



**Conseil économique  
et social**

Distr.  
GENERALE

E/1993/73  
14 juin 1993  
FRANCAIS  
ORIGINAL : ANGLAIS

Session de fond de 1993  
Genève, 28 juin-30 juillet 1993  
Point 3 de l'ordre du jour provisoire\*

ACTIVITES OPERATIONNELLES DE DEVELOPPEMENT

Rapport intérimaire sur l'application de la résolution 47/199  
de l'Assemblée générale

Rapport du Secrétaire général

TABLE DES MATIERES

	<u>Paragraphes</u>	<u>Page</u>
I. INTRODUCTION ET RESUME . . . . .	1 - 16	3
II. CONTEXTE ACTUEL DES ACTIVITES OPERATIONNELLES DE DEVELOPPEMENT . . . . .	17 - 27	6
III. ELABORATION ET EXECUTION DES PROGRAMMES . . . . .	28 - 47	9
A. Note de stratégie nationale . . . . .	29 - 33	10
B. Harmonisation et adaptation des cycles de programmation . . . . .	34 - 36	11
C. Approche-programme . . . . .	37 - 41	12
D. Exécution nationale . . . . .	42 - 47	13
IV. APPUI AUX PROGRAMMES . . . . .	48 - 67	15
A. Décentralisation . . . . .	49 - 51	15
B. Simplification et harmonisation . . . . .	52 - 55	16

\* E/1993/100.

TABLE DES MATIERES (suite)

	<u>Paragraphes</u>	<u>Page</u>
C. Evaluation, contrôle et audit . . . . .	56 - 59	17
D. Locaux communs . . . . .	60 - 62	18
E. Formation . . . . .	63 - 67	19
V. SYSTEME DES COORDONNATEURS RESIDENTS . . . . .	68 - 79	21
A. Orientations à suivre pour le renforcement du système des coordonnateurs résidents . . . . .	70 - 71	21
B. Mécanismes de coordination . . . . .	72 - 73	23
C. Appui au siège et sur le terrain . . . . .	74 - 77	24
D. Questions de recrutement . . . . .	78 - 79	25
VI. GRANDS THEMES . . . . .	80 - 86	25
A. Science et technique au service du développement	80 - 81	25
B. Développement humain . . . . .	82 - 83	26
C. Réformes économiques et sociales . . . . .	84 - 86	26

Annexes

I. RECAPITULATION DU PROGRAMME DE TRAVAIL POUR L'APPLICATION DE LA RESOLUTION 47/199 DE L'ASSEMBLEE GENERALE . . . . .	28
II. LA NOTE DE STRATEGIE NATIONALE . . . . .	36
III. L'APPROCHE-PROGRAMME . . . . .	40
IV. DISPOSITIONS RELATIVES A L'EXECUTION ET A LA REALISATION NATIONALES . . . . .	46

## I. INTRODUCTION ET RESUME

### Introduction

1. Le présent rapport intérimaire, établi en application du paragraphe 54 de la résolution 47/199 de l'Assemblée générale en date du 22 décembre 1992, suit de quelques mois seulement l'adoption de la résolution. Il revêt par conséquent un caractère préliminaire en ce qui concerne certaines dispositions de la résolution. Compte tenu cependant du fait que la résolution 47/199 s'inspire directement des réformes préconisées par l'Assemblée générale dans sa résolution 44/211 du 22 décembre 1989 et que des mesures sont actuellement prises pour appliquer cette dernière, il n'est rendu compte ici que des progrès réalisés dans des domaines essentiels comme l'approche-programme, l'exécution nationale, la décentralisation et la formation.

2. Conformément à la demande formulée par l'Assemblée générale au paragraphe 2 de sa résolution 47/199, le présent rapport insiste sur la nécessité d'appliquer tous les éléments de la résolution 44/211 de manière cohérente et en tenant compte de leur interdépendance. Une telle approche est indispensable en raison des liens opérationnels qui existent par définition entre les diverses dispositions des deux résolutions. Ce premier rapport intérimaire présente ainsi une approche globale qui groupe tous les éléments sous quatre rubriques liées les unes aux autres : élaboration et exécution des programmes; appui aux programmes; système des coordonnateurs résidents; questions thématiques.

3. Pour que la résolution 47/199 soit pleinement appliquée, il faut que tous les organismes du système participent de façon concertée, collectivement et individuellement, aux activités opérationnelles de développement, compte tenu de leur mandat et sous la direction de leurs organes directeurs. Pour que cette action soit cohérente et complémentaire, l'Assemblée a prévu, au paragraphe 53 de la résolution, "un schéma directeur détaillé contenant des directives, des objectifs, des normes et un calendrier". Ces divers éléments d'un plan de gestion sont donc présentés dans le rapport, avec des informations à jour sur les progrès réalisés dans chacun des principaux domaines.

4. Depuis le début de 1993, les organismes des Nations Unies ont pris des mesures énergiques pour poursuivre l'application des réformes préconisées par l'Assemblée dans la résolution 44/211, tout en donnant suite aux nouvelles dispositions de la résolution 47/199. C'est ainsi que le Comité consultatif pour les questions relatives aux programmes et aux opérations (CCQPO) du Comité administratif de coordination (CAC) a consacré une grande partie de sa première session de 1993 aux efforts visant à parvenir à un accord sur une interprétation commune de l'approche-programme et de l'exécution nationale et sur la meilleure façon d'élaborer la note de stratégie nationale. Par ailleurs, il a examiné l'ensemble du plan de travail et des mécanismes destinés à poursuivre la décentralisation, la simplification et l'harmonisation des règles et procédures — notamment dans le domaine de l'évaluation, du suivi et du contrôle — ainsi que le système des coordonnateurs résidents et la formation. Au cours d'une réunion intersessions tenue au début du mois de juin, le CCQPO a examiné les progrès réalisés et le plan de travail dont le Conseil économique et social est saisi à la présente session.

5. D'autre part, au cours de sa réunion de haut niveau tenue en janvier, le Groupe consultatif mixte des politiques a commencé à mettre en application plusieurs dispositions de la résolution et confié des tâches précises à ses divers sous-groupes. Le Groupe a périodiquement examiné les progrès réalisés lors de ses réunions générales, dont la dernière a eu lieu le 21 mai. Au cours d'une réunion extraordinaire de haut niveau, tenue le 18 avril, il a examiné en particulier la note de stratégie nationale, le système des coordonnateurs résidents et la question du partage des locaux.

6. Les travaux de ces mécanismes interinstitutions, de leurs divers sous-groupes et des groupes de travail spéciaux constituent l'essentiel des activités menées conjointement par les fonds, programmes et institutions spécialisées du système des Nations Unies. L'ONU fournit par ailleurs les directives générales nécessaires. Les résultats obtenus et les plans établis figurent dans le présent rapport intérimaire.

7. Du reste, aux paragraphes 51 et 54 de la résolution 47/199, l'Assemblée a assuré que les mesures prises par les organes directeurs des organismes des Nations Unies ainsi que par les chefs de secrétariat de ces entités seraient incorporés dans les rapports intérimaires de 1993 et 1994. Les éléments d'information pertinents seront présentés séparément au Conseil économique et social.

8. Le Secrétaire général a été prié, au paragraphe 52 de la résolution 47/199, "de s'assurer que les dispositions de [cette] résolution soient intégralement appliquées par tous les organes, institutions et organismes des Nations Unies". Il a demandé que dans l'exécution de cette tâche, le Secrétaire général adjoint à la coordination des politiques et au développement durable assume la responsabilité principale de la coordination et de l'exécution de la résolution.

9. Par ailleurs, en ce qui concerne les mesures à prendre à l'échelon national, le Secrétaire général a indiqué dans une lettre adressée à tous les coordonnateurs résidents qu'à son avis, il était très important qu'en collaboration avec les hauts fonctionnaires du système des Nations Unies, ils étudient soigneusement les incidences de la résolution et travaillent à son application intégrale. Il a d'autre part demandé au Secrétaire général adjoint, qui l'aide à donner des directives générales aux responsables des programmes opérationnels et des bureaux extérieurs, de prendre les mesures complémentaires nécessaires. Le Secrétaire général adjoint a par la suite écrit aux coordonnateurs résidents ainsi qu'aux responsables des fonds, programmes et institutions spécialisées pour qu'ils prennent des décisions sur diverses questions. Les responsables des organismes membres du Groupe consultatif mixte des politiques et les chefs de secrétariat d'autres organisations ont écrit à leur tour pour appuyer un effort concerté en vue de l'application de la résolution. Ce processus de consultation et de coopération sera intensifié pendant l'application des dispositions de cette résolution.

#### Résumé

10. La structure du rapport est fondée sur les considérations suivantes :

- a) l'application cohérente et détaillée de tous les éléments de la résolution 47/199, sur la base des résultats de l'application de la résolution 44/211;
- b) un plan global de gestion, conformément au paragraphe 53 de la résolution

47/199, utilisé comme élément central du rapport, indiquant les objectifs et les directives ainsi que les progrès réalisés, et complété par un plan de travail général contenant également des normes (voir annexe I); c) des informations sur les mesures prises par les organes directeurs et les responsables des fonds, programmes et institutions spécialisées des Nations Unies, en application des paragraphes 51 et 54 de la résolution 47/199 (ces informations feront l'objet d'un document distinct).

11. Au début du rapport, l'application de la résolution 47/199 est placée dans le cadre de l'environnement dans lequel se déroulent actuellement les activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies. La section II passe en revue certains facteurs déterminants de cet environnement, notamment la persistance des problèmes qui se posent dans de nombreux pays en développement et les difficultés rencontrées par l'aide au développement, en général, et le financement des activités opérationnelles par le système des Nations Unies, en particulier. Le rapport traite également des mesures que continuent à prendre les organismes du système des Nations Unies pour répondre à l'évolution des besoins des pays en développement et appliquer de nouvelles stratégies internationales de développement.

12. La section III regroupe les éléments de la résolution 47/199 qui se rapportent à l'élaboration et l'exécution des programmes. En ce qui concerne la note de stratégie nationale, des progrès ont pu être accomplis grâce à la révision de la note d'information du CAC (voir plus loin, annexe II). Les coordonnateurs résidents cherchent à déterminer si les pays bénéficiaires s'intéressent à l'élaboration d'une telle note de stratégie. Des consultations avec les responsables gouvernementaux compétents sont prévues dans le cadre d'une initiative visant à mettre au point des directives d'ordre pratique qui permettront de mettre en application les dispositions du paragraphe 9 de la résolution 47/199 dans les pays intéressés. En ce qui concerne l'harmonisation des cycles de programmation, le Groupe consultatif mixte des politiques est en train d'introduire des mesures visant à les harmoniser et à les adapter aux cycles nationaux dans tous les pays où cela est possible. Il convient de rappeler qu'aux paragraphes 13 et 22 de la résolution 47/199, l'Assemblée générale avait prié le Secrétaire général de se prononcer rapidement sur deux questions précises liées l'une à l'autre : une interprétation commune par tous les organismes des Nations Unies de l'approche-programme et de l'exécution nationale. Un accord sur ces questions a pu être réalisé à la première session du Comité consultatif pour les questions relatives aux programmes et aux opérations (CCQPO) du Comité administratif de coordination. Les résultats de ces travaux figurent aux sections III C et III D.

13. La section IV traite de questions liées essentiellement à la gestion et à l'administration des programmes, l'objectif étant principalement de parvenir à une plus grande efficacité en décentralisant et en renforçant les capacités au niveau des pays. Un effort important est fait pour harmoniser et simplifier les règles et procédures régissant les activités opérationnelles de développement, notamment l'évaluation et le contrôle de gestion. Des progrès spécifiques ont été faits dans l'élaboration d'un manuel commun du système des Nations Unies; l'accent est mis à court terme sur l'application de mesures pratiques pour alléger la charge qui pèse sur les pays bénéficiaires. Des plans sont actuellement élaborés pour augmenter sensiblement l'utilisation de locaux communs, de façon économique, en tenant compte des conditions locales. L'appui

à la formation comprend l'extension des activités à l'échelon national et la participation de nationaux à la gestion des activités opérationnelles de développement.

14. Dans la section V, le rapport traite des dispositions de la résolution concernant le renforcement du système des coordonnateurs résidents. Cette importante question fait l'objet d'un examen sous quatre rubriques :

a) questions relatives à l'application et au suivi des dispositions et directives du CAC sur le renforcement du système des coordonnateurs résidents (sect. V-A); b) question des mécanismes de coordination dans le cadre du système des coordonnateurs résidents, notamment les comités au niveau local (sect. V-B); octroi d'un appui fonctionnel et financier pour renforcer la fonction de coordonnateur résident (sect. V-C); élargissement du recrutement de représentants/coordonnateurs résidents aux membres du Groupe consultatif mixte des politiques et à d'autres organismes des Nations Unies et amélioration de la transparence du processus de sélection. Des consultations sont en cours sur toutes ces questions pour déterminer les mesures à prendre.

15. La section VI traite de trois questions thématiques découlant de la résolution 47/199. En ce qui concerne la science et la technique au service du développement, il y est fait état des décisions prises par la Commission de la science et de la technique au service du développement et du projet de résolution dont le Conseil est saisi à la présente session. En ce qui concerne le développement humain, le Conseil est informé de l'existence de rapports sur la participation du système des Nations Unies à la mise en valeur des ressources humaines et au développement humain. Des informations sont également présentées sur les mesures prises récemment en faveur des pays mettant en oeuvre des réformes économiques et sociales.

16. En ce qui concerne les annexes, l'attention du Conseil est appelée sur l'annexe I qui contient une vue d'ensemble du programme de travail proposé pour l'application de la résolution, notamment des normes. Les autres annexes contiennent des textes pertinents élaborés par le CAC sur la note de stratégie nationale, l'approche-programme et l'exécution nationale.

## II. CONTEXTE ACTUEL DES ACTIVITES OPERATIONNELLES DE DEVELOPPEMENT

### Situation des pays bénéficiaires

17. Comme il est noté dans l'Etude sur l'économie mondiale, 1993, la situation économique mondiale continue d'être difficile – et le restera vraisemblablement en 1993 – avec les conséquences que cela comporte inévitablement pour les pays les plus pauvres. Le taux de croissance moyen des pays en développement, qui s'était maintenu à 3,5 % les trois années précédentes, a augmenté en 1992, atteignant près de 6 %, mais avec de grandes disparités entre les pays. En Asie, l'augmentation spectaculaire du taux de croissance de la Chine en 1992, les politiques financières judicieuses et les réformes structurelles appliquées au Bangladesh, en Inde et au Pakistan, sont autant d'éléments qui, conjugués, ont donné à la région de solides résultats. L'accroissement d'ensemble de la production s'est ralenti en 1992 en Amérique latine et dans les Caraïbes, où il a atteint en moyenne 2 %, tandis qu'en Afrique, il a à peine atteint 1 %.

18. La situation de certains pays d'Europe centrale s'est quelque peu améliorée, mais l'économie de l'ancienne Union soviétique continue à se détériorer. On estime que le produit national brut (PNB) réel de la Fédération de Russie a diminué d'environ 19 % en 1992, alors qu'il avait déjà perdu 9 % en 1991. Dans beaucoup d'autres pays de la région, le recul a été encore plus marqué. On ne s'attend pas à ce que cette tendance défavorable s'inverse à court terme et la production semble devoir continuer de fléchir en 1993 dans la plupart de ces pays.

19. Ces indicateurs économiques ne sont qu'un aspect des énormes problèmes auxquels doivent faire face la plupart des pays bénéficiaires. Comme il est indiqué dans les derniers rapports du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) (La situation des enfants dans le monde, 1993), du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) (Rapport mondial sur le développement humain, 1993) et du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) (Rapport sur l'état de la population mondiale), ainsi que dans les rapports établis par d'autres organismes des Nations Unies, l'écart entre les pays développés et la plupart des pays en développement continue de s'élargir pour les indicateurs clefs. Cela est notamment vrai de la répartition du revenu, de la malnutrition, des taux de mortalité infantile, des taux démographiques et de l'analphabétisme. De plus, des problèmes cruciaux causés par des troubles civils et autres luttes intestines affectent un nombre croissant de personnes, appartenant souvent aux groupes de population les plus vulnérables, ce qui met le système des Nations Unies au défi de lancer des activités opérationnelles de développement dans des conditions particulièrement difficiles. Souvent considéré comme le partenaire privilégié dans ces tâches difficiles et critiques, le système des Nations Unies voit sa capacité à y répondre poussée à l'extrême limite, d'autant que pratiquement tous ses éléments sont touchés par la pénurie généralisée de ressources.

