



**Conseil économique
et social**

Distr.
GÉNÉRALE

E/1997/65/Add.2
30 mai 1997
FRANÇAIS
ORIGINAL : ANGLAIS

Session de fond de 1997
Genève, 30 juin-25 juillet 1997
Point 3 b) de l'ordre du jour provisoire*

ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES AU SERVICE DE
LA COOPÉRATION INTERNATIONALE POUR LE DÉVELOPPEMENT : SUITE À DONNER
AUX RECOMMANDATIONS DE POLITIQUE GÉNÉRALE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Additif

Coordination sur le terrain et au niveau régional

Rapport du Secrétaire général

* E/1997/100.

TABLE DES MATIÈRES

	<u>Paragraphe</u> s	<u>Page</u>
I. COORDINATION AU NIVEAU DES PAYS : LE SYSTÈME DES COORDONNATEURS RÉSIDENTS ET MÉCANISMES CONNEXES	1 - 75	4
A. Introduction	1 - 3	4
B. Évaluation des fonctions du système des coordonnateurs résidents	4 - 75	4
1. Groupes de travail thématiques	6 - 8	6
2. Suivi des grandes conférences	9 - 12	7
3. Échange d'informations sur les activités prévues dans le cadre du système des coordonnateurs résidents	13 - 17	8
4. Appui du système des coordonnateurs résidents à la coordination entre les donateurs	18 - 20	9
5. Programmation commune	21 - 23	9
6. Fonctionnement des comités organisés au niveau local, y compris examen des programmes et projets avant leur approbation	24 - 28	10
7. Rôle du coordonnateur résident concernant la présentation de propositions visant à modifier les programmes de pays et renforcement de ses prérogatives et de son autorité	29 - 33	11
8. Coordination au niveau des pays et relations avec les institutions de Bretton Woods	34 - 38	12
9. Système des coordonnateurs résidents et aspects administratifs de la fonction de coordonnateur résident : locaux et services communs	39 - 41	13
10. Harmonisation des règles et procédures	42 - 43	14
11. Approche-programme	44 - 49	14
12. Note de stratégie de pays	50 - 59	15
13. Exécution nationale	60 - 70	17
14. Contrôle et évaluation	71 - 74	19
		/...

TABLE DES MATIÈRES (suite)

	<u>Paragraphe</u> s	<u>Page</u>
II. COOPÉRATION NATIONALE ET SOUS-RÉGIONALE POUR LE DÉVELOPPEMENT	75 - 109	20
A. Introduction	75 - 79	20
B. Tendances générales	80 - 84	21
1. Définitions et catégories	85 - 88	22
C. Questions relatives à la coordination	89 - 93	25
1. Méthodes	89 - 92	25
2. Note de stratégie régionale	93	25
D. Rôle des commissions régionales	94 - 99	26
E. Contrôle national des programmes régionaux	100 - 108	27
1. Problèmes rencontrés	100 - 104	27
2. Coopération sous-régionale	105 - 106	28
3. Coopération technique entre pays en développement	107 - 108	28

I. COORDINATION AU NIVEAU DES PAYS : LE SYSTÈME DES
COORDONNATEURS RÉSIDENTS ET MÉCANISMES CONNEXES

A. Introduction

1. Le présent rapport examine les questions qui se posent actuellement dans le domaine de la coordination sur le terrain, eu égard en particulier aux dispositions pertinentes des résolutions 47/199 et 50/120 de l'Assemblée générale. Ces dispositions portent notamment sur le renforcement du système des coordonnateurs résidents; l'amélioration de son fonctionnement en faisant appel aux groupes thématiques et aux comités organisés au niveau local, notamment en révisant et en modifiant les programmes et projets; l'accroissement de la réserve de candidats pour le poste de coordonnateur résident; l'amélioration de l'évaluation des résultats; et le renforcement de l'appui à la fonction de coordonnateur résident. Il existe des directives précises concernant la note de stratégie de pays, la cohérence du système des coordonnateurs résidents dans les pays qui n'ont pas adopté de note de stratégie, et les mesures à prendre dans les domaines de l'approche-programme et de l'exécution nationale, afin d'améliorer la collaboration à l'échelle du système.

2. Le présent rapport porte sur une vaste gamme de questions susceptibles de faciliter les activités de coopération du système des Nations Unies au niveau des pays et contient des informations sur le partage des locaux et des services, ainsi que l'évaluation et le suivi communs, et traite de divers autres sujets qui étaient jusqu'ici examinés séparément.

3. La coordination des activités du système des Nations Unies sur le terrain concerne en premier lieu le système des coordonnateurs résidents. On trouvera ci-après une analyse des progrès réalisés dans le fonctionnement du système qui s'articule autour de trois axes : a) mesures prises au niveau mondial pour préciser les mandats et les fonctions et renforcer le système en élargissant la base du recrutement, en améliorant l'évaluation de l'exécution des tâches et en fournissant des orientations aux intervenants sur le terrain; b) mesures prises au niveau des pays; et c) questions et besoins nouveaux.

B. Évaluation des fonctions du système
des coordonnateurs résidents

4. Les mesures ci-après ont été prises pour renforcer le système des coordonnateurs résidents au niveau mondial :

a) Dans la lettre datée du 17 mars 1997, qu'il a adressée au Président de l'Assemblée générale, le Secrétaire général a annoncé les décisions prises le même jour pour améliorer la cohérence du système des Nations Unies au niveau des pays (voir A/51/829). Il a également chargé le Comité exécutif pour les activités de développement d'appliquer ses directives. Diverses mesures pratiques sont prises actuellement, afin de renforcer le système des coordonnateurs résidents; elles visent à mieux définir les doubles responsabilités des coordonnateurs résidents et des représentants résidents du PNUD; et à élargir la sélection de candidats hautement qualifiés ayant travaillé récemment dans des organismes des Nations Unies, à mettre en place un système d'évaluation centré sur la compétence et les résultats, à promouvoir

l'approche-équipe au niveau des pays, à fournir l'appui nécessaire au système des coordonnateurs résidents (ressources et appui du siège), à soutenir les activités de formation et simplifier les procédures;

b) De nouvelles directives concernant le système des coordonnateurs résidents et les questions connexes relatives aux programmes seront mises au point au cours du second semestre de 1997 par le Comité administratif de coordination (CAC), et plus précisément par le Comité consultatif pour les questions relatives aux programmes et aux opérations (CCQPO). En outre, le Groupe de travail du CCQPO chargé du système des coordonnateurs résidents a examiné les questions relatives au fonctionnement du système des coordonnateurs résidents à l'échelle du système des Nations Unies. Il a approuvé le champ d'application et le contenu des nouvelles directives ainsi que les mesures prises par le PNUD pour élargir la base de recrutement des coordonnateurs résidents et a décidé d'introduire un système d'évaluation fondé sur la compétence et les résultats ainsi qu'un système de formation pour les coordonnateurs résidents, d'améliorer les rapports annuels du système des coordonnateurs résidents et d'étendre le projet de bilan commun de pays, mis au point par le Groupe consultatif mixte des politiques, à tous les organismes des Nations Unies intéressés;

c) L'ONU a organisé, en février 1997, en collaboration avec l'École des cadres des Nations Unies, un atelier sur les meilleures pratiques relatives au système des coordonnateurs résidents et aux questions connexes, qui a eu lieu au Centre de formation de l'OIT à Turin. Les résultats de cet atelier serviront de base aux directives qui seront adoptées à l'échelle du système;

d) Diverses mesures ont été prises pour appliquer les dispositions de la résolution 50/120 de l'Assemblée générale, relatives au système des coordonnateurs résidents :

