



**Conseil économique
et social**

Distr.
GÉNÉRALE

E/1996/74
19 juin 1996
FRANÇAIS
ORIGINAL : ANGLAIS

Session de fond de 1996
New York, 24 juin-26 juillet 1996
Point 4 c) de l'ordre du jour provisoire*

ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES DE COOPÉRATION INTERNATIONALE
POUR LE DÉVELOPPEMENT : EXAMEN DES RAPPORTS DES CONSEILS
D'ADMINISTRATION DU PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE
DÉVELOPPEMENT/FONDS DES NATIONS UNIES POUR LA POPULATION,
DU FONDS DES NATIONS UNIES POUR L'ENFANCE ET DU PROGRAMME
ALIMENTAIRE MONDIAL

Rapport du Conseil d'administration du Programme des Nations Unies
pour le développement/Fonds des Nations Unies pour la population
sur les travaux de sa session annuelle de 1996

Le Conseil d'administration du Programme des Nations Unies pour le développement et du Fonds des Nations Unies pour la population a décidé à sa session annuelle de 1996 que dans le rapport où il rendrait compte au Conseil économique et social des travaux de cette session, il regrouperait dans une annexe : a) le compte rendu des délibérations communes PNUD/FNUAP; b) le compte rendu des délibérations sur l'application des arrangements en matière de programmation; c) le compte rendu des délibérations sur l'évaluation. Ces parties du rapport du Conseil d'administration figurent donc ici en annexe.

* E/1996/100.

Rapport de l'Administrateur du Programme des Nations Unies
pour le développement

PREMIÈRE PARTIE

SUITE DONNÉE AUX RÉSOLUTIONS 44/211, 47/199 ET 50/120
DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

I. INTRODUCTION

1. La résolution 50/120 de l'Assemblée générale s'inspire des résolutions 47/199 et 44/211 qui l'ont précédée. Dans la première partie du présent rapport, on examine, selon la perspective du PNUD, trois grands domaines communs à ces résolutions : a) la coordination; b) les questions relatives aux programmes; et c) les questions de gestion, de personnel et de financement.

II. COORDINATION

A. Le système des coordonnateurs résidents

2. Au cours de la période considérée, et conformément aux souhaits du Conseil d'administration, le PNUD s'est attaché à faire fonctionner et à étoffer encore davantage le système des coordonnateurs résidents, considéré comme l'un des instruments les plus prometteurs du système des Nations Unies. Dans ses décisions 95/22 et 95/23, le Conseil a réaffirmé la mission du PNUD qui consiste à aider le système des Nations Unies à devenir une force plus unie et plus puissante au service du développement humain durable et a donné une expression pratique à cette mission en affectant un supplément de 1,7 % des ressources de base du Programme à l'appui au système des Nations Unies et à la coordination de l'aide. Ce crédit est destiné à financer un nouveau mécanisme d'appui au coordonnateur résident pour les programmes, en plus des 4,3 % des ressources totales déjà consacrés à soutenir les activités opérationnelles des Nations Unies. Le nouveau mécanisme offre d'extraordinaires possibilités dans deux domaines : a) assurer la coordination et la cohérence des programmes des Nations Unies au niveau des pays ainsi que la mobilisation des ressources nécessaires; et b) étudier des moyens novateurs de rationaliser davantage les services administratives sur une base interorganisations. La quatrième partie du présent document traite de la question du système des coordonnateurs résidents dans les situations d'urgence complexes.

3. Comme on l'a indiqué précédemment, le recrutement des coordonnateurs résidents des Nations Unies/représentants résidents du PNUD a été ouvert aux autres entités des Nations Unies grâce à des arrangements communs élargis; à ce jour, neuf coordonnateurs résidents ont été directement recrutés auprès d'autres organismes des Nations Unies, principalement des membres du Groupe consultatif mixte des politiques (GCMP). En décembre 1995, sur les 115 coordonnateurs résidents en poste, 45 venaient directement d'un autre organisme que le PNUD ou avaient travaillé pour un tel organisme. Le PNUD a déployé des efforts particuliers pour recruter à l'extérieur de l'organisation. Il faut absolument que les organismes intéressés fassent le maximum pour présenter les meilleurs candidats possibles aux postes vacants de coordonnateur résident, compte tenu du descriptif de ces postes. En application de l'alinéa b) du paragraphe 37 de la

résolution 50/120, le PNUD poursuivra ses efforts en vue de mettre au point avec le gouvernement du pays hôte un descriptif de poste spécial avant le début de la procédure de recrutement.

4. Le perfectionnement des compétences essentielles des coordonnateurs résidents des Nations Unies/représentants résidents du PNUD fait l'objet d'une attention particulière. En septembre 1994, on a mis en place, à l'intention de tous les coordonnateurs résidents/représentants résidents qui occupent cette fonction pour la première fois, une réunion annuelle d'information portant sur leur rôle, leurs responsabilités et leur obligation de rendre des comptes. En mai 1995, le PNUD et le Centre de formation de l'Organisation internationale du Travail (OIT) à Turin ont créé, en consultation avec le secrétariat du Comité consultatif pour les questions relatives aux programmes et aux opérations (CCQPO) et à l'intention des coordonnateurs résidents/représentants résidents expérimentés, un séminaire spécialisé consacré à la programmation fondée sur les politiques et aux services en faveur du développement. Le troisième de cette série de séminaires est prévu pour avril 1996. On ouvre actuellement ce programme réussi à des participants du GCMP et d'autres organismes. On estime que, d'ici à la fin de 1996, tous les coordonnateurs résidents/représentants résidents actuels auront suivi au moins un de ces séminaires. Le PNUD prévoit de faire en 1996 un point complet des compétences des coordonnateurs résidents/représentants résidents.

B. Suite donnée aux grandes conférences internationales

5. En sa qualité de Coordonnateur spécial du développement économique et social, l'Administrateur a aidé le Secrétaire général à donner une suite efficace aux conférences internationales, au niveau interorganisations et dans le cadre du Comité administratif de coordination (CAC). À sa seconde session ordinaire de 1995, le CAC a décidé de nommer trois équipes spéciales interorganisations chargées d'aborder de façon plurisectorielle et transversale la suite à donner à ces conférences. Ces équipes ont été organisées en fonction de thèmes communs plutôt que sur la base de chaque conférence. Elles s'occupent des questions suivantes : a) les services sociaux de base pour tous; b) le plein emploi et des moyens d'existence durables pour tous; et c) un environnement propice au développement durable centré sur l'individu. Pour le début, elles sont présidées respectivement par le FNUAP, l'OIT et la Banque mondiale. Elles s'efforceront d'apporter des contributions concrètes telles que des propositions de programme communes ou complémentaires et des directives spécifiques à l'intention du coordonnateur résident. La première équipe, qui était à l'origine l'équipe spéciale chargée de la suite à donner à la Conférence internationale sur la population et le développement, a déjà communiqué au système des coordonnateurs résidents un ensemble de directives sur les mesures concrètes propres à donner suite à cette conférence. L'Assemblée générale ayant approuvé les résultats de la quatrième Conférence mondiale sur les femmes, le Secrétaire général a proposé aux membres du CAC la création d'une quatrième équipe spéciale sur l'autonomisation et la promotion des femmes. L'Administrateur a communiqué par écrit aux coordonnateurs résidents/représentants résidents des conseils sur la suite à donner au niveau national, à partir des conclusions du CAC.

C. Coordination aux niveaux régional et sous-régional

6. En 1995, le PNUD et les commissions économiques régionales ont créé en commun une équipe spéciale chargée du renforcement de la collaboration dans six domaines : a) les mécanismes de coordination au niveau régional; b) l'analyse des politiques et les domaines précis de collaboration; c) l'intégration de la dimension régionale dans les notes de stratégie de pays; d) la création de mécanismes d'échange réciproque d'informations; e) l'examen des modalités d'exécution des programmes régionaux; et f) les mécanismes de collaboration relative aux stratégies de mobilisation de ressources. Cette équipe, présidée par l'Administrateur associé, se compose de fonctionnaires supérieurs des commissions et du PNUD. Elle sert à donner un aperçu mondial de la collaboration existant entre le PNUD et les commissions économiques régionales et a dynamisé la collaboration au niveau concret.

7. Les secrétariats exécutifs des commissions économiques régionales organisent régulièrement des réunions de coordination entre les entités et organismes des Nations Unies qui agissent au niveau régional. Les bureaux régionaux du PNUD ont participé à ces réunions.

III. QUESTIONS DE PROGRAMMATION

A. La note de stratégie de pays

8. Grâce à son mécanisme d'appui au système des coordonnateurs résidents, le PNUD soutient les coordonnateurs résidents dans l'assistance qui leur est demandée par les gouvernements pour l'élaboration des notes de stratégie de pays. En février 1996, sur un total de 131 pays, la situation était la suivante : dans 9 pays, la note était achevée et avait été adoptée par le gouvernement; dans 8 pays, le gouvernement était en train d'examiner le texte définitif de la note en vue de son approbation; dans 7 pays, des projets préliminaires avaient été établis et, dans 19 autres, ils devaient être prêts sous peu; dans 43 pays, le processus en était à son tout début; dans 39 pays, le gouvernement n'avait pas encore pris de décision définitive quant à l'élaboration d'une note; et dans 6 pays, le gouvernement avait décidé de ne pas en élaborer.

B. Harmonisation

9. Au sein du GCMP, le PNUD préside depuis 1995 le sous-groupe chargé de l'harmonisation de l'application des programmes et de leur gestion au niveau national. Depuis 1995 également, le FNUAP préside le sous-groupe chargé de l'harmonisation des procédures de programmation. En 1995, ces deux sous-groupes ont intensifié leurs travaux et obtenu des résultats concrets. Concernant l'harmonisation des cycles de programmation, le sous-groupe a divisé les pays bénéficiaires en quatre catégories : a) les pays où les cycles de programmation des membres du GCMP étaient déjà harmonisés; b) ceux où il a été convenu que les cycles seront harmonisés d'ici à 1999; c) ceux où l'harmonisation est possible; et d) les cas particuliers.

10. Selon les chiffres actuels, 27 pays appartiennent à la catégorie a), 45 à la catégorie b), 24 à la catégorie c) et 7 à la catégorie d). Au niveau national, le PNUD cherche, par le biais du coordonnateur résident, à mettre en place des cycles harmonisés dans les pays des catégories b) et c). Ses nouvelles procédures de programmation font la distinction entre le cycle de programmation (qui est en principe déterminé par la période de planification du gouvernement) et le cycle financier, qui est un cycle renouvelable de trois ans. En principe, tous les fonds et programmes devraient pouvoir, quel que soit leur cycle financier, harmoniser leur cycle de programmation avec la période de planification du gouvernement.

11. Un manuel commun du GCMP portant sur l'harmonisation des procédures de programmation, recommandé par l'Assemblée générale dans sa résolution 47/199, en est au stade préparatoire. Dans ce contexte, le sous-groupe du GCMP chargé de cette harmonisation a progressé dans certains domaines tels que des directives communes sur le suivi et l'évaluation ainsi qu'une méthode d'évaluation commune par pays et des bases de données communes en matière de programmation. Il reste toutefois un certain nombre de problèmes pratiques à résoudre. Ainsi, les membres du GCMP ne dispensent pas tous leur assistance sous forme de projets ou de programmes distincts, de sorte que des procédures communes en la matière ne seraient pas toujours applicables. Malgré cela, la démarche progressive suivie actuellement devrait aboutir à des directives spécifiques dans les domaines où cela est possible.

C. L'approche-programme

12. L'approche-programme a été prônée par l'Assemblée générale dans sa résolution 47/199 du 22 décembre 1992, presque en même temps que le début du cinquième cycle (1992-1996). Toutefois, en raison du temps qu'il a fallu pour élaborer des directives opérationnelles claires et de la période moyenne de gestation des projets, la plupart des ressources affectées aux programmes de pays avaient déjà été liées à des projets nouveaux mais classiques et à des projets du quatrième cycle repris au cinquième. En conséquence, la plupart des programmes de pays qui ont été examinés à mi-parcours restent en grande partie axés sur des projets. Ils sont cependant mieux ciblés que durant le quatrième cycle, avec moins de domaines d'activité prioritaires (quatre en moyenne). On a franchi une étape supplémentaire vers l'approche-programme en fusionnant les petits projets et en regroupant les activités menées au titre des projets autour de thèmes et de secteurs afin d'accroître l'impact des programmes, ce qui a permis de réduire, au niveau mondial, le phénomène classique de "dispersion des projets".

13. L'évolution vers l'approche-programme formelle s'est donc surtout faite, en général, pour les programmes élaborés plus tard au cours du cinquième cycle. On a ainsi noté des progrès sensibles en Égypte, en Éthiopie, en Inde, en Indonésie et au Nigéria. Cependant, au cours du processus général d'assimilation de cette approche, quelques problèmes théoriques et opérationnels ont surgi. Par exemple, les priorités nationales et les programmes nationaux sont rarement articulés de la manière et au niveau de détail requis par l'approche-programme, qui est par définition multisectorielle et exige une coordination et des liaisons interministérielles. Il est donc essentiel de faire preuve de souplesse dans l'interprétation et l'application de cette modalité.

14. Quelques gouvernements restent sceptiques quant à l'intérêt de l'approche-programme par rapport à un grand projet classique, invoquant par exemple son coût élevé (information, formulation, gestion, temps en personnel), surtout dans une conjoncture où les budgets administratifs subissent des réductions générales. Certains pays ont mis en question l'intérêt de l'approche-programme comme instrument de mobilisation de ressources : ils ne sont pas parvenus à attirer des ressources supplémentaires grâce à cette modalité, en dépit de consultations préalables approfondies avec les bailleurs de fonds, notamment bilatéraux. Cela laisse à penser que, tout bien considéré, la plupart des donateurs semblent encore préférer agir au sein de leurs propres structures.

15. Pour aider à comprendre l'approche-programme et faciliter sa prise en compte lors de l'élaboration des programmes de pays, le PNUD a rédigé en 1993 des directives relatives au document d'appui au programme, accompagnées de modalités de mise en oeuvre de l'appui au programme. Cet ensemble de formation, qui comprend une vidéocassette (1994), a contribué, dans le cadre du CCQPO, aux travaux sur les directives en matière de suivi et d'évaluation concernant l'approche-programme (1994). Le PNUD collabore également avec le Centre de formation de l'OIT à Turin et le CCQPO à l'élaboration d'un ensemble générique de formation à l'approche-programme destiné au système des Nations Unies pour le développement et aux autres organes intéressés. Il fait actuellement le point sur son expérience globale en matière d'application de l'approche-programme et publiera prochainement un ensemble révisé d'instruments relatifs à cette modalité.

D. Directives communes au niveau des bureaux extérieurs concernant le recrutement, la formation et la rémunération du personnel national affecté aux projets

16. Pour donner suite au paragraphe 26 de la résolution 50/120 de l'Assemblée générale, le PNUD collaborera avec ses partenaires du GCMP, dans le cadre du sous-groupe chargé de l'harmonisation des procédures de programmation, à l'élaboration de ces directives communes, en tenant compte des barèmes et des pratiques de rémunération qui s'appliquent aux nationaux employés comme administrateurs dans les bureaux extérieurs ainsi que des mandats différents confiés au personnel de projet. Un groupe de travail spécial au sein de ce sous-groupe a déjà élaboré un projet de directives sur la question distincte de la rémunération des fonctionnaires gouvernementaux dans le contexte des projets. On ne prévoit aucun problème théorique concernant la question du personnel de projet, qui est déjà largement traitée dans les procédures relatives aux divers fonds et programmes. Il s'agira d'exploiter les points communs entre ces diverses procédures.