20. Comme les réformes lancées par la résolution 44/211 de l'Assemblée générale et reconduites par sa résolution 47/199 commencent à produire leurs effets en termes d'amélioration de l'efficacité et de la productivité des activités opérationnelles, les donateurs tout comme les bénéficiaires devraient normalement reprendre confiance. Cet appui est essentiel pour que le bénéfice de ces réformes puisse effectivement se faire sentir dans les pays bénéficiaires. A cet égard, il faut rappeler qu'au paragraphe 3 de la résolution 47/199, l'Assemblée a souligné qu'il faut accroître substantiellement les ressources destinées aux activités opérationnelles de développement sur une base prévisible, continue et assurée, à proportion des besoins croissants des pays en développement.

#### Ressources destinées aux activités opérationnelles

21. Des informations relatives aux ressources destinées aux activités opérationnelles pour la période 1982-1991 ont été soumises à l'Assemblée générale à sa quarante-septième session (A/47/419, p. 15, et Add.2). Depuis, les données provisoires pour 1992 montrent qu'en termes nominaux, les contributions de sources gouvernementales et autres aux activités opérationnelles du système des Nations Unies ont sensiblement augmenté. De 1991 à 1992, elles sont passées de 1 321,4 à 1 586,7 millions de dollars (+18 %) pour le PNUD et les fonds gérés par le PNUD; de 272,8 à 297,7 millions (+10 %) pour

le FNUAP; de 781,6 à 918,6 millions (+17,5 %) pour l'UNICEF; et de 1 404,6 à 1 722,4 millions de dollars (+22,6 %) pour le PAM.

22. Malgré cela, les résultats de la Conférence de 1992 pour les annonces de contributions aux activités de développement sont restés très inférieurs aux objectifs fixés. De plus, les indications obtenues plus récemment donnent à penser qu'à la suite des compressions opérées sur les budgets d'aide de nombreux pays donateurs ainsi que d'autres facteurs, les contributions à divers fonds et programmes, en particulier les contributions de base qui constituent leur fondement essentiel, risquent de diminuer. Les projections pour le court terme ne sont donc pas encourageantes. Certains fonds et programmes se trouvent ainsi contraints d'abaisser leurs niveaux de planification des programmes par rapport aux prévisions initiales. Le PNUD par exemple, qui a vu ses contributions tomber de 1 073 millions à 930 millions de dollars entre 1992 et 1993, a dû fixer le montant de ses ressources aux fins de planification à 75 % des chiffres indicatifs de planification (CIP) établis. Cette réduction considérable des montants de planification a de graves conséquences : non seulement elle risque de réduire la capacité de certains fonds et programmes de fournir des services essentiels, mais elle pourrait aussi saper les efforts tendant à accroître la cohérence du système du fait que la portée des arrangements de programmation existants est réduite. Compte tenu de la diminution des ressources centrales, il pourrait s'avérer plus difficile d'assurer la complémentarité et une utilisation intégrée des fonds d'affectation spéciale.

#### Mesures prises face à l'évolution des besoins

23. Malgré les difficultés rencontrées, la souplesse et le dynamisme croissants des activités opérationnelles des Nations Unies sont largement démontrés par la façon dont elles arrivent à faire face à la vaste gamme des besoins nouveaux. Ainsi, le système apporte une assistance essentielle dans le cadre de situations d'urgence dans toutes les régions du monde, tout en concentrant ses efforts sur la nécessité impérieuse de lancer des activités de développement en vue d'empêcher que des problèmes plus graves ne surgissent à long terme. De plus en plus, le système fournit un appui dans le cadre de situations de transformation économique et sociale fondamentale et dans des domaines relativement nouveaux où le soutien des activités opérationnelles de développement n'est demandé que depuis peu de temps, tels que les droits de l'homme, les réformes judiciaires et l'application des lois, l'amélioration de la conduite des affaires publiques et le processus électoral. En même temps, il continue de jouer un rôle clef auprès des gouvernements des pays les plus pauvres en les aidant à organiser une action efficace pour assurer la sécurité alimentaire et en leur fournissant un appui crucial pour coordonner et rechercher l'assistance extérieure qui leur est absolument indispensable. Ces tâches viennent s'ajouter à l'ensemble des préoccupations concernant le renforcement des capacités nationales et l'appui aux programmes nationaux dans les domaines prioritaires. Les stratégies de développement récemment approuvées à l'échelon international, telles qu'Action 21 et d'autres programmes d'action thématiques établis par les organes directeurs de divers organismes du système des Nations Unies et l'Assemblée générale, nécessitent également la contribution active et des ressources des organismes chargés des activités opérationnelles.

24. Ainsi, en faisant le point sur la mise en oeuvre de la résolution 47/199, il importe de placer les efforts visant à améliorer le fonctionnement des



activités opérationnelles dans le contexte dynamique des tâches multiples et considérables qui sont actuellement en cours. Il faut à cet égard accorder la priorité à celles qui sont les plus propres, au niveau national, à contribuer à résoudre les difficultés avec lesquelles de nombreux pays sont aux prises. Il serait particulièrement utile à cet égard de préserver la flexibilité et la faculté d'adaptation intrinsèques du système.

#### Situation spéciale des petites institutions spécialisées

25. Avec la baisse des fonds du PNUD et les changements apportés aux modalités d'assistance, les niveaux d'exécution – de même que les remboursements des dépenses d'appui – sont tombés à un point où les connaissances accumulées, l'expérience et les capacités des petites institutions spécialisées en sont affectées (et risquent de ne pas pouvoir être facilement restaurées lorsque la situation en matière de ressources s'améliorera), et où les rôles complémentaires joués par les organisations en ce qui concerne leurs activités normatives et leurs activités de coopération technique finiront par en pâtir également.

26. La décentralisation plus poussée des opérations du système des Nations Unies au profit des pays, l'adoption de l'approche-programme et, plus récemment, le concept de notes de stratégie nationale ont, et auront de plus en plus, des répercussions sur la situation de toutes les organisations qui ne sont pas représentées indépendamment sur le terrain, notamment les petites organisations, ce qui fait encore plus ressortir l'importance d'un renforcement du rôle du coordonnateur résident.

27. L'accent mis sur une approche-programme multidisciplinaire donne une importance accrue aux travaux "en amont", notamment aux analyses sectorielles par pays qui identifient les liens multisectoriels dans le contexte plus large de l'effort de développement total. Il est donc particulièrement urgent de chercher des moyens de permettre à ces organisations de s'acquitter de leur rôle fondamental dans les domaines consultatif, sectoriel et analytique et dans celui de l'élaboration des projets, au moyen de ressources ordinaires et de ressources extrabudgétaires.

### III. ELABORATION ET EXECUTION DES PROGRAMMES

#### Généralités

28. Les questions relatives aux programmes abordées dans la présente section, étant liées sur le plan opérationnel, appellent l'adoption d'une approche cohérente et intégrée respectant toutefois la diversité que confère au système le large éventail des démarches suivies à l'appui de buts, objectifs et cibles communs. Certes, il est utile de préserver une fructueuse pluralité d'action, mais les organismes des Nations Unies s'accordent également à penser que les dispositions de la résolution 47/199 relatives aux programmes doivent être appliquées à titre hautement prioritaire et de manière cohérente et intégrée. Le caractère pluridisciplinaire de l'aide apportée par le système des Nations Unies pour l'exécution des plans nationaux et des objectifs prioritaires de nombreux pays exige la multiplication des relations intersectorielles et une meilleure intégration des programmes des organismes des Nations Unies aux efforts de développement nationaux. Le système des Nations Unies devra

également intervenir de façon plus cohérente pour répondre aux besoins nationaux, notamment en établissant des liens entre les divers éléments de la note de stratégie nationale (s'il en existe une), l'approche-programme, l'exécution nationale et le système des coordonnateurs résidents. La présente section constitue une première tentative de placer les dispositions de la résolution 47/199 relatives aux programmes dans cette perspective.

A. Note de stratégie nationale

Orientations et objectifs

29. La note de stratégie nationale sera mise en oeuvre conformément au paragraphe 9 de la résolution 47/199 qui

"Souligne que, compte tenu des priorités et plans des pays bénéficiaires, pour bien intégrer l'assistance des organismes des Nations Unies au processus de développement de ces pays, avec une responsabilité accrue de ceux-ci, et pour faciliter l'évaluation de l'impact et de la viabilité de cette assistance, les gouvernements de tous les pays bénéficiaires intéressés devraient rédiger une note de stratégie nationale avec l'assistance et la coopération des organismes des Nations Unies et sous la direction du coordonnateur résident, compte tenu de ce qui suit :

a) La note de stratégie nationale devrait indiquer comment le système des Nations Unies pourrait contribuer à répondre aux besoins recensés par les pays bénéficiaires dans leurs plans, stratégies et priorités;

b) La contribution du système des Nations Unies à la note de stratégie nationale devrait être formulée sous la direction du coordonnateur résident afin de renforcer la coordination et la coopération sur le terrain;

c) La note de stratégie nationale devrait être communiquée à l'organe directeur de chaque organisme de financement et lui servir de référence dans l'examen de son programme spécifique en faveur du pays concerné;

d) Les grandes lignes des activités de chaque organisme de financement, dans le cadre général fixé par la note de stratégie nationale, devraient être indiquées dans un programme spécifique pour le pays établi par le gouvernement bénéficiaire avec l'aide des organismes de financement."

30. La mise en place de la note de stratégie nationale appelle les mesures suivantes :

a) Des consultations seront menées avec les gouvernements bénéficiaires pour s'assurer qu'ils souhaitent élaborer une note de stratégie nationale;

b) Les gouvernements qui opteront pour une note de stratégie nationale bénéficieront de l'aide et de la coopération des organismes des Nations Unies, conformément aux dispositions de la résolution;

c) Des liens seront établis entre la note de stratégie nationale et d'autres éléments relatifs aux programmes conformément aux paragraphes 9 et 39 de la résolution 47/199;

d) Un cadre opérationnel sera défini au début de 1994 compte tenu de l'expérience acquise lors du suivi et de l'évaluation de l'exécution de la note de stratégie nationale, et après consultation des responsables des pays qui ont opté pour la note de stratégie nationale;

e) Des rapports d'activité seront élaborés à l'intention du Conseil économique et social en 1993 et en 1994 et l'on procédera à une évaluation exhaustive en 1995 dans le cadre de l'examen triennal d'ensemble des orientations.

#### Progrès accomplis

31. Comme suite à l'adoption de la résolution 47/199, et pour aider les gouvernements intéressés, les coordonnateurs résidents et les représentants locaux des organismes des Nations Unies, le CCQPO a rédigé une note concernant l'application de la note de stratégie nationale dans les pays qui optent pour cette approche (voir plus bas annexe II). L'expérience acquise dans ce domaine sera analysée en cours de route pour préciser les orientations d'ici au printemps en consultation avec les fonctionnaires nationaux, les coordonnateurs résidents, les équipes sur le terrain et les organes du système des Nations Unies.

32. Afin de lancer le processus d'exécution, des lettres ont été adressées aux coordonnateurs résidents et aux représentants des fonds et programmes du système des Nations Unies. Ces lettres soulignaient qu'il appartenait à chaque gouvernement de décider s'il souhaitait ou non utiliser la note de stratégie nationale. Elles donnaient également quelques conseils sur ce processus aux pays optant pour la note de stratégie nationale. D'après les premières informations recueillies, plusieurs gouvernements envisagent d'employer cette méthode. Les pays en question recevront le soutien requis.

33. L'expérience acquise au cours de la prochaine année sera mise à profit pour établir des principes directeurs plus précis à l'usage des pays optant pour la note de stratégie nationale. On tiendra compte en particulier des points de vue et de l'expérience des responsables nationaux et des équipes des organismes des Nations Unies dans les divers pays, notamment dans le cadre d'un séminaire prévu pour la fin de 1993.

#### B. Harmonisation et adaptation des cycles de programmation

##### Orientations et objectifs

34. Aux termes du paragraphe 10 de la résolution 47/199, les fonds et programmes des Nations Unies devraient harmoniser leurs cycles de programmation et les adapter aux cycles budgétaires, aux stratégies et aux plans nationaux.

Le Sous-Groupe pour l'harmonisation du Groupe consultatif mixte des politiques coordonne l'application de cette disposition par le biais de groupes de travail régionaux.

35. Le Groupe consultatif mixte des politiques a fixé les objectifs ci-après pour la mise en oeuvre de cette disposition de la résolution :

a) Parvenir d'ici 1996 à harmoniser les cycles de programmation du FNUAP, du PNUD et de l'UNICEF dans 80 % des pays;

b) Dans les pays dotés d'un plan national ou d'un dispositif équivalent, adapter les cycles de programmation de ces trois organisations au plan (soit l'année précédant le plan, la même année ou l'année suivante) en fonction des préférences du pays bénéficiaire;

c) Dans les pays qui n'ont pas de plan officiel ou de dispositif équivalent, harmoniser les cycles de programmation entre eux, en tenant compte des besoins des organes directeurs.

#### Progrès accomplis

36. Le Groupe consultatif mixte des politiques prend actuellement des mesures pour harmoniser et adopter les cycles de programmation dans 80 % des pays d'ici deux ans. Il est tenu compte des souhaits des gouvernements bénéficiaires et des besoins des organes directeurs. Le CCQPO doit également examiner cette question. Les souhaits des pays bénéficiaires seront pris en considération, ainsi que les besoins des organes directeurs. Un examen pays par pays est en cours d'exécution dans le cadre des efforts de planification générale et de suivi menés par le Sous-Groupe pour l'harmonisation du Groupe consultatif mixte des politiques.

### C. Approche-programme

#### Orientations et objectifs

37. Au paragraphe 13 de la résolution 47/199, le Secrétaire général était prié de promouvoir l'adoption rapide d'une interprétation commune de l'approche-programme, y compris des méthodes d'évaluation efficaces, qui sera valable pour tous les organismes des Nations Unies, et de faire rapport sur cette question au Conseil économique et social à sa session de fond. Le Conseil économique et social était prié de déterminer "si les organismes des Nations Unies suivaient à cet égard une politique appropriée et coordonnée".

38. Les objectifs ci-après ont été définis :

a) Adoption d'une interprétation commune par le CCQPO;

b) Examen par le Conseil économique et social à sa session de fond de 1993;

c) Application des décisions prises par le Conseil économique et social.

### Progrès accomplis

39. Les dispositions de la résolution 47/199 s'appuyaient sur la résolution 44/211 de l'Assemblée générale qui demandait à tous les organes directeurs intéressés, en particulier le Conseil d'administration du PNUD, de mettre au point des mécanismes de coopération technique davantage orientés sur les programmes. En application de la résolution 44/211 et d'autres résolutions connexes, le CAC a adopté en octobre 1992 un cadre commun énonçant des objectifs, des définitions et des principes directeurs pour l'approche-programme. En outre, à sa session de mars 1993, le CCQPO a étudié cette question compte tenu d'une note préparée par l'ONU suite à l'adoption de la résolution 47/199 de l'Assemblée. Le CCQPO a réaffirmé son accord avec l'interprétation commune et les principes directeurs adoptés en 1992 (voir annexe III, sect. B, du présent rapport) et a convenu d'un certain nombre de considérations relatives à la promotion de l'approche-programme. (Le texte dont a convenu le CCQPO est reproduit à l'annexe III, sect. A; ce texte sera revu périodiquement compte tenu de l'expérience acquise).

40. En ce qui concerne les dispositions du paragraphe 13 de la résolution 47/199 de l'Assemblée générale, demandant au système des Nations Unies de parvenir rapidement à un accord sur des méthodes d'évaluation efficaces dans le cadre de l'approche-programme, le CCQPO a demandé au Groupe de travail interinstitutions sur l'évaluation de prendre les mesures nécessaires et de lui présenter un rapport dans les meilleurs délais. De plus, le sous-groupe pour l'harmonisation du Groupe consultatif mixte des politiques (GCMP) a prié les membres du Groupe de travail interinstitutions qui sont membres du GCMP d'établir un plan de travail concernant la suite donnée aux dispositions du paragraphe 13 de la résolution 47/199 et de faire rapport dans les meilleurs délais sur les progrès accomplis (voir sect. IV.C).