- i) Outre les organes membres du Comité consultatif mixte des politiques, les quatre grandes institutions spécialisées, à savoir la FAO, l'OIT, l'UNESCO et l'OMS sont venues accroître la réserve des candidats. Elles ont présenté des candidats et participé aux consultations annuelles de décembre 1996 relatives au fichier;
- ii) Les avis de vacance relatifs au poste de coordonnateur résident font l'objet de consultations avec le gouvernement du pays hôte. Le Département des affaires humanitaires du Secrétariat de l'ONU a participé aux consultations lorsque le poste de coordonnateur résident comportait des responsabilités en matière de coordination humanitaire. De même, le Département de l'information du Secrétariat participe aux consultations lorsque le poste comporte des fonctions liées aux centres d'information des Nations Unies;
- iii) Des efforts particuliers sont déployés pour augmenter le nombre de femmes assumant les fonctions de coordonnateur résident;
- iv) L'Administrateur du PNUD, en sa qualité de fonctionnaire désigné par le Secrétaire général pour fournir un appui en matière de gestion,

contribue au renforcement de l'appui à la fonction de coordonnateur résident;

- v) Les ressources allouées au système des coordonnateurs résidents par le Conseil d'administration du PNUD représentent actuellement 1,7 % des ressources de base consacrées aux activités spécifiques au titre des programmes prévues par l'Assemblée générale, dont le montant est estimé à 17 millions de dollars. On estime qu'environ 30 % des budgets des bureaux extérieurs du PNUD sont consacrés aux activités opérationnelles du système des Nations Unies (le Conseil d'administration a alloué 48 millions de dollars par an à cet effet);
- vi) La formation des coordonnateurs résidents et autres représentants de haut niveau sur le terrain demeure une priorité. Près de 80 équipes de pays ont suivi une formation pour la mise en place des équipes et une nouvelle génération d'ateliers est en cours, sous les auspices du CCQPO.

5. De manière générale, on note un renforcement de la participation des équipes aux activités du système des coordonnateurs résidents dans le cadre de l'approche-équipe. On sait que le succès dépend de la capacité de tous les membres du système des Nations Unies de participer pleinement aux travaux de l'équipe. À cet effet, tous les intervenants doivent adopter un nouveau style de gestion qui concilie l'autorité du coordonnateur résident pour ce qui concerne les grandes initiatives du système des Nations Unies et une délégation de pouvoirs appropriée aux organismes membres, suivant la notion d'organisme chef de file.

1. Groupes de travail thématiques

6. En dépit de leur utilité, ces groupes n'ont pas toujours fonctionné avec l'efficacité voulue. D'après les rapports présentés par les coordonnateurs résidents en 1996 (107 rapports en avril 1997), ces groupes existent dans au moins 84 des 107 pays bénéficiaires mais cela ne signifie pas qu'ils jouent déjà un rôle majeur dans le fonctionnement du système des coordonnateurs résidents. Ainsi, dans certains pays, leur rôle se limite à l'échange d'informations ou aux négociations interinstitutions; dans la plupart des pays, d'autres réunions de coordination, parfois officielles, sont organisées pour échanger des données d'information sur leurs programmes respectifs. Souvent, les groupes ont permis d'améliorer la collaboration à l'échelle du système, notamment entre les cadres au niveau intermédiaire. Ils constituent aussi un moyen pratique de mettre en oeuvre la notion d'organisme chef de file, permettant ainsi aux différents organismes de prendre en charge certains groupes en fonction de leurs mandats et de leurs domaines de compétences respectifs.

7. Les groupes thématiques traitent de certaines questions comme la sexospécificité, le VIH/sida, la sécurité alimentaire et la nutrition, la santé en matière de reproduction, les personnes déplacées, la gestion des catastrophes, l'eau, le processus de paix et la gouvernance, l'éducation, l'environnement, les jeunes, les enfants se trouvant dans une situation difficile et les problèmes liés à la drogue. Ces groupes traitent parfois de questions de portée plus vaste, comme le développement économique et social ou

l'élimination de la pauvreté, le développement humain durable et/ou les dimensions sociales du développement. Dans le domaine administratif, les groupes interorganisations peuvent examiner certaines questions comme la sécurité, le logement, les enquêtes sur les salaires, l'indemnité de poste et le classement aux fins de l'indemnité de poste. S'ils reçoivent un appui technique et financier suffisant, ces groupes obtiennent généralement des résultats tangibles.

8. Ces groupes accueillent parfois des personnes n'appartenant pas au système des Nations Unies, par exemple des représentants de la société civile et des bailleurs de fonds. La participation des fonctionnaires gouvernementaux est fréquente.

2. Suivi des grandes conférences

9. À sa session de fond de 1995, le Conseil a pris note des initiatives prises par le système des Nations Unies au niveau du CAC pour assurer le suivi coordonné des grandes conférences internationales dans les domaines économique, social et les domaines connexes. Il a reconnu que ces conférences étaient interdépendantes et contribuaient à la création d'un cadre intégré en vue d'un partenariat mondial pour le développement. S'il est vrai qu'il incombe au premier chef aux gouvernements d'appliquer les déclarations et les programmes d'action adoptés par les conférences internationales, le Conseil a néanmoins affirmé que le système des Nations Unies avait un rôle important à jouer pour faciliter, appuyer, favoriser et évaluer l'application des résultats de ces conférences et promouvoir leurs buts et objectifs.

10. Au niveau mondial, le CAC a créé divers groupes interorganisations pour fournir un appui intégré aux activités au niveau des pays dans certains domaines interdépendants, notamment les services sociaux de base pour tous; l'instauration d'un climat propice au développement économique et social; l'emploi et la création de moyens de subsistance durables; les femmes et l'égalité entre les sexes; et le développement durable. Au niveau régional, les commissions régionales examinent les aspects régionaux du suivi des conférences dans le cadre des réunions interorganisations périodiques organisées avec les représentants régionaux des organismes des Nations Unies.