E. Exécution nationale et renforcement des capacités nationales

17. Exécution nationale. Presque tous les examens à mi-parcours des programmes de pays du cinquième cycle font apparaître un accroissement du nombre de programmes et de projets gérés grâce à la modalité de l'exécution nationale. Cette modalité a encouragé les pays à être propriétaires de leur programme et facilité l'intégration de la coopération extérieure dans les programmes nationaux. D'une manière générale, les institutions nationales interviennent de

plus en plus dans le recrutement du personnel de projet, le placement des boursiers, l'achat du matériel, la gestion et l'information financières et les autres activités liées à l'exécution.

18. Cela dit, on a constaté, dans un certain nombre d'examens à mi-parcours, quelques problèmes administratifs liés à cette approche. D'une manière générale, les procédures de mise en oeuvre sont jugées lourdes, surtout par rapport aux procédures nationales et à celles des autres partenaires du développement. Certains pays se sont notamment dits gênés par la pratique des demandes trimestrielles d'avances et les rapports de dépenses connexes, qui leur prennent du temps et ne correspondent pas aux habitudes locales.

19. En général, les bureaux extérieurs et les gouvernements ont abordé de diverses manières les problèmes administratifs liés à l'exécution nationale. Des séminaires de formation approfondie ont ainsi été organisés à l'échelle régionale ou nationale pour mieux faire comprendre les procédures d'exécution nationale et les exigences de responsabilité. D'autres formules ont été adoptées : des unités spéciales chargées de l'exécution nationale ont été créées, avec un financement prélevé sur les projets (par exemple en Chine, en Égypte, en Inde, au Liban, au Malawi, au Viet Nam et en Zambie); des directives d'exécution nationale propres au pays ont été élaborées en plus de celles du PNUD; et un soutien direct a été fourni par le bureau extérieur du PNUD ou par le Bureau des services d'appui aux projets de l'ONU.

20. L'Administrateur a noté les résultats obtenus en matière d'exécution nationale tels qu'ils ressortent des examens à mi-parcours, et notamment la nécessité d'examiner la nature et la fréquence des procédures et des conditions liées à cette modalité afin de les rapprocher des pratiques nationales et de celles des autres partenaires du développement, sans nuire à l'obligation de rendre des comptes en matière financière et sur le fond. Une évaluation officielle de l'exécution nationale portant sur 11 pays et 35 projets a eu lieu au milieu de 1995. Ses conclusions et recommandations seront intégralement prises en compte dans la mise à jour des procédures et conditions liées à l'exécution nationale et serviront à ce que cette modalité renforce les capacités nationales et la propriété des activités de développement par les pays.

21. Renforcement des capacités. Le renforcement des capacités est cité comme l'objectif essentiel de la plupart des programmes de pays qui ont été soumis à un examen à mi-parcours, sauf dans quelques pays tels que le Burundi, Haïti et le Rwanda, où l'accent s'est porté sur le soutien humanitaire, y compris l'appui et les services directs.

22. La plupart des programmes de pays s'appuient, en matière de renforcement des capacités, sur des stratégies classiques, et plus particulièrement sur la formation sous ses diverses formes : ateliers, séminaires, formation sur le tas, bourses, et personnel recruté sur le plan international affecté à la formation des homologues nationaux et à la prestation de services fonctionnels. En général, ces stratégies ont réussi à élever le niveau de compétence individuelle et institutionnelle. Mais le PNUD a aussi appris que le renforcement des capacités est un phénomène complexe qui exige une interaction des systèmes décisionnels à divers niveaux – central, régional, sous-régional et local. En

conséquence, il a cherché, pour un certain nombre de programmes de pays, à faire participer les bénéficiaires prévus aux activités de renforcement des capacités, dans le cadre du processus d'autonomisation. Des résultats particulièrement positifs ont été enregistrés au Myanmar et au Soudan dans le domaine des projets de développement par zone, ainsi qu'en Argentine et au Pérou dans le renforcement des moyens dont disposent les administrations provinciales et locales pour formuler, mettre en oeuvre et gérer les activités de développement.

23. D'une manière générale, dans les pays les moins avancés, les obstacles qui continuent de gêner la mise en place de capacités nationales durables dans les domaines soutenus par le PNUD sont l'absence d'une masse critique de personnel national correctement formé, la rotation rapide de ce personnel et la non-exécution des engagements budgétaires et en nature pris par le pays au sujet des projets. En arrière-plan de ces contraintes opérationnelles se trouve un secteur public qui n'est toujours pas ou pas suffisamment en mesure de fournir un contexte propice, avec notamment une inadaptation des systèmes de rémunération et d'incitation.

24. Le PNUD, qui attache une importance particulière aux questions de renforcement des capacités nationales, a fait paraître récemment une publication sur ce sujet – Building Sustainable Capacity: Challenges for the Public Sector (1994) –, rédigée en association avec le Harvard Institute for International Development. Cette publication est particulièrement utile pour aider les bureaux extérieurs et les gouvernements à analyser systématiquement les questions et les besoins de renforcement des capacités nationales et à élaborer des stratégies appropriées en la matière. Le PNUD aide en outre les gouvernements à mettre en oeuvre les réformes administratives nécessaires et à instaurer un environnement favorable à ce renforcement.

F. Division du travail convenue

25. Le PNUD et les autres fonds et programmes sont en train d'élaborer des énoncés de mission qui seront soumis à leur conseil d'administration, afin de disposer d'un texte autorisant une division plus poussée du travail au niveau des pays. Au sein du mécanisme subsidiaire du CAC, les équipes de travail interorganisations et le CCQPO en particulier aident aussi à définir une division du travail en vue de leur collaboration sur des thèmes de fond concrets. L'affectation de responsabilités aux divers fonds, programmes et organismes à l'intérieur de ces mécanismes se fait en fonction de leurs avantages comparatifs et de leurs mandats respectifs. Le processus d'affectation lui-même réaffirme ces avantages et ces mandats, et l'on peut en attendre des retombées positives sur la collaboration plus générale entre les fonds, les programmes et les organismes.

IV. QUESTIONS DE GESTION, DE PERSONNEL ET DE FINANCEMENT

A. Systèmes de vérification de gestion et obligation redditionnelle en matière d'aide

26. Le sous-groupe du GCMP chargé de l'harmonisation de l'application des programmes et de leur gestion au niveau national avait confié la question des systèmes de vérification de gestion à un groupe de travail spécifique, qui a

maintenant conclu ses travaux. Les services de vérification de gestion des divers fonds et programmes ont eu des consultations périodiques. Dans le domaine des systèmes et des méthodes de vérification de gestion, on est parvenu à un très grand consensus, notamment au sujet des normes de mise en oeuvre des vérifications.

27. Un cadre harmonisé de gestion de l'aide et d'obligation redditionnelle en la matière a été mis au point grâce à une collaboration entre plusieurs donateurs, avec la participation du PNUD. Ce dernier abrite le secrétariat mondial chargé de la mise en place de ce cadre. La méthode a été élaborée à la suite d'une initiative prise par un groupe de donateurs lors d'une réunion qui s'est tenue à Vienne en 1990. Cette initiative préconise une plus grande uniformité entre les exigences redditionnelles des donateurs – un groupe de travail a été créé pour formuler des propositions précises sur l'harmonisation et la simplification de ces exigences. Le cadre est décrit plus en détail au chapitre III de la troisième partie du présent rapport.

B. Formation

28. Le groupe de travail du GCMP chargé de la formation, qui fait partie du sous-groupe du personnel et de la formation, s'est réuni à six reprises entre avril et novembre 1995. Il a concentré ses efforts sur quatre domaines : a) échange d'informations sur la formation relative aux situations d'urgence; b) formation au développement et à la coordination; c) partage de tâches en matière d'élaboration des documents; et d) rôle de la formation dans le renforcement de la collaboration sur le terrain. En ce qui concerne la formation à l'échelle du système destinée à soutenir la coordination et le système des coordonnateurs résidents, le PNUD a fourni un appui technique et financier pour certains programmes du Centre de formation de l'OIT à Turin. Des ateliers spéciaux ont notamment eu lieu sur l'approche-programme, la constitution d'équipes au sein du système des coordonnateurs résidents, et les programmes destinés aux coordonnateurs résidents et autres représentants extérieurs confirmés. Les évaluations qui ont été faites de ces activités de formation sont généralement positives, l'un des principaux bénéficiaires ayant été le resserrement des liens interpersonnels entre les équipes de pays, qui facilite la collaboration entre ces équipes lorsqu'elles regagnent leur lieu d'affectation.

C. Parité des sexes en matière de nomination

29. En 1995, le PNUD a adopté une politique globale de parité des sexes. Cette politique comporte trois grands aspects : a) responsabilité en matière de gestion – les gestionnaires doivent rendre des comptes sur la promotion de la parité des sexes; b) objectifs de parité pour toutes les catégories d'administrateurs; c) culture de l'organisation – des initiatives de formation à la parité des sexes sont proposées et mises en place. Le PNUD a également participé et apporté son soutien au processus consultatif interorganisations de 1995, qui a abouti à la déclaration commune des chefs de secrétariat des membres du CAC sur la parité des sexes, laquelle représente un consensus à l'échelle du système dans ce domaine.

D. Décentralisation

30. Dans le processus en cours qui vise à rendre le PNUD plus efficace et plus adapté à la demande, la décentralisation a été mise en place grâce à une délégation accrue des pouvoirs au profit des bureaux extérieurs, assortie d'une obligation redditionnelle. Depuis quelques années, les responsabilités des représentants résidents en matière de personnel, de finances et d'administration se sont accrues. Conformément à cette évolution, l'évaluation préalable des projets et programmes, la planification du travail et l'examen des programmes de pays se font aussi dans un contexte plus décentralisé.

31. Une nouvelle initiative a été lancée afin de faire des bureaux extérieurs, désignés comme centres d'expérimentation, le mécanisme primordial de mise en oeuvre de la décentralisation. La délégation accrue des pouvoirs s'accompagnera de la mise en place de mécanismes et de systèmes destinés à renforcer l'obligation redditionnelle et à améliorer la collaboration entre le siège et les bureaux extérieurs ainsi qu'à confier au siège un rôle plus efficace en matière d'appui opérationnel. Les activités retenues sont notamment la définition de nouvelles politiques et procédures révisées, l'élaboration de nouveaux instruments au service de l'obligation redditionnelle, la refonte des processus fonctionnels du PNUD et la mise en place de systèmes d'appui en matière d'information.

E. Locaux et services administratifs communs

32. Depuis 1995, le PNUD préside le sous-groupe du GCMP chargé des locaux et services communs. En février 1996, au moins deux organisations partenaires du GCMP partageaient des locaux communs avec le PNUD dans 52 pays, parmi lesquelles le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) dans 27 lieux. Dans plusieurs de ces pays, d'autres organismes des Nations Unies [l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), l'Organisation mondiale de la santé (OMS) et le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR)] partagent aussi des locaux communs. Sur la base des projets actuels de renforcement sensible de la tendance, conformément au paragraphe 47 de la résolution 50/120 de l'Assemblée générale, les organisations du GCMP partageront des locaux communs dans au moins 68 pays d'ici à la fin de 1997. La construction de locaux selon la formule bail-achat est envisagée surtout dans les pays les moins avancés. Dans tous les cas, il est prévu qu'à la fin de la période de bail, le pays hôte sera propriétaire des locaux, étant entendu que les organismes des Nations Unies pourront les utiliser en permanence sans verser de loyer.

33. En 1995, les projets de construction de locaux communs dans quatre pays ont été achevés. Trois de ces locaux sont déjà occupés et figurent dans les 52 cités plus haut. Un projet de proposition a été formulé et distribué parmi les partenaires du GCMP en vue de créer un mécanisme commun de suivi et de gestion pour les locaux et services communs, qui permettrait une meilleure efficacité et des économies d'échelle et éviterait les efforts qui font double emploi. Toutes les organisations participantes verseraient des contributions financières pour la dotation en personnel d'une unité commune de gestion et pour ses dépenses de fonctionnement. Les quatre organisations ont confirmé leur participation. Un document harmonisé devrait être présenté en 1996 aux conseils

d'administration respectifs concernant l'orientation opérationnelle et les politiques qui régiront la mise en place des locaux et services communs. Des travaux préparatoires ont été réalisés concernant la recherche et la sélection d'investisseurs ou de promoteurs pour les futurs locaux communs grâce à des publicités internationales et locales, et 37 investisseurs potentiels se sont déjà déclarés intéressés. Une étude de rentabilité est faite pour chaque pays. Si la modalité de bail-achat n'est pas la plus rentable, d'autres solutions plus efficaces seront recherchées.

34. Dans le domaine des services communs, on a élaboré en 1995 des normes et des directives communes relatives à l'installation de réseaux locaux et d'infrastructures informatiques, qui ont été distribuées à tous les bureaux extérieurs. Les nouveaux locaux et services communs établis en Afrique du Sud pourraient servir de modèle à reproduire dans d'autres lieux. Le PNUD cherchera, avec ses partenaires du GCMP, à accroître le nombre de comptes des services communs dans tous les lieux où des organisations partenaires du GCMP partagent des locaux communs, afin de réaliser des économies sur les dépenses communes.

DEUXIÈME PARTIE

SUITE DONNÉE À LA RÉOLUTION 1995/50 DU CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL : COLLABORATION AVEC LES INSTITUTIONS DE BRETTON WOODS

I. INTRODUCTION

35. En 1995, dans le cadre de la réunion des hauts fonctionnaires du Secrétariat de l'ONU qui s'est tenue sous la présidence de l'Administrateur associé du PNUD, un groupe de travail spécial a été créé pour étudier le renforcement de la coopération avec les institutions de Bretton Woods. La perspective de ce groupe se situe à l'échelle du système, mais il examine dans un premier temps les domaines d'intérêt communs aux entités du Secrétariat.

36. Le PNUD quant à lui collabore activement avec la Banque mondiale depuis des années. La tâche de l'ancienne équipe spéciale PNUD/Banque mondiale a été revue en 1995 et axée sur les domaines suivants : a) dialogue au niveau des politiques; b) collaboration au niveau national; c) coordination de l'aide; et d) situations d'urgence complexes. Conformément à la présentation commune adoptée par les fonds et programmes en matière de rapports, ces sujets sont divisés ci-après en deux catégories : collaboration relative aux questions de politique, et collaboration relative aux activités opérationnelles au niveau national.

II. COLLABORATION RELATIVE AUX QUESTIONS DE POLITIQUE

37. Sur le plan mondial, dans le cadre de l'initiative prise par le système des Nations Unies pour donner suite aux conférences internationales, la Banque mondiale préside l'équipe spéciale interorganisations du CAC sur un environnement propice au développement durable centré sur l'individu, à laquelle participe le PNUD. De même, la Banque a apporté une contribution de fond à l'Initiative spéciale de l'ONU pour l'Afrique. Dans le Programme commun des Nations Unies sur le VIH et le SIDA, la Banque et le PNUD ont partagé bon nombre

/...

de préoccupations communes et adopté des positions d'appui réciproque. Des discussions bilatérales sont en cours au niveau des politiques dans d'autres domaines de fond : gestion des ressources en eau, énergie, microcrédit, évaluations et stratégies en matière de pauvreté, gestion des affaires publiques, gestion durable des forêts, et recherche agronomique. Le PNUD a des consultations avec le Fonds monétaire international (FMI) sur les points communs entre la notion de "croissance de qualité" prônée par le Fonds et celle de "développement humain durable" que le PNUD a été chargé de promouvoir par son Conseil d'administration. Ces travaux théoriques devraient faciliter la collaboration au niveau national, où, comme on le montre plus loin, le FMI joue un rôle important d'agent d'exécution pour la coopération technique financée par le PNUD, notamment dans le domaine de la gestion économique.