41. Les données d'expérience accumulées au titre de l'approche-programme au sein du système des Nations Unies exigent une réévaluation constante des concepts et des problèmes pratiques compte tenu des réalités sur le terrain. Les normes établies par les organes directeurs du système des Nations Unies en matière de mandats, de responsabilités et de procédures amènent à introduire une certaine hétérogénéité dans une élaboration plus poussée de l'approche-programme et la rendent dans une certaine mesure plus complexe. Comme indiqué dans la section IV.B, la simplification et l'harmonisation des règles et procédures devraient être effectuées en tenant compte de la nécessité d'utiliser l'approche-programme, ce qui n'exclut pas l'emploi de diverses modalités d'exécution des éléments de programme. Les progrès réalisés dans le domaine de la simplification et de l'harmonisation favorisent également la responsabilité dans le cadre de l'approche-programme, sujet abordé également dans la résolution 47/199.

### D. Exécution nationale

#### Orientations et objectifs

42. Au paragraphe 22 de sa résolution 47/199, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de promouvoir l'adoption rapide d'une interprétation commune de l'exécution nationale, qui serait valable pour tous les organismes des Nations Unies, et de présenter un rapport à ce sujet au Conseil économique et

social à sa session de fond de 1993. Le Conseil a été prié de déterminer "si les organismes des Nations Unies suivaient à cet égard une politique appropriée et coordonnée" (par. 23).

43. On a fixé les objectifs suivants :

a) Mars 1993 : accord au sein du CCQPO sur une interprétation commune de l'exécution nationale;

b) Juillet 1993 : examen de l'interprétation commune à la session de fond de 1993 du Conseil économique et social;

c) Application des décisions arrêtées par le Conseil.

#### Progrès accomplis

44. Comme suite à la demande de l'Assemblée générale dans sa résolution 47/199, le CCQPO s'est mis d'accord à sa session de mars 1993 sur une interprétation commune. Le texte d'un cadre commun figure à l'annexe IV ci-dessous. Cette interprétation réaffirme que les gouvernements sont responsables au premier chef et comptables de l'administration de leurs programmes et projets de développement, et que l'exécution nationale devrait être la norme pour les programmes et projets financés par le système des Nations Unies. Le cadre commun élaboré par le CCQPO accorde une attention particulière au rôle que jouent les institutions techniques du système des Nations Unies dans l'exécution nationale.

45. Le lien qui existe entre l'exécution nationale et l'approche-programme est clairement établi par l'identité des objectifs établis dans leurs cadres directeurs respectifs (voir annexes III et IV). Il pourrait s'avérer nécessaire, par la suite, de définir ce lien, peut-être en partant du fait que l'approche-programme est essentiellement une méthodologie servant à recenser les besoins et définir les stratégies d'exécution des programmes ainsi que l'organisation des activités de développement menées par les gouvernements, parfois avec un appui extérieur, alors que l'exécution nationale est une méthode de gestion des activités de développement et de l'assistance y relative.

46. Lors de l'examen de cette question, il convient que le Conseil économique et social garde à l'esprit le fait que le cadre commun établi par le CCQPO s'attache essentiellement aux questions soulevées par la relation tripartite du PNUD, des gouvernements et des institutions spécialisées du système des Nations Unies. A cet égard, le rôle des institutions spécialisées dans l'exécution nationale mérite une attention soutenue. Les activités de l'UNICEF, du PAM et du Fonds international de développement agricole (FIDA) étant guidées par d'autres principes, la définition du rôle joué par les institutions techniques dans l'exécution nationale que propose le cadre élaboré par le CCQPO ne s'applique pas nécessairement à ces trois organisations, qui sont pleinement attachées au principe de l'exécution nationale.

47. Concernant le paragraphe 16 de la résolution 47/199, dans lequel l'Assemblée réaffirme qu'il incombe au premier chef aux pays bénéficiaires de déterminer s'ils ont les capacités requises pour exécuter les programmes et projets financés par le système des Nations Unies, il pourrait être bon

d'appliquer ce principe aux activités en cours en matière de création de capacités. De plus, il serait peut-être souhaitable d'étudier quelle serait la meilleure manière d'évaluer les capacités d'exécution des projets, notamment par la mise au point et l'utilisation d'outils et de méthodes appropriés.

#### IV. APPUI AUX PROGRAMMES

##### Généralités

48. Dans la présente partie sont examinées des activités importantes qui participent d'une stratégie générale visant à améliorer l'efficacité des activités opérationnelles du système des Nations Unies au niveau des pays et englobant souvent les systèmes de gestion ou les pratiques internes propres à chaque organisation. Même si l'on s'efforce en commun de parvenir à une plus grande coordination et collaboration dans ce domaine, les attributions de chaque organisation, telles qu'elles ressortent de leurs directives et de leurs règlements respectifs, exigent que l'on évite toute uniformisation et que l'on privilégie la diversité. L'objectif est d'assurer une cohérence et une efficacité maximum, en diminuant les blocages bureaucratiques tout en laissant aux programmes, aux fonds et aux institutions spécialisées suffisamment de souplesse dans l'exécution de leurs mandats respectifs. En raison du manque de ressources dont souffrent certaines parties du système, des problèmes particuliers se posent au sujet de la décentralisation, ainsi que des locaux communs et de la formation.

##### A. Décentralisation

##### Orientations et objectifs

49. Des orientations concernant la décentralisation des activités opérationnelles du système des Nations Unies figurent notamment aux paragraphes 24 à 27 de la résolution 47/199. On a fixé les objectifs suivants :

a) Déléguer l'élaboration et l'approbation des programmes ainsi que le pouvoir et l'autorité exercés dans ces domaines aux bureaux extérieurs, tout en les dotant des compétences techniques et fonctionnelles nécessaires;

b) Faire en sorte que les organes directeurs de tous les fonds examinent les dispositions du paragraphe 25 de la résolution 47/199 visant à moins limiter les pouvoirs délégués au niveau local dans le cadre des programmes approuvés et à procéder à des virements de ressources prévues à des postes budgétaires approuvés pour les divers éléments d'un programme et entre ces éléments, afin que ces pouvoirs soient les mêmes pour tous, dans le cadre d'une responsabilité financière accrue;

c) Utiliser davantage les compétences nationales et la technique locale;

d) Décentraliser au niveau des pays le recrutement des experts, les achats de matériel et l'octroi des bourses, de manière à éviter les retards.

### Progrès accomplis

50. Un processus de décentralisation et de délégation de pouvoirs, qui doit être considéré en fonction des mandats spécifiques des organisations, de la nature des services qu'elles fournissent et des fonds alloués aux activités opérationnelles en faveur du développement, est en cours dans un certain nombre d'organisations du système des Nations Unies (les informations que les organisations ont fournies à titre individuel feront l'objet d'un document distinct qui sera présenté au Conseil économique et social). Au niveau du système, les questions de décentralisation et de délégation de pouvoirs ont été abordées par le CAC. A sa session de mars 1993, le CCQPO a rappelé les objectifs et les principes directeurs qu'il avait adoptés en matière de décentralisation et a saisi un groupe de travail dirigé par l'Organisation mondiale de la santé (OMS) de cette question, en vue de l'examiner de manière plus approfondie à sa prochaine session de septembre 1993.

51. Il convient également que le Conseil économique et social garde à l'esprit les mesures que le Secrétaire général a prises, dans le cadre de la restructuration du Secrétariat, dans les secteurs économique et social concernant la décentralisation des activités au niveau des pays et des commissions régionales. A cet égard, comme l'a noté l'Assemblée générale au paragraphe 8 de sa résolution 47/212 B du 6 mai 1993 relative à l'examen de l'efficacité du fonctionnement administratif et financier de l'Organisation des Nations Unies, la proposition du Secrétaire général concernant la décentralisation des activités sur le terrain sera conforme à la résolution 47/199 de l'Assemblée.

### B. Simplification et harmonisation

#### Orientations et objectifs

52. Les actions entreprises dans ce domaine ont suivi les orientations formulées dans les paragraphes 29 à 34 de la résolution 47/199.

53. On a fixé les objectifs suivants :

a) Elaborer des modes de présentation, des règles et des procédures uniformes, en tant que condition essentielle du passage à l'approche-programme;

b) Simplifier, harmoniser et adopter tout le système d'établissement des rapports – présentation, règles et procédures, périodicité – en vue de promouvoir le renforcement des capacités nationales et d'aider les gouvernements à intégrer les différents apports d'assistance extérieure à leur processus de développement;

c) Revoir les systèmes d'évaluation et de surveillance et accroître le rôle de l'évaluation et de la surveillance;

d) Veiller à ce que le CCQPO, et notamment le Groupe consultatif mixte des politiques (GCMP), s'attachent en priorité à simplifier, harmoniser et rendre plus transparentes les procédures de formulation, d'examen, d'exécution, de contrôle et d'évaluation des éléments de programmes et des projets, et à ce



qu'ils se mettent d'accord d'ici à juillet 1994 sur un manuel commun de ces procédures applicables à tous les organismes des Nations Unies.

#### Progrès accomplis

54. Conformément au paragraphe 33 de la résolution 47/199, un groupe de travail a été créé sous les auspices de l'ONU et ouvert aux autres organismes des Nations Unies intéressés à l'élaboration d'un manuel commun. Ce groupe de travail a convenu des dispositions à prendre en vue d'élaborer le manuel et a entrepris les travaux préliminaires relatifs aux définitions opérationnelles du cycle des éléments de programmes et des projets. Au cours de ces travaux, on a pris conscience qu'il serait préférable que l'élaboration du manuel commun s'inscrive dans un processus plus large de simplification et d'harmonisation des règles et procédures. A cet égard, il faut, dans la phase initiale, adopter une démarche pragmatique en se concentrant sur les domaines où il existe une interaction entre le système des Nations Unies et les gouvernements bénéficiaires. Sont examinés dans un premier temps : les règles relatives à l'établissement des rapports, les descriptifs de projet et d'éléments de programme et les demandes d'information. Dans une phase ultérieure, les actions entreprises par le système des Nations Unies pourraient être associées à celles d'autres donateurs. Cela étant, on s'efforce d'élaborer le manuel de manière aussi pragmatique que possible dans le cadre plus large de l'harmonisation et de la simplification.

55. Compte tenu de l'évolution constante des activités opérationnelles et de l'importance croissante accordée à l'adoption de l'approche-programme, on étudie la possibilité de s'inspirer de cette approche pour élaborer le manuel commun. Parallèlement, le Sous-Groupe pour l'harmonisation du GCMP achève ses travaux sur l'harmonisation de termes clefs relatifs à la coopération en matière de développement qui recouvrent les concepts de programmation et l'exécution des programmes. L'accord sur le manuel commun devrait intervenir avant la date limite fixée par la résolution 47/199 (juillet 1994), même s'il est possible que les travaux portant sur un projet aussi complexe se poursuivent au-delà de cette date, d'autant plus que le manuel doit maintenant s'appliquer à l'ensemble du système des Nations Unies.

#### C. Evaluation, contrôle et audit

##### Orientations et objectifs

56. L'action à mener dans ce domaine se fonde sur les dispositions des paragraphes 13, 30, 32 et 34 de la résolution.

57. Les objectifs suivants ont été fixés :

a) Elaborer des méthodes d'évaluation efficaces applicables à l'approche-programme;

b) Renforcer dans les pays bénéficiaires les capacités d'assurer le contrôle financier des programmes et de perfectionner le système de comptabilité nationale;

c) Concevoir la budgétisation et les règles, procédures et modes de présentation qui s'y rapportent dans une optique de produit, d'impact ou de résultats plutôt que d'apports ou de facteurs;

d) Mettre en place, au plus tard le 1er janvier 1995, un dispositif assurant une responsabilité financière accrue au niveau local, et notamment des systèmes efficaces et uniformes de contrôle, d'évaluation et d'audit de gestion.

#### Progrès accomplis

58. Le CCQPO et le Groupe consultatif mixte des politiques s'attachent l'un et l'autre à mettre en oeuvre ces dispositions de la résolution. En outre, le Groupe de travail interorganisations de l'évaluation a examiné les incidences de la résolution sur son programme de travail. En neuf années d'existence, ce groupe de travail spécial a réalisé des progrès considérables en vue de parvenir à un accord sur des méthodes d'évaluation compatibles et unifiées au sein des organisations qui en sont membres et perfectionner les évaluations que ces organisations effectuent, tant sur le plan du contenu que sur le plan technique. Il a également établi, en se fondant sur les travaux initialement entrepris par le Corps commun d'inspection, un glossaire des termes relatifs à l'évaluation qui sera utile pour la suite des travaux consacrés à la question. Plus récemment, il a davantage concentré son attention sur des questions aussi pertinentes que le contrôle et l'évaluation des programmes de pays, ceux des projets exécutés sur le plan national, l'évaluation des programmes, l'évaluation par grand thème, l'évaluation a posteriori et enfin le renforcement des capacités nationales et la formation. Les organisations appartenant au Groupe consultatif mixte des politiques, qui sont membres de ce groupe de travail, ont établi un plan de travail pour l'application des dispositions pertinentes de la résolution.

59. Les dispositions concernant l'audit de la résolution 47/199 seront traitées séparément, sous les auspices du Sous-Groupe pour l'harmonisation du Groupe consultatif mixte des politiques. Une équipe de spécialistes de l'audit des activités opérationnelles doit élaborer un plan de travail approprié qui sera également examiné au sein du CCQPO.

#### D. Locaux communs

##### Orientations et objectifs

60. Dans ce domaine, les travaux se fondent sur les dispositions des paragraphes 42 et 49 de la résolution 47/199. Le paragraphe 49 sert également de guide pour l'évolution vers l'utilisation de locaux communs et le regroupement des infrastructures administratives. Depuis l'adoption de la résolution, le Groupe consultatif mixte des politiques étudie la meilleure manière d'augmenter notablement le nombre de locaux communs au cours des deux prochaines années et, dans ce contexte, de partager les services administratifs.

61. Le CAC s'inspire de la position interorganisations sur le partage des locaux qui figure dans le rapport sur les activités opérationnelles de développement des organismes des Nations Unies en 1991 (A/46/206/Add.3, par. 35), qui préconise ce partage tout en reconnaissant qu'il faut tenir compte de la situation de chaque pays. En particulier, dans un certain nombre de pays,

/...

les ministères sectoriels souhaitent que, en raison même de la nature et de l'importance de leur collaboration permanente, l'organisme sectoriel des Nations Unies s'installe dans les locaux du ministère correspondant. Dans d'autres cas, les services officiels du pays hôte mettent des locaux à la disposition de l'organisme des Nations Unies, gratuitement ou à des conditions très libérales, ce qui ne serait pas possible dans le cas de locaux partagés. Sous réserve des limites imposées par ces situations, il est fait pleinement usage des locaux communs.

#### Progrès accomplis

62. Cela étant, le Groupe consultatif mixte des politiques participe actuellement à une grande partie des activités visant à développer l'utilisation de locaux communs (des indications plus détaillées sur l'action du Groupe consultatif mixte des politiques seront communiquées au Conseil économique et social dans un document distinct). Son Sous-Groupe des locaux étudie actuellement les moyens d'utiliser beaucoup plus de locaux communs et de réaliser ainsi des économies. L'élaboration de ce plan s'accompagne de la mise au point de nouvelles modalités de financement destinées à réduire au maximum les charges financières.

### E. Formation

#### Orientations et objectifs

63. Les importants principes qui sont énoncés aux paragraphes 43 à 46 s'accordent parfaitement avec l'action que mènent actuellement le CCQPO et le Centre international de perfectionnement professionnel et technique de l'OIT à Turin (Italie). D'autre part, le Groupe consultatif sur la formation du CCQPO élabore actuellement de nouveaux programmes conformes aux orientations de la résolution.