11. Au niveau des pays, l'Assemblée générale a réaffirmé que les coordonnateurs résidents devaient, en consultation étroite avec les gouvernements, faciliter sur le terrain un suivi cohérent et coordonné, dans le cadre du système des Nations Unies, des grandes conférences internationales. Les résultats combinés des conférences mondiales doivent être intégrés de manière coordonnée aux processus nationaux, dans le cadre de la notion d'approche-programme pour faire en sorte que les stratégies et les programmes qui s'inspirent des grandes questions d'importance mondiale reflètent aussi les priorités et les besoins des pays. Rares sont toutefois les pays qui ont réussi cette intégration coordonnée.

12. Les efforts déployés à l'échelle du système pour promouvoir le suivi des conférences internationales ne sont pas toujours efficaces même s'ils s'avèrent parfois d'une importance cruciale en assurant la participation des gouvernements à ces conférences et en établissant des cadres de référence pour la formulation

des politiques nationales. Deux problèmes importants se posent à cet égard : a) les relations entre les gouvernements et le système des Nations Unies sont parfois marquées par une dépendance excessive à l'égard de l'appui du système auquel revient le plus souvent l'initiative du suivi; et b) il faut s'efforcer d'intégrer les objectifs et les analyses définis dans les programmes mondiaux.

3. Échange d'informations sur les activités prévues dans le cadre du système des coordonnateurs résidents

13. L'échange d'informations, qui est l'un des principaux domaines où le système des coordonnateurs résidents a obtenu des résultats substantiels, est progressivement étendu aux organismes gouvernementaux et non gouvernementaux nationaux. L'échange d'informations comprend la création de bases de données communes, récemment enrichies par le système à travers le bilan commun de pays, instrument qui devrait permettre de procéder à des analyses de situation commune. Le bilan commun de pays sera intégré à l'élaboration de la note de stratégie de pays et au cadre d'aide au développement des Nations Unies, le cas échéant, afin d'apporter une réponse globale aux besoins nationaux. Environ 46 % des coordonnateurs résidents ont indiqué que des consultations avaient été tenues entre les organismes membres du Groupe consultatif mixte des politiques, afin d'harmoniser le système d'information nécessaire à l'établissement du bilan commun de pays. Trente-six pour cent des coordonnateurs résidents ont indiqué que les organismes membres du Groupe consultatif avaient décidé d'établir un bilan commun de pays dans les pays bénéficiaires respectifs et, dans certains cas, les travaux préliminaires avaient déjà commencé; toutefois, environ 30 % des coordonnateurs résidents ont indiqué que rien n'était prévu pour la préparation de ce bilan.

14. L'analyse des politiques devrait être considérée comme l'un des aspects les plus prometteurs de l'échange d'informations, comme le montrent les exemples des pays qui coordonnent leurs efforts à cet effet. Ces efforts seront d'autant plus fructueux que la participation des organismes des Nations Unies sera plus large, combinant l'analyse des politiques, le bilan commun de pays et la note de stratégie de pays.

15. De l'avis de plusieurs pays, l'amélioration de la communication électronique au sein du système des Nations Unies par le biais du réseau local et l'accès public à Internet constituait l'un des domaines prioritaires.

16. Si l'échange d'informations avec les institutions de Bretton Woods demande à être amélioré, il est clair que la Banque mondiale et le FMI participent de plus en plus activement à l'élaboration des notes de stratégie de pays chaque fois que le gouvernement concerné le décide, notamment lorsque ces institutions sont représentées sur place.

17. L'échange d'informations et les consultations sont largement utilisés pour les questions opérationnelles et administratives ainsi que pour les questions de fond et les questions liées aux programmes. Il y a lieu de noter toutefois que les informations relatives aux programmes se limitent souvent à des échanges de vues de caractère général ou à des données rétroactives, ce qui entrave la coordination effective des activités liées aux programmes. Ce type

d'information est certes utile, mais il ne suffit pas à assurer une coordination effective des programmes.

4. Appui du système des coordonnateurs résidents
à la coordination entre les donateurs

18. Certains gouvernements font appel à la fonction de coordination du coordonnateur résident pour faciliter les consultations avec la communauté des donateurs. Dans ces cas-là, le coordonnateur résident s'efforce de promouvoir la concertation et d'organiser des consultations fréquentes avec les donateurs. Ce rôle est toujours assumé dans le cadre de l'appui au pays concerné à travers l'échange d'informations, une répartition rationnelle des responsabilités avec les donateurs bilatéraux et la mise à profit de la neutralité du système des Nations Unies pour faciliter le dialogue entre la communauté des donateurs et le gouvernement. Ce rôle peut s'avérer particulièrement utile lorsqu'il s'agit de questions sensibles, en raison de la neutralité de l'ONU en matière de conseils et d'appui technique pour la formulation des politiques et le renforcement des capacités.

19. Des réunions avec les donateurs bilatéraux sont périodiquement organisées avec l'accord du gouvernement bénéficiaire. Elles facilitent le dialogue et assurent une fonction de liaison entre le gouvernement et les donateurs, contribuent à la coordination entre ces derniers, servent de cadre à des échanges d'informations et facilitent la préparation de tables rondes et de réunions de groupes consultatifs. Le succès de ces activités dépend souvent de la capacité du système des coordonnateurs résidents à mobiliser un appui technique de qualité à la fonction de coordination.

20. Dans certains pays, la participation aux réunions de donateurs de membres du système autres que le coordonnateur résident a été limitée. Pour être pleinement efficace, la contribution du système des Nations Unies à la coordination au niveau des pays nécessite des apports techniques de qualité fournis en temps voulu par les divers organismes du système en fonction de leurs domaines de compétence respectifs.

5. Programmation commune

21. La mise en place de mécanismes pour la programmation commune à l'échelle du système progresse lentement. Des consultations sont organisées en général sur les grandes orientations des divers programmes mais il n'existe pas de modalités ni de procédures spécifiques pour harmoniser et intégrer l'élaboration des différents programmes. Une démarche efficace qui n'a pas encore été généralisée consisterait pour chaque organisme à procéder à un échange de vues sur les grands programmes et projets avec leurs partenaires, avant qu'ils ne consacrent du temps et de l'argent à leur élaboration, et ne deviennent ainsi hostiles à l'examen d'autres options concernant les problèmes de développement.

22. L'harmonisation des cycles de programmation est une activité continue au sein du Groupe consultatif mixte des politiques. Même s'il ne s'agit pas à proprement parler d'une harmonisation des programmes, les cycles de synchronisation devraient permettre en dernier ressort de faciliter l'harmonisation de la programmation, étant donné que les gouvernements auraient

/...

ainsi une vue d'ensemble portant sur au moins quatre programmes à la fois. Les modifications apportées à la programmation au PNUD, et dans une certaine mesure au PAM, ont influé sur cet effort d'harmonisation. En mars 1997, 27 pays avaient harmonisé leurs cycles et 54 autres devraient le faire d'ici 1999.