III. COLLABORATION RELATIVE AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES AU NIVEAU NATIONAL

38. La coopération au niveau national avec la Banque mondiale est établie depuis longtemps. Les gouvernements de nombreux pays bénéficiaires ont décidé d'affecter les prêts de la Banque au cofinancement de projets avec le PNUD, dans le cadre de la participation aux coûts. Cette pratique est largement répandue en Amérique latine et dans les Caraïbes, et des discussions sont en cours avec la Banque sur la possibilité de l'étendre à d'autres régions. Il y a aussi des perspectives prometteuses de collaboration dans les pays qui se relèvent d'un conflit. L'une des modalités actuellement mise au point est l'emploi de ressources gérées par le PNUD pour faciliter et permettre le retour de la Banque mondiale dans les pays qui ont besoin de ressources pour leur redressement et leur reconstruction après un conflit.

39. Le PNUD et la Banque cherchent actuellement à intensifier leur collaboration grâce à des réunions de groupes consultatifs et à des tables rondes. Ils ont déjà conclu un accord officiel sur la coordination de l'aide, qui définit leurs rôles normaux durant les diverses phases des mécanismes de groupe consultatif et de table ronde, tout en reconnaissant que le gouvernement a la prérogative de choisir le mécanisme de coordination. Ils s'efforcent de conclure un autre accord concernant leurs rôles respectifs, notamment dans la suite à donner aux réunions des groupes consultatifs et aux tables rondes, surtout en ce qui concerne le renforcement des capacités nationales.

40. Le PNUD et le FMI cherchent à intensifier leur collaboration au niveau national en ce qui concerne aussi bien la politique que les opérations. Au sujet de la politique, la question essentielle pour les gouvernements est d'établir un lien entre le processus d'élaboration du document-cadre de politique économique, qui fait principalement intervenir le FMI et la Banque mondiale, et la note de stratégie de pays, qui fait principalement intervenir les fonds, programmes et organismes des Nations Unies. Au sujet des opérations, le PNUD a passé un accord d'agent d'exécution avec le FMI depuis 1989. À ce jour, il a financé à hauteur d'environ 21,6 millions de dollars des projets de coopération technique mis en oeuvre par le Fonds et destinés à renforcer les capacités nationales dans des domaines tels que les questions budgétaires et les banques centrales.

TROISIÈME PARTIE

SUITE DONNÉE À LA RÉOLUTION 1995/51 DU CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

I. INTRODUCTION

41. Les thèmes du suivi et de l'évaluation, des capacités nationales de gestion et de coordination de l'aide internationale et du rapport coût-efficacité sont étroitement liés à l'exécution de l'examen triennal des orientations. Ils sont cependant examinés ici en raison de la résolution 1995/51 adoptée par le Conseil économique et social à leur sujet.

II. SUIVI ET ÉVALUATION

42. Le PNUD a déjà donné une priorité absolue au suivi et à l'évaluation en étudiant la question de l'impact et des performances à des niveaux très divers : les projets; les programmes (secteurs et thèmes); les programmes de pays (examen et évaluation à mi-parcours); et l'approche-programme.

43. Le système de suivi et d'évaluation du PNUD touche aussi d'importants programmes non financés au titre du chiffre indicatif de planification (CIP), tels que les programmes financés par les Ressources spéciales du Programme (RSP), Capacités 21 et le Fonds pour l'environnement mondial (FEM).

44. Le PNUD a aussi créé un portefeuille d'évaluations stratégiques parallèlement aux évaluations plus traditionnelles des performances. Ces évaluations portent sur les sujets suivants : l'exécution nationale; les modalités de cofinancement; le système des coordonnateurs résidents; et les RSP.

45. Le PNUD revoit actuellement ses directives de suivi et d'évaluation en fonction de l'expérience acquise et prépare de nouveaux principes directeurs concernant l'évaluation des programmes de pays et les évaluations participatives.

46. Il est en train de renforcer le système d'exploitation des résultats grâce à la formation, à des ateliers régionaux, à des publications, à des exposés spéciaux destinés aux cadres supérieurs et à la décentralisation de la base de données centrale sur l'évaluation.

III. RENFORCEMENT DES CAPACITÉS NATIONALES DE GESTION ET DE COORDINATION DE L'AIDE INTERNATIONALE

47. Le souci d'améliorer la gestion et la coordination de l'aide fait partie du souci plus général d'améliorer la gestion du secteur public et d'utiliser de manière efficace et pertinente les ressources publiques. Pour renforcer la gestion et la coordination de l'aide internationale, le PNUD a pris les mesures ci-après.

48. En 1994, le Bureau des politiques et de l'appui aux programmes a réalisé une étude approfondie de la question, intitulée "Aid Coordination and Aid Management by Governments: A Role for UNDP", et l'expérience du PNUD sur le terrain a été évaluée par une équipe indépendante. Les orientations

/...

recommandées, qui ont été approuvées par la direction, centrent davantage les efforts du PNUD sur le renforcement des capacités nationales de coordination et de gestion de l'aide.

49. L'Administrateur a approuvé des crédits supplémentaires pour financer les tables rondes et la participation du PNUD aux réunions des groupes consultatifs. Des mesures ont été prises pour renforcer le soutien du Programme aux tables rondes et assurer un suivi adéquat au niveau national.

50. Le cadre harmonisé de gestion de l'aide et d'obligation redditionnelle en la matière, mentionné à la section IV A de la première partie du présent rapport, a été mis en place avec l'aide d'un secrétariat mondial situé dans les locaux du PNUD. Il contient un ensemble de principes de base portant sur les points suivants : gestion nationale; obligation redditionnelle au niveau national; comptabilité nationale; agents d'exécution; systèmes et contrôles de gestion financière; institutions supérieures de contrôle des finances publiques; méthodes de décaissement; paiements directs; présentations normalisées; et marchés publics.

51. L'un des points importants évoqués dans ce cadre est que les arrangements institutionnels du gouvernement et les engagements, les politiques, les systèmes et les ressources humaines et financières doivent tous concourir à une gestion efficace et à une obligation redditionnelle. La création d'un centre de liaison chargé de la gestion de l'aide et de l'obligation redditionnelle en la matière (qui sera dénommé Bureau de la gestion de l'aide) est recommandée.

52. La méthode employée pour améliorer la gestion de l'aide et l'obligation redditionnelle en la matière repose sur un engagement commun des organismes donateurs et des pays bénéficiaires : a) renforcer les capacités nationales des systèmes publics de gestion financière; et b) rationaliser et harmoniser les exigences et les procédures des divers donateurs en matière d'établissement de rapports.

IV. AMÉLIORATION DE LA PARTICIPATION NATIONALE À L'ÉVALUATION DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES DES NATIONS UNIES

53. La stratégie d'Initiatives pour le changement mise en oeuvre par le PNUD souligne à nouveau que tous les programmes du PNUD sont déterminés par les pays et leur appartiennent. Environ 70 % des projets du PNUD font l'objet d'une exécution nationale, de sorte que la gestion des évaluations incombe clairement au premier chef aux autorités nationales. Le PNUD les aide dans cette tâche. Trois ateliers pilotes régionaux sur le suivi et l'évaluation ont été programmés à l'intention des responsables nationaux de programmes, des fonctionnaires gouvernementaux chargés de l'évaluation, et de divers membres de la société civile. Deux d'entre eux ont eu lieu en 1995, et le troisième est prévu pour 1996. Ils ont pour objet de transmettre des concepts et des compétences en matière de conception et de gestion des évaluations, notamment à l'intérieur de la notion d'approche-programme. On y présente le suivi et l'évaluation comme des outils destinés à faciliter la prise de décision et l'apprentissage ainsi qu'à accroître l'obligation redditionnelle. Ils devraient avoir un effet multiplicateur à mesure que les participants formeront d'autres personnes à leur

retour. Des matériels et des modules de formation seront proposés par le réseau des bureaux extérieurs du PNUD afin de faciliter encore la diffusion de la formation dans ce domaine.

V. POUR UNE COLLABORATION ACCRUE DANS LE DOMAINE DE L'ÉVALUATION

54. En présidant le Groupe de travail interinstitutions sur l'évaluation, le PNUD a encouragé la collaboration entre les organisations dans le domaine de l'évaluation. Les questions les plus importantes examinées récemment par le Groupe sont les suivantes : a) renforcement des capacités nationales de suivi et d'évaluation; b) directives en matière d'évaluation des questions de parité des sexes; c) bases de données sur l'évaluation; et d) systèmes de notation pour les projets. Le Groupe a permis quelques rapprochements sur ces sujets. À sa dernière réunion, en novembre 1995, il a notamment examiné les points suivants : a) renforcement des capacités nationales de suivi et d'évaluation; b) évaluation participative; c) bases de données sur l'évaluation; et d) systèmes de notation des performances pour les programmes et les projets. La réunion de 1996 portera sur les questions institutionnelles, la mesure de l'impact et le renforcement des capacités d'évaluation dans les pays où sont mis en oeuvre des programmes.

55. Dans le cadre du Groupe, le PNUD a élaboré avec des organismes partenaires un document intitulé "Operational guidance on the application of the guiding principles for a monitoring and evaluation methodology in the context of the programme approach". Ce document, qui sera largement distribué en 1996, a pour objet de conseiller les pays où sont mis en oeuvre des programmes et les bureaux extérieurs des organismes concernant l'application des principes directeurs approuvés précédemment.

56. Par le biais du sous-groupe du GCMP chargé de l'évaluation, le PNUD met actuellement au point des directives harmonisées communes en matière de suivi et d'évaluation au niveau des projets ainsi qu'au niveau national (programme, thème et secteur) et multinational (thème).

57. En sa qualité de président du Groupe de travail interinstitutions, le PNUD organise quelques groupes de travail sur l'évaluation, chargés des tâches suivantes : a) étudier les moyens d'appliquer conjointement la décision 90/51 du Conseil économique et social dans la mesure où elle nécessite une approche à l'échelle du système; et b) aider le Département de la coordination des politiques et du développement durable du Secrétariat de l'ONU à appliquer le paragraphe 56 de la résolution 50/120 de l'Assemblée générale, où celle-ci demande une évaluation de l'impact des activités opérationnelles de développement.

VI. POSSIBILITÉ D'AMÉLIORER LE RAPPORT COÛT-EFFICACITÉ DES SERVICES ADMINISTRATIFS

58. Quelques informations sont déjà données sur ce sujet à la section IV E de la première partie du présent rapport. Le PNUD continuera en 1996 et les années suivantes à s'inspirer de l'expérience initiale tirée du compte des services communs, en fonction de considérations d'efficacité par rapport au coût. Ce compte est une importante innovation destinée à améliorer le rapport coût-efficacité grâce à des économies d'échelle et à une meilleure coordination

/...

de la prestation des services. Il consiste à regrouper dans une certaine mesure les services administratifs, en facturant à chaque organisme l'usage qu'il en fait. Le principe est évidemment plus simple à appliquer dans les nouveaux lieux d'affectation où l'ONU s'implante actuellement, par exemple en Afrique du Sud.

QUATRIÈME PARTIE

SUITE DONNÉE À LA RÉOLUTION 1995/56 DU CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL : ACTIVITÉS HUMANITAIRES

I. INTRODUCTION

59. Les informations ci-après ont été établies en application de la résolution 1995/56 du Conseil économique et social mais aussi compte tenu du paragraphe 51 de la résolution 50/120 de l'Assemblée générale. Dans le cadre du Groupe de travail du Comité permanent interorganisations, le PNUD participe à l'équipe spéciale créée pour donner suite à la résolution 1995/56. Dans son analyse des 10 points de la liste indicative annexée à cette résolution, l'équipe spéciale a recensé, en vue d'un examen détaillé, des questions relatives aux points suivants : évaluation; mobilisation de ressources; coordination au niveau national; rôles et responsabilités concernant les personnes déplacées; relation entre les secours et le développement; mise en valeur des ressources humaines et sécurité du personnel; et renforcement des mécanismes locaux de prise en charge. Le résultat de ces consultations et les informations communiquées par les organismes participants sont consignés à part, selon une perspective embrassant l'ensemble du système, dans le rapport du Secrétaire général au Conseil.

60. À sa première session ordinaire de 1996, le Conseil d'administration a demandé au PNUD de lui communiquer des informations sur le rôle du coordonnateur résident dans les crises, la coordination des appels, les relations entre le mécanisme des tables rondes et les appels communs lancés par le Département des affaires humanitaires, et les redondances avec d'autres organismes des Nations Unies à propos de certaines activités. Le Conseil d'administration a aussi demandé des informations sur l'état des ressources de la Division des interventions d'urgence. Ces informations seront fournies ultérieurement dans un rapport distinct.

61. En réponse aux demandes du Conseil d'administration, et pour approfondir divers sujets qui concernent le PNUD, on présente ci-après un certain nombre de questions.

II. RÔLE ET RESPONSABILITÉS OPÉRATIONNELLES

A. Fonctions premières

62. Le PNUD a entrepris de rédiger un recueil de son expérience dans les pays en situation particulière, qui illustre un éventail d'activités et de services que l'on peut résumer comme suit :

a) Déterminer les éléments d'une stratégie ou d'un cadre globaux pour l'action nationale et internationale et les programmes qui s'y rapportent, soit en conjonction avec les appels communs interorganisations lancés par le Département des affaires humanitaires grâce au mécanisme des tables rondes ou aux consultations spéciales, soit à travers des missions spéciales de programmation;

b) Mettre en oeuvre des activités à caractère semi-urgent, grâce à des ressources extrabudgétaires fournies par un ou plusieurs donateurs, y compris les contributions statutaires aux budgets de l'ONU lorsque ces activités n'entrent dans le mandat d'aucune entité particulière des Nations Unies;

c) Financer et suivre certaines activités à caractère préventif ou curatif, grâce à des ressources générales ou à des comptes spéciaux contrôlés par le PNUD, avec comme partenaires d'exécution d'autres organismes des Nations Unies et des organisations de la société civile;

d) Coordonner l'exécution du programme dans le pays par le biais du bureau du coordonnateur résident et fournir des services d'appui administratif aux bailleurs de fonds.

B. Réponse aux besoins des personnes déplacées

63. En ce qui concerne la réponse aux besoins des personnes déplacées, le PNUD considère que son rôle et ses responsabilités se situent principalement aux phases de prévention et de réinstallation. Il s'emploie donc à étoffer les programmes qui ont pour objet d'atténuer la vulnérabilité économique et sociale qui risque de se traduire par des déplacements intérieurs, à poursuivre les activités appropriées, même dans des conditions d'instabilité et de crise, à réduire l'ampleur des déplacements et à mettre en oeuvre, dans les délais voulus, des programmes destinés à accroître la capacité d'absorption des communautés afin que les populations déracinées puissent être réinstallées au plus tôt.

III. CAPACITÉ DE RÉPONSE

64. Les interventions du PNUD en réponse aux situations de crise et de catastrophe découlent des trois objectifs approuvés dans la décision 94/14 du Conseil d'administration afin de promouvoir le développement humain durable, et elles servent les quatre domaines d'activité prioritaires que sont l'élimination de la pauvreté, la création d'emplois, la régénération de l'environnement et la promotion de la femme, également approuvés dans la décision 94/14.

65. Le PNUD a montré qu'il avait les moyens d'intervenir dans les pays en situation particulière dans les neuf catégories générales suivantes :

a) prévention des catastrophes, mobilisation contre les risques et appui à la coordination en cas de crise soudaine; b) relèvement de zones afin d'y installer des populations déracinées; c) remise en état des institutions et amélioration de la gestion des affaires publiques; d) réintégration des combattants démobilisés; e) déminage; f) organisation d'élections nationales; g) stimulation du secteur privé et création de revenus; h) planification macro-économique et réforme économique; et i) gestion de l'exécution des programmes d'aide.

/...

66. Des directives et des procédures nouvelles sont en cours d'élaboration afin d'étoffer les moyens qui permettent aux bureaux extérieurs de remplir de manière prompte et efficace les fonctions premières énoncées ci-dessus. Le cadre de ces directives est présenté à part, conformément à la décision 96/07 du Conseil d'administration.