64. Les objectifs suivants ont été fixés :

a) Continuer d'élaborer à l'échelle du système, à l'intention de fonctionnaires et d'autres nationaux des pays eux-mêmes ainsi que du personnel des bureaux extérieurs, des programmes communs de formation novateurs et intégrés permettant de faciliter la mise en application de méthodes nouvelles;

b) Mettre en place dans chaque pays des moyens de formation propres, y compris un programme permanent de formation des formateurs, qui soient intégrés à la structure des bureaux extérieurs des organismes des Nations Unies;

c) Développer les capacités dans les domaines de l'approche-programme, de l'exécution nationale, de la responsabilité financière et de l'audit des programmes, des dépenses d'appui et de l'évaluation et du contrôle;

d) Faire participer davantage le personnel national et les membres d'institutions nationales compétentes aux programmes de formation.

Progrès accomplis

65. Les activités de formation communes aux organismes des Nations Unies dans le cadre du CAC sont conformes aux dispositions de la résolution 47/199. Dès 1992, le CAC a approuvé un programme renforcé qui a servi, avec la résolution 47/199, de point de référence à une étude du Groupe consultatif sur la formation du CCQPO, en juin 1993. On continue d'organiser des ateliers de coordination à l'intention des représentants locaux de rang supérieur, et à la fin de 1993 plus de 40 équipes de pays en auront bénéficié. Le Groupe consultatif a reconnu que ces ateliers devraient s'inscrire dans le cadre d'un processus plus large et devraient être suivis, au niveau des pays, d'activités comportant de nombreux échanges avec les responsables nationaux. D'autre part, de nouveaux programmes de formation destinés à favoriser le renforcement des capacités nationales et l'amélioration de la gestion des programmes de développement sont en cours d'exécution, l'accent étant mis sur la formation de formateurs. Un inventaire des formations offertes dans le domaine des activités opérationnelles a été dressé récemment; il constitue un important outil interorganisations pour permettre au CCQPO d'harmoniser encore davantage l'appui offert aux activités opérationnelles en matière de formation.

66. En outre, les organismes représentés au Groupe consultatif mixte des politiques ont travaillé de façon concertée et systématique dans le cadre du Sous-Groupe pour la formation du CCQA (PER) et du Sous-Groupe pour le personnel et la formation du Groupe consultatif mixte des politiques et ont mis en application certaines dispositions de la résolution 47/199. Ils ont notamment :

a) Organisé conjointement à Harare en mars 1993 un stage expérimental de formation de formateurs au cours duquel a instamment été abordé le problème du VIH/sida. La préparation de stages analogues en Amérique latine et en Asie est bien avancée;

b) Achievé la mise au point d'un programme à l'échelle du système pour lequel ils ont produit une vidéo comportant une déclaration du Secrétaire général;

c) Dispensé en 1992 une formation sur les dépenses d'appui par l'intermédiaire du PNUD (plus de 600 fonctionnaires des organismes des Nations Unies et gouvernements ont été formés);

d) Commencé à prendre des dispositions en vue de coparrainer la production à titre expérimental d'une autre vidéo sur les mandats de tous les organismes des Nations Unies;

e) Aidé activement le Centre de l'OIT à Turin à mettre au point des modules de formation à l'intention des coordonnateurs résidents.

67. La mobilisation des ressources nécessaires pour mettre sur pied cette formation demeure un problème qui est étudié de très près. Etant donné que tous les organismes et Etats Membres se sont fermement engagés à développer la formation, il faut maintenant que cet engagement se traduise par l'allocation des ressources nécessaires à cette fin.

## V. SYSTEME DES COORDONNATEURS RESIDENTS

### Généralités

68. Les paragraphes 36 à 41 de la résolution 47/199 de l'Assemblée générale, et plus particulièrement le paragraphe 39 dans lequel le Secrétaire général est prié de renforcer ce système, traitent du renforcement du système des coordonnateurs résidents et de celui des mécanismes de coordination au niveau local. La question est abordée sous quatre rubriques distinctes, du fait que a) le fonctionnement du système actuel obéit aux dispositions prises par le CAC, notamment à des directives établies en 1990, dont l'application devrait être réexaminée en fonction des mesures énoncées à la section V.A; b) le renforcement des mécanismes de coordination dans le cadre du système des coordonnateurs résidents devrait prévoir des consultations avec les coordonnateurs résidents et les équipes de pays du système des Nations Unies et, surtout, avec les gouvernements bénéficiaires; c) les dispositions de la résolution 47/199 de l'Assemblée générale relatives au renforcement des mécanismes d'appui aux coordonnateurs résidents amèneront le CCQPO et le Groupe consultatif mixte des politiques à prendre de nouvelles mesures et nécessiteront également de nouvelles mesures administratives et financières; d) au paragraphe 39 de la résolution 47/199, le Secrétaire général est prié de prendre des mesures précises : il doit notamment accroître la réserve de spécialistes qui pourraient être recrutés comme coordonnateurs résidents en y incluant les membres du Groupe consultatif mixte des politiques et rendre la sélection plus transparente. Comme le prévoyait la résolution 47/199, il convient que le point de vue des gouvernements bénéficiaires soit pris en compte au moyen des consultations adéquates. D'autre part, il ne faut pas oublier que les activités actuelles de restructuration des secteurs économique et social de l'ONU, tant à l'échelon intergouvernemental qu'au niveau du Secrétariat, peuvent avoir des répercussions sur le renforcement de la fonction de coordonnateur résident.

69. L'application des divers éléments de la résolution 47/199 qui concernent le renforcement du système des coordonnateurs résidents sera abordée globalement. Les directives seront appliquées compte tenu de la diversité des situations et des besoins des différents pays, notamment de ceux dont il est question dans le rapport sur l'examen triennal d'ensemble (A/47/419, par. 135 à 138) à savoir : a) les pays où la présence des Nations Unies est importante et qui bénéficient d'un financement substantiel de la part des organismes des Nations Unies; b) les pays confrontés à des situations particulièrement difficiles ou à des situations d'urgence; c) les pays en transition sur les plans économique et social; d) les pays où la présence des Nations Unies est modeste mais joue un rôle de catalyseur.

#### A. Orientations à suivre pour le renforcement du système des coordonnateurs résidents

### Orientations et objectifs

70. L'action à mener dans ce domaine se fonde sur les paragraphes 38 a), b), e) et 39 a), e) et g) de la résolution. Les objectifs suivants ont été fixés :

a) Améliorer l'efficacité et la productivité du système des Nations Unies sur le terrain en adoptant une démarche pluridisciplinaire pleinement coordonnée

/...

sous la conduite du coordonnateur résident et en tenant compte de la complémentarité des organismes du système et de la nécessité d'établir une division du travail entre les différents programmes, fonds et institutions spécialisées selon leurs domaines de compétence respectifs;

b) Maintenir l'identité et, le cas échéant, la représentation distinctes des différents fonds et programmes au niveau national, conformément à leurs mandats respectifs, dans le cadre d'une division plus clairement définie des tâches;

c) Eviter d'alourdir la bureaucratie;

d) Encourager les institutions spécialisées représentées dans les pays à participer pleinement à tous les aspects du système des coordonnateurs résidents;

e) Définir plus clairement, en collaboration avec les gouvernements des pays bénéficiaires, le partage des responsabilités entre le coordonnateur résident et les différents fonds, programmes et institutions spécialisées;

f) Accroître la responsabilité et les pouvoirs du coordonnateur résident en matière de planification et de coordination des programmes en l'autorisant, après avoir dûment consulté le gouvernement du pays bénéficiaire, à proposer aux responsables des fonds, programmes et institutions spécialisées de modifier au besoin le programme du pays et les grands projets et programmes prévus, afin de les aligner sur la note de stratégie nationale.

#### Progrès accomplis

71. Les directives établies en 1990 par le CAC sur le fonctionnement du système des coordonnateurs résidents ont été revues dans le cadre de l'examen d'ensemble en 1992, conformément à la résolution 46/219 de l'Assemblée générale. Elles sont maintenant mieux appliquées et adaptées en fonction de l'expérience acquise. En outre, un groupe de travail a été créé par le CCQPO en mars 1993. Ce groupe de travail s'attachera en priorité à a) définir des mesures pratiques et concrètes sur la base des informations recueillies sur le fonctionnement du système des coordonnateurs résidents; b) mettre en application ces mesures conformément aux dispositions de la résolution 47/199; c) passer en revue le fonctionnement des comités créés au niveau national, y compris la possibilité d'avoir rapidement accès aux conseils et à l'assistance multidisciplinaires nécessaires; d) examiner la meilleure façon de fournir une assistance technique et financière supplémentaire aux coordonnateurs résidents; e) examiner les incidences des dispositions énoncées à l'alinéa b) du paragraphe 39 de la résolution 47/199 et participer à la définition des rôles respectifs, en particulier en ce qui concerne les examens techniques des programmes et projets; f) faire en sorte que les compétences techniques requises soient disponibles pour répondre aux besoins des programmes; g) améliorer la cohérence et les orientations de fond des programmes thématiques de caractère intersectoriel tels que l'atténuation de la pauvreté et le développement durable. Par ailleurs, d'autres mesures pratiques seront envisagées pour donner au coordonnateur résident et à ses proches collaborateurs plus largement accès aux moyens d'analyse et de recherche dont dispose le système, tels que les systèmes d'information et les banques de données. Ces efforts tiendront compte de

l'évolution du rôle des coordonnateurs résidents, notamment de l'accroissement de leurs responsabilités en ce qui concerne les situations d'urgence et l'aide humanitaire, l'appui à la planification de la prévention des catastrophes et l'établissement de liens entre le relèvement et le développement, l'appui à la note de stratégie nationale, le cas échéant, et le renforcement de la collaboration lors de l'étude des problèmes de fond.

## B. Mécanismes de coordination

### Orientations et objectifs

72. L'action à mener dans ce domaine se fonde sur les paragraphes 36, 38 d), 39 c), 40 et 41 de la résolution. Les objectifs suivants ont été fixés :

a) Renforcer la fonction de coordonnateur résident pour aider les gouvernements à s'assurer les concours techniques voulus, aux Nations Unies et ailleurs, et coordonner les activités au niveau national, notamment grâce à la note de stratégie nationale;

b) Le coordonnateur résident doit, si nécessaire, travailler en collaboration étroite avec les fonds, programmes et institutions spécialisées aux niveaux régional et sous-régional afin de répondre aux demandes spécifiques formulées par les gouvernements des pays bénéficiaires;

c) Veiller à ce que, dans le cadre de la note de stratégie nationale, les représentants des membres du Groupe consultatif mixte des politiques et de toutes les organisations du système des Nations Unies consultent le coordonnateur résident et tiennent compte de ses vues lors des principales étapes du processus de programmation avant de rendre compte à leurs sièges respectifs des grandes questions de programmation et de politique générale;

d) Dans les cas où cela se justifie, créer, en consultation avec les gouvernements hôtes, un comité qui comprendra des représentants des organismes des Nations Unies et qui, sous la direction du coordonnateur résident, servira de mécanisme de coordination des Nations Unies;

e) Veiller à ce que les mécanismes de coordination des Nations Unies assument des fonctions consultatives consistant notamment à fournir des conseils sur les programmes proposés par les organismes de financement, à passer en revue les stratégies et évaluations sectorielles établies par les institutions spécialisées et à examiner les problèmes et questions spécifiques appelant une intervention coordonnée.

### Progrès accomplis

73. Les résultats d'enquêtes récentes indiquent que les mécanismes de coordination au niveau national fonctionnent de façon différente dans tous les pays bénéficiaires (des informations plus détaillées seront communiquées au Conseil économique et social dans un document distinct). En s'appuyant sur l'expérience acquise, on prévoit qu'il pourrait être nécessaire, dans certains cas, de fournir des conseils supplémentaires sur la base des résultats positifs obtenus et en consultation avec les coordonnateurs résidents et d'autres représentants locaux expérimentés des organismes des Nations Unies, en tenant

compte des vues des gouvernements des pays bénéficiaires. A cet égard, on accordera une attention particulière aux dispositions des paragraphes 40 et 41 de la résolution 47/199 qui prévoient notamment de fournir, par l'intermédiaire de ces mécanismes, des conseils sur les programmes proposés et de passer en revue les stratégies et évaluations sectorielles et les activités connexes. Ces dispositions ont d'ores et déjà été portées à l'attention des coordonnateurs résidents qui ont été priés d'en assurer la mise en oeuvre. Leur application fait actuellement l'objet d'un suivi dans le cadre des systèmes existants d'établissement de rapports.

### C. Appui au siège et sur le terrain

#### Orientations et objectifs

74. L'action à mener dans ce domaine se fonde sur les paragraphes 38 a) et b) et 39 f) de la résolution. Les objectifs suivants ont été fixés :

a) Faire en sorte que les différents fonds, programmes et institutions spécialisées s'engagent à coopérer et à coordonner pleinement leurs activités afin d'intégrer l'assistance fournie par le système des Nations Unies au processus de développement des pays bénéficiaires;

b) Adapter la structure mise en place par le système des Nations Unies au niveau national, en tenant compte des vues des gouvernements des pays bénéficiaires, aux besoins spécifiques de ces pays en matière de développement de sorte qu'elle corresponde aux programmes de coopération en cours ou projetés et non aux schémas institutionnels en usage aux Nations Unies;

c) Définir les responsabilités des mécanismes de coordination interinstitutions intéressés, en particulier le Groupe consultatif mixte des politiques, en ce qui concerne les directives à donner aux coordonnateurs résidents et l'appui à leur accorder tant au siège que sur le terrain;

d) Mettre en place d'autres mesures pratiques pour fournir un appui accru sur le terrain aux coordonnateurs résidents.

#### Résultats obtenus

75. Les coordonnateurs résidents ont reçu des directives initiales concernant l'application de la résolution 47/199 dans la lettre du Secrétaire général visée plus haut au paragraphe 9 et dans la lettre plus détaillée que leur a adressée le Secrétaire général adjoint à la coordination des politiques et au développement durable. Des lettres analogues ont été envoyées par les chefs de secrétariat d'autres organismes du système. Par ailleurs, des mesures sont actuellement prises pour assurer une meilleure communication avec les coordonnateurs résidents et leur fournir des directives sur les problèmes de fond sur leur demande.

76. Un meilleur système de communication est en cours d'élaboration pour permettre aux coordonnateurs résidents et à leurs collaborateurs d'être pleinement informés des questions importantes et faciliter l'échange de données d'expérience entre les pays.



77. Le problème de la fourniture d'une assistance supplémentaire aux coordonnateurs résidents est actuellement à l'étude dans le cadre du groupe de travail du CCQPO. Ce problème a été souligné dans des rapports précédents adressés à l'Assemblée générale et tout récemment dans le rapport sur l'examen triennal d'ensemble de 1992 (A/47/419 et Add.1 à 3) où l'on estimait que des ressources financières supplémentaires étaient nécessaires pour que les coordonnateurs résidents puissent bénéficier d'un appui professionnel et logistique lors de la préparation, de l'exécution et du suivi de diverses activités de coordination. Les coordonnateurs résidents ne cessent de demander de telles ressources. Plusieurs coordonnateurs résidents ont déjà entrepris de mobiliser des ressources financières supplémentaires pour faire face à leurs responsabilités sans cesse croissantes.

#### D. Questions de recrutement

##### Orientations et objectifs

78. L'action à mener dans ce domaine se fonde sur les paragraphes 37 et 39 d) de la résolution. Les objectifs suivants ont été fixés :

a) Lors de la sélection des coordonnateurs résidents, accorder une attention particulière à la qualité des candidats, à leur longue expérience du développement, à leurs compétences de gestionnaire et de chef d'équipe, et à leur aptitude à assurer une coordination efficace et cohérente des activités des divers organismes des Nations Unies et à intégrer des stratégies et des apports différents au processus de développement des pays;

b) Accroître la réserve de spécialistes du développement qui pourraient être appelés aux fonctions de représentant/coordonnateur résident du PNUD en y incluant les membres du Groupe consultatif mixte des politiques, et rendre la sélection plus transparente. D'autres organismes des Nations Unies seront également associés à cet effort.

##### Progrès accomplis

79. Des consultations visant à élargir la réserve de candidats au poste de représentant/coordonnateur résident et à rendre le processus de sélection plus transparent ont lieu à l'heure actuelle au sein du Groupe consultatif mixte des politiques et du CCQPO. Plusieurs idées sont à l'étude et certaines initiatives ont été prises par le PNUD pour élargir la base de recrutement (de plus amples informations seront communiquées au Conseil économique et social dans un document distinct).