23. Le Secrétaire général a demandé à tous les fonds et programmes des Nations Unies de se regrouper au sein d'un cadre d'aide au développement des Nations Unies, sous l'autorité du coordonnateur résident qui assume la direction de l'équipe de pays des Nations Unies, afin d'établir un cadre commun pour les programmes et la mobilisation des ressources nécessaires à leur exécution au niveau des pays, en consultation et en coopération avec le gouvernement.

6. Fonctionnement des comités organisés au niveau local, y compris examen des programmes et projets avant leur approbation

24. Dans la plupart des pays, les réunions périodiques des chefs de secrétariat des organismes constituent le mécanisme principal de consultation dans le cadre du système des coordonnateurs résidents, qui correspond au comité dont la mise en place est préconisée au paragraphe 40 de la résolution 47/199 de l'Assemblée générale.

25. L'Assemblée générale a décidé que les comités organisés au niveau local examineraient les activités de fond du système des Nations Unies, notamment les projets de programmes de pays et les programmes et projets sectoriels, avant leur approbation par les différentes organisations et seraient l'un des principaux vecteurs pour l'échange de données d'expérience dans le cadre du système. À cet effet, l'atelier mentionné plus haut, qui s'est tenu en février 1997 au Centre international de formation de l'OIT à Turin, a proposé de créer, dans chaque pays bénéficiaire, un comité chargé de l'examen du programme de pays.

26. Les coordonnateurs résidents ont indiqué dans leurs rapports annuels que des comités locaux avaient été mis en place dans 86 pays sur 107. Mais l'expérience a montré qu'à l'exception des coordonnateurs résidents, les représentants des organismes et organes des Nations Unies dans les pays ignoraient souvent la raison d'être et les fonctions de ces comités. Par ailleurs, la périodicité, la fréquence et la nature des réunions des chefs de secrétariat des organismes variaient d'un pays à l'autre.

27. Les coordonnateurs résidents de 46 des 107 pays bénéficiaires ont indiqué que les comités locaux traitaient de questions de fond lors de l'examen des programmes et projets, avant leur approbation par les différents organismes, notamment les projets de programmes de pays, conformément au paragraphe 41 de la résolution 50/120 de l'Assemblée générale. Dans 61 cas, les coordonnateurs résidents ont indiqué que le comité organisé au niveau local avait renforcé la participation des divers organes et organismes des Nations Unies au processus de programmation dans les différents pays, notamment les examens à mi-parcours, ainsi que leur collaboration dans le cadre de l'évaluation des besoins et de l'analyse de situation. L'ordre du jour des réunions des chefs de secrétariat des organismes porte notamment sur les questions d'ordre pratique et administratif, l'échange d'informations sur les conditions politiques qui prévalent dans le pays concerné, l'appui du système des Nations Unies à la

préparation et au suivi des conférences internationales, la formulation des notes de stratégie de pays, la préparation des bilans communs de pays et la mise au point de positions communes sur les questions de développement.

28. Toutefois, il n'est pas clairement établi que les comités organisés au niveau local procèdent périodiquement à un examen systématique des activités de fond pouvant donner lieu à l'adoption de décisions officielles au niveau du système qui influeraient sur l'orientation, l'élaboration, l'approbation et l'harmonisation de nouveaux programmes.

7. Rôle du coordonnateur résident concernant la présentation de propositions visant à modifier les programmes de pays et renforcement de ses prérogatives et de son autorité

29. Au paragraphe 39 de sa résolution 47/199, l'Assemblée générale a défini les grandes lignes des fonctions des coordonnateurs résidents, telles qu'elles sont exercées actuellement. Dans sa lettre du 17 mars 1997 (A/51/829), le Secrétaire général a réaffirmé que le rôle du coordonnateur résident, en tant que son représentant désigné pour la coopération aux fins du développement et que chef de l'équipe de pays des Nations Unies, devrait être renforcé. Aux paragraphes 39 et 40 de sa résolution 50/120, l'Assemblée a réaffirmé les prérogatives et l'autorité du coordonnateur résident, qui est maintenant chargé de faciliter la coordination du suivi des grandes conférences internationales au niveau du pays ; les coordonnateurs résidents doivent également être informés des activités de programme prévues par les organismes des Nations Unies dès les premiers stades de leur formulation. Au paragraphe 42 de la même résolution, l'Assemblée a réaffirmé qu'il importait d'accroître la responsabilité et de renforcer les pouvoirs des coordonnateurs résidents en matière de planification et de coordination des programmes, et de leur permettre, après avoir dûment consulté les gouvernements, de proposer aux chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies de modifier les programmes de pays et les grands projets et programmes, selon que de besoin, afin de les aligner sur les notes de stratégie de pays.

30. L'expérience a montré que, pour assurer le succès du système des coordonnateurs résidents, il fallait que tous les membres de l'équipe de pays des Nations Unies reconnaissent l'importance de la fonction du coordonnateur résident, lequel doit établir des relations à l'échelle du système sur la base de la collégialité et du travail en équipe.

31. Toutefois, le pouvoir des coordonnateurs résidents d'évaluer les nouvelles propositions d'action ou les nouveaux programmes n'est pas reconnu au sens strict. Cette fonction exigerait aussi de renforcer l'appui qui leur est fourni.

32. Dans sa résolution 50/120, l'Assemblée a invité tous les organismes des Nations Unies à fournir un appui au système des coordonnateurs résidents, mais on ne sait pas dans quelle mesure les organismes, à l'exception du PNUD, ont donné suite à cette demande. Dans certains cas, un groupe des services d'appui interorganisations, financé conjointement, a été mis en place pour aider les coordonnateurs résidents à s'acquitter de leurs fonctions techniques et administratives, ainsi que dans les domaines de la sécurité et de

l'établissement des rapports. Dans d'autres cas, certaines dispositions ont été prises concernant la mise en place d'un fonds commun, à l'initiative du coordonnateur résident concerné, pour contribuer à la formulation de la note de stratégie de pays ou à l'exécution d'autres tâches communes. Certains organismes fournissent un appui technique en détachant un personnel spécialisé mais cette pratique n'est pas systématique.

33. Plusieurs représentants résidents du système des Nations Unies ont indiqué qu'ils n'étaient pas suffisamment motivés pour consacrer le temps nécessaire pour renforcer les fonctions des coordonnateurs résidents; le système compte trop sur les efforts personnels sans offrir de contrepartie en termes de ressources, de reconnaissance dans le déroulement des carrières ou d'autres types d'appui à la gestion.