Niveau de délégation des pouvoirs et procédures d'intervention rapide

67. Dans certains pays sujets à des catastrophes et lorsqu'une catastrophe grave s'est produite, un pouvoir spécial de décaisser jusqu'à 50 000 dollars a été délégué au représentant résident/coordonnateur résident, avec obligation de formaliser ultérieurement son action par un document de projet. Selon les nouvelles procédures proposées, ce montant serait porté à 200 000 dollars, et le même pouvoir serait délégué à tous les bureaux extérieurs afin de leur permettre d'intervenir plus facilement dans les crises ou les catastrophes soudaines.

IV. RESSOURCES ET ÉVALUATION

A. Rapports sur les allocations de ressources et évaluation et effet de ces allocations

68. La principale source de financement des activités du PNUD dans les situations d'urgence qui se sont produites au cours du cinquième cycle a été les crédits alloués au titre de la catégorie A des RSP – Atténuation des effets des catastrophes. Cette catégorie comprend quatre sous-catégories : A1 – Planification préalable et gestion des catastrophes; A2 – Activités durant la phase d'urgence; A3 – Relèvement et reconstruction; et A4 – Réfugiés, rapatriés et personnes déplacées. Un rapport sur l'expérience acquise et les enseignements tirés en 1995 est fourni au Conseil d'administratif dans les principales réalisations du programme, additif 1 au rapport annuel de l'Administrateur (DP/1996/18/Add.1).

69. Les informations communiquées en retour par les bureaux extérieurs dans leurs rapports montrent que, bien souvent, les allocations provenant des RSP, quoique modestes, ont été employées de façon créative et à bon escient. On peut en conclure que les bureaux extérieurs du PNUD, outre qu'ils renforcent les capacités du gouvernement, sont en mesure de rendre de précieux services de coordination au pays et à la communauté internationale dans des domaines tels que l'alerte rapide et l'intervention en cas de catastrophe. Dans de nombreux pays, l'action du PNUD a été à l'origine d'une prise de conscience des possibilités inexploitées qui existaient d'améliorer la mobilisation contre les risques et a permis d'accorder un rang de priorité plus élevé à cette question dans l'ordre du jour national. Les fonds provenant des RSP ont beaucoup aidé à intégrer la question de la gestion des catastrophes dans le processus général du développement, encourageant des initiatives telles que celles qui visent à accroître la sécurité alimentaire, à améliorer les réseaux routiers, à créer des zonages pour l'utilisation du sol ou à élaborer des codes de la construction, ce qui contribue directement à réduire la vulnérabilité aux catastrophes. Dans le même temps, les fonds provenant des RSP ont servi de plus en plus à intervenir dans les situations d'urgence complexes.

70. Une évaluation approfondie de l'emploi et de l'impact des fonds provenant des RSP au cours du cinquième cycle sera réalisée en 1996. L'expérience acquise en matière de gestion et d'administration de ces fonds sera très précieuse au PNUD pour sa gestion des arrangements futurs relatifs aux ressources affectées au développement dans les pays en situation particulière (voir la décision 95/23 du Conseil d'administration, tableau, ligne 1.1.3).

B. Renforcement des capacités et des mécanismes d'adaptation au niveau local

71. Le PNUD soutient de plus en plus, grâce à des projets financés au moyen des RSP, l'élaboration de plans nationaux de gestion des catastrophes et la mise en place de systèmes d'alerte rapide et de réseaux nationaux d'organes de coordination. Le Programme de formation à la gestion des opérations en cas de catastrophe, cogéré par le PNUD et le Département des affaires humanitaires, a également fourni une incitation supplémentaire aux autorités nationales afin qu'elles déterminent les besoins de renforcement des capacités en fonction de la situation du pays et y répondent. Les activités menées en 1995, conçues en fonction de l'expérience déjà acquise avec ce programme mis en oeuvre principalement dans les pays très vulnérables aux catastrophes naturelles, se sont élargies aux problèmes postérieurs aux conflits dans des pays tels que le Mozambique et la Papouasie-Nouvelle-Guinée. Pour 1996, il est prévu d'appliquer le programme dans des pays directement touchés par des crises humanitaires afin de les rendre mieux à même de gérer ces crises et de s'adapter à leurs conséquences.

72. Pour aider à remédier aux inégalités entre catégories sociales, qui contribuent à l'apparition de conflits et de situations d'urgence complexes, le PNUD renforcera notablement ses moyens de fournir des programmes de développement préventif en élargissant encore sa base de soutien aux politiques et aux interventions concrètes. Ces programmes, qui visent essentiellement à éviter de telles situations, serviront aussi à répondre au besoin des collectivités locales de mettre en place les capacités nécessaires pour assurer la subsistance des populations et d'élaborer des mécanismes permettant de faire face aux conditions de crise. Lors des crises, le PNUD s'efforcera de maintenir les programmes d'assistance qui peuvent empêcher une désorganisation massive des populations et hâter le passage de la phase des secours à celle du relèvement. D'après l'expérience acquise et le suivi des événements qui se sont produits depuis quelques années, on pense qu'en 1996 une série de projets importants à caractère curatif seront mis en oeuvre afin de répondre aux besoins de relèvement et de redressement d'un certain nombre de pays qui sortent actuellement d'une guerre civile.

C. Participation aux appels communs et coordination avec le mécanisme des tables rondes

73. Dans le cadre du Comité permanent interorganisations, les organismes des Nations Unies, les organisations non gouvernementales et les gouvernements participants font actuellement le point sur le processus d'appel commun interorganisations coordonné par le Département des affaires humanitaires. Le

PNUD a constaté d'une manière générale que les appels communs ne permettaient pas de réunir des ressources pour des actions qui répondraient notablement à la nécessité de poursuivre les activités de développement dans les zones de relative stabilité ou dans celles qui pourraient faciliter une transition rapide de la crise humanitaire vers le relèvement. Il coopérera étroitement avec le Département des affaires humanitaires tout au long de l'année 1996 afin de mettre en place les mécanismes nécessaires pour faciliter la formulation de stratégies et de programmes coordonnés permettant de répondre aux besoins de secours et de développement.

74. À sa septième session, en septembre 1995, le CCQPO a constaté le caractère critique de la situation d'après-conflit dans laquelle se trouvait le système des Nations Unies et qui nécessitait une attention prioritaire. Le PNUD et l'ONU (Département des services d'appui et de gestion pour le développement et Département des affaires humanitaires) se sont entendus pour commencer à prendre, avec la participation de toutes les organisations concernées, plusieurs mesures à cet égard, notamment un examen des nouvelles sources et méthodes de financement ou de contribution en nature. En sa qualité de centre de liaison pour cet examen, le PNUD procédera à des consultations sur une base élargie avec les autres programmes, fonds et organismes des Nations Unies et avec les institutions de Bretton Woods afin de déterminer des mécanismes utiles et efficaces propres à coordonner les méthodes de mobilisation de ressources, qui permettront de répondre à l'éventail complet des besoins des pays en situation particulière.

V. COORDINATION

A. Rôle du coordonnateur résident dans les crises

75. Conformément à la résolution 46/182 de l'Assemblée générale, le coordonnateur résident doit normalement coordonner l'aide humanitaire du système des Nations Unies au niveau du pays. Mais il doit aussi veiller à ce que le système des Nations Unies soit prêt à intervenir et contribuer à une transition rapide entre les secours et le développement. À cet égard, il sert aussi de centre de liaison du système des Nations Unies dans le pays pour la formulation d'un cadre de collaboration au service du relèvement et du redressement.

76. Le coordonnateur résident et l'équipe de gestion des catastrophes, composée en grande partie des représentants du système des Nations Unies dans le pays, sont aussi en première ligne dans la réponse immédiate à une situation d'urgence complexe. Dans la plupart des cas où une telle situation se présente, le coordonnateur résident fait aussi fonction de coordonnateur humanitaire désigné, représentant le coordonnateur des secours des Nations Unies et lui rendant compte directement pour ce qui est de faciliter et d'assurer un acheminement rapide, efficace et coordonné de l'aide humanitaire vers les personnes gravement touchées.

77. Ce rôle a été grandement facilité par le soutien apporté par le système des Nations Unies au coordonnateur résident du point de vue des responsabilités à assumer face à une catastrophe naturelle. Toutefois, on a constaté que les

ressources dégagées pour donner au bureau du coordonnateur résident davantage de moyens de faire face à ces responsabilités dans les situations d'urgence complexes ont été très limitées. Le PNUD a suscité des efforts, dans le cadre du Comité permanent interorganisations, pour élargir le consensus au sein du système des Nations Unies sur les structures et les sources de financement immédiatement disponible ou les ressources en nature à mettre en place dans les pays pour permettre au coordonnateur résident de s'acquitter efficacement de sa tâche.

B. Redondances avec d'autres organismes des Nations Unies

78. Au niveau du pays, le coordonnateur résident et le coordonnateur humanitaire, lorsqu'il y en a un, déterminent, en concertation avec l'équipe nommée pour gérer la catastrophe, les responsabilités respectives de chaque partenaire afin d'éviter les chevauchements. On établit normalement des groupes par secteur, avec un organisme comme chef de file. Ces groupes comprennent des représentants de tous les organismes des Nations Unies, organisations non gouvernementales et organisations bilatérales et multilatérales concernés qui agissent dans le secteur. Comme il peut y avoir plusieurs organisations dans un secteur, le groupe a pour mission de réunir un accord sur des initiatives de collaboration et, lorsqu'il y a lieu, de choisir les diverses zones géographiques sur lesquelles les organisations porteront leur effort.

C. Élaboration de mémorandums d'accord sur la coopération

79. Les mémorandums d'accord conclus avec d'autres organisations sont actuellement passés en revue et modifiés afin d'offrir un cadre d'action clair et complet entre le PNUD et ses partenaires opérationnels. Vu les besoins exigeants et divers qui découlent des situations d'urgence, on a constaté que les mémorandums d'accord et les échanges de lettres d'accord au niveau des pays, destinés à orienter certaines activités opérationnelles, constituaient aussi un mécanisme efficace de renforcement de la collaboration. Des équipes de travail et des groupes de travail communs au PNUD et à d'autres organisations (telles que le HCR et la Banque mondiale) ont également été mis en place, et ils seront étoffés afin de remédier aux lacunes et aux redondances concernant la mobilisation des ressources et les activités menées au titre des programmes.

VI. ÉVALUATION ET PERFECTIONNEMENT DU PERSONNEL

80. Une évaluation approfondie réalisée par le PNUD en 1995 montre que le Programme de formation à la gestion des opérations en cas de catastrophe a permis des rapprochements entre les autorités nationales et le personnel des Nations Unies affecté dans le pays. On formule actuellement des plans afin de revoir la structure de gestion et l'axe fondamental du Programme, de façon qu'il soit davantage en mesure de répondre aux besoins de perfectionnement du personnel à l'échelle du système. Le PNUD participe aussi à la conception de l'Initiative de formation pour les situations d'urgence complexes, qui sera lancée par le Département des affaires humanitaires cette année. En complément des programmes de formation du personnel mis en oeuvre par les diverses organisations, l'Initiative aura pour axe commun de répondre aux besoins de compétences et de connaissances du personnel qui intervient dans les situations d'urgence complexes.

81. Le PNUD vient aussi de terminer un document de travail sur le renforcement des compétences du personnel en matière de situations d'urgence et il en appliquera les recommandations au cours de l'année 1996. La première partie du présent document énonce aussi d'autres initiatives prises par lui dans ce domaine.

ANNEXE

Extraits du rapport établi à l'issue de la session annuelle
de 1996 du Conseil d'administration du PNUD/FNUAP

I. DÉBATS COMMUNS PNUD/FNUAP

V. Rapports au Conseil économique et social

96. Le Conseil d'administration était saisi des rapports de l'Administrateur du PNUD (DP/1996/18/Add.2) et du Directeur exécutif du FNUAP (DP/FPA/1996/17 (Partie II)) au Conseil économique et social, qui ont été présentés respectivement par l'Administrateur associé et le Directeur exécutif adjoint (Politiques et administration).

97. L'Administrateur associé a donné un aperçu général des quatre parties du rapport, en soulignant que le mode de présentation commun, arrêté par le PNUD, le FNUAP, l'UNICEF et le Programme alimentaire mondial (PAM), constituait un progrès important dans le sens de la présentation conjointe de rapports au Conseil économique et social et faciliterait les travaux des délégations. Pour répondre aux préoccupations exprimées antérieurement par les délégations, on avait veillé à ce que le rapport soit plus complet, plus détaillé et plus analytique.

98. Le Directeur exécutif adjoint (Politiques et administration) a appelé l'attention sur les faits survenus récemment dans les domaines traités dans le rapport, en particulier celui de la collaboration interorganisations. Il a insisté sur les progrès réalisés dans l'harmonisation des procédures et dans la coordination des activités sur le terrain. Il a également mis en exergue certains des problèmes et enjeux abordés dans le rapport qui devraient être examinés par le Conseil économique et social.

99. En sa qualité de Président de l'Équipe spéciale interorganisations chargée du suivi de la résolution 1995/56 du Conseil économique et social, le Directeur du Bureau de Genève du Département des affaires humanitaires (DAH) avait été invité par le Président à présenter à la session en cours un aperçu général des travaux de l'Équipe spéciale. Dans cette optique, il a expliqué que l'Équipe spéciale interorganisations avait été créée dans le cadre du Comité permanent interorganisations pour faciliter un suivi coordonné, à l'échelle du système, de la résolution. Le rôle du DAH consistait à appuyer ces travaux, à veiller à ce que les organisations soient régulièrement mises au courant des progrès réalisés dans l'application de la résolution et à tenir des réunions d'information avec les États membres. Le Président de l'Équipe spéciale interorganisations a fait l'éloge du rapport de l'Administrateur, en ajoutant que le PNUD avait été un membre actif aussi bien de l'Équipe spéciale interorganisations que du Comité permanent interorganisations, lequel constituait le principal mécanisme de coordination entre les organisations prenant part aux activités humanitaires. Faisant à nouveau référence au

rapport, il a mis en lumière trois aspects qui étaient d'une importance capitale pour les travaux accomplis par le PNUD : a) la mobilisation des ressources, b) la nature concomitante des activités de secours et de développement, et c) la situation des personnes déplacées à l'intérieur de leur pays.

100. Le Président de l'Équipe spéciale interorganisations a fait observer que l'appel global interorganisations n'avait pas pour objet de réunir des ressources en faveur du développement et que d'autres travaux devaient être entrepris afin de mettre en place des mécanismes consultatifs en vue de coordonner la mobilisation des ressources pour répondre aux besoins des pays. À ce propos, il a salué la présentation par le PNUD d'un document de synthèse sur la mobilisation des ressources comme étant une contribution positive aux travaux du Comité consultatif pour les questions relatives aux programmes et aux opérations (CCQPO) et de l'Équipe spéciale interorganisations. Faisant remarquer que les activités de secours n'étaient pas menées de manière totalement isolée mais s'inscrivaient dans le contexte des activités de développement et de relèvement, il s'est également félicité des travaux entrepris par le PNUD pour examiner la relation entre les secours et le développement, en mentionnant à cet égard la contribution apportée par le PNUD à l'examen par le CCQPO des stratégies de redressement postérieur aux conflits. Se référant au document du PNUD relatif aux arrangements futurs, il s'est félicité en outre des initiatives envisagées par le PNUD concernant les montants cibles à prélever sur les ressources de base (catégorie 1.1.3) qui reflétaient une réévaluation des relations entre le PNUD et les autres organismes opérationnels et représentaient une contribution au réajustement de ces relations. Il a également accueilli avec satisfaction la perspective d'un accroissement des ressources fournies par le PNUD pour répondre aux besoins des pays en situation particulière. Faisant observer qu'il fallait poursuivre les travaux tendant à définir plus clairement les rôles respectifs des divers organismes des Nations Unies vis-à-vis des personnes déplacées à l'intérieur de leur pays, le Président de l'Équipe spéciale interorganisations a pris acte de l'orientation positive adoptée par le PNUD pour tenter de clarifier son propre rôle à cet égard.

