quelques cas, par d'autres organismes membres du Groupe. Le Bureau a pour mission de mobiliser des ressources humaines et financières.