8. Coordination au niveau des pays et relations avec les institutions de Bretton Woods

34. Dans sa résolution 1996/43, le Conseil économique et social a demandé aux institutions de Bretton Woods et aux autres organismes de collaborer de manière concrète concernant divers aspects des activités opérationnelles. Cette collaboration au niveau des pays doit porter notamment sur les aspects suivants : a) collecte de données, création de banques de données, échange d'informations sur le développement et analyse des politiques; b) consultations sur les grandes orientations, les programmes d'ajustement structurel, les réunions d'orientation, la programmation sectorielle, les besoins et la coordination en matière d'aide extérieure, y compris le plan directeur établi par le gouvernement en collaboration avec les institutions de Bretton Woods, et la stratégie d'assistance aux pays mise au point par le gouvernement, en collaboration avec la Banque mondiale; c) élaboration de la note de stratégie de pays et d'autres cadres similaires et participation aux travaux préparatoires; d) participation au dialogue avec les pays bénéficiaires dans le cadre d'un échange de vues ouvert avec l'ensemble de la communauté internationale; e) financement commun de certaines initiatives ou modalités d'application convenues entre deux ou plusieurs institutions, nécessitant une collaboration entre le système des Nations Unies et les institutions de Bretton Woods; et f) collaboration avec les gouvernements qui fournissent un appui aux pays bénéficiaires dans le domaine de la coordination de l'aide extérieure.

35. Bien que couvrant de nombreux domaines, les consultations entre les institutions de Bretton Woods et les coordonnateurs résidents ne sont pas uniformes; elles sont fonction de la mesure dans laquelle ces derniers participent au processus de consultation entre le gouvernement et les institutions de Bretton Woods et du degré de participation de ces dernières au processus de consultation entre le gouvernement et le système des Nations Unies.

36. Les consultations avec les institutions de Bretton Woods peuvent prendre différentes formes : participation commune aux travaux de groupes de travail mixtes ou à des tables rondes sectorielles thématiques sous la direction d'une ou plusieurs entités; collaboration sectorielle dans certains domaines comme l'administration publique, l'agriculture et la foresterie, l'éducation, la gestion financière et macro-économique, la comptabilité nationale et les statistiques, y compris les indicateurs sociaux, les stratégies en matière

d'élimination de la pauvreté et de développement social, les programmes relatifs au VIH, l'eau et l'assainissement et les infrastructures physiques.

37. Les relations entre le système des coordonnateurs résidents et les institutions de Bretton Woods s'améliorent. Dans les rapports annuels qu'ils ont présentés en 1996, près de 80 % des coordonnateurs résidents ont décrit la collaboration avec la Banque mondiale et le FMI comme relativement efficace à très efficace. Environ 10 % d'entre eux la considéraient comme insuffisante. Pratiquement tous les coordonnateurs résidents qui ont présenté des rapports (105) ont affirmé qu'ils s'étaient efforcés de renforcer la collaboration avec les institutions de Bretton Woods au niveau des pays.

38. Les coordonnateurs résidents ont proposé d'accroître la participation des institutions de Bretton Woods à la programmation commune, ainsi qu'aux activités communes de contrôle et d'évaluation au niveau des pays. La participation de ces institutions à la formulation des notes de stratégie de pays et à d'autres opérations similaires doit également être renforcée. Plusieurs coordonnateurs résidents sont d'avis que les institutions de Bretton Woods et les organismes des Nations Unies au niveau du siège devraient encourager une collaboration plus active dans les opérations au niveau des pays, tandis qu'un autre groupe de coordonnateurs résidents propose d'associer les institutions de Bretton Woods aux consultations communes sur la programmation commune au niveau du système des Nations Unies par une participation aux réunions périodiques sur la programmation et la coordination, et des consultations régulières sur les questions de planification et de stratégie. Ce type de consultation existe déjà dans plusieurs pays.

9. Système des coordonnateurs résidents et aspects administratifs de la fonction de coordonnateur résident : locaux et services communs

39. Dans 34 pays, les fonds et programmes membres du GCMP partagent des locaux communs. Au paragraphe 44 de sa résolution 50/120, l'Assemblée générale a prié le Groupe consultatif mixte des politiques et, dans la mesure du possible, les institutions spécialisées, de s'employer à augmenter sensiblement le nombre des locaux communs en se fondant sur une analyse des coûts-avantages et en évitant d'imposer une charge supplémentaire aux pays hôtes. Dans sa lettre du 17 mars 1997, mentionnée plus haut, le Secrétaire général a réaffirmé que les efforts en vue de la mise en commun des locaux et des services au niveau des pays seraient intensifiés et a souligné que l'utilisation de locaux et de services communs contribuerait à encourager au quotidien la coordination, la coopération et la consultation. L'organisation de services communs au niveau des pays pourrait également libérer des ressources pour l'exécution des programmes. La question du partage de locaux communs sera l'objet d'un examen approfondi en 1997.

40. Dans les pays où l'on a procédé à une mise en commun, même partielle, des locaux, la gestion de ces derniers est souvent confiée au PNUD, bien que plusieurs mécanismes aient été mis en place, sous la direction du coordonnateur résident, afin de s'assurer qu'il y ait bien consultation en matière de gestion. Dans certains cas, on a créé un comité interorganisations chargé des locaux communs.

41. Il convient également de multiplier les services communs au niveau des pays. Cela est déjà fait dans plusieurs domaines : sécurité, entretien, réception, personnel, communications, salles de conférence, voyages, services financiers et bancaires, transports locaux, etc.

10. Harmonisation des règles et procédures

42. Au paragraphe 45 de sa résolution 50/120, l'Assemblée générale a demandé que les organismes des Nations Unies qui s'occupent du développement simplifient et harmonisent davantage les règles et procédures qu'ils appliquent dans le cadre de leurs activités opérationnelles, en particulier en mettant en commun les systèmes et services administratifs sur le terrain et en élaborant des bases de données communes. Dans sa lettre du 17 mars 1997, mentionnée plus haut, le Secrétaire général, tout en soulignant la nécessité de mettre en commun des locaux et des services au niveau des pays, a indiqué que tous les fonds et programmes des Nations Unies seraient invités à collaborer au niveau des pays à l'élaboration d'un programme commun, d'un cadre programme-ressources et d'un cadre commun d'aide au développement. À cette fin, il faudra déployer des efforts particuliers pour harmoniser les règles et procédures en matière de programmation.

43. Tant les gouvernements des pays concernés que les organismes des Nations Unies se plaignent de la multiplicité des procédures de programmation et de planification, qui représentent une charge pour les pouvoirs publics et les bureaux de pays.

11. Approche-programme

44. L'ensemble du système a engagé des efforts pour renforcer la cohérence et l'impact des activités de programmation grâce à l'adoption d'une interprétation commune de l'approche-programme, comme demandé par l'Assemblée générale au paragraphe 13 de sa résolution 47/199. Au paragraphe 28 de sa résolution 50/120, l'Assemblée a demandé que le système des Nations Unies pour le développement continue de perfectionner la définition et les directives applicables à l'approche-programme. Au paragraphe 3 a) de sa résolution 1996/42, le Conseil économique et social a réaffirmé qu'il fallait encore simplifier et harmoniser les procédures et ménager une souplesse suffisante dans leur application sur le terrain. On procède actuellement à l'évaluation des progrès accomplis dans l'amélioration de la définition de l'approche-programme et des modalités de son application à l'échelle du système.