### VI. GRANDS THEMES

#### A. Science et technique au service du développement

80. Au paragraphe 20 de sa résolution 47/199, l'Assemblée générale a prié le Conseil économique et social à sa session de fond de 1993 d'examiner, par l'intermédiaire de la Commission de la science et de la technique au service du développement, la note du Secrétaire général sur l'examen d'ensemble des orientations des activités opérationnelles du système des Nations Unies (A/47/419/Add.1) afin d'évaluer comment ces activités aident à renforcer les

capacités scientifiques et techniques des pays en développement et de formuler des recommandations appropriées à ce sujet.

81. Après avoir examiné cette question, la Commission de la science et de la technique au service du développement a recommandé au Conseil économique et social d'inclure la coordination des activités du système des Nations Unies dans le domaine de la science et de la technique au nombre des questions qui seraient examinées lors du débat consacré à la coordination à sa session de fond de 1994. La Commission a également recommandé au Conseil économique et social de prier le Secrétaire général d'établir, pour le débat consacré à la coordination, un rapport contenant, entre autres, une analyse ainsi que des propositions concrètes propres à améliorer les mécanismes de coordination des organismes, programmes et institutions spécialisées, dont la Banque mondiale, qui participent aux activités scientifiques et technologiques du système des Nations Unies. La Commission a recommandé en outre que le Conseil considère la note du Secrétaire général sur l'examen triennal d'ensemble des orientations des activités opérationnelles (A/47/419/Add.1) comme une contribution précieuse à l'examen des activités scientifiques et techniques lors du débat qu'il consacrera à la coordination à sa session de fond en 1994 (E/1993/31, chap. I, sect. A, projet de résolution III).

#### B. Développement humain

82. Au paragraphe 47 de sa résolution 47/199, l'Assemblée générale a réaffirmé l'importance du développement humain, y compris la mise en valeur des ressources humaines, et prié les organismes des Nations Unies de renforcer, si les pays bénéficiaires le demandent, l'appui qu'il apportent dans le cadre de leurs activités opérationnelles à des secteurs jugés vitaux pour le développement humain. L'Assemblée n'a pas demandé l'établissement d'un rapport sur ce sujet, même si les paragraphes 54 et 55 pourraient être interprétés comme incluant une telle demande. Etant donné que d'autres rapports sur ce sujet sont soumis à divers organes intergouvernementaux, notamment au Conseil et à l'Assemblée générale, il est nécessaire de recevoir des instructions à cet égard.

83. Il est clairement établi que les efforts de coopération déployés par les organismes des Nations Unies en faveur du développement visent dans une large mesure à aider les pays bénéficiaires à mettre en valeur leurs ressources humaines et à promouvoir le développement humain. Des précisions à ce sujet sont fournies, notamment, dans les rapports annuels que les chefs de secrétariat des différents fonds, programmes et institutions spécialisées présentent à l'organe directeur de leur organisation. Par ailleurs, un rapport sur cette question sera soumis à l'Assemblée générale lors de sa prochaine session en application de la résolution 46/143 de l'Assemblée relative à la mise en valeur des ressources humaines aux fins du développement. Si le Conseil juge néanmoins indispensable d'être saisi d'un rapport sur cette question, les mesures voulues seront prises à cette fin.

#### C. Réformes économiques et sociales

84. Aux paragraphes 48 et 49 de sa résolution 47/199, l'Assemblée générale a estimé que le système des Nations Unies devait aider les pays dans lesquels de profondes réformes économiques et sociales étaient en cours et prié le Secrétaire général de veiller à ce que les activités opérationnelles de

développement menées par les organismes des Nations Unies dans de nouveaux pays bénéficiaires reposent sur une conception intégrée, unifiée, efficiente et novatrice de la coopération pour le développement et d'une présence effective dans les pays concernés. Les organismes des Nations Unies jouent un rôle actif dans les pays qui ont entrepris de telles réformes dans de nombreuses régions du monde (des informations plus détaillées seront communiquées au Conseil économique et social dans un document distinct).

85. Il peut être utile de rappeler que comme suite à la résolution 1992/40 du Conseil économique et social relative aux activités des organismes des Nations Unies dans les Etats baltes et la Communauté d'Etats indépendants, un rapport a été présenté à l'Assemblée générale lors de sa quarante-septième session sous forme d'additif au rapport du Secrétaire général sur l'examen d'ensemble des orientations des activités opérationnelles du système des Nations Unies (A/47/419/Add.3). Ce rapport contenait des informations sur l'appui déjà fourni et prévu par le système des Nations Unies dans cette région. Ces efforts se poursuivent sur la base de la résolution 47/199 et des décisions prises par d'autres organes intergouvernementaux du système des Nations Unies, notamment le Conseil d'administration du PNUD, ainsi que sur la base des conclusions formulées par le CAC et des mesures prises par le Secrétaire général en réponse aux demandes adressées par les pays concernés.

86. Ce rapport contenait également des informations préliminaires sur la création de bureaux intérimaires des Nations Unies dans certains pays de la région. L'expérience acquise par ces bureaux intérimaires fera l'objet d'un rapport qui sera soumis à l'examen de l'Assemblée générale à sa quarante-huitième session.

## Annexe I

## RECAPITULATION DU PROGRAMME DE TRAVAIL POUR L'APPLICATION DE LA RESOLUTION 47/199 DE L'ASSEMBLEE GENERALE

OBJET ET REFERENCES	DIRECTIVES ET OBJECTIFS	DATES REPARES
<p><b>ELABORATION ET EXECUTION DES PROGRAMMES</b></p> <p>A. Note de stratégie nationale</p>	<p>La formule de la note de stratégie nationale sera appliquée conformément au paragraphe 9 de la résolution 47/199. De plus, le CCQPO a mis au point une note reflétant les dispositions de la résolution qui servira de directives à la phase initiale de l'application.</p> <p>Les objectifs suivants ont été fixés :</p> <p>a) Consultation avec les gouvernements bénéficiaires pour savoir s'ils sont intéressés par la note de stratégie nationale;</p> <p>b) Assistance aux gouvernements qui ont opté pour la note et coopération en la matière;</p> <p>c) Utilisation de la note de stratégie pour la formulation des programmes et projets conformément aux paragraphes 9 et 39 de la résolution;</p> <p>d) Elaboration en 1994 de directives révisées sur la base de l'expérience acquise au titre du suivi et de l'évaluation de l'utilisation de la note de stratégie nationale et de la consultation des fonctionnaires nationaux des pays qui ont opté pour la note de stratégie nationale;</p> <p>e) Préparation en 1993 et 1994 des rapports intermédiaires à l'ECOSOC et en 1995 du bilan complet dans le cadre de l'examen d'ensemble des orientations.</p>	<p>Examen par le GCMP par une réunion de haut niveau; Consultations au sein du CCQPO et accord sur une note; Introduction de la formule de la note de stratégie nationale; Examen au sein de l'ONU de l'expérience acquise par divers organismes des Nations Unies, en vue de l'élaboration des directives;</p> <p>Janvier 1993 Mars 1993 Mars 1993-1995 Mars-mai 1993</p> <p>Lettre à tous les coordonnateurs résidents pour les informer de la résolution 47/199 et leur communiquer les directives initiales concernant la note de stratégie nationale; Rapport préliminaire à l'ECOSOC; Colloque des fonctionnaires nationaux et de représentants du système des Nations Unies pour élaborer des directives fondées sur l'expérience initiale;</p> <p>Avril 1993</p> <p>Juillet 1993 Fin 1993</p> <p>Février 1994</p> <p>Mai 1994</p> <p>Juillet 1994 Février 1995</p> <p>Juillet 1995 Octobre 1995</p> <p>Achèvement des directives et leur examen par le CCQPO et l'ECOSOC; Examen de l'expérience acquise au cours de la première année en vue du rapport intermédiaire à l'ECOSOC pour 1994; Examen par l'ECOSOC du rapport intermédiaire; Evaluation de l'expérience acquise au cours des deux années d'utilisation de la note de stratégie nationale dans le cadre de l'examen triennal d'ensemble des orientations; Examen des résultats par l'ECOSOC; Examen triennal d'ensemble des orientations par l'Assemblée générale.</p>
<p>B. Harmonisation et adaptation des cycles de programmation</p>	<p>Le paragraphe 10 stipule que les fonds et programmes des Nations Unies devraient harmoniser leurs cycles de programmation et les adapter aux cycles budgétaires, aux stratégies et aux plans nationaux. Cette disposition est appliquée dans le cadre de groupes de travail régionaux sous la conduite du Sous-Groupes pour l'harmonisation du GCMP.</p> <p>Ce dernier a fixé les objectifs suivants :</p> <p>a) Harmonisation des cycles de programmation du FNUAP, du PNUD et de l'UNICEF pour 80 % des pays visés;</p> <p>b) Dans les pays dotés d'un plan national ou de l'équivalent d'un plan national, adaptation à ce plan du cycle de programmation de ces trois organisations conformément aux préférences du pays bénéficiaire (l'année précédant le plan, l'année du plan ou l'année suivant le plan);</p> <p>c) Dans les pays qui n'ont pas établi de plan ni d'équivalent, harmonisation entre eux des cycles de programmation en tenant compte des besoins des organes de direction.</p>	<p>Le GCMP décide des mesures à prendre pour atteindre l'objectif de 80 % d'ici à 1996;</p> <p>Examen par le CCQPO;</p> <p>Septembre 1993</p> <p>Début 1994</p> <p>Mars 1994</p> <p>Début de 1995</p> <p>Le GCMP décide des mesures à prendre pour atteindre l'objectif de 80 % d'ici à 1996;</p> <p>Examen par le CCQPO;</p> <p>Evaluation par le GCMP de l'expérience acquise;</p> <p>Fixation d'objectifs pour les autres pays;</p> <p>Evaluation des résultats dans le cadre du prochain examen triennal d'ensemble des orientations.</p>

OBJET ET REFERENCES	DIRECTIVES ET OBJECTIFS	DATES REPERES
<p>ELABORATION ET EXECUTION DES PROGRAMMES (suite)</p> <p>C. Approche-programme</p>	<p>Au paragraphe 13 de la résolution 47/199, le Secrétaire général a été prié de promouvoir l'adoption rapide d'une interprétation commune de l'approche-programme, y compris des méthodes d'évaluation efficaces, qui serait valable pour tous les organismes des Nations Unies et de faire rapport sur cette question au Conseil économique et social à sa session de fond. Le Conseil économique et social a été prié de déterminer "si les organismes des Nations Unies qui s'occupent du développement suivent à cet égard une politique appropriée et coordonnée".</p> <p>Les objectifs fixés sont les suivants :</p> <p>a) Adoption d'une interprétation commune par le CCQPO;</p> <p>b) Examen par l'ECOSOC à sa session de fond de 1993;</p> <p>c) Application des décisions de l'ECOSOC.</p>	<p><u>Février 1993</u></p> <p>Sur la base des travaux du CCQF/OPER et de l'examen par le GCMP, préparation par le Secrétariat d'un document contenant diverses formules, que le CCQPO examinera, compte tenu des vues exprimées par le GCMP;</p> <p><u>Mars 1993</u></p> <p>Adoption d'une interprétation commune par le CCQPO;</p> <p><u>Juillet 1993</u></p> <p>Examen par l'ECOSOC et décisions quant au suivi approprié.</p>
<p>D. Exécution nationale</p>	<p>Au paragraphe 22 de la résolution 47/199, le Secrétaire général a été prié de promouvoir l'adoption rapide d'une interprétation commune de l'exécution nationale, qui serait valable pour tous les organismes des Nations Unies, et de faire rapport à ce sujet au Conseil économique et social à la présente session. Le Conseil économique et social a été prié de déterminer "si les organismes des Nations Unies qui s'occupent du développement suivent à cet égard une politique appropriée et coordonnée".</p> <p>Les objectifs suivants ont été fixés :</p> <p>a) Adoption par le CCQPO d'une interprétation commune de l'exécution nationale avant mars 1993;</p> <p>b) Examen de l'interprétation commune par l'ECOSOC à sa session de fond de 1993;</p> <p>c) Application des décisions de l'ECOSOC.</p>	<p><u>Février 1993</u></p> <p>Préparation du projet de texte pour examen par le CCQPO;</p> <p><u>Mars 1993</u></p> <p>Adoption d'une interprétation commune par le CCQPO (voir annexe IV);</p> <p><u>Juillet 1993</u></p> <p>Examen par l'ECOSOC, et décision quant au suivi approprié.</p>
<p>APPUI AU PROGRAMME</p> <p>A. Décentralisation</p>	<p>Les mesures visant à accroître la décentralisation des activités opérationnelles du système des Nations Unies s'inspirent notamment des paragraphes 24 à 27 de la résolution.</p> <p>Les objectifs suivants ont été fixés :</p> <p>a) Pour l'élaboration et l'approbation des programmes, renforcement de la délégation de pouvoir et d'autorité aux bureaux extérieurs et attribution à ces derniers des compétences techniques et fonctionnelles qui leur sont nécessaires;</p>	<p><u>Mars 1993</u></p> <p>Examen des questions par le CCQPO et reprise des travaux sous la direction de l'OMS;</p> <p><u>Septembre 1993</u></p> <p>Examen par le CCQPO;</p> <p><u>1993-1994</u></p> <p>Mesures prises par les organisations du système des Nations Unies, y compris leurs organes directeurs, en 1993 et 1994;</p> <p>Présentation à l'ECOSOC de rapports intermédiaires établis par le Secrétaire général sur la base de rapports demandés aux paragraphes 51 et 54 de la résolution;</p> <p><u>1994-1995</u></p> <p>Rapports.</p>

OBJET ET REFERENCES	DIRECTIVES ET OBJECTIFS	DATES REPERES
<p>APPUI AU PROGRAMME (suite)</p> <p>B. Simplification et harmonisation</p>	<p>b) Examen par les organes directeurs de tous les fonds, programmes et institutions spécialisées des dispositions du paragraphe 25 de la résolution 47/199 qui les engage à moins limiter les pouvoirs de décision délégués au niveau local dans les limites des programmes approuvés, ou procéder à des virements de ressources prévues à des postes budgétaires approuvés pour les divers éléments d'un programme et entre ces éléments, afin que la décentralisation soit autant que possible la même pour tous, dans le cadre d'une responsabilité financière accrue;</p> <p>c) Utilisation accrue des compétences nationales et de la technologie locale;</p> <p>d) Décentralisation, au niveau des pays, du recrutement des experts, des achats de matériel et de l'octroi des bourses, de manière à éviter les retards.</p> <p>Les mesures prévues au présent titre s'inspirent des paragraphes 29 à 34 de la résolution 47/199.</p> <p>Les objectifs suivants ont été fixés :</p> <p>a) Elaboration de modes de présentation, de règles et de procédures uniformes indispensables au passage à l'approche-programme;</p> <p>b) Simplification, harmonisation et adoption de tout le système d'établissement des rapports – présentation, règles et procédures, périodicité – en vue de promouvoir le renforcement des capacités nationales et d'aider les gouvernements à intégrer les différents apports d'assistance extérieure à leur processus de développement;</p> <p>c) Examen des systèmes d'évaluation et de suivi et renforcement de l'utilisation des résultats ainsi obtenus;</p> <p>d) Action par le CCQPO, et en particulier le GCMP, tendant en priorité à simplifier, harmoniser et rendre plus transparentes les procédures de formulation, d'examen, d'exécution, de contrôle et d'évaluation des éléments de programme et des projets, et décision avant le 1<sup>er</sup> juillet 1994 sur un manuel commun de ces procédures applicables à tous les organismes des Nations Unies.</p>	<p>Janvier 1993 Adoption de mesures à prendre pour atteindre les objectifs;</p> <p>Mars 1993 Examen de la question par le CCQPO;</p> <p>Mai 1993 Adoption par le GCMP d'une méthode d'établissement d'un manuel applicable dans tout le régime commun des Nations Unies;</p> <p>Mai 1993-mai 1994 Exécution du plan de travail pour l'établissement du manuel commun;</p> <p>Octobre 1993 Examen par le CCQPO de questions connexes dans le cadre d'une approche de portée générale;</p> <p>Mai 1994 Achèvement de la première phase du projet concernant le manuel commun.</p>
<p>C. Contrôle financier</p>	<p>Les mesures à ce titre s'inspirent des dispositions des paragraphes 13, 30, 32 et 34 de la résolution.</p> <p>Les objectifs suivants ont été fixés :</p> <p>a) Elaboration de méthodes d'évaluation efficaces pour l'approche-programme;</p> <p>b) Renforcement des capacités des gouvernements bénéficiaires d'assurer le contrôle financier des programmes, et perfectionnement de leur système de comptabilité nationale;</p>	<p>Février 1993 Examen des questions d'évaluation et de suivi par le Groupe de travail interorganisations de l'évaluation;</p> <p>Mars-mai 1993 Examen par le Sous-Groupe pour l'harmonisation du GCMP;</p> <p>Juin 1993 Etablissement d'un plan de travail détaillé;</p> <p>Juin 1993-1994 Exécution du plan de travail;</p> <p>Septembre 1994 Introduction de mesures au niveau local;</p> <p>Janvier 1995 Application intégrale des nouvelles mesures.</p>