101. De nombreuses délégations ont formulé des observations sur la structure et le contenu des rapports du PNUD et du FNUAP. Plusieurs délégations ont souligné que les participants à la session en cours ne devraient pas procéder à un examen de fond de ces rapports – cette tâche incombant en fait au Conseil économique et social – mais devraient plutôt s'attacher à dégager les questions spécifiques à soumettre au Conseil pour examen et recommandations. Des observations particulières se rapportant aux quatre grands domaines traités dans les rapports ont été présentées.

102. Questions relatives au mode de présentation des rapports. Bon nombre de délégations ont accueilli favorablement les rapports qui, à leur avis, étaient nettement meilleurs que les précédents rapports, et se sont déclarées satisfaites de la présentation commune facilitant

les comparaisons. Quelques délégations ont indiqué qu'elles auraient préféré un rapport commun. Certaines délégations ont fait observer que les rapports auraient pu contenir des propositions de recommandations au Conseil économique et social fondées sur une analyse des problèmes plus approfondie que celle figurant actuellement dans ces rapports. À ce sujet, il a été signalé que les paragraphes 2 à 5 du document DP/FPA/1996/17 (Partie II) constituaient un bon exemple de la manière dont les questions devraient être traitées dans les futurs rapports.

103. Suite donnée à l'examen triennal des orientations. À propos du système des coordonnateurs résidents, plusieurs délégations ont fait l'éloge des efforts déployés jusqu'à présent par le PNUD pour élargir les arrangements communs de recrutement, tout en demandant instamment que ces efforts soient encore intensifiés. Une délégation a prié le FNUAP d'informer le Conseil d'administration des résultats du débat tenu, lors de la réunion de haut niveau du Groupe consultatif mixte des politiques (GCMP), sur les enseignements retirés du système des coordonnateurs résidents. Il a été noté que le système semblait fonctionner plus efficacement en période de crise et il y aurait donc lieu d'étudier les facteurs déterminant cet état de choses. Le FNUAP a été prié de définir plus clairement le rôle futur qui incomberait aux représentants du FNUAP, mis en place récemment, dans le cadre du système des coordonnateurs résidents.

104. Suite donnée aux grandes conférences. Les délégations ont demandé des explications sur les résultats concrets obtenus jusqu'ici, en particulier sur le terrain, en ce qui concerne le renforcement de la coordination et l'utilisation des directives, telles que celles élaborées par l'équipe spéciale interorganisations chargée du suivi de la Conférence internationale sur la population et le développement. Dans ce contexte, des questions ont également été posées au sujet des contributions qu'apporteraient le PNUD et le FNUAP aux prochaines conférences, à savoir Habitat II et le Sommet mondial de l'alimentation. Une délégation a fait part de son inquiétude devant l'absence des questions relatives à la population dans les documents se rapportant à l'Initiative spéciale du système des Nations Unies en faveur de l'Afrique et elle a demandé que des renseignements à jour soient communiqués sur la prise en compte dans l'Initiative des questions relatives à la population et à la santé génésique. Le PNUD et le FNUAP ont été priés d'informer le Conseil d'administration des stratégies qu'ils comptaient mener pour intensifier la mobilisation des ressources afin de pouvoir traiter les nombreux problèmes nouveaux qui s'étaient fait jour en matière de développement international.

105. Plusieurs délégations ont exprimé leur préoccupation devant le nombre limité de notes de stratégie de pays dont le texte était effectivement achevé, et ont cherché à savoir quelles étaient les raisons de la lenteur des progrès dans ce domaine. Une autre délégation s'est déclarée préoccupée par le fait que l'approche-programme, bien qu'étant en soi un bon concept, avait donné que des résultats limités. S'agissant de l'exécution nationale, une

délégation a demandé des éclaircissements sur le rôle des unités chargées de l'exécution nationale et leurs répercussions sur le renforcement des capacités nationales, que certaines délégations jugeaient fondamental pour le succès de l'exécution nationale. L'accent devrait également être placé sur le développement de la formation des fonctionnaires nationaux et du personnel de projet en vue de renforcer les capacités nationales. Une délégation a interrogé le FNUAP au sujet de la coordination instaurée entre la révision des directives du Fonds relatives à l'exécution nationale et les efforts déployés par le PNUD dans ce domaine. Quelques délégations ont souhaité obtenir des chiffres et des renseignements complémentaires sur le processus de décentralisation engagé au PNUD. Alors qu'une délégation a souligné la nécessité de favoriser la coopération avec les commissions économiques régionales, une autre délégation a mis en garde contre l'instauration de mécanismes renforcés à un moment où le rôle des commissions était réexaminé. À propos des locaux communs, de nombreuses délégations se sont déclarées satisfaites des progrès réalisés et prévus. Une délégation a estimé que les rapports auraient dû fournir plus d'informations sur les services administratifs communs. Cette catégorie de services devait être développée plus rapidement et ne devait pas être limitée aux réseaux d'information.

106. Collaboration avec les institutions de Bretton Woods. Plusieurs délégations ont mis l'accent sur l'importance d'une collaboration plus étroite avec les institutions de Bretton Woods, tout en encourageant les organisations à faire part au Conseil des problèmes de toute nature rencontrés à cet égard qui pourraient être traités dans le contexte du processus intergouvernemental. Une délégation a demandé des renseignements sur la contribution apportée par le FNUAP aux documents directifs de la Banque mondiale et sur la collaboration du Fonds avec les banques régionales de développement. Des informations ont également été demandées au sujet de l'absence d'accord officiel de coopération entre le FNUAP et la Banque mondiale. Une autre délégation s'est enquis de la façon dont les institutions de Bretton Woods pourraient être associées au processus d'élaboration des notes de stratégie de pays.

107. Contrôle et évaluation. Une délégation a fait observer que les rapports auraient dû contenir plus d'informations concernant l'impact des évaluations sur l'ajustement des orientations des organisations. Un complément d'information a été sollicité en ce qui concerne les faits récents touchant l'évaluation au PNUD, en particulier à la lumière des discussions tenues lors de la deuxième session ordinaire de 1996. Pour ce qui est du renforcement des capacités nationales de coordination de l'assistance internationale, une délégation a demandé des éclaircissements au FNUAP sur l'utilité actuelle des groupes ou conseils nationaux de la population.

108. Activités humanitaires. De nombreuses délégations ont pris note avec approbation des questions soulevées dans le rapport et par le Président de l'Équipe spéciale interorganisations. Elles ont souligné qu'il importait de définir le rôle du PNUD dans le contexte global des

activités humanitaires, tout en précisant que le rôle du PNUD ne se rapportait pas à la fourniture de secours mais au développement. Étant donné que les situations et les besoins variaient d'un pays à l'autre, des explications supplémentaires ont également été demandées au sujet du rôle du PNUD dans des domaines tels que l'aide aux personnes déplacées à l'intérieur de leurs pays, la réintégration des combattants démobilisés et le déminage. Comme l'accent était actuellement placé sur les situations d'urgence complexes, il a été souligné que le PNUD ne devait pas négliger les catastrophes naturelles, domaine dans lequel le rôle du coordonnateur résident s'était avéré important et la collaboration interorganisations souvent exemplaire. Un certain nombre de délégations ont également souligné l'importance de veiller à ce que des mesures concrètes soient prises pour assurer la collaboration avec le DAH et avec les institutions de Bretton Woods, en particulier la Banque mondiale. Bon nombre de délégations ont souhaité avoir l'occasion d'examiner ces questions de manière plus approfondie et ont signalé qu'elles reviendraient sur le sujet durant le débat consacré au PNUD, au titre de l'examen du système des montants cibles à prélever sur les ressources de base.

109. Réponses. L'Administrateur associé a passé en revue les diverses questions et observations des délégations. Il a reconnu que le rapport, tout en fournissant des renseignements détaillés, aurait pu aller plus loin dans l'analyse pour guider les débats du Conseil d'administration et du Conseil économique et social.

110. Le recrutement des coordonnateurs résidents avait été étendu aux grandes institutions spécialisées, en sus des membres du GCMP. À mesure que les coordonnateurs résidents consacraient plus de temps aux activités de coordination, ils déléguaient progressivement les fonctions de représentation du PNUD et les fonctions opérationnelles aux représentants résidents adjoints. Ce transfert de responsabilités permettait en outre de mieux séparer ces fonctions de celles de coordonnateur résident.

111. Concernant l'approche-programme, qui ne cessait de gagner du terrain, il fallait attendre les résultats des examens à mi-parcours et des évaluations finales des programmes de pays, car c'était là que les progrès se manifesteraient.

112. La note de stratégie de pays était le fruit d'un processus relevant des gouvernements : le délai nécessaire à l'établissement de cette note dépendait du cycle national de planification, ainsi que de la quantité et de la diversité des apports requis. Même si les notes n'avaient été achevées que dans 9 pays, la phase de mise au point ou d'approbation était bien avancée dans 34 autres. Dans 43 pays supplémentaires, les travaux d'élaboration avaient été mis en route ou en étaient aux tout premiers stades. Le processus d'établissement de la note était en cours dans 86 pays au total, ce qui dénotait en fait une progression constante.

113. S'agissant du renforcement des capacités d'exécution nationale, la formation assurée à l'échelon des pays s'adressait également aux partenaires gouvernementaux intervenant dans ce mode d'exécution. La déclaration de mission du PNUD mettrait certainement l'accent sur le fait que la mise en place de capacités faisait partie intégrante d'un environnement propice à un développement humain durable. Des unités chargées de l'exécution nationale s'avéraient indispensables à l'heure actuelle pour veiller au respect des prescriptions concernant l'établissement de rapports en la matière.

114. L'Administrateur associé a communiqué des données supplémentaires concernant la parité des sexes au PNUD. À l'heure actuelle, 32 % des administrateurs étaient des femmes. L'objectif était d'atteindre 38 % en 1997 et 50 % en l'an 2000. Plus précisément, les femmes devraient, en 1997, représenter 20 % des fonctionnaires du niveau D-2 et 20 % de ceux du niveau D-1, et occuper 30 postes de représentants résidents sur 132. Les chiffres atteints en 1996 étaient les suivants : 20 % des fonctionnaires du niveau D-2 et 13 % de ceux du niveau D-1 étaient des femmes, de même que 25 représentants résidents sur 132.

115. Au chapitre de la collaboration avec la Banque mondiale, l'Administrateur et le Président de la Banque avaient adressé une lettre commune aux représentants résidents concernant les moyens de renforcer la collaboration au niveau des pays. Le Fonds monétaire international était également désireux d'établir une collaboration plus étroite avec le PNUD à l'échelon national. La mobilisation de ressources au niveau des pays était un important objectif opérationnel pour le PNUD.

116. En matière d'évaluation, l'Administrateur pourrait, dans sa déclaration liminaire au Conseil économique et social, fournir des renseignements supplémentaires à ce sujet, notamment à la lumière des débats de la deuxième session ordinaire de 1996.

117. L'Administrateur associé a précisé que les activités de suivi des conférences se déroulaient, au niveau mondial, dans le cadre des trois équipes spéciales interorganisations et du comité chargé de l'autonomisation et de la promotion des femmes dont la création avait été récemment approuvée, et, au niveau national, par l'intermédiaire des groupes thématiques placés sous la direction des coordonnateurs résidents. Les équipes spéciales interorganisations s'étaient attelées à des travaux concrets, tels que des directives à l'intention des coordonnateurs résidents. La constitution de groupes thématiques au niveau national déboucherait ultérieurement sur des activités opérationnelles coordonnées ou communes visant à étayer les résultats des conférences.

118. Les activités de suivi d'Habitat II seraient sans doute entreprises dans le cadre des équipes spéciales interorganisations existantes, dont le programme de travail pouvait être adapté en fonction des résultats de la conférence. Le PNUD participait

activement aux travaux préparatoires et avait détaché deux fonctionnaires au secrétariat de cette conférence. Le Secrétaire général avait fait observer au CAC que le Sommet mondial de l'alimentation devait, en tant que conférence des Nations Unies, bénéficier de l'appui de l'ensemble du système aux stades des préparatifs et du suivi. L'Administrateur avait cosigné, avec d'autres chefs de secrétariat d'organismes membres du GCMP, une déclaration sur la sécurité alimentaire mondiale adressée au Bureau du Groupe de travail intersession du Comité de la sécurité alimentaire mondiale chargé de préparer le Sommet mondial de l'alimentation.

119. Pour ce qui était de la décentralisation, les représentants résidents pouvaient actuellement approuver des projets ou des programmes représentant chacun jusqu'à un million de dollars. Au titre des nouveaux arrangements de programmation, il était prévu de renforcer la décentralisation, assortie d'une obligation redditionnelle, ce qui serait du reste mis en évidence dans les débats ultérieurs du Conseil d'administration. On comptait neuf centres d'expérimentation où un système de décentralisation renforcée était mis à l'essai avant de pouvoir être généralisé.

120. Enfin, concernant les activités humanitaires, l'Administrateur associé a fait état des relations étroites existant entre le PNUD et le DAH tant au niveau multilatéral, par l'intermédiaire du Comité permanent interorganisations, que bilatéral, dans le cadre de groupes de travail communs. Une collaboration avait également été établie avec la Banque mondiale pour préparer de concert les activités de relèvement à entreprendre au Libéria à l'issue du conflit. L'Administrateur associé a en outre confirmé que les activités des programmes du PNUD privilégiaient la prévention des situations d'urgence et des crises, la fourniture d'une aide appropriée au développement en cas de crise et les travaux de relèvement, et non pas les secours. Il a cité divers exemples d'aide fournie par le PNUD à des programmes de développement visant à réintégrer les personnes déplacées, entre autres, en Amérique centrale, en Bosnie-Herzégovine, au Cambodge, au Mozambique et en Ukraine. L'Administrateur avait conféré un rang de priorité élevé à la nécessité de coordonner la mobilisation de ressources tant pour les opérations de secours que pour le développement. À cet égard, les travaux du CCQPO jouaient un rôle important en réunissant les organismes de développement et la Banque mondiale, tandis que le Comité permanent interorganisations représentait principalement les partenaires intervenant dans les opérations de secours. Ces deux groupes échangeaient librement des informations, ce qui permettait d'examiner de concert les rôles revenant à chacun et les ressources à mobiliser, en faisant une distinction entre les divers mécanismes de collecte de fonds et la fonction importante assumée par les coordonnateurs résidents dans la mobilisation de ressources au niveau des pays.

121. Le Directeur exécutif adjoint (Politiques et administration) a remercié les délégations des observations critiques mais constructives formulées au cours du débat. Il a signalé au Conseil d'administration

que la question du système des coordonnateurs résidents avait été examinée à la récente réunion de haut niveau du GCMP, sur la base des observations communiquées à l'Administrateur par les organismes partenaires membres du Groupe. Il a été convenu que le PNUD procéderait à une analyse de l'ensemble des observations et en ferait connaître les résultats et les prolongements. À l'avenir, les organisations participeraient également à l'évaluation des coordonnateurs résidents. À ce propos, le Directeur exécutif adjoint a aussi confirmé que les représentants du FNUAP récemment désignés exerceraient leurs fonctions au sein du système des coordonnateurs résidents, auquel le FNUAP continuait d'adhérer pleinement.

122. Au sujet de l'efficacité de l'approche-programme, il a précisé que l'expérience acquise par le FNUAP concernant cette approche, employée depuis 1977 dans le cadre de l'élaboration des programmes de pays, s'était avérée satisfaisante et avait facilité l'utilisation cohérente des fonds alloués aux programmes. S'agissant des travaux du FNUAP sur les directives révisées relatives à l'exécution nationale, il a souligné que le Fonds les considérait comme une entreprise intéressant l'ensemble du système, menée en consultation étroite avec le PNUD. Ces directives seraient communiquées aux partenaires du Fonds tant au CCQPO qu'au GCMP, pour qu'ils formulent des observations. Le FNUAP poursuivrait également ses efforts visant à renforcer les capacités nationales dans toutes les activités exécutées au titre de programmes financés par le Fonds, y compris la formation au niveau des pays.