45. L'expérience des pays a montré que les organismes des Nations Unies n'ont toujours pas la même interprétation des modalités d'application de l'approche-programme. Parfois, l'approche-programme est remplacée par des politiques ou stratégies de développement aux contours mal définis qui constituent le cadre global de projets distincts. Les problèmes liés à l'utilisation de l'approche-programme mis en évidence en 1995 par l'examen triennal d'ensemble des activités opérationnelles de développement persistent dans de nombreux pays, où l'approche-programme fait l'objet d'interprétations différentes. Un de ces problèmes est l'absence de cadre cohérent pour les programmes nationaux.

46. Toutefois, des efforts considérables sont faits pour introduire l'approche-programme à l'échelle du système. Par exemple, on a recours à l'approche-programme pour la lutte contre le sida et dans le domaine social ou à l'occasion de l'évaluation d'ensemble de secteurs comme le logement, l'environnement, l'éducation rurale, la sécurité alimentaire et le développement rural. Il faudrait renforcer les liens entre la note de stratégie de pays et l'approche-programme. Cette question sera traitée dans les directives révisées.

47. On a établi un lien entre l'approche-programme et la tendance de certains pays à décentraliser la planification pour le développement aux niveaux régional et provincial et la volonté des organismes des Nations Unies d'axer leurs efforts sur certains domaines prioritaires afin de renforcer au maximum l'impact de leurs activités de développement.

48. On n'a toujours pas entrepris la simplification des procédures de l'approche-programme et leur harmonisation à l'échelle du système. Les organismes des Nations Unies et les autres donateurs continuent d'appliquer leurs propres procédures et règles concernant l'obligation redditionnelle de sorte que les organismes nationaux chargés de la gestion des programmes sont souvent tenus de se conformer à une multitude de règles et de procédures. Certaines équipes de pays des Nations Unies ont fait observer que l'on manquait de directives opérationnelles pour l'utilisation de l'approche-programme à l'échelle du système, que celles qui existaient laissaient à désirer et qu'il fallait procéder à des essais sur le terrain.

49. Il importe également d'offrir diverses formules de formation afin de faciliter l'application de l'approche-programme à l'échelle du système, ce qui permettrait d'harmoniser la programmation des divers organismes des Nations Unies.

12. Note de stratégie de pays

50. Au paragraphe 17 de sa résolution 50/120, l'Assemblée générale a réaffirmé que la note de stratégie de pays demeurerait une initiative volontaire des pays bénéficiaires et devrait être rédigée avec l'assistance des organismes des Nations Unies et en coopération avec eux, sous la direction du coordonnateur résident. Au paragraphe 18 de la résolution, l'Assemblée générale a souligné que la note de stratégie de pays devrait constituer le cadre de référence commun pour les programmes de pays des organismes des Nations Unies et pour la programmation, le suivi et l'évaluation de leurs activités.

51. Au paragraphe 18 de la résolution 50/120, l'Assemblée générale a introduit un nouvel élément en décidant que la note de stratégie de pays devrait indiquer comment les organismes des Nations Unies peuvent contribuer à répondre aux besoins qu'elle identifie et donner une idée des ressources nécessaires à cette fin. Enfin, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général d'élaborer des directives afin d'encourager une plus grande cohérence et une plus grande clarté dans la contribution des organismes des Nations Unies aux notes de stratégie de pays (voir le paragraphe 19 a) de la résolution 50/120 de l'Assemblée générale). Au paragraphe 19 b), l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de renforcer l'utilité opérationnelle de la note de stratégie de pays en veillant à

ce que l'élaboration des divers programmes de pays tienne pleinement compte du cadre fourni par la note de stratégie de pays, lorsqu'elle existe.

52. Jusqu'à présent, 26 pays ont officiellement adopté une note de stratégie (contre 14 pays en 1996 d'après le rapport du Conseil économique et social). Le projet définitif de la note est actuellement examiné par le Gouvernement, pour approbation, dans huit autres pays et des versions préliminaires de la note ont été établies dans 11 pays. Parmi les gouvernements des 144 pays pour lesquels l'information est disponible, 92 ont déclaré qu'ils avaient l'intention d'appliquer le système de la note de pays, soit quatre pays de plus qu'en 1996. Plus important encore, 60 de ces 92 pays se sont lancés activement dans la formulation et l'application de la note de stratégie, soit neuf de plus qu'en 1996. On compte parmi eux 45 pays où la note a déjà atteint le stade du texte définitif ou du projet (soit une augmentation de 18 pays par rapport à 1996) et 15 autres qui se sont attaqués particulièrement activement à la rédaction de la note au cours des 12 derniers mois et où l'on peut raisonnablement attendre que celle-ci soit bientôt prête.

53. L'examen complet des progrès accomplis dans l'application de la note de stratégie de pays sera présenté en 1998, lorsque la mise au point des nouvelles directives sera achevée. La note de stratégie de pays devrait constituer le cadre de référence pour les programmes de pays et faciliter l'harmonisation des plans, priorités et stratégies au sein du système des coordonnateurs résidents. Les missions de pays et les informations complémentaires dont on dispose indiquent que les pays ont des expériences très diverses en ce qui concerne l'élaboration de la note de stratégie. Certains ont réussi à élaborer une note de stratégie très complète tandis que d'autres semblent avoir eu des difficultés. Le succès du premier groupe s'explique en grande partie par la participation active du gouvernement et la contribution importante des organismes des Nations Unies.

54. Dans le premier groupe de pays, l'élaboration de la note de stratégie a permis de mettre en place un cadre plus approprié pour la coordination de la programmation entre le gouvernement et le système des Nations Unies, d'améliorer l'échange d'informations, d'offrir un cadre de référence pour tous les organismes participant à la coopération pour le développement dans les pays bénéficiaires du programme et, ce qui est particulièrement important, d'établir un cadre de référence approprié pour l'élaboration des programmes de pays des fonds et programmes des Nations Unies. Dans certains cas, il est apparu que la note de stratégie de pays était un bon moyen de faciliter le travail en équipe au sein du système des Nations Unies.

55. Dans certains cas, l'élaboration de la note de stratégie de pays a été facilitée par la réalisation d'un examen analytique complet des activités de coopération passées du système des Nations Unies, qui a permis de définir les principaux domaines de coopération et de mettre en évidence le rôle potentiel de l'appui au système. Cet examen a été résumé dans un rapport qui sert souvent de document de base pour l'élaboration de la note de stratégie de pays.

56. Les institutions de Bretton Woods participent en général à l'élaboration de la note de stratégie de pays, ce dont se sont félicités les gouvernements.

57. Les institutions spécialisées des Nations Unies considèrent parfois que la note de stratégie de pays n'est pas un document pertinent comme cadre de référence pour leurs activités de programmation, en particulier parce qu'ils n'ont pas recours aux mécanismes de programmation de pays.

