



**Conseil d'administration
du Programme
des Nations Unies
pour le développement**

Distr.
LIMITEE

DP/1993/SCPM/L.3/Add.15
15 juin 1993
FRANCAIS
ORIGINAL : ANGLAIS

COMITE PERMANENT CHARGE DES QUESTIONS
LIEES AUX PROGRAMMES
Quarantième session
1er-18 juin 1993, New York

PROJET DE RAPPORT DU COMITE PERMANENT CHARGE DES QUESTIONS LIEES AUX
PROGRAMMES SUR SA REUNION TENUE PENDANT LA QUARANTIEME SESSION DU
CONSEIL D'ADMINISTRATION, 1er-18 JUIN 1993

Rapporteur : M. Thomas STELZER (Autriche)

CHAPITRE VII. QUESTIONS CONCERNANT LA GESTION DES PROGRAMMES,
NOTAMMENT LA DECENTRALISATION ET L'APPROCHE-
PROGRAMME

1. L'Administrateur assistant a présenté le document DP/1993/24. Un débat s'est ensuite engagé sur l'approche-programme et les principes directeurs y relatifs, le document d'appui au programme, la décentralisation, l'examen à mi-parcours et le contrôle.
2. Plusieurs délégations se sont félicitées du débat engagé, qui leur avait permis d'échanger des idées entre elles et avec l'Administration. Elles se sont réjouies à la perspective d'avoir d'autres débats de ce genre lors des réunions futures du Comité permanent.

Approche-programme et documents d'appui au programme

3. Un projet de principes directeurs pour l'approche-programme a été présenté aux gouvernements lors d'une session officieuse du Conseil d'administration en septembre 1992. Les délégations qui avaient demandé pourquoi la distribution de ces principes directeurs avait été retardée ont été informés qu'ils étaient à présent distribués à tous les bureaux du PNUD. Le document d'appui au programme (DAP) serait lui aussi distribué sous peu à tous les bureaux. La principale raison avancée pour justifier le retard a été la nécessité de tenir compte des réactions des institutions spécialisées.
4. Des délégations ont posé des questions sur la nature du DAP. Elles l'ont également fait au sujet des directeurs de programmes nationaux et de leurs rapports avec le PNUD.
5. On a expliqué que le DAP était pour le PNUD une façon de donner effet à la résolution 44/211 de l'Assemblée générale, en date du 22 décembre 1989, dans

laquelle l'Assemblée avait demandé que l'on mette au point des mécanismes davantage orientés sur les programmes.

6. Le Comité a été informé que le nouveau programme de pays était axé sur l'appui global nécessaire pour élaborer et exécuter trois ou quatre programmes nationaux. Il abordait en termes généraux la totalité de la coopération proposée par le PNUD pour la période considérée, qui était en règle générale de cinq ans. Le DAP était l'instrument, élaboré ultérieurement, destiné à justifier et à présenter de façon détaillée l'appui du PNUD à chacun des trois ou quatre programmes. Il expliquait pourquoi le PNUD, conformément à son mandat, participait à l'exécution de ces programmes et ce qu'il se proposait de faire sur le plan du renforcement des capacités. On y trouvait des indicateurs de succès et des renseignements financiers par produit et apport. Le DAP devait conserver une certaine souplesse.

7. S'agissant des directeurs de programmes nationaux, on a expliqué que l'approche-programme ne fonctionnait que si elle était adoptée au niveau national et si l'on pouvait compter sur les autorités nationales. De même, le directeur de programme devait être ressortissant du pays si l'on voulait atteindre les objectifs liés à la propriété et à la durabilité. Le PNUD pourrait fournir un appui logistique et des services spécialisés pour aider les directeurs à s'acquitter efficacement de leur tâche.

8. Certaines délégations ont estimé que les programmes de pays ne cadraient toujours pas pleinement avec l'approche-programme. Il leur a été répondu qu'il avait fallu introduire le nouveau modèle de programme de pays au début de 1991, c'est-à-dire avant que l'on ait pu s'entendre sur ce que recouvrait exactement l'approche-programme. Aux fins du sixième cycle de programmation, le modèle de programme de pays serait aligné sur l'approche-programme.

9. Au sujet du paragraphe 15, où avait été omis le nom d'un pays qui, comme l'avait signalé une délégation avait utilisé l'approche-programme, il a été répondu que la liste figurant dans le paragraphe n'était pas exhaustive.

10. On s'est accordé à penser que la terminologie utilisée dans le cadre de la programmation n'était pas toujours claire ni même définie avec précision. En particulier, le mot "programme" recouvrait plusieurs notions différentes. Plusieurs délégations préféraient voir conserver l'expression "programmes de pays" plutôt que de la voir remplacer par "stratégie de pays du PNUD".