OBJET ET REFERENCES	DIRECTIVES ET OBJECTIFS	DATES REPERES
<p>APPUI AU PROGRAMME (suite)</p>	<p>c) Redéfinition de la budgétisation et des règles, procédures, pratiques et présentation qui s'y rapportent dans une optique de produit, d'impact ou de résultats plutôt que d'apports ou de facteurs;</p> <p>d) Mise en place au plus tard le 1<sup>er</sup> janvier 1995 de mesures visant à assurer une responsabilité financière accrue au niveau local, notamment de systèmes efficaces et uniformes de suivi, d'évaluation, de gestion et de contrôle financier des programmes.</p>	
<p>D. Locaux communs</p>	<p>Les activités prévues au présent titre s'inspirent des dispositions des paragraphes 42 et 49 de la résolution 47/199. Depuis qu'il a été créé, le GCMP étudie toutes les possibilités d'accroître sensiblement le nombre des locaux communs et d'assurer le regroupement des structures administratives des organisations.</p> <p>Le CAC continue de s'inspirer de la position interorganisations sur le partage des locaux communiquée dans le cadre du rapport sur les activités opérationnelles du système des Nations Unies pour 1991 (A/46/206, Add.3, par. 35). Le partage des locaux y est encouragé pour autant qu'il est tenu compte de la situation dans chaque pays. En particulier, dans un certain nombre de pays, les ministères sectoriels souhaitent que, en raison même de la nature et de l'importance de leur collaboration permanente, l'organisme sectoriel des Nations Unies s'installe dans les locaux du ministère correspondant. Dans d'autres cas, les services officiels du pays hôte mettent des locaux à la disposition de l'organisme des Nations Unies, gratuitement ou à des conditions libérales, ce qui serait impossible en cas de partage des locaux.</p>	<p><u>Avril 1993</u></p> <p><u>1993-1994</u></p> <p><u>1995</u></p> <p>Etude par le GCMP des moyens d'augmenter sensiblement le nombre des locaux communs;</p> <p>Adoption par le GCMP d'une position commune et recherche de l'appui des organismes intergouvernementaux respectifs;</p> <p>Rapport intérimaire à l'ECOSOC en 1993 et 1994 dans le cadre du rapport sur l'examen triennal de 1995.</p>
<p>E. Formation</p>	<p>Les paragraphes 43 à 46 de la résolution énoncent d'importants principes parfaitement conformes aux mesures prises actuellement dans le cadre du CCQPO et du Centre international de formation de l'OIT à Turin. Par ailleurs, le Groupe consultatif du CCQPO pour la formation est en train d'élaborer d'autres programmes en application de la résolution.</p> <p>Les objectifs suivants ont été fixés :</p> <p>a) Poursuite de l'élaboration à l'échelle du système, à l'intention de fonctionnaires et d'autres nationaux des pays ainsi que du personnel des bureaux extérieurs du système des Nations Unies, de programmes communs de formation novateurs et intégrés, afin de faciliter l'adoption de modalités novatrices;</p> <p>b) Mise en place dans chaque pays de moyens de formation propres, y compris un programme de formation des formateurs, permanents et intégrés à la structure des bureaux extérieurs des organismes des Nations Unies;</p> <p>c) Développement de capacités dans les domaines de l'approche-programme de l'exécution nationale, de la responsabilité financière et du contrôle financier des programmes, des dépenses d'appui et de l'évaluation, et du contrôle;</p> <p>d) Participation accrue du personnel national et des membres d'institutions nationales compétentes aux programmes de formation.</p>	<p><u>Juin 1993</u></p> <p><u>Juin 1993</u></p> <p><u>1993-1995</u></p> <p><u>1993-1995</u></p> <p>Décisions des organisations membres du GCMP concernant les activités communes de formation;</p> <p>Examen des incidences de la résolution par le Groupe consultatif du CCQPO pour la formation;</p> <p>Poursuite des initiatives de formation en commun sous les auspices du CCQPO et du GCMP;</p> <p>Présentation de rapports intérimaires annuels à l'ECOSOC et récapitulation à inclure dans le rapport sur l'examen triennal de 1995.</p>

OBJET ET REFERENCES	DIRECTIVES ET OBJECTIFS	DATES REPERES
<p><b>SYSTEME DES COORDONNATEURS RESIDENTS</b></p> <p>A. Directives pour le renforcement du système des coordonnateurs résidents</p>	<p>Les paragraphes 38 c) et e), 39 a), b), e) et g) contiennent les directives pour l'action dans ce domaine.</p> <p>Les objectifs suivants ont été fixés :</p> <p>a) Amélioration de l'efficacité et de la productivité du système des Nations Unies sur le terrain en adoptant une démarche pluridisciplinaire pleinement coordonnée sous la conduite du coordonnateur résident et en tenant compte de la complémentarité des organismes du système et de la nécessité d'établir une division du travail entre les différents programmes, fonds et institutions spécialisées selon leurs domaines de compétence respectifs;</p> <p>b) Préservation de l'identité des différents fonds et programmes et, le cas échéant, de leur représentation distincte à l'échelon national, conformément à leurs mandats respectifs, dans le cadre d'une division plus clairement définie des tâches;</p> <p>c) Recherche des moyens d'éviter d'alourdir la bureaucratie;</p> <p>d) Incitation des institutions spécialisées représentées dans les pays à participer pleinement à tous les aspects du système des coordonnateurs résidents;</p> <p>e) Définition plus claire, en collaboration avec les gouvernements des pays bénéficiaires, de partage des responsabilités entre le coordonnateur résident et les différents fonds, programmes et institutions spécialisées;</p> <p>f) Renforcement de la responsabilité et des pouvoirs du coordonnateur résident en matière de planification et de coordination des programmes en l'autorisant, après avoir dûment consulté le gouvernement du pays bénéficiaire, à proposer aux responsables des fonds, programmes et institutions spécialisées de modifier au besoin le programme du pays et les grands projets et programmes prévus, afin de les aligner sur la note de stratégie nationale.</p>	<p><u>Mars 1993</u> Création d'un groupe de travail du CCQPO sous la direction de l'ONU;</p> <p><u>Juin 1993-1994</u> Réunions du Groupe de travail du CCQPO;</p> <p><u>Septembre 1993</u> <u>Mars 1994</u> Examen des principales questions par le CCQPO et le GCMP et suivi approprié</p> <p><u>1994</u> Examen de tous les changements appropriés décidés par le CCQPO et le GCMP et rapport au Conseil économique et social;</p> <p><u>1995</u> Evaluation des fonctions du coordonnateur résident dans le cadre de l'examen triennal.</p>
<p>B. Mécanismes de coordination</p>	<p>Les paragraphes 36, 38 d), 39 c), 40 et 41 contiennent les directives pour l'action dans ce domaine.</p> <p>Les objectifs suivants ont été fixés :</p> <p>a) Renforcement de la fonction de coordonnateur résident pour aider les gouvernements à s'assurer les concours techniques voulus, aux Nations Unies et ailleurs, et coordonner les activités au niveau national, notamment grâce à la note de stratégie nationale;</p> <p>b) Si nécessaire, collaboration étroite entre le coordonnateur résident et les fonds, programmes et institutions spécialisées aux niveaux régional et sous-régional afin de répondre aux demandes spécifiques formulées par les gouvernements des pays bénéficiaires;</p>	<p><u>Avril 1993</u> Lettres adressées aux bureaux extérieurs;</p> <p><u>Juillet 1993</u> Examen par le Groupe de travail du rôle du mécanisme de coordination;</p> <p><u>Septembre 1993</u> Poursuite du suivi des mécanismes de coordination;</p> <p><u>Sept.-déc. 1993</u> Consultations sur l'application de la résolution à la lumière de l'expérience sur le terrain, y compris celle des gouvernements bénéficiaires;</p> <p><u>1994</u> Suivi et renforcement permanents;</p> <p><u>1995</u> Evaluation dans le cadre de l'examen triennal.</p>



OBJET ET REFERENCES	DIRECTIVES ET OBJECTIFS	DATES REPERES
<p>SYSTEME DES COORDONNATEURS RESIDENTS <u>(suite)</u></p>	<p>c) Dans le cadre de la note de stratégie nationale, consultation du coordonnateur résident par les représentants du GCMP et de toutes les organisations du système des Nations Unies pour tenir compte de ses vues lors des principales étapes du processus de programmation avant de rendre compte à leurs sièges respectifs des grandes questions de programmation et de politique générale;</p> <p>d) Avec l'accord du gouvernement, mise en place à l'échelon local, si cela se justifie et s'il n'en existe pas encore, d'un comité qui comprendra les représentants locaux des organismes des Nations Unies et qui, sous la direction du coordonnateur résident, servira de mécanisme de coordination entre ces organismes;</p> <p>e) Fonctions consultatives assumées par ce mécanisme de coordination, consistant notamment à fournir des avis et des conseils sur les programmes proposés par les organismes de financement, à passer en revue les stratégies et évaluations sectorielles établies par les institutions spécialisées et à examiner des problèmes et questions spécifiques appelant une intervention coordonnée.</p>	
<p>C. Appui du siège sur le terrain</p>	<p>Les paragraphes 38 a), b) et 39 f) contiennent les directives pour l'action dans ce domaine.</p> <p>Les objectifs suivants ont été fixés :</p> <p>a) Engagement des fonds, programmes et institutions spécialisées à coopérer et à coordonner pleinement leurs activités afin d'intégrer l'assistance fournie par le système au processus de développement des pays bénéficiaires;</p> <p>b) Adaptation de la structure mise en place par le système des Nations Unies dans les pays bénéficiaires, compte tenu des vues des gouvernements, aux besoins spécifiques de ces pays en matière de développement de façon à la faire correspondre aux programmes de coopération en cours ou projetés plutôt qu'aux schémas institutionnels en usage aux Nations Unies;</p> <p>c) Définition des responsabilités des mécanismes de coordination interinstitutions, en particulier le GCMP, en ce qui concerne les directives à donner aux coordonnateurs résidents et l'appui à leur accorder tant au siège que sur le terrain.</p>	<p><u>Juin 1993-1994</u> Examen par le Groupe de travail du CCQPO;</p> <p><u>1993-1994</u> Examen des grandes questions par le CCQPO et le GCMP et suivi approprié;</p> <p><u>1994</u> Introduction des changements appropriés décidés par le CCQPO et le GCMP, et rapport à l'ECOSOC;</p> <p><u>1995</u> Evaluation des fonctions du coordonnateur résident dans le cadre de l'examen triennal.</p>

OBJET ET REFERENCES	DIRECTIVES ET OBJECTIFS	DATES REPERES
<p>SYSTEME DES COORDONNATEURS RESIDENTS (suite)</p> <p>D. Questions de recrutement</p>	<p>Les paragraphes 37 et 39 d) contiennent les directives pour l'action dans ce domaine.</p> <p>Les objectifs suivants ont été fixés :</p> <p>a) Lors de la sélection des coordonnateurs résidents, attention particulière portée à la qualité des candidats, à leur longue expérience du développement, à leurs compétences de gestionnaire et de chef d'équipe, à leur aptitude à assurer une coordination efficace et cohérente des activités de l'ensemble du système des Nations Unies dans les pays bénéficiaires et à intégrer les stratégies et apports différents au processus de développement des pays;</p> <p>b) Accroissement de la réserve de spécialistes du développement qui pourraient être appelés aux fonctions de représentant/coordonnateur résident du PNUD en y incluant les membres du GCMP, et accroissement de la transparence de la section</p>	<p><u>Avril 1993</u> Examen par la réunion de haut niveau du GCMP des mesures à prendre pour accroître la réserve de spécialistes;</p> <p><u>Mai 1993</u> Consultations du GCMP;</p> <p><u>Juillet 1993</u> Examen de la question dans le cadre du Groupe de travail du CCQPO;</p> <p><u>1995</u> Evaluation des fonctions du coordonnateur résident dans le cadre de l'examen triennal.</p>
<p>GRANDS THEMES</p> <p>A. La science et la technique au service du développement</p>	<p>Au paragraphe 20 de sa résolution 47/199, l'Assemblée générale a prié le Conseil économique et social, par l'intermédiaire de la Commission de la science et de la technique au service du développement, d'examiner, à sa session de 1993, le rapport du Secrétaire général sur l'examen d'ensemble des orientations des activités opérationnelles du système des Nations Unies. Cet examen permettra d'évaluer la contribution de ces activités au renforcement des capacités scientifiques et techniques des pays en développement et de formuler des recommandations appropriées à ce sujet.</p> <p>En outre, dans le projet de résolution qu'elle a présenté à cette même session de l'ECOSOC, la Commission de la science et de la technique au service du développement a prié le Secrétaire général de préparer le moment venu un rapport en vue du débat consacré aux questions de coordination, contenant notamment une analyse et des propositions d'action visant à améliorer les mécanismes de coordination des organismes, programmes et institutions spécialisées, y compris la Banque mondiale, qui jouent un rôle dans les activités relatives à la science et à la technique du système des Nations Unies.</p>	<p><u>Avril 1993</u> Examen par la Commission de la science et de la technique au service du développement;</p> <p><u>Juillet 1993</u> Examen du projet de résolution par l'ECOSOC.</p>
<p>B. Développement humain</p>	<p>Au paragraphe 47 de sa résolution 47/199, l'Assemblée générale a réaffirmé l'importance du développement humain, y compris la mise en valeur des ressources humaines, et prié les organismes des Nations Unies de renforcer, si les pays bénéficiaires le demandent, l'appui qu'ils apportent dans le cadre de leurs activités opérationnelles à des secteurs jugés vitaux pour le développement humain. Bien qu'il n'ait pas été expressément demandé de rapport sur la question, on peut considérer que les paragraphes 54 et 55 visent également cette disposition de la résolution. Considérant que d'autres rapports sur la question sont présentés à d'autres organismes intergouvernementaux, y compris le Conseil et l'Assemblée générale, des instructions sont demandées à cet égard.</p>	<p><u>Activité permanente</u></p>

OBJET ET REFERENCES	DIRECTIVES ET OBJECTIFS	DATES REPERES
GRANDS THEMES (suite)  C. Réformes économiques et sociales	<p>Aux paragraphes 48 et 49 de la résolution 47/199, l'Assemblée générale a estimé que le système des Nations Unies devait aider les pays dans lesquels de profondes réformes économiques et sociales étaient en cours et a prié le Secrétaire général de veiller à ce que les activités opérationnelles de développement menées par les organismes des Nations Unies dans de nouveaux pays bénéficiaires reposent dès le départ sur une conception intégrée, unifiée, efficiente et novatrice de la coopération pour le développement et une présence effective dans les pays concernés. Rappelons qu'en application de la résolution 1992/40 du Conseil économique et social intitulée "Activités des organismes des Nations Unies dans les Etats baltes et la Communauté d'Etats indépendants", un rapport a été présenté à l'Assemblée générale à sa quarante-septième session sous la forme d'un additif au rapport concernant l'examen d'ensemble des orientations des activités opérationnelles du système des Nations Unies. Ce rapport contenait des informations sur l'appui fourni et à fournir à cette région par le système des Nations Unies. Ces efforts sont reconduits en vertu de la résolution 47/199 et des décisions prises par d'autres organismes intergouvernementaux des Nations Unies, en particulier le Conseil d'administration du PNUD, ainsi que des conclusions tirées au niveau du CAC et des mesures prises par le Secrétaire général pour donner suite aux demandes des pays concernés.</p>	<u>Activité permanente</u>

## Annexe II

### LA NOTE DE STRATEGIE NATIONALE

#### A. Principes de base

##### Objectifs

1. La note de stratégie nationale devrait être formulée par les gouvernements bénéficiaires intéressés avec l'aide des organismes des Nations Unies et en coopération avec eux, conformément aux principes établis au paragraphe 9 de la résolution 47/199 de l'Assemblée générale. Elle doit en particulier être fondée sur les priorités et plans des pays bénéficiaires et être conçue de manière à bien intégrer l'assistance des organismes des Nations Unies au processus de développement de ces pays. Elle devrait faciliter l'évaluation, a priori et a fortiori, de l'impact et de la viabilité de cette assistance et la définition des responsabilités.