58. Malgré tous les efforts déployés pour convaincre du contraire, la note de stratégie de pays est souvent perçue comme un document des Nations Unies. Les changements dans l'administration publique et dans l'équipe de pays des Nations Unies peuvent avoir des répercussions sur l'utilisation d'une note de stratégie déjà adoptée. De même, les changements de responsables peuvent compromettre l'application de la note de stratégie, en particulier si le processus d'élaboration s'est fait sans concertation et sans le soutien actif du gouvernement.

59. Dans les pays où la note de stratégie n'a pas produit les résultats escomptés ou ne devrait pas être appliquée dans un avenir proche, il importe que les organismes des Nations Unies répondent de façon cohérente aux besoins recensés par les gouvernements bénéficiaires dans leurs plans et politiques de développement, comme demandé au paragraphe 14 de la résolution 50/120 de l'Assemblée générale. En tout état de cause, il faudrait inscrire les programmes de pays et les principales activités des organismes des Nations Unies dans un cadre de programmation cohérent.

13. Exécution nationale

60. Au paragraphe 29 de sa résolution 50/120, l'Assemblée générale a prié les organisations et les organismes des Nations Unies, dans le contexte de l'exécution nationale et de la création de capacités, de s'employer à améliorer la capacité d'absorption dans les pays en développement. Elle a souligné le rôle important que jouent les institutions spécialisées du système des Nations Unies dans le transfert et l'adaptation des compétences techniques et fonctionnelles nécessaires à l'exécution nationale des programmes et projets financés par les Nations Unies (par. 30) et a décidé (par. 28) que le système des Nations Unies pour le développement devrait continuer de perfectionner la définition et les directives applicables à l'exécution nationale. Les paragraphes ci-après portent sur la définition de l'exécution nationale et sur son utilisation.

61. La modalité de l'exécution nationale est plus ou moins utilisée selon les pays, bien que 80 % des coordonnateurs résidents aient fait savoir qu'une politique systématique de renforcement des capacités d'exécution nationale était en vigueur dans leurs pays respectifs. Plus de la moitié des coordonnateurs résidents (56 %) ont estimé que l'exécution nationale avait considérablement contribué à promouvoir l'utilisation des capacités nationales et 25 % pensent que l'exécution nationale peut contribuer à promouvoir leur utilisation.

62. Les principaux obstacles au développement de l'exécution nationale sont l'insuffisance des capacités d'exécution dans le pays, la faiblesse des institutions et l'inadéquation des procédures nationales.

63. En dépit des directives du CCQPO, dans la pratique les divers organismes des Nations Unies ont une définition différente de l'exécution nationale. Le

PNUD et, dans une moindre mesure, le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) ont beaucoup contribué au développement de l'exécution nationale. Ils ont aidé au renforcement des capacités nationales nécessaires à l'utilisation de la nouvelle modalité et sont passés d'une relation tripartite entre le gouvernement, le PNUD et les organismes d'exécution des Nations Unies à une relation bilatérale entre le PNUD ou le FNUAP et le gouvernement. Dans ce dernier cas, les organismes techniques interviennent seulement en tant qu'organismes d'exécution ou de coopération, si le gouvernement souhaite faire appel à leurs services.

64. Dans le cas des activités financées par le PNUD et le FNUAP, l'introduction de la modalité de l'exécution nationale s'est traduite par le transfert de la responsabilité globale de l'exécution des projets au gouvernement lui-même ou à un organisme national désigné. Ce transfert a eu un certain nombre de conséquences, notamment l'utilisation plus fréquente des services de professionnels locaux pour réaliser des projets qui étaient confiés jusqu'à présent à des expatriés. Cela étant, l'exécution nationale n'implique pas forcément le recrutement de locaux. Dans plusieurs pays, on a constaté que l'on confondait souvent l'exécution nationale et l'utilisation exclusive de nationaux au détriment de l'échange de données d'expérience et de meilleures pratiques, ce qui à long terme risque de compromettre l'autosuffisance et de ralentir le développement.

65. Pour ce qui est de l'exécution nationale, l'UNICEF conserve le contrôle financier et technique des éléments de programme et se sert des institutions nationales comme organismes d'exécution. Les fonctions de conseiller technique principal et de directeur de projet du PNUD et du FNUAP sont dans le cas de l'UNICEF assumées par le bureau extérieur.

66. D'une manière générale, les organismes techniques des Nations Unies, s'ils utilisent des fonds qui ne proviennent pas du PNUD, exécutent eux-mêmes les projets tout en faisant participer les institutions nationales et font de plus en plus appel à des locaux pour les postes de directeur de projet alors qu'ils avaient recours jusqu'à présent à des conseillers techniques principaux expatriés.

67. Dans la plupart des pays, l'exécution nationale est en réalité confiée au gouvernement car les organisations non gouvernementales locales qui assument des responsabilités d'exécution sont peu nombreuses. L'utilisation d'ONG locales pour l'exécution nationale d'initiatives financées par les Nations Unies est en revanche plus fréquente.

68. Dans plusieurs pays, les représentants du système des Nations Unies, lors de missions de pays, ont recensé des problèmes pratiques concernant l'application de la modalité de l'exécution nationale : conflits d'intérêt au niveau local, difficultés d'application de la modalité de l'exécution nationale aux autres projets de développement menés par les autorités nationales qui ne sont pas financés par le système des Nations Unies, ambiguïté concernant l'obligation redditionnelle et excès de zèle en ce qui concerne la prise en charge des projets par les pays bénéficiaires et les contributions des pays.

69. En général, la plupart des gouvernements sont favorables à la modalité de l'exécution nationale même s'ils émettent parfois des critiques, en particulier au sujet des procédures du système des Nations Unies qu'ils jugent trop complexes et non uniformes. En outre, ils font souvent observer qu'il importe de continuer à s'appuyer sur le transfert de connaissances spécialisées, ce qui exige de recourir dans certains cas à d'autres modalités d'exécution.

70. Dans l'ensemble, le rôle des accords de coopération avec les institutions spécialisées est secondaire. Dans la plupart des pays, le développement rapide de l'exécution nationale a réduit les perspectives qui s'offraient aux organismes techniques des Nations Unies d'apporter leurs compétences techniques par le biais des programmes financés par le PNUD.

14. Contrôle et évaluation

71. La résolution 50/120 de l'Assemblée générale et la résolution 96/42 du Conseil économique et social demandent expressément au système des Nations Unies de prendre des mesures en matière de contrôle et d'évaluation des activités opérationnelles, ce à quoi il s'est employé. Par exemple, l'Assemblée et le Conseil ont demandé que des évaluations communes des activités opérationnelles et des examens coordonnés de programmes soient entrepris de façon à faire le plus large usage possible de la capacité nationale dans ce domaine. Bien qu'il soit encore trop tôt pour tirer de véritables conclusions, les coordonnateurs résidents indiquent, dans leurs rapports annuels de 1996, que des travaux d'évaluation commune ont été menés dans 40 % des pays étudiés. En outre, 37 % des coordonnateurs résidents font état de plans visant à mener des examens coordonnés à mi-parcours et en fin de cycle des activités pertinentes du GCMP, ce qui permettrait de réduire considérablement les dépenses de contrôle et d'évaluation et d'utiliser les ressources disponibles pour étudier les programmes de manière plus approfondie.