123. Le Directeur exécutif adjoint (Politiques et administration) a souscrit aux observations selon lesquelles le suivi au niveau local des grandes conférences et réunions au sommet internationales nécessitait des efforts accrus. Il a fait état des informations en retour fournies par les bureaux du FNUAP, attestant que les directives adressées au réseau des coordonnateurs résidents au sujet de la mise en oeuvre des résultats de la Conférence internationale sur la population et le développement (CIPD) étaient appliquées dans de nombreux pays dans le cadre des travaux des groupes thématiques dirigés par ces coordonnateurs. Le FNUAP attendait des observations supplémentaires de ses bureaux de pays pour contrôler la façon dont ces directives seraient mises à profit au fil du temps. En réponse à une question sur la note de stratégie de pays, l'orateur a confirmé que celle-ci était le moyen de susciter une conception commune du développement et que le GCMP n'envisageait pas d'instituer un éventuel mécanisme parallèle par le biais de l'évaluation commune de pays.

124. Concernant le rôle des conseils ou groupes nationaux sur la population, le FNUAP avait procédé à des évaluations de ces mécanismes de coordination et, à quelques exceptions près dans tel ou tel pays, les avait jugées utiles pour l'élaboration des politiques relatives à la population et la coordination de l'aide extérieure. Le principal défi que devaient relever ces institutions tenait à la nécessité d'étendre leurs activités au-delà de leurs tâches traditionnelles dans le domaine de la population pour donner suite au Programme d'action de

la CIPD. En matière de mobilisation des ressources, force était de reconnaître qu'il fallait intensifier les efforts visant à recueillir des fonds. L'importance accordée aux activités de plaidoyer parmi les domaines de priorité du FNUAP après la tenue de la Conférence internationale sur la population et le développement avait eu pour effet d'accroître les actions de sensibilisation au niveau local.

125. Au sujet des contributions à la prochaine Conférence Habitat II et au Sommet mondial de l'alimentation, l'orateur a précisé que le FNUAP avait détaché un fonctionnaire technique pour apporter son concours à la préparation d'Habitat II et avait activement participé à toutes les réunions préparatoires. Pour le Sommet mondial de l'alimentation, les chefs de secrétariat des organisations membres du GCMP avaient publié une déclaration commune mettant en relief les questions liées à la sécurité alimentaire qui devaient bénéficier d'une plus grande attention dans le projet de plan d'action, qu'il s'agisse de l'accès aux produits alimentaires, de la santé génésique ou de la démarginalisation des femmes. Pour ce qui était de l'Initiative spéciale du système des Nations Unies en faveur de l'Afrique, le FNUAP avait fait observer, à la récente réunion du Comité directeur chargé de cette initiative, que les questions de population étaient absentes des documents correspondants. Après des échanges de vues, le Comité directeur avait décidé d'intégrer les problèmes relatifs à la parité des sexes et à la population en tant que thèmes transversaux des plans d'application et d'inclure la santé génésique parmi les éléments devant faire partie intégrante de la réforme du secteur sanitaire. Cette nouvelle perspective avait été affirmée par le CAC à sa réunion tenue en avril.

126. Au sujet de la collaboration avec les institutions de Bretton Woods, le Directeur exécutif adjoint (Politiques et administration) du FNUAP a précisé que le Fonds avait conclu avec la Banque mondiale un accord selon lequel les renseignements recueillis aux fins de l'élaboration des programmes de pays seraient mis en commun parmi les organisations pour éviter les doubles emplois et fournir une base commune aux activités menées au niveau des pays. En outre, des projets communs étaient en cours d'exécution dans de nombreux pays. Même en l'absence d'accords en bonne et due forme, d'utiles consultations se tenaient régulièrement à tous les échelons entre les deux organisations. Le FNUAP collaborait étroitement avec la Banque asiatique de développement depuis une vingtaine d'années et avait également conclu un accord avec la Banque africaine de développement.

127. Le Conseil d'administration a pris note des rapports. Sur la proposition d'une délégation, il a été décidé qu'ils seraient transmis au Conseil économique et social, accompagnés des annexes suivantes : a) l'extrait du rapport sur la session annuelle du Conseil d'administration PNUD/FNUAP portant sur le débat commun consacré au PNUD et au FNUAP; b) l'extrait du rapport sur la session annuelle du Conseil portant sur l'application des arrangements en matière de programmation; et c) l'extrait du rapport sur la deuxième session ordinaire de 1996 du Conseil portant sur l'évaluation.

VI. Harmonisation de la présentation des budgets
et des comptes

128. S'exprimant au nom du PNUD et du FNUAP, la Directrice chargée des finances, du personnel et de l'administration du FNUAP a rendu compte des progrès réalisés par le PNUD, le FNUAP et l'UNICEF en vue d'harmoniser la présentation de leurs budgets. Elle a rappelé qu'à la deuxième session ordinaire du Conseil d'administration du PNUD/FNUAP, il avait été largement admis que, pour faciliter la compréhension et améliorer ainsi la prise des décisions, le processus d'harmonisation des budgets devait avoir pour objet de rendre ceux-ci plus similaires tant dans leur contenu et leur présentation que dans les principes fondamentaux régissant l'établissement des comptes et des prévisions. Cependant, "semblable" ne signifiait pas "identique".

129. La Directrice a signalé que les travaux menés dans ce sens se poursuivaient. À ce stade, ils visaient essentiellement : à déterminer dans quelle mesure la méthode budgétaire intégrée récemment adoptée par l'UNICEF était applicable au PNUD et au FNUAP; à faire une distinction claire entre les dépenses consacrées aux activités des programmes, celles concernant l'appui aux programmes et les dépenses d'administration; à faire concorder les modes de présentation, notamment pour l'emploi des ressources; à harmoniser les classifications budgétaires; et à adopter une terminologie commune.

130. La Directrice a demandé au Conseil d'administration de donner son aval au calendrier des travaux récemment approuvé par le Conseil d'administration de l'UNICEF dans sa décision 1996/16. Ce calendrier prévoyait la présentation d'un rapport commun au Conseil économique et social à sa prochaine session de l'été 1996; d'un rapport d'activité oral, accompagné de documents de travail, à la troisième session ordinaire de 1996 du Conseil d'administration du PNUD/FNUAP; et de propositions initiales sur l'harmonisation à la première session ordinaire de 1997 du Conseil d'administration du PNUD/FNUAP, après examen par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB).

131. Le rapport d'activité oral destiné à la troisième session ordinaire de 1996 du Conseil d'administration du PNUD/FNUAP porterait sur la comparaison de la présentation des budgets et des définitions des termes employés, ainsi que sur les mesures nécessaires pour procéder à une harmonisation plus poussée. Les propositions présentées par la suite tiendraient compte des débats menés par les conseils d'administration du PNUD/FNUAP et de l'UNICEF. L'objectif était de tirer parti autant que possible des propositions relatives à l'harmonisation, une fois celles-ci approuvées par le Conseil d'administration, pour la présentation des budgets de l'exercice biennal 1998-1999. La Directrice a également signalé qu'au cours du débat du Conseil d'administration de l'UNICEF sur l'harmonisation des budgets, il avait été convenu d'organiser une réunion d'information intersession sur ce sujet.

132. Les délégations qui ont ensuite pris la parole ont souligné la grande importance que toutes accordaient à l'harmonisation des budgets des trois organisations. Plusieurs d'entre elles ont déclaré comprendre combien le processus d'harmonisation était difficile; cependant, certaines ont estimé que les travaux n'avançaient pas aussi rapidement qu'elles l'avaient espéré. Une délégation a fait savoir que, si les efforts d'harmonisation n'aboutissaient pas, l'appui fourni par son gouvernement aux organisations concernées s'en ressentirait. Certaines délégations se sont demandé si le calendrier proposé était réaliste, vu la complexité de la situation. Une délégation, notant que l'ordre du jour du CCQAB était déjà fixé, a demandé s'il était matériellement possible de présenter les propositions par l'intermédiaire de ce Comité.

133. Dans sa réponse, la Directrice a dit que le PNUD et le FNUAP avaient tenu à informer le Conseil d'administration des progrès accomplis dans l'harmonisation des budgets. Un rapport d'activité accompagné de documents de travail avait été présenté six semaines auparavant, en mars 1996, à la deuxième session ordinaire de 1996 du Conseil d'administration. Le groupe de travail de l'harmonisation créé par les trois organisations s'efforçait à présent d'élaborer des propositions initiales à temps pour les présenter au Conseil à sa première session ordinaire de 1997, après les avoir soumises au CCQAB.

134. Appuyée par l'Administrateur associé du PNUD, la Directrice a souligné que l'une des difficultés rencontrées tenait au fait que l'UNICEF venait d'adopter sa propre présentation intégrée, laquelle portait uniquement sur le budget du siège et des bureaux régionaux, et non sur celui des bureaux de pays. Le processus en avait été inévitablement ralenti. Cependant, tant le PNUD que le FNUAP étaient fermement convaincus qu'il fallait adhérer au calendrier proposé en vue de parvenir à une présentation harmonisée des budgets pour 1998-1999. En outre, dans l'intérêt de l'harmonisation, les trois organisations devaient mener leurs travaux au même rythme. La Directrice a réaffirmé que le processus d'harmonisation ne nécessitait pas des présentations exactement identiques. Mais il fallait que les budgets soient similaires, comparables et transparents, comme les délégations l'avaient fait remarquer au cours des débats qui avaient eu lieu à la session annuelle ainsi qu'à la deuxième session ordinaire de 1996. Les trois organisations étaient sincèrement attachées à cet objectif et le calendrier envisagé leur permettrait de l'atteindre.

135. Plusieurs intervenants ont reconnu les difficultés suscitées par le nouveau budget intégré de l'UNICEF. Deux délégations ont estimé que celui-ci constituait, en lui-même, une amélioration de la présentation du budget de cette organisation. Cependant, quelques délégations ont souligné qu'elles ne souhaitaient pas que des difficultés supplémentaires retardent des progrès et des résultats considérés par tous comme essentiels. Cela étant, le calendrier proposé pouvait être approuvé.

136. Le Conseil d'administration a donc pris note avec satisfaction de l'engagement pris tant par le PNUD que par le FNUAP d'harmoniser les procédures budgétaires et a jugé important de mettre celles-ci en place de façon à pouvoir les appliquer aux budgets de l'exercice biennal 1998-1999. Le Conseil a en outre considéré comme primordial que ces nouvelles procédures, qui s'appliqueraient également à l'UNICEF, aillent aussi loin que possible sur la voie de l'harmonisation, de la transparence et de la comparabilité. Le Conseil a approuvé le calendrier présenté par la Directrice au nom du PNUD et du FNUAP (voir par. 3 ci-dessus) et déjà approuvé par le Conseil d'administration de l'UNICEF.

137. Le Conseil d'administration a pris note du rapport d'activité oral de l'Administrateur du Programme des Nations Unies pour le développement et de la Directrice exécutive du Fonds des Nations Unies pour la population concernant l'harmonisation de la présentation des budgets et des comptes, ainsi que des observations faites à ce sujet.

II. APPLICATION DES ARRANGEMENTS EN MATIÈRE DE PROGRAMMATION

VIII. Questions relatives aux cycles de programmation

A. Application des arrangements futurs en matière de programmation

187. L'Administrateur assistant et Directeur du Bureau des politiques et de l'appui aux programmes (BPAP) a présenté la note de l'Administrateur relative à l'application des arrangements futurs en matière de programmation (DP/1996/21), qui rendait compte des modalités de mise en oeuvre de la décision 95/23 du Conseil d'administration. Il a noté avec une grande satisfaction que le dialogue engagé jusqu'à présent avec les membres du Conseil d'administration sur la question était très constructif.

188. Dans sa déclaration, l'Administrateur assistant a évoqué certains des principaux domaines dans lesquels les nouveaux arrangements représentaient un changement par rapport au passé : ils offraient une plus grande souplesse et mettaient davantage l'accent sur la qualité des programmes; ils étaient fondés sur les réalisations et déléguaient des pouvoirs accrus au niveau des pays. Les règles relatives à l'exécution nationale, à l'approche programme et au cofinancement étaient en cours de révision dans le cadre de l'élaboration des nouveaux arrangements en matière de programmation. Le PNUD avait pris d'autres mesures en fournissant des avis techniques aux bureaux extérieurs dans les domaines d'activité essentiels, en renforçant la collaboration avec les institutions spécialisées et en pilotant des réseaux de ressources relatifs aux domaines thématiques du développement humain durable. La nouvelle formule des rapports au Conseil d'administration sur l'examen des activités nationales fournirait des précisions sur les activités concrètes des programmes et l'analyse des incidences globales de l'intervention du PNUD sur le développement des pays considérés.

189. L'Administrateur assistant a fait des remarques particulières à propos de trois affectations de ressources : les programmes régionaux, le développement de pays en situation particulière et l'appui aux coordonnateurs résidents.

190. Le Manuel de programmation des ressources du PNUD (partie II) a été distribué au Conseil d'administration.

Débat

191. Au cours du débat qui a suivi, de nombreux intervenants ont remercié l'Administrateur assistant d'avoir répondu à des questions soulevées précédemment. On a souligné la nécessité d'une gestion efficace et rationnelle des fonds pour le développement. Un orateur a demandé à tous les donateurs d'accroître sensiblement à l'avenir leur aide publique au développement. Les ressources gérées par le PNUD devaient servir de catalyseur afin d'encourager les donateurs multilatéraux et bilatéraux à contribuer à ses programmes et projets. À cet égard, les principes directeurs devraient donner davantage d'informations sur la stratégie et les mesures concrètes entreprises par le PNUD dans le cadre de la programmation au niveau des pays.

Programmation au niveau des pays (catégories 1.1.1 et 1.1.2)

192. De nombreuses délégations ont insisté sur le rôle central des États pour ce qui est de la conception et de l'approbation des programmes menés dans les pays. Les nouveaux principes directeurs facilitaient l'application par le PNUD des arrangements futurs en matière de programmation et l'on s'est félicité de la souplesse d'application aux différentes situations nationales. Une délégation a demandé davantage de temps pour examiner les principes directeurs avant de les approuver et a émis l'idée qu'ils mettent davantage en évidence le rôle de plan national joué par le cadre de coopération des pays (CCP). Un observateur a constaté la complexité croissante du processus de programmation au PNUD, comme le montraient les nouveaux descriptifs de programme, l'apparition de nouveaux organes de contrôle et de nombreuses instances d'évaluation alors que les ressources étaient en contraction.

193. Certains intervenants ont demandé des précisions au sujet du rôle de la note d'orientation dans le processus de programmation et se sont dit préoccupés par une diminution possible des pouvoirs des pays. Un autre orateur a dit que les consultations dont il était fait état au paragraphe 5 b) du document DP/1996/21 n'avaient pas été approuvées et a jugé inacceptables les procédures mentionnées au paragraphe 5 c), aux termes desquelles diverses organisations étaient invitées à examiner les CCP avec les comités locaux d'évaluation des programmes. Un intervenant a estimé que les gouvernements pouvaient commencer à élaborer les programmes de pays et à identifier les besoins et les priorités avant l'achèvement de la note d'orientation. D'autres délégations ont appuyé la participation d'acteurs de la société civile à l'élaboration de la note d'orientation et ont encouragé le PNUD à

associer autant que possible ces organismes à son action. Le PNUD devrait toutefois maintenir une stricte neutralité lorsqu'il choisit les partenaires de la société civile à consulter. Par ailleurs, certaines délégations se sont félicitées de la participation des donateurs multilatéraux et bilatéraux aux comités locaux d'évaluation des programmes tandis que d'autres ont demandé des éclaircissements sur les attributions des comités. Une délégation a déclaré que son gouvernement ne pouvait associer d'autres donateurs multilatéraux ou bilatéraux à l'élaboration et à l'examen du CCP. Elle a également insisté sur la nécessité de l'accord préalable des gouvernements avant de constituer les comités locaux d'évaluation des programmes, qui devraient être pour l'essentiel composés du PNUD et de représentants du gouvernement du pays hôte.