Décentralisation et coordination

11. La question de la décentralisation et de la délégation du pouvoir d'approbation financière en faveur des bureaux extérieurs a été abordée par le Comité. Plusieurs délégations se sont félicitées du travail accompli par l'Administrateur à cet égard. Plusieurs questions ont été posées sur l'étendue véritable de la délégation du pouvoir d'approbation financière mentionnée dans le rapport. Il y était dit, au paragraphe 19, que celle-ci avait été portée à 1 million de dollars pour les représentants résidents, mais il était indiqué au paragraphe 20 a) que la délégation de pouvoirs aux représentants résidents était laissée à l'initiative des directeurs de bureaux régionaux. En outre, certaines délégations ont demandé si le plafond de 1 million de dollars valait pour tous

les projets indépendamment de la taille du programme et si l'on envisageait de prendre de nouvelles mesures de décentralisation.

12. En réponse aux questions posées, l'Administrateur assistant a confirmé que le représentant résident avait le pouvoir d'approbation financière pour tous les projets jusqu'à concurrence de 1 million de dollars, indépendamment de la taille du programme; que la décentralisation était conçue comme un processus évolutif et que l'initiative dont il était question au paragraphe 20 a) visait les projets d'un montant supérieur à 3 millions de dollars et correspondait aux relations hiérarchiques devant exister entre un représentant résident et un directeur de bureau régional.

13. Des éclaircissements ont également été apportés sur l'intention de l'Administrateur de donner des moyens accrus au personnel des bureaux extérieurs en renforçant le niveau des compétences techniques nationales [par. 24 a)]; l'introduction de systèmes de contrôle et de systèmes financiers destinés à faciliter la décentralisation des pouvoirs au niveau des programmes et au niveau financier; et l'importance attachée à l'introduction d'indicateurs techniques pour contrôler la qualité des programmes des bureaux de pays. Enfin, l'Administrateur assistant a décrit la façon dont le concept de chef de division au rôle accru était progressivement introduit dans le cadre du renforcement des consultations et du travail d'équipe entre le siège et les bureaux de pays.

14. On s'est interrogé sur la nécessité d'accroître les capacités techniques des bureaux extérieurs et d'étoffer le personnel national participant à l'exécution nationale. On a fait observer que les effectifs étaient dans la plupart des cas suffisants. Il s'agissait plutôt d'améliorer les compétences du personnel et de déterminer un rang de priorité au niveau des fonctions exercées. A cette fin, l'Administrateur assistant a précisé que les bureaux extérieurs étaient dotés d'un personnel techniquement compétent et qu'il était fait de plus en plus appel aux experts locaux. Il n'était pas concevable de disposer de compétences techniques dans tous les domaines, mais il était possible de faire appel à des experts pour examiner et évaluer l'appui au programme.

15. Certaines délégations étaient également préoccupées par la modicité des ressources mises à la disposition du coordonnateur résident et ont demandé si celui-ci disposait de ressources quelconques pour remplir sa fonction de coordination. Il leur a été répondu que le coordonnateur résident en tant que tel ne disposait pas de budget pour appuyer les tâches et fonctions associées à son poste.

Examens à mi-parcours et contrôle

16. On a fait observer que les programmes de pays ne tenaient pas suffisamment compte des résultats des rapports d'évaluation des projets antérieurs. Les programmes de pays ne rendaient pas suffisamment compte de l'expérience acquise, des résultats concrets et des succès obtenus. On s'est généralement accordé à reconnaître qu'il faudrait mettre davantage l'accent sur le contrôle et l'évaluation. On a émis l'avis que s'ils déléguaient des tâches administratives à leurs homologues nationaux, les administrateurs des bureaux extérieurs pourraient se consacrer davantage au contrôle et à l'évaluation des projets et des programmes.

17. Quant aux examens à mi-parcours, certaines délégations ont posé des questions sur le processus et le choix des programmes à examiner. On leur a répondu que l'examen à mi-parcours était l'occasion d'évaluer comment le PNUD cherchait à réaliser les objectifs du cycle en cours. Un calendrier provisoire (DP/1993/6) avait été examiné par le Conseil d'administration en février 1993; il serait mis à jour au début de 1994. Le Conseil déciderait à l'avance des examens dont il souhaitait être saisi.

18. On prendrait les mesures voulues pour incorporer dans les programmes de pays des indicateurs de succès plus explicites. Toutefois, au moment de l'établissement de ces programmes, il n'était pas facile de déterminer la contribution spécifique du PNUD. Les informations détaillées correspondantes seraient consignées dans les documents d'appui au programme formulés ultérieurement.

19. Le Service central d'évaluation avait examiné la question de l'évaluation de la contribution du PNUD aux programmes de pays. Le Conseil d'administration examinerait séparément, lors de la session en cours, un exposé technique sur le contrôle et l'évaluation.