2. La note de stratégie nationale sera établie dans tous les pays qui en feront le choix. Elle devrait permettre d'évaluer de manière approfondie les principales questions de développement d'intérêt national, et surtout, de mobiliser l'assistance des organismes des Nations Unies dans un esprit de partenariat. Elle devrait être axée sur les domaines dans lesquels l'assistance des organismes des Nations Unies (considérés individuellement ou collectivement) peut être déterminante.

##### Contenu

3. La note de stratégie nationale devrait être un reflet fidèle des priorités nationales du gouvernement bénéficiaire. Elle devrait également s'appuyer sur les stratégies approuvées à l'échelle internationale – comme la stratégie internationale du développement pour la quatrième Décennie des Nations Unies pour le développement, le Programme d'action pour les années 1990 en faveur des pays les moins avancés et les programmes d'action thématiques établis par les organes directeurs des organismes des Nations Unies et l'Assemblée générale – et ne pas s'écarter de leurs principes.

4. La note de stratégie nationale devrait être axée sur les domaines clefs dans lesquels les organismes des Nations Unies détiennent un avantage certain. Elle devrait aborder toutes les formes que peut prendre la coopération, c'est-à-dire non seulement la coopération technique (conseils sur les politiques à suivre, assistance fonctionnelle et services de gestion) et l'apport de moyens matériels, financiers et humains, mais aussi l'aide alimentaire.

##### Coordination

5. Conformément aux dispositions du paragraphe 9 de la résolution 47/199, la contribution du système des Nations Unies à la note de stratégie nationale devrait être formulée sous la direction du coordonnateur résident, afin de renforcer la coordination et la coopération sur le terrain.

6. A cet égard, la note de stratégie nationale devrait servir de cadre de référence pour la préparation des programmes et projets des organismes des

Nations Unies intéressés mais sans que soient abandonnés les processus établis. Chacun de ces organismes doit demeurer responsable de l'usage qui est fait de ses fonds et vérifier qu'ils sont utilisés dans le respect de son mandat et de ses règles de fonctionnement et dans le cadre des liens directs qu'il a établis avec ses partenaires gouvernementaux. Il incombe à chacun d'eux de s'assurer que ses programmes et projets analytiques et opérationnels vont dans le sens de la note de stratégie nationale considérée dans son ensemble.

7. Les représentants des organismes des Nations Unies sur le terrain devraient tenir pleinement compte de la note de stratégie nationale lors des principales étapes du processus de programmation.

8. Il faut prendre les mesures voulues pour créer les comités de coordination prévus aux paragraphes 40 et 41 de la résolution 47/199.

9. Le coordonnateur résident est tout spécialement chargé de s'assurer de la cohérence de la contribution des organismes des Nations Unies à la note de stratégie nationale. A cette fin, il devrait constituer des sous-groupes qui étudieraient les thèmes principaux de la note. Ces sous-groupes devraient être présidés par l'organisme ou la personne (éventuellement le coordonnateur résident) le plus apte à s'acquitter de cette tâche et leurs travaux devraient être dirigés par le coordonnateur résident.

10. Dans le souci d'aider le gouvernement hôte à établir sa note de stratégie nationale et compte tenu du fait que tous les organes et organismes des Nations Unies ne sont pas représentés au niveau national, le coordonnateur résident invitera les organes et organismes non représentés à participer à la rédaction de la note de stratégie nationale, soit en soumettant leurs suggestions par écrit, soit en dépêchant un représentant.

## B. Procédure

### Travail d'équipe

11. La note de stratégie nationale est rédigée par les gouvernements des pays bénéficiaires intéressés avec l'assistance et la coopération des organismes des Nations Unies sous la direction du coordonnateur résident.

12. Dans l'accomplissement de sa tâche, le coordonnateur résident devrait oeuvrer selon des modalités collégiales et consensuelles avec l'ensemble des organismes des Nations Unies représentés dans le pays ou y ayant des activités et assurer la direction des travaux.

13. Conformément aux dispositions du paragraphe 9 de la résolution 47/199, la note de stratégie nationale devrait être communiquée à l'organe directeur de chaque organisme des Nations Unies intéressé et lui servir de référence dans l'examen de son programme spécifique en faveur du pays concerné.

## C. Etablissement de liens entre les capacités opérationnelles, les capacités de recherche et les capacités régionales

14. Il faut utiliser à plein les capacités analytiques et normatives des institutions spécialisées (en s'adressant à leur siège lorsqu'elles ne sont pas

représentées sur le terrain). Les institutions spécialisées devraient jouer un rôle de premier plan dans la contribution du système des Nations Unies à la note de stratégie nationale, sachant que certaines activités peuvent avoir une dimension régionale ou mondiale. De même, il faudrait mieux exploiter les travaux de recherche menés au siège des organismes des Nations Unies, lesquels, en retour, pourraient tirer parti d'une collaboration plus poussée avec les spécialistes présents sur le terrain. Enfin, on n'a pas encore pleinement mis à profit les possibilités des organismes régionaux et il faudrait recourir davantage aux services des réseaux régionaux.

#### D. Liens avec les institutions de Bretton Woods

15. Il faudrait une concertation plus étroite entre les organismes des Nations Unies intéressés et les institutions de Bretton Woods. Il faudrait, compte tenu des priorités nationales, que la contribution des organismes des Nations Unies contribuant à la note de stratégie nationale soit coordonnée avec l'approche retenue par les institutions de Bretton Woods dans les documents-cadres de politique économique, les dossiers de prêts à l'ajustement structurel ou sectoriel, ou les programmes de dépenses et d'investissements publics. Une telle interaction renforcerait la complémentarité de leur action et donnerait aux organismes des Nations Unies la possibilité de faire valoir des points de vue que le caractère unique de leur expérience rend précieux. Elle permettrait aussi de faire en sorte que, pour définir leurs politiques, les gouvernements bénéficient de conseils très diversifiés.

#### E. Liens avec d'autres donateurs extérieurs

16. Les travaux d'analyse que l'élaboration de la note de stratégie nationale nécessite pourraient être l'occasion, pour les organismes des Nations Unies, de participer plus activement aux réunions des groupes de donateurs tels que les groupes consultatifs et les tables rondes, par exemple.

17. En fournissant aux donateurs extérieurs le type d'information qu'ils recherchent, la note de stratégie nationale pourrait également contribuer à convaincre un grand nombre d'entre eux d'appuyer la réalisation des objectifs prioritaires des gouvernements.

#### F. Définition des objectifs et approche-programme

18. Dans la mesure du possible et en accord avec le gouvernement intéressé, la note de stratégie nationale devrait définir clairement les principaux buts et objectifs de développement à la réalisation desquels les organismes des Nations Unies seront appelés à contribuer. Bon nombre de ces buts et objectifs ont déjà été formulés dans des stratégies approuvées par l'ensemble de la communauté internationale. La note de stratégie nationale devrait spécifier les modalités d'examen et d'évaluation de la souplesse et de l'efficacité de la contribution des organismes des Nations Unies, condition indispensable à la mise en place d'une approche-programme.

#### G. Evaluation et compte-rendu

19. L'utilisation et l'impact de la note de stratégie nationale seront évalués à l'initiative du gouvernement intéressé.

20. L'idéal serait que l'évaluation soit faite en coopération avec les organismes des Nations Unies. On pourrait ainsi, à partir d'une base commune, examiner les progrès réalisés et les problèmes rencontrés par les différents partenaires.

### Annexe III

#### L'APPROCHE-PROGRAMME

##### A. Considérations relatives à la promotion de l'approche-programme

##### Le programme national, base de l'approche-programme

1. On peut dire que l'approche-programme s'inscrit dans le cadre de la hiérarchie des décisions à prendre au niveau national sur des questions de développement, hiérarchie qui détermine l'orientation et les modalités que le gouvernement pourrait être amené à suivre. Au sommet, nous avons l'objectif de développement national, vraisemblablement fixé en fonction des conditions et problèmes existants. A l'échelon suivant, la stratégie de développement envisagée par le gouvernement pour réaliser au mieux l'objectif de développement. L'adoption d'un programme national peut être ou ne pas être le meilleur choix stratégique. Lorsqu'un gouvernement choisit de créer ou de revitaliser un programme national comme instrument pour réaliser l'objectif national, il opte pour une approche-programme. Le programme national comprend une série de politiques, de stratégies, d'activités et d'investissements cohérents visant à réaliser l'objectif de développement national. Son exécution requiert souvent une assistance extérieure. Au titre de l'approche-programme, les donateurs répondent à cette demande en formulant et en négociant un programme d'appui au programme national. Ce programme d'appui peut comprendre divers éléments ou projets suivant les modalités utilisées par l'organisme donateur et le degré de souplesse dont il peut faire preuve dans la fourniture d'un soutien financier direct. L'essentiel de l'approche-programme consiste pour les donateurs externes à utiliser au mieux leurs ressources pour réaliser des objectifs qui ne sont plus définis sur la base de projets mais à partir d'un programme.

2. Dans ce cadre conceptuel, on reconnaît généralement que les programmes, objectifs ou stratégies nationaux sont des conditions préalables à l'approche-programme, que le programme appartient au gouvernement et que la responsabilité de son élaboration lui incombe.

3. On trouvera dans la section B de la présente annexe une interprétation générale de l'approche-programme pour l'ensemble des organismes des Nations Unies. Ce concept s'est toutefois matérialisé différemment lors de l'élaboration de leurs propres programmes d'assistance, compte tenu des exigences pratiques.

##### Attitude globale du système des Nations Unies

4. Le cadre commun défini par le CAC prévoit que le système des Nations Unies réagira de manière cohérente et coordonnée face aux stratégies et programmes nationaux. Il indique qu'une étude d'ensemble des cadres de programmation nationaux fournirait un plan directeur et une stratégie globale pour les activités opérationnelles du système des Nations Unies dans un pays donné. Il indique en outre que la valeur de la contribution du système dépendra de son attitude globale à l'égard des plans et priorités nationaux.



5. Tous les organismes du système des Nations Unies pour le développement désirent coordonner leur assistance aux gouvernements. Dans cette optique, l'approche-programme constitue le point de départ d'une coordination des apports extérieurs destinés aux programmes nationaux. Une réaction globale ou concertée du système des Nations Unies suppose néanmoins une certaine coordination entre les différents organismes au niveau de la planification. La fonction de coordonnateur résident du système des Nations Unies a été renforcée pour répondre à ce besoin.

#### Assistance dans l'élaboration de programmes

6. De nombreux organismes ont déjà commencé à suivre une approche-programme dans la planification de leur coopération au niveau national. Dans les pays où il existe un cadre de programmation national, les programmes des organismes sont conçus à l'intérieur de ce cadre et viennent en même temps les renforcer. Dans les pays où ce cadre n'existe pas, le système des Nations Unies pour le développement peut, sur leur demande, aider les pays en développement à en créer un. Il faudra néanmoins faire preuve de souplesse lorsqu'on déterminera si l'existence d'un cadre de programmation national doit servir de préalable pour la fourniture d'une assistance par les organismes des Nations Unies.

#### Responsabilité à l'égard des programmes nationaux et responsabilité à l'égard des ressources fournies par les organismes des Nations Unies

7. Le cadre commun indique qu'il faut avant tout reconnaître le rôle primordial que le gouvernement joue dans les programmes nationaux qui sont sa propriété et relèvent de sa responsabilité. Autrement dit, le gouvernement est dans l'ensemble responsable du succès ou de l'échec d'un programme national. Les organismes des Nations Unies sont responsables devant leurs organes directeurs pour ce qui est des ressources qu'ils fournissent au titre du soutien aux programmes. C'est pourquoi les divers types de documents exigés ou préconisés (documents concernant l'appui aux programmes, les éléments de programme ou descriptifs de projets, par exemple) qui décrivent le soutien apporté par les organismes des Nations Unies à un programme national sont établis non seulement à des fins de planification mais également pour rendre compte de l'utilisation des ressources.

8. Les organismes des Nations Unies sont tenus de prendre des mesures appropriées pour s'acquitter de leurs responsabilités vis-à-vis de leurs organes directeurs et des sources de financement. Les modes de présentation et les procédures qui découlent de ces mêmes exigences rendent plus complexes et plus difficiles la coordination, la simplification et l'harmonisation des apports du système des Nations Unies dans le contexte des programmes nationaux.

#### Programmes de pays des organismes des Nations Unies

9. Le terme d'approche-programme qui définit le programme comme le programme national d'un gouvernement, pose quelques problèmes sémantiques et pratiques. Le mot "programme" s'emploie communément dans l'expression "programme de pays" d'un organisme des Nations Unies. Selon cet usage, le programme est une description systématique d'activités, de projets et d'autres types de soutien que fournira un organisme des Nations Unies au titre des besoins nationaux. Les programmes nationaux officiellement établis peuvent ou peuvent ne pas bénéficier

de ce concours. Pour nombre d'organismes des Nations Unies, surtout les organismes de financement, c'est le descriptif du programme de pays qui fournit à l'organe directeur les éléments d'information nécessaires pour approuver les ressources à allouer au niveau national.

10. Le problème sémantique réside simplement dans le fait que, dans l'approche-programme, on se réfère au programme du gouvernement alors que l'expression "programme de pays" renvoie à celui de l'Organisation des Nations Unies.

11. Le problème est que ces deux connotations ont des incidences importantes sur le plan opérationnel. Le processus d'évaluation devra par conséquent, sur la base d'essais sur le terrain, tenir compte du degré de souplesse nécessaire et de l'interaction entre la stratégie de planification d'un organisme et l'exécution de ses programmes de coopération technique.

#### Rôle de plaider des organismes des Nations Unies

12. L'approche-programme encourage les organismes des Nations Unies à élargir leur dialogue avec les pays bénéficiaires sur les objectifs, politiques, stratégies et programmes de développement national et sur les modalités d'une assistance éventuelle qui devrait permettre aux uns de se faire une meilleure idée des aspirations et plans des pays en développement et aux autres des mandats, priorités et avantages comparatifs des organismes des Nations Unies.

13. Cela devrait permettre également de mieux coordonner les activités que chaque organisme des Nations Unies mène en faveur des programmes nationaux et de resserrer la collaboration pour les activités correspondantes à l'échelle du système. Il y aura néanmoins quelques difficultés pratiques. Par exemple, cela compliquera l'évaluation parce que l'effet de la contribution d'un organisme des Nations Unies sur un programme national ne sera pas facile à mesurer. Ou encore, cela pourrait rendre le ciblage des populations déshéritées plus problématique. On pourrait également accroître le risque de dépendance, dans la mesure où les gouvernements bénéficiaires seraient amenés à compter sur un soutien – actuel ou futur – en faveur des programmes nationaux.

#### Conclusion

14. La présente section mettait l'accent sur le cadre commun défini par le CAC pour l'approche-programme. Il est essentiel d'approfondir l'étude, compte tenu de la nature évolutive du concept d'approche-programme, des quantités de données d'expérience que l'on continue d'accumuler sur le terrain, de l'usage qu'en font les gouvernements participants et des réactions qu'elles suscitent auprès d'eux.