194. En ce qui concerne le contrôle et l'évaluation, une délégation a insisté sur la nécessité d'utiliser les résultats de manière productive et a espéré que les rapports auraient une dimension critique et analytique. Plusieurs délégations ont préconisé que les rapports au Conseil d'administration relatifs à l'examen des différents pays soient publiés tous les quatre ans plutôt que tous les deux ans comme envisagé dans la note, tandis qu'une délégation était favorable à des examens plus fréquents. Une question a été posée quant à la nécessité de normaliser les rapports. Un observateur a dit que le contrôle du système d'évaluation de l'allocation des ressources supplémentaires était excessif et que les principes directeurs et procédures en la matière devraient être revus, afin de supprimer les organes et les procédures faisant double emploi.

195. Une délégation s'est demandé si l'affectation au niveau des pays de 60 % du chiffre de base du montant cible à prélever sur les ressources de base laisserait encore de la souplesse dans l'allocation de celles-ci.

Programmes régionaux (catégorie 1.2)

196. Certaines délégations ont demandé des précisions sur le rôle des commissions économiques régionales ainsi que sur le cadre de coopération régional mentionné dans le document DP/1996/21. L'emploi du mot "stratégie" était à éviter. Il a été noté que le programme régional devait être clairement défini afin de porter essentiellement sur les activités dont l'exécution était plus efficacement menée au niveau régional, telles que celles concernant l'environnement ou le VIH/SIDA. Une délégation a demandé comment incorporer la dimension régionale dans les notes de stratégie de pays, ces dernières n'étant pas universelles.

Programmes pour le développement dans des pays en situation particulière (catégorie 1.1.3)

197. Des délégations ont accueilli avec satisfaction les principes directeurs applicables à la catégorie 1.1.3. Une délégation, prenant la parole au nom de plusieurs autres, tout en se félicitant de

l'élaboration des principes directeurs, a dit qu'il serait bon que le PNUD précise davantage le champ d'application des nouveaux arrangements et l'importance accordée à la prévention et à la reconstruction par rapport aux activités de secours. Elle a fait état de l'importance attachée au suivi de la résolution 1995/56 du Conseil économique et social relative à la coordination de l'aide humanitaire d'urgence et a prié le PNUD d'associer le Comité permanent interorganisations créé par la résolution à l'examen du nouveau projet de principes directeurs, en particulier de la proposition de cadres stratégiques communs pour déterminer l'allocation des ressources. Le PNUD devrait ensuite rendre compte au Conseil d'administration des résultats des discussions tenues pour donner suite à la résolution du Conseil. En particulier, il conviendrait de préciser les rapports entre la proposition relative à l'allocation des ressources et les mécanismes de financement existants, notamment le processus des appels communs. Il a également été suggéré que les organisations examinent la proposition du PNUD de renforcer la fonction de coordination en cas de crises brutales. Il serait souhaitable de réfléchir à l'avantage comparatif du PNUD et de présenter des suggestions et des options concernant son rôle spécifique et ses activités opérationnelles en cas de situation d'urgence. Certaines délégations ont souligné que le PNUD devait s'attacher à la dimension du développement dans de telles situations. Cela signifiait qu'il devait axer son action sur la prévention des catastrophes et la planification préalable en tant qu'activité normale de développement et renforcer la stabilisation et la durabilité après une catastrophe. L'action du PNUD en cas de situation d'urgence s'intégrait dans un ensemble plus large de gestion intégrée des crises. Grâce à son rôle central en matière de développement et au système des coordonnateurs résidents, le PNUD avait un rôle clé à jouer pour réunir les différents intervenants. S'agissant du décaissement des fonds au titre de la catégorie 1.1.3, le PNUD devrait examiner les fonctions des différents acteurs, y compris lui-même, et déterminer lequel était le mieux à même d'exécuter les activités nécessaires.

198. On s'est félicité des résultats obtenus et des enseignements retirés de l'élaboration des principes directeurs. Le PNUD a été encouragé à collaborer étroitement avec les autres partenaires, tels que la Banque mondiale s'agissant de la reconstruction après une catastrophe ou avec le HCR pour ce qui est de la planification des interventions d'urgence face à de probables situations de crise. Le représentant résident contribuait grandement à la coordination de l'action du système des Nations Unies au moyen de l'Équipe des Nations Unies pour la gestion des opérations en cas de catastrophe. On a approuvé la délégation en sa faveur du pouvoir d'allouer jusqu'à 200 000 dollars pour des opérations d'urgence.

199. Au nom du Secrétaire général adjoint aux affaires humanitaires, le Directeur du Bureau de Genève du Département des affaires humanitaires (DAH) s'est félicité de l'action du PNUD pour répondre aux besoins de développement des pays en situation particulière comme indiqué dans le document DP/1996/21. Il s'agissait d'une initiative

importante et nécessaire fondée sur l'expérience et qui reconnaissait l'importance de la reconstruction et du développement en cas de crise humanitaire. Il a dit que le Secrétaire général adjoint aux affaires humanitaires faisait également fonction de Coordonnateur des secours d'urgence, avec l'aide du Comité permanent interorganisations, et il a noté que ce dernier n'était pas mentionné dans les principes directeurs. Se référant à l'alinéa a) du paragraphe 9, il supposait que les cadres stratégiques porteraient à la fois sur les programmes de secours et les programmes de redressement. À cet égard, il a proposé que l'idée de cadre stratégique soit examinée avec les membres du Comité permanent interorganisations afin de définir de manière adéquate les rôles et les attributions des organismes humanitaires et des organismes de développement. Il était par ailleurs utile et nécessaire de distinguer les activités de secours et les activités de développement afin que les différents mécanismes de mobilisation des ressources soient utilisés de la manière la plus appropriée et la plus efficace. Il a enfin insisté sur la nécessité pour toutes les parties concernées que leurs missions ainsi que leurs obligations de rendre compte de leurs actions soient clairement définies.

Activités mondiales, interrégionales et spéciales (catégorie 1.3)

200. Des questions ont été posées à propos du contenu du programme mondial. Une délégation a évoqué la lutte contre la consommation de drogues illicites, où elle voyait un domaine pouvant faire l'objet d'activités relevant du programme mondial.

Appui fourni aux coordonnateurs résidents (catégorie 3.1)

201. Des renseignements ont été demandés sur le financement des activités d'information à l'échelon des pays dans le cadre du système des coordonnateurs résidents. Une délégation a annoncé une contribution de trois millions de francs suisses en faveur du programme d'appui aux coordonnateurs résidents.

Réponses du secrétariat

202. L'Administrateur assistant s'est félicité des suggestions visant à améliorer les directives relatives à l'application des nouveaux arrangements en matière de programmation et a répondu aux questions posées par les délégations. Il a souligné qu'il importait que le soutien du PNUD aille aux domaines prioritaires où celui-ci disposait d'un avantage comparatif. Le PNUD n'était pas contre l'idée de faire rapport tous les quatre ans sur les examens des programmes de pays. L'Administrateur assistant a aussi insisté sur le fait que les autorités nationales n'ignorerait rien du dialogue envisagé pour la préparation des notes consultatives et dans le cadre des comités d'évaluation des programmes locaux. La note consultative, document interne du PNUD, jouait un rôle très important dans le processus de planification, en ce sens qu'elle permettait de s'assurer que l'intervention de l'organisation était constamment cohérente et que tant l'expérience acquise que les compétences disponibles au sein du

PNUD étaient exploitées au mieux. Il ne s'agissait donc aucunement de tenter par ce biais d'atténuer l'importance du cadre de coopération pour les pays ou de la maîtrise du processus par les autorités nationales. Étant donné que les directives relevaient des procédures internes du PNUD, il n'était pas nécessaire qu'elles soient approuvées par le Conseil d'administration. Cela étant, dans la mesure où elles n'étaient pas censées être "figées", les directives seraient perfectionnées au fil des ans, si bien que les observations y relatives du Conseil d'administration étaient très précieuses.

203. En ce qui concernait les commissions économiques régionales, l'Administrateur assistant a expliqué qu'elles avaient pour mandat de fournir des services consultatifs aux États membres de chaque région. Les consultants recrutés de manière régulière ou à des fins spéciales n'opéraient qu'à la demande d'un programme de pays. Le PNUD s'efforçait d'instaurer un dialogue constructif avec les commissions régionales, dont le rôle dans ce domaine était important. La formule du cadre régional était un outil intéressant dans le cas de certaines questions sectorielles mais ce cadre ne devait pas être assimilé à une stratégie régionale de développement. Les bureaux régionaux au PNUD s'attacheraient essentiellement à rédiger les propositions de programme puis à les examiner avec les partenaires dans la région. S'agissant du programme mondial, le PNUD envisageait de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration à sa troisième session ordinaire de 1996 un cadre de programmation à cet échelon. Le problème des drogues illicites serait examiné lors de la préparation de ce cadre mondial.

204. Le Directeur de la Division des dispositifs d'urgence du Bureau des services et de l'appui au système des Nations Unies a insisté sur le fait que le rôle du PNUD était axé sur le développement et que le Programme n'était pas un organisme de secours. Par ailleurs, en matière de coordination, le rôle premier du PNUD était d'aider à appréhender de manière globale les besoins des pays en situation de crise et de veiller à ce que les besoins de développement fassent l'objet d'une intervention intégrée. Rappelant que des discussions avaient été organisées avec les coordonnateurs résidents, le Département des affaires humanitaires, les organismes des Nations Unies et les ONG pour formuler les directives, il a réaffirmé la volonté du PNUD de poursuivre les discussions, et de continuer à apporter des éclaircissements, dans le cadre du Comité permanent interorganisations, pour ce qui était en particulier des aspects relatifs à la coordination et à l'élaboration d'un cadre stratégique, y compris les rapports avec les mécanismes de financement existants. Le Directeur de la Division des dispositifs d'urgence a fait remarquer que les directives ne mentionnaient certes pas expressément le Comité permanent mais qu'elles prévoyaient la participation active de l'Équipe de coordination des Nations Unies et de l'Équipe des Nations Unies pour la gestion des opérations en cas de catastrophe, qui faisaient toutes deux office de prolongement opérationnel du Comité permanent au niveau des pays. Quant au rôle du PNUD dans la remise en état des infrastructures essentielles, le Programme n'avait

pas l'intention de faire double emploi avec l'action des institutions financières internationales dans ce domaine et ne prévoyait pas d'utiliser des ressources de base pour une assistance financière à des fins de reconstruction. Le PNUD s'attacherait en revanche principalement à établir des études d'évaluation préalable et de préinvestissement. En aidant à mettre en place les activités de relèvement connexes dans le cadre d'un cofinancement, le PNUD resterait fidèle au rôle qui a toujours été le sien et qui consiste à entreprendre des projets à petite échelle destinés à rétablir les infrastructures de base servant au transport des marchandises, à l'approvisionnement en eau, à l'assainissement et aux installations électriques, le but premier étant de faciliter la réinstallation de populations déracinées et de soutenir les activités économiques productives.

Conclusion

205. L'Administrateur a remercié le Conseil d'administration de ses observations et l'a assuré que le PNUD collaborerait avec ses partenaires, en ce qui concernait plus particulièrement la catégorie 1.1.3. La bonne articulation des secours et du développement nécessitait un partage clair des responsabilités. S'agissant de l'application des arrangements en matière de programmation, l'obligation de rendre des comptes jouait d'abord devant lui puis devant le Conseil d'administration.

206. L'Administrateur a informé le Conseil d'administration que de légers défauts de concordance étaient apparus dans l'application de la méthode de répartition des ressources approuvée dans la décision 95/23. Le PNUD était en train de procéder aux ajustements nécessaires, dont les montants demeuraient très modestes et seraient imputés à la réserve non allouée, qui avait été constituée à cet effet. Les ressources allouées aux autres pays n'étaient pas touchées. L'Administrateur a également informé le Conseil que la répartition des ressources régionales (dans la catégorie 1.2) entre les différentes régions se ferait essentiellement sur la base des parts en pourcentage correspondant aux montants cibles à prélever sur les ressources de base pour les pays concernés, mais qu'elle tiendrait aussi compte du nombre de pays dans chaque région, ce critère étant déterminant pour la viabilité des programmes régionaux.

207. Le Conseil d'administration a pris acte de la note de l'Administrateur sur les questions relatives aux cycles de programmation (DP/1996/21) et des observations faites sur ce sujet.

III. ÉVALUATION

XII. Évaluation

200. L'Administrateur a exposé les faits nouveaux intervenus au PNUD depuis la première session ordinaire de 1996 du Conseil d'administration. Il a rappelé que plusieurs réunions régionales de

représentants et de coordonnateurs résidents avaient eu lieu, pour l'Afrique, les États arabes, l'Amérique latine et les Caraïbes. Il s'était rendu dans 12 pays du programme, dont cinq États du Golfe, et, dans le but de mobiliser des ressources, dans six pays donateurs. Durant les derniers mois, on s'était employé aussi à mieux définir de grandes directives de programmation. Du 21 au 24 février 1996, les membres de la haute direction du PNUD se sont réunis pour examiner le processus de réforme. Il fallait également signaler la formulation d'un plan d'action intégré des Nations Unies pour le suivi des conférences des Nations Unies et le lancement de l'Initiative spéciale du système des Nations Unies pour l'Afrique. La réaffectation avait également été menée à son terme.

201. L'Administrateur a prié le Conseil d'administration d'examiner la possibilité de rationaliser la fréquence et la structure de ses sessions afin de tirer le plus grand parti possible du dialogue avec l'administration du PNUD sur les questions de fond.

202. La Directrice du Bureau de l'évaluation et de la planification stratégique (BEPS), présentant le rapport de l'Administrateur sur l'évaluation (DP/1996/14), s'est félicitée de la possibilité de continuer à dialoguer avec le Conseil d'administration au sujet du rôle de l'évaluation dans la transformation progressive du PNUD en une organisation plus efficace, plus comptable et tirant mieux parti des enseignements de l'expérience.

203. Elle a souligné les résultats obtenus par le BEPS et les difficultés qu'il avait à surmonter, en évoquant en particulier les évaluations stratégiques réalisées et la diffusion des enseignements acquis et en indiquant que la base de données centrale sur l'évaluation devait être mise à la disposition des bureaux de pays à la fin de 1996. De nouvelles directives pour l'évaluation devaient également être publiées en 1996. Les résultats de l'application du programme de travail et l'étendue de celui-ci en 1996 présentaient plusieurs défis. Sur la question de la conformité aux prescriptions en matière d'évaluation, le BEPS proposait de prendre deux mesures nouvelles : présentation d'un rapport annuel au Conseil d'administration sur cette question et inclusion dans le programme de travail pour l'exercice 1996-1997 d'un programme complet d'évaluations obligatoires.

204. Le projet de programme de travail du BEPS pour 1996 continuerait de traiter les questions essentielles, notamment les évaluations stratégiques et les évaluations régulières, y compris celles des programmes de pays. Ce programme de travail comportait aussi d'importants travaux méthodologiques, notamment la définition de nouvelles directives nécessaires pour passer à l'approche-programme et mettre en oeuvre les nouveaux arrangements applicables à la programmation. Le suivi, l'évaluation et la planification devaient constituer un tout cohérent. Parmi les autres innovations importantes figurait la mise au point d'un système d'évaluation de l'impact du programme et de la performance. Le programme de travail pour 1996

prévoyait également des activités d'appui au développement d'une capacité nationale de suivi et d'évaluation, la poursuite de la coopération au sujet de l'harmonisation et autres questions de fond résultant de l'examen triennal des orientations mené avec divers organes intergouvernementaux et interinstitutions s'occupant d'évaluation.