72. Dans son rapport de 1995 sur l'examen triennal des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, le Secrétaire général a aussi indiqué que les divers organismes des Nations Unies se consulteraient sur le champ d'application de l'évaluation d'impact prévue pour 1998 et sur la méthode à suivre, définiraient sans tarder les données de référence indispensables et mettraient en place des mécanismes pour les collecter afin que l'évaluation puisse être menée à bien. Il ressort des différents documents d'évaluation et de contrôle qui sont présentés aux conseils respectifs des fonds et des programmes qu'une attention plus grande est accordée aux questions de l'impact et aux moyens permettant de le définir, de le mesurer ou au moins de l'observer.

73. Le PNUD, par exemple, a fait observer à son conseil d'administration qu'il faudrait accorder une attention continue à la définition des critères permettant d'évaluer les progrès accomplis dans la mise en oeuvre des projets et programmes de développement humain durable. Les évaluations portent plus souvent sur la gestion des activités opérationnelles que sur leur impact sur le développement. Bien que le système n'ait toujours pas engagé d'action concertée pour mettre en place un seul mécanisme permettant de collecter les données de référence indispensables, les organismes du GCMP, le FNUAP en tête, ont fait des efforts

considérables pour préparer une évaluation commune des pays qui, une fois achevée, pourrait servir de base à la mise en place d'un tel mécanisme.

74. Plusieurs organismes se sont employés à renforcer la capacité des pays de participer à l'évaluation et d'en tirer parti : le PNUD et le FNUAP, par la formation de responsables nationaux, et l'UNICEF, par l'appui à l'exploitation de données de contrôle plus fiables et par le renforcement des capacités statistiques nationales. Le PNUD et l'UNICEF ont entrepris d'accroître l'utilisation de leurs bases de données aux fins de l'évaluation, qui ne cessent de s'enrichir, en les rendant plus accessibles aux utilisateurs afin de promouvoir l'apprentissage par l'expérience.

II. COOPÉRATION NATIONALE ET SOUS-RÉGIONALE POUR LE DÉVELOPPEMENT

A. Introduction

75. Au paragraphe 20 de sa résolution 50/120, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général, agissant en consultation avec les États Membres et les organismes des Nations Unies, d'envisager des moyens permettant d'améliorer la coordination des activités de développement des Nations Unies aux niveaux régional et sous-régional, y compris des moyens propres à renforcer le rôle des commissions régionales et à promouvoir le contrôle national des programmes régionaux. Le présent rapport, qui constitue une première réponse à cette demande, vise à faciliter l'examen de la question par le Conseil à sa session de fond.

76. Les programmes multinationaux du système sont le résultat d'une longue histoire d'engagement actif aux niveaux régional et sous-régional. Le système offre des locaux et des services en toute objectivité et impartialité, ainsi qu'une vaste infrastructure institutionnelle aux niveaux national, sous-régional et régional, ce qu'aucune autre organisation ne peut proposer.

77. Face à l'importance croissante que revêtent les dimensions régionales et sous-régionales du développement et à l'évolution des besoins, le système des Nations Unies est obligé de trouver de nouvelles réponses. Bien qu'il soit de plus en plus présent aux niveaux régional et sous-régional, il n'existe aucune structure capable de chapeauter les activités de développement et chaque organisation suit sa propre démarche, ce qui offre peut-être un intérêt pratique, mais une démarche plus coordonnée permettrait une action plus efficace et plus utile.

78. Le système des Nations Unies joue un rôle important en matière de coopération régionale pour le développement, en particulier pour les pays les plus défavorisés. Toutefois, son rôle pourrait être encore renforcé par l'adoption d'une approche moins fragmentée ainsi que par une meilleure coordination et une plus grande convergence des activités de coopération pour le développement à tous les niveaux.

79. En outre, il serait bénéfique pour les pays membres que l'allocation des ressources aux activités opérationnelles régionales s'inscrive dans un cadre concerté et que les arrangements régionaux et sous-régionaux concernant

l'organisation obéissent à une plus grande réciprocité. Dans cette optique, il faudrait reconnaître le rôle particulier des programmes multinationaux dans les activités opérationnelles car ils sont particulièrement utiles pour répondre à certains besoins particuliers des pays bénéficiaires et stimuler le renforcement des capacités.

B. Tendances générales

80. Les activités opérationnelles aux niveaux régional et sous-régional répondent aux demandes individuelles de divers partenaires, gouvernements, organismes des Nations Unies, organismes sous-régionaux et régionaux et instituts de recherche, ce qui tend à renforcer la fragmentation. Les activités du système des Nations Unies ne s'inscrivent pas dans un cadre stratégique et il n'existe pas de mécanisme permettant d'instaurer un dialogue concerté entre le système des Nations Unies et la myriade d'organismes régionaux et sous-régionaux qui jouent désormais un rôle important dans le développement régional.

81. Par ailleurs, les structures économiques de plus en plus diverses qui se font jour dans les régions créent de nouvelles perspectives et complémentarités. Les besoins en matière d'environnement, de migrations de la main-d'oeuvre, de lutte contre la drogue et la criminalité exigent d'adopter de nouvelles démarches régionales, de même qu'il faut trouver des réponses internationales aux nouveaux problèmes qui se posent dans des secteurs traditionnels comme l'agriculture, l'industrie, l'éducation et la santé.

82. Il existe un grand nombre de groupements régionaux et sous-régionaux. De plus, les banques régionales de développement, qui ont de grosses capacités en matière de financement du développement (le total des décaissements des banques régionales représente environ la moitié des décaissements des institutions de la Banque mondiale et sont à peu près équivalant à ceux de l'ensemble du système des Nations Unies) ainsi qu'en matière d'assistance technique, se sont révélées être des acteurs clefs dans plusieurs régions.

83. Au sein du système des Nations Unies, le PNUD demeure le bailleur de fonds le plus important en ce qui concerne la coopération régionale pour le développement. Les commissions régionales, très actives dans leurs régions respectives, mènent un large éventail d'activités opérationnelles, allant de l'élaboration de politiques à la gestion des activités opérationnelles. D'autres organismes réalisent des activités importantes de coopération technique régionale et sous-régionale. Des organismes comme le Programme des Nations Unies pour le contrôle international des drogues (PNUCID), le FNUAP et l'UNICEF entreprennent des activités opérationnelles multinationales qui découlent en grande partie de leurs activités nationales. Les activités nationales et internationales d'organismes comme la FAO, l'OIT, l'UNESCO, l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) et l'Organisation mondiale de la santé (OMS) sont aussi étroitement liées.

84. Le groupe des organismes des Nations Unies qui s'occupe de commerce, à savoir le Centre international du commerce