15. Les organes directeurs des organismes des Nations Unies ont au fil du temps établi divers modes de présentation et diverses procédures obligatoires pour la formulation, l'approbation et l'exécution des programmes d'assistance de chaque organisme. Ces modes de présentation et procédures sont directement liés aux normes de responsabilité que les organes directeurs ont établies pour ces organismes. La terminologie et les procédures qui touchent à ces normes pourraient compliquer le passage à une approche-programme. Des mesures d'harmonisation devraient par conséquent être adoptées.

16. Le cadre commun du CAC fournit les éléments de base d'une interprétation uniforme de la notion d'approche-programme. Mais les organismes des Nations Unies appliquent cette approche de manière très variée, d'où la question de savoir quel degré de rigueur il faut exiger pour l'application du cadre commun ou de l'interprétation générale. Le consensus réalisé autour de l'approche-programme doit-il porter seulement sur le principe ou englober tous les détails de procédure? N'y a-t-il qu'une seule interprétation acceptable de l'approche-programme ou existe-t-il des variantes acceptables, voire des versions différentes? Comment des organismes à vocation technique précise peuvent-ils l'adapter? Il conviendra de reconnaître que l'approche-programme se prête à des applications diverses. Son utilisation doit être évaluée à l'échelle du système en collaboration avec les gouvernements, en vue d'assurer une plus grande convergence, si possible.

B. Approche-programme : un cadre de travail commun  
aux organismes des Nations Unies

Objectifs

1. Les objectifs sont les suivantes :

a) Reconnaître le rôle central du gouvernement, ses "prérogatives" en tant que principal intéressé et sa responsabilisé;

b) Promouvoir le renforcement des capacités, l'autosuffisance et la viabilité des actions menées;

c) Assurer l'intégration des apports extérieurs et veiller à ce qu'ils soient plus adaptés, plus souples et plus rentables et servent mieux les priorités et programmes nationaux;

d) Tenir compte du caractère multisectoriel d'un grand nombre d'objectifs de développement;

e) Etablir un cadre national pour l'élaboration de stratégies nationales et de programmes, dans lequel pourra s'inscrire une action cohérente et coordonnée des organismes des Nations Unies, en particulier pour ce qui est des services fonctionnels qu'ils fournissent.

Définitions

Programme

2. On entend par programme l'ensemble cohérent de politiques, stratégies, activités et investissements visant à atteindre un objectif ou un ensemble d'objectifs nationaux de développement dans un laps de temps donné.

Approche-programme

3. Cette notion recouvre la poursuite d'objectifs de développement nationaux au moyen de programmes nationaux cohérents. L'adoption par un gouvernement de l'approche-programme doit permettre de fusionner les apports fournis par les organismes des Nations Unies avec les apports nationaux et d'autres apports

extérieurs visant à appuyer les programmes conçus par le pays hôte avec l'assistance extérieure qu'il aura pu solliciter<sup>a</sup>.

### C. Principes directeurs

4. Les gouvernements des pays bénéficiaires ont la responsabilité exclusive d'établir leurs plans de développement nationaux (programmes/cadres, priorités et objectifs)<sup>b</sup>. Les plans et priorités ou objectifs nationaux constituent le seul cadre de référence valable pour la programmation au niveau national des activités opérationnelles<sup>c</sup>.

5. Les gouvernements des pays bénéficiaires sont seuls responsables de la coordination de l'assistance extérieure et assument la responsabilité principale de sa conception et de sa gestion<sup>d</sup>.

6. L'exercice, par les gouvernements, des responsabilités susvisées est essentiel à l'utilisation optimale de l'assistance extérieure<sup>e</sup>. En outre, la qualité générale du cadre de planification, notamment du point de vue de la cohérence et de la logique peut influencer sensiblement sur le volume des ressources extérieures fournies aux gouvernements<sup>a</sup>.

7. L'existence d'un cadre national (voire de plusieurs) et la volonté du gouvernement intéressé d'adopter l'approche-programme sont des conditions indispensables à l'adhésion des donateurs extérieurs eux-mêmes à cette approche; rien n'est possible en l'absence d'une volonté et d'une direction politique effectives du gouvernement<sup>a</sup>.

8. L'existence d'un cadre national permettra aussi plus aisément à d'autres partenaires de fournir aux gouvernements l'aide voulue pour faciliter l'intégration, au moyen de l'approche-programme, de l'assistance extérieure qu'ils reçoivent. Sa présentation dans un document de synthèse fournirait les bases nécessaires pour définir les orientations des activités opérationnelles des organismes des Nations Unies dans le pays concerné et la stratégie à mettre en oeuvre.

9. En l'absence d'un cadre national, les organismes des Nations Unies pourraient aider les pays en développement qui en feraient la demande, à élaborer leurs stratégies multisectorielles, sectorielles et sous-sectorielles<sup>f</sup>. A cette fin, ils établiraient un dialogue entre le gouvernement intéressé et ses partenaires nationaux et, si le gouvernement en question le souhaite, les organismes des Nations Unies eux-mêmes et d'autres partenaires du développement.

10. Les processus de programmation des organismes des Nations Unies devront être modulés en fonction des conditions nationales, qui sont très diverses<sup>a</sup>. La contribution du système n'aura de valeur que pour autant qu'elle sera adaptée aux priorités et plans nationaux<sup>a</sup>.

11. Les organismes des Nations Unies doivent apporter une assistance là où ils sont le plus à même de favoriser la réalisation des objectifs prioritaires nationaux, et ils doivent également tenir pleinement compte des politiques et stratégies mondiales et régionales et des programmes connexes que les Etats Membres ont arrêtés de concert dans diverses instances du système. Ils

doivent avoir ces considérations à l'esprit dès le début des négociations sur les programmes qu'ils engagent avec les gouvernements, au stade de la définition des orientations.

#### Notes

<sup>a</sup> Définition figurant dans le projet de directives pour le renforcement de la programmation qui a été élaboré par le Comité consultatif pour les questions de fond (activités opérationnelles) et communiqué aux bureaux extérieurs en juin 1991.

<sup>b</sup> Résolution 44/211 de l'Assemblée générale, troisième alinéa du préambule.

<sup>c</sup> Ibid., quatrième alinéa du préambule.

<sup>d</sup> Ibid., par. 2.

<sup>e</sup> Ibid., par. 2.

<sup>f</sup> Résolution 46/219 de l'Assemblée générale, par. 11.

#### Annexe IV

### DISPOSITIONS RELATIVES A L'EXECUTION ET A LA REALISATION NATIONALES

#### Généralités

1. L'objectif premier des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies est d'aider les pays en développement à devenir autonomes grâce à la coopération multilatérale\*, autrement dit de concourir à l'acquisition ou à l'accroissement de capacités nationales. La nature de l'aide apportée, de même que les rapports entre le gouvernement bénéficiaire et ses partenaires de développement, sont donc par leur essence même appelés à se modifier selon l'évolution des besoins et des circonstances. Pour ce qui est des programmes de coopération au développement du système des Nations Unies, leur objet essentiel reste d'offrir aux gouvernements des avis sur les grandes orientations, de transmettre et d'adapter des compétences et des techniques, tout en tirant le meilleur parti des points forts que présentent les institutions des Nations Unies par rapport à d'autres sources d'assistance. Ce sont des savoirs, et non pas des ressources financières, qu'il s'agit en fait de transmettre, afin que le gouvernement bénéficiaire puisse à terme gérer intégralement son action de développement et rendre son pays de plus en plus autonome.

2. C'est au gouvernement bénéficiaire qu'il appartient exclusivement de coordonner l'assistance extérieure, et qu'il incombe au premier chef d'en assurer la conception et la gestion, car il est indispensable qu'il se charge de ces attributions pour que l'aide extérieure soit utilisée au mieux et les capacités nationales renforcées et convenablement exploitées. En tirant plus pleinement parti de ces dernières, on assurerait en outre une meilleure viabilité à long terme et un impact accru des programmes et projets. Il est donc primordial de faire passer dans les faits l'idée maîtresse selon laquelle tous les programmes et projets relèvent de l'initiative nationale, et sont gérés par le gouvernement.

#### Objectifs

3. Les objectifs sont les suivants :

a) Faire reconnaître le rôle central du gouvernement, maître et responsable de la direction et du contrôle;

b) Favoriser l'acquisition et l'accroissement des capacités, l'autonomie et la viabilité, notamment en renforçant les institutions nationales et leur mode de gestion;

---

\* Au paragraphe e) i) de l'annexe à sa résolution 3405 (XXX) du 28 novembre 1975, l'Assemblée générale a déclaré que la coopération technique devrait avoir pour objet essentiel d'aider les pays en développement à progresser par leurs propres moyens "en renforçant notamment leur capacité de production et leurs ressources propres et en développant les moyens de gestion, les capacités techniques et administratives et les moyens de recherche qu'exige le processus de développement".

c) Faire assimiler les apports extérieurs, en veillant à ce qu'ils répondent plus exactement aux programmes nationaux et aient le maximum d'impact.

#### Définitions

4. L'exécution nationale est une modalité opérationnelle de coopération qui suppose notamment que la formulation et la gestion des programmes et projets relèvent du pays bénéficiaire, et qu'il en assume en outre la responsabilité financière.

5. La réalisation des programmes et projets, pour sa part, vise l'achat et la fourniture de tous les apports et leur transformation en produits.

#### Principes directeurs

6. Les principes directeurs sont les suivants :

a) Tous les projets devraient être gérés par le gouvernement bénéficiaire dans toute la mesure où le pays dispose des capacités requises, ce dont le gouvernement lui-même doit être jugé pour l'essentiel. L'exécution nationale devrait devenir pour les programmes et projets financés par le système des Nations Unies la norme, à appliquer de manière pragmatique, compte tenu des besoins et des capacités de chacun des pays en développement considérés;

b) Les gouvernements devraient assumer la responsabilité globale de tous les programmes et projets, le mode de réalisation et les autres caractéristiques propres à un programme ou un projet donné dictant là aussi le degré précis de responsabilité. Le rôle, les attributions et les responsabilités assumés par chacun des partenaires, définis dans les accords de base, devront être précisés dans la documentation visant chaque programme ou projet particulier;

c) Quel que soit le mode de réalisation, il y aura lieu normalement de nommer un directeur national de projet, les particularités de chaque programme ou projet dictant toutefois la manière dont le ou la titulaire et le gouvernement décident d'exercer leur autorité respective, et la portée de celle-ci;

d) Un projet réalisé par un organisme technique du système des Nations Unies devrait néanmoins relever de la gestion globale, et parallèlement de la responsabilité, du gouvernement bénéficiaire. L'organisme technique demeurera pour sa part responsable des apports fournis, devant le gouvernement et devant l'organisme de financement;

e) Les programmes et projets, relevant dans leur principe de l'initiative nationale, devraient donc être formulés au début sans qu'il soit établi aucune distinction entre éléments nationaux et éléments extérieurs. Ce n'est qu'ensuite que l'examen montrera dans quelle mesure le pays bénéficiaire peut au mieux se charger des divers éléments. Il convient de vérifier tout particulièrement s'il y a des éléments que le pays bénéficiaire serait en mesure de réaliser lui-même moyennant des apports extérieurs limités, tels que services de consultants à court terme. Ces derniers éléments, ainsi que ceux que le pays ne peut assurer lui-même, seront alors regroupés en tant qu'élément du projet

financé par des sources extérieures, entrant dans l'ensemble plus large qui relève de l'initiative nationale;

f) Il faudra que les gouvernements puissent continuer à obtenir du système des Nations Unies des avis sur les méthodes et les techniques et un appui assurés en toute neutralité, quelles que soient les modalités finalement retenues pour l'assistance apportée;

g) Tous les programmes et projets devront être évalués par l'organisme extérieur de financement, avec l'aide de l'institution technique intéressée;

h) Le choix des modalités de réalisation d'un projet (ou d'un élément de projet) financé par une source extérieure s'opérera entre diverses options, dont la réalisation nationale, le contrat de sous-traitance conclu avec une institution nationale, la coopération technique entre pays en développement (CTPD), la réalisation par un organisme des Nations Unies, le contrat de sous-traitance extérieure, l'appel à des agents nationaux de projet, à des volontaires des Nations Unies, ou encore une combinaison de ces diverses modalités;

i) Lors de la formulation comme de l'évaluation des programmes et des projets, il convient, en choisissant les modalités d'exécution, de vérifier que le gouvernement ou l'institution bénéficiaire est bien doté des capacités techniques, administratives et de gestion nécessaires, et que celles-ci seront effectivement disponibles (sans que l'on porte pour autant préjudice aux activités plus larges de développement);

j) Les organismes techniques du système exercent une fonction importante de conseiller en méthodes et techniques, et sont source de connaissances spécialisées. Il faut assurer aux gouvernements un large accès à ces services, et les inciter à y recourir pour tous les programmes et projets, quelle que soit la modalité de réalisation retenue, afin d'en mieux garantir la viabilité et la qualité techniques, ainsi que l'impact. Les organismes de financement du système devraient en tout état de cause exploiter au maximum les moyens dont disposent les organismes techniques, en particulier afin de garantir que les options retenues puissent être justifiées quant au fond;

k) Les organismes techniques du système auront pour attributions de donner lorsqu'on les sollicite des avis sur les orientations générales, de réaliser des études sectorielles et intersectorielles et d'autres activités d'amont, quelles que soient les modalités de réalisation qui doivent être retenues, et sans en préjuger. L'assistance de ces organismes techniques pourra éventuellement prendre aussi les formes ci-après :

- i) Identification, conception et formulation des projets;
- ii) Evaluation des projets proposés et avis sur les options de réalisation;
- iii) Etablissement des définitions d'emploi, recherche et évaluation de candidats;



- iv) Etablissement des spécifications du matériel ou des pièces du marché pour la sous-traitance, appréciation technique sur les soumissions, assistance pour les négociations et la sélection;
- v) Recherche et/ou organisation de programmes de formation;
- vi) Tenue de registres de cabinets de consultants, d'experts et de fournisseurs, et contacts suivis avec ces sociétés, des institutions et des universités, en vue spécifiquement des activités opérationnelles;
- vii) Suivi technique, par voie de rapports et de participation à des examens tripartites et autres;
- viii) Participation à des évaluations tripartites;
- ix) Autre appui technique nécessaire pour certains projets (équipes techniques, missions d'appui supplémentaire, révision des conceptions techniques, information et avis techniques ponctuels);

l) Pour le suivi d'un projet ou d'un élément de projet, il faudra inciter le gouvernement et l'organisme de financement à s'assurer par les mécanismes voulus la participation de l'institution technique ou de financement intéressée appartenant au système des Nations Unies, même si elle ne doit pas prendre part à l'exécution ou la réalisation, afin de garantir que l'aide soit bien multilatérale, et que la responsabilité financière à l'égard de l'organisme qui fournit les fonds, comme celle de cet organisme même, s'exercent effectivement;

m) Tous les programmes et projets gérés, ou simplement réalisés en partie par un organisme ou une institution national, devront être assortis dans toute la mesure du possible d'objectifs et d'un calendrier précis relatifs à la passation progressive de toutes les attributions restantes à cet organisme ou institution. Le but serait d'arriver à ce qu'avant la fin du cycle du projet, l'organisme ou institution national soit entièrement responsable de tous les aspects du projet. On pourra ainsi en favoriser par ailleurs la viabilité et l'impact à long terme;

n) Il faudra en outre s'employer activement à simplifier, et dans la mesure souhaitable, à harmoniser les règlements et procédures (notamment touchant les processus de formulation, de conception et d'approbation des programmes et projets, le suivi et l'évaluation, et la documentation justificative);

o) Pour que les pays deviennent plus autonomes, il est indispensable que les gouvernements cherchent eux-mêmes, par des efforts concertés, à accroître les capacités des institutions nationales, par exemple en améliorant la structure et le statut de la fonction publique, ainsi que les conditions d'emploi des responsables et des techniciens qualifiés (compte tenu du fort taux de remplacement des agents nationaux qualifiés), et en élargissant les programmes de formation. Lorsqu'elles prennent des mesures visant à remédier aux effets des limites que connaissent actuellement les capacités nationales, les entités des Nations Unies s'assureront pour leur part que ces mesures ne sont que temporaires, qu'on n'y a recours qu'à titre exceptionnel et qu'elles sont liées à des plans et calendriers opérationnels de mesures correctives à plus long terme, relevant des gouvernements eux-mêmes.