205. La Directrice du BEPS a conclu son propos en disant que le PNUD devenait progressivement une organisation plus comptable de son action, tirant mieux parti des enseignements de l'expérience, grâce aux relations dynamiques entre l'évaluation et les grandes initiatives stratégiques qui faisaient plus nettement du PNUD une organisation fondée sur l'application des connaissances acquises.

206. Afin de poursuivre dans cette voie, il fallait que la haute direction du PNUD en marque nettement la volonté, spécialement s'agissant du suivi, de l'évaluation des résultats et de l'utilisation des enseignements dégagés.

207. Plusieurs délégations ont remercié l'Administrateur d'être présent à la session, et de l'information qu'il a donnée sur les activités du PNUD depuis la première session ordinaire de 1996, et notamment sur les faits nouveaux intervenus dans le processus de réforme de l'organisation.

208. Plusieurs intervenants ont également remercié la Directrice du BEPS pour son exposé et pour l'information présentée au Conseil, notamment s'agissant du rapport sur les résultats de l'évaluation et du projet de plan de travail pour l'évaluation en 1996.

209. Le débat qui a suivi a souligné l'importance que les membres du Conseil donnaient à la fonction de suivi et d'évaluation. Plusieurs membres ont souligné les avantages d'un lien entre évaluation et planification stratégique et ont souligné l'intérêt de la corrélation entre évaluation, contrôle de la qualité et résultats. Ils ont également salué le travail fait par le PNUD avec les pays du programme pour accroître leur capacité d'évaluation. Plusieurs délégations ont loué le PNUD pour les efforts qu'il faisait afin d'améliorer la qualité des évaluations et faire de cette fonction une fonction prioritaire au sein de l'organisation.

210. La Directrice du BEPS a répondu directement aux questions qu'on lui a posées notamment sur les relations de confiance entre le PNUD et le Conseil d'administration, la conformité aux prescriptions en matière d'évaluation, les procédures et critères d'évaluation, l'établissement de rapports, la diffusion des enseignements acquis et les mécanismes de rétroaction, l'intégration de l'évaluation dans les nouveaux arrangements applicables à la programmation, et l'intérêt réel que portait la haute direction à l'évaluation et au suivi.

211. Confiance. Une délégation a posé la question de savoir dans quelle mesure les pays du programme et les pays donateurs pouvaient avoir confiance dans le travail d'évaluation. Elle a soulevé cinq points : a) l'examen des thèmes des évaluations; b) le caractère adéquat des évaluations; c) les enseignements réellement dégagés; d) l'adhésion véritable du PNUD au principe de l'évaluation; et e) la production d'informations sur les résultats des évaluations.

212. Une autre délégation a fait observer qu'étant donné la nature de la coopération technique il était difficile d'évaluer le travail du PNUD, puisque la notion d'impact était subordonnée à des facteurs échappant à son contrôle. Dans ce contexte, la question de la confiance devait être examinée au regard des attentes bien précises des pays donateurs et des pays du programme.

213. Dans sa réponse, la Directrice du BEPS a rappelé les diverses initiatives prises par le PNUD pour porter devant le Conseil d'administration les préoccupations qu'inspirait la notion d'évaluation, pour accentuer la transparence et pour travailler en coopération avec d'autres organisations. Elle a admis qu'il restait encore beaucoup à faire pour mettre en place des systèmes produisant une information adéquate sur le processus d'acquisition des connaissances tirées de l'expérience.

214. L'information présentée au Conseil d'administration incluait une analyse statistique établie par l'ancien Bureau central d'évaluation et présentée tous les deux ans au Conseil d'administration, l'étude de 1993 sur la rétroaction, qui mettait bien en évidence le fait qu'on ne prêtait pas suffisamment attention à l'évaluation, la présentation par le BEPS au Conseil en 1995 du rapport intitulé "Repenser l'évaluation", la série de publications du BEPS sur les enseignements tirés de l'expérience et la publication du rapport sur la conformité des activités menées aux prescriptions en matière d'évaluation. En outre, elle a signalé que le BEPS travaillait étroitement, sur la question de l'évaluation et du suivi, avec d'autres organisations ou organismes tels que l'Agence suédoise pour le développement international et l'Agence canadienne pour le développement international, ou encore les autorités néerlandaises, norvégiennes et japonaises. Au niveau du système des Nations Unies, le PNUD présidait le Groupe de travail interinstitutions sur l'évaluation et le groupe de travail sur l'harmonisation du Groupe consultatif mixte des politiques. En vertu des dispositions tripartites, toutes les évaluations réalisées par le PNUD au niveau des programmes et des projets profitaient du concours d'autres organisations. En s'acquittant de son mandat de création de capacités pour le suivi et l'évaluation, le BEPS travaillait avec les autorités de 30 pays en développement et avait publié des monographies sur les systèmes de suivi et d'évaluation de 17 pays.

215. La Directrice du BEPS a ajouté que les évaluations menées par le BEPS répondaient à toutes les normes voulues en matière d'indépendance. À la question de savoir si le PNUD tirait les enseignements des évaluations réalisées, elle a donné l'exemple de l'évaluation du secteur énergétique, dont les recommandations fournissaient les bases de la définition d'une nouvelle politique par la Division de l'utilisation durable de l'énergie et de l'environnement. Le choix des thèmes devant faire l'objet de l'évaluation était fait par le BEPS après avoir consulté la haute direction. Certaines des évaluations étaient demandées par le Conseil d'administration et la Directrice attendait avec intérêt les suggestions qu'il pourrait formuler au sujet de l'inclusion de nouvelles évaluations dans le programme de travail de 1996.

216. Conformité avec les prescriptions en matière d'évaluation. De nombreux intervenants se sont félicités de la publication du rapport du BEPS sur cette question, qui marquait une première étape vers une plus grande transparence dans l'établissement des rapports. Certaines délégations se sont interrogées sur les raisons pour lesquelles cette conformité n'avait pas été pleinement réalisée et ont demandé des explications sur les disparités que présentaient les résultats dans les diverses régions. Le cas de la région de l'Amérique latine a été signalé en particulier, en raison de la forte dégradation de cette conformité entre 1988 et 1989. Les délégations ont également demandé des éclaircissements sur la méthode utilisée pour calculer les statistiques figurant dans le rapport. Une délégation a signalé une disparité entre le taux global de conformité donné dans le rapport (52 %) et le chiffre figurant dans le rapport du Comité des commissaires aux comptes (80 %). Certains ont proposé de rendre obligatoires les évaluations même pour les projets dont le budget n'atteignait pas 1 million de dollars.

217. La Directrice du BEPS a admis que les taux actuels de conformité aux prescriptions en matière d'évaluation n'étaient pas acceptables. Le système de suivi de ces taux était bien en place mais ce qui faisait problème c'était son application. La publication du rapport sur la conformité aux prescriptions en matière d'évaluation avait porté la question à l'attention de la haute direction, qui demandait désormais aux bureaux régionaux de donner des explications sur les taux de conformité constatés. La question serait examinée dans le plan d'orientation et la haute direction en serait tenue comptable grâce au système d'examen du comportement professionnel.

218. La Directrice du BEPS a noté que la forte baisse des taux de conformité relevée au Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes entre 1988 et 1989 coïncidait avec une forte réduction des chiffres indicatifs de planification dans cette région, à la suite de la réduction d'ensemble opérée au début du cinquième cycle de programmation, baisse qui était expliquée par une évolution des priorités dans le sens de la mobilisation des ressources. La disparité entre les chiffres figurant dans le rapport du Comité des commissaires aux comptes et le rapport sur la conformité aux

prescriptions en matière d'évaluation s'expliquait par le fait que les taux de conformité étaient définis de façon plus rigoureuse dans le rapport sur la conformité avec les prescriptions en matière d'évaluation. La Directrice a annoncé que le BEPS était disposé à discuter de ce rapport, de façon approfondie, avec les membres du Conseil d'administration après la session.

219. Procédures et critères utilisés dans l'évaluation. Deux questions avaient été posées sur les critères appliqués au niveau de la conception des projets et des programmes pour tenir compte des évaluations, et sur les types de critère utilisés pour sélectionner des évaluations précises. Deux délégations ont également posé la question des critères de mesure de l'impact d'un projet.

220. La Directrice du BEPS a répondu que dans toutes les évaluations des programmes et des projets, l'inclusion d'indicateurs de développement humain durable et d'indicateurs de développement des capacités était obligatoire. Le facteur déterminant de la sélection des évaluations stratégiques était qu'elles soient établies en temps utile. La mesure de l'impact des programmes était traitée par le système d'évaluation de l'impact et de la performance des programmes. Le BEPS entreprenait aussi sur le sujet une étude avec le concours de l'Agence suédoise pour le développement international.

221. Établissement des rapports. Des délégations ont indiqué qu'elles s'attendaient à ce qu'une nouvelle formule d'établissement des rapports permette au Conseil d'administration d'élaborer des directives précises. Certaines délégations ont estimé que les rapports sur l'évaluation devaient chaque année être regroupés dans un rapport annuel comportant les résultats des évaluations, le rapport sur la conformité aux prescriptions en matière d'évaluation et le calendrier des futures évaluations; d'autres délégations ont proposé que le rapport sur l'évaluation comporte un examen des questions d'exécution. Deux délégations ont demandé à ce que des études de cas précises, ainsi que les décisions prises figurent dans le rapport. Sur le programme de travail pour 1996, deux délégations ont proposé d'inclure une évaluation de l'impact du caractère imprévisible des ressources du PNUD sur le programme de développement des pays bénéficiaires. De l'avis général, il fallait approfondir le dialogue entre le Conseil d'administration et l'administration du PNUD sur l'établissement des rapports. Deux délégations ont proposé que le BEPS soumette directement son rapport au Conseil d'administration sur les principales évaluations qu'il aurait effectuées.

222. Revenant sur le nombre des niveaux possibles d'établissement des rapports, la Directrice du BEPS a réaffirmé que le BEPS avait besoin de directives claires du Conseil d'administration afin de préparer un rapport annuel qui réponde à son attente. Si le BEPS avait à soumettre son rapport à la session annuelle plutôt qu'à la deuxième session ordinaire, il pourrait établir une information plus complète. La Directrice a également admis que les résultats de l'évaluation stratégique devaient être présentés au Conseil.

223. Diffusion des enseignements tirés de l'expérience et mécanismes de rétroaction. Trois délégations ont souligné l'importance du mécanisme de rétroaction dès lors qu'on voulait tirer les enseignements dégagés de la programmation. Elles ont demandé qu'on leur explique la relation entre le BEPS, les bureaux régionaux, les bureaux de pays, les agents d'exécution et les gouvernements, et comment toutes ces entités travaillaient ensemble à tirer parti des enseignements tirés de l'expérience. Tout en reconnaissant qu'il était fort complexe de suivre l'inclusion des recommandations résultant des évaluations dans l'exercice de programmation et dans l'exécution du programme, des membres du Conseil d'administration ont encouragé le PNUD à poursuivre l'effort entrepris dans cette voie et à continuer à améliorer les mécanismes de rétroaction. Certaines délégations avaient des questions à poser sur la transmission des rapports d'évaluation aux autorités des pays bénéficiaires.

224. La Directrice du BEPS était tout à fait favorable à la diffusion, au sein du PNUD, d'une information détaillée établie par le système décentralisé d'évaluation. Sur la diffusion du résultat des évaluations, elle a confirmé que le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération de développement économiques disposait d'une base de données qui était accessible à tous les pays et que la base de données sur les évaluations du PNUD serait accessible aux autorités des pays du programme en décembre 1996. En outre, les enseignements dégagés des évaluations seraient disponibles sur le réseau Internet.

225. Intégration des enseignements dégagés de l'expérience dans les nouveaux arrangements applicables à la programmation. Plusieurs délégations ont souligné l'importance de l'évaluation dans le contexte des nouveaux arrangements de programmation.

226. Engagement de la haute direction en faveur de l'évaluation et du suivi. Trois délégations ont souligné qu'il était indispensable que la haute direction du PNUD fasse en sorte que l'évaluation et le suivi aient bien, à tous les niveaux de l'organisation, la place qu'ils méritaient.

227. Une délégation a proposé que l'évaluation et le suivi deviennent des objectifs principaux du prochain plan général du programme. Les questions relatives à l'engagement de la haute direction en faveur de l'évaluation et le suivi étaient posées à l'Administrateur.

228. L'Administrateur a réaffirmé qu'il était certain que le BEPS était pleinement en mesure de résoudre les problèmes qu'il examinait et a affirmé qu'il était tout à fait désireux de remédier aux carences signalées par le Conseil d'administration. On ferait tout pour veiller à la conformité des activités entreprises aux prescriptions en matière d'évaluation et le personnel en serait directement tenu comptable. Des normes élevées d'évaluation seraient appliquées aussi bien s'agissant de projets réalisés au moyen de ressources de base qu'au moyen du cofinancement. Les mécanismes de rétroaction seraient

renforcés pour que les résultats des évaluations aient un effet direct sur la programmation et la définition des politiques.

L'Administrateur a demandé aussi au Conseil d'administration de confirmer la place du BEPS dans l'organigramme, en maintenant ensemble les fonctions d'évaluation et de planification stratégiques.

229. S'agissant de la confiance exprimée par les donateurs, l'Administrateur a souligné que toutes les institutions étaient invitées expressément à démontrer leur efficacité et leurs résultats et que l'évaluation était un des moyens de s'assurer que les résultats visés étaient bien atteints.

230. Pour conclure, la Directrice du BEPS, qui a remercié le Conseil d'administration pour l'importance que celui-ci attachait à l'évaluation, s'est félicitée de l'occasion qui lui était offerte de poursuivre le dialogue avec le Conseil afin d'améliorer la qualité des évaluations faites au PNUD.

231. Le Conseil d'administration a adopté la décision ci-après :

96/20. Évaluation par le PNUD

Le Conseil d'administration

1. Reconnaît l'importance des mécanismes d'évaluation et de suivi, qui permettent au Programme des Nations Unies pour le développement de fournir à tous les participants aux activités du Programme, à tout le personnel du Programme et au Conseil d'administration des informations sur les progrès réalisés au niveau des opérations et sur l'incidence de celles-ci;

2. Souligne qu'il est essentiel que la planification et la gestion exploitent les résultats du suivi et de l'évaluation de façon à améliorer régulièrement la qualité des travaux de l'organisation, et que l'ensemble du personnel souscrive à ce principe;

3. Prie l'Administrateur, dans ce contexte et grâce au plan général du Programme, de veiller à ce que l'évaluation et le suivi soient fermement ancrés dans la pratique du Programme des Nations Unies pour le développement, notamment :

a) En donnant davantage d'importance à l'obligation redditionnelle ainsi qu'au suivi et à l'évaluation de l'efficacité du personnel et des programmes, de sorte que toutes les divisions en reconnaissent le caractère essentiel;

b) En examinant et en modifiant, le cas échéant, à la lumière des "initiatives pour le changement" et des nouveaux arrangements applicables à la programmation, les systèmes et critères de sélection des questions devant faire l'objet d'une évaluation, en procédant à des évaluations des activités opérationnelles du Programme dans ses domaines de concentration, en ménageant des possibilités d'évaluation

commune avec d'autres organes des Nations Unies et en examinant les mesures requises de la part du personnel du Programme des Nations Unies pour le développement, y compris la détermination d'objectifs clairs à tous les niveaux;

c) En établissant un lien entre la conformité aux procédures de suivi et d'évaluation et les systèmes de gestion et de notation du personnel du Programme;

d) En rendant compte des résultats des évaluations stratégiques au Conseil d'administration.

4. Invite l'Administrateur à faire en sorte que les travaux d'évaluation soient menés avec l'indépendance nécessaire pour être objectifs et à rendre compte des progrès accomplis dans l'application de la présente décision à la session annuelle de 1997 du Conseil d'administration.

29 mars 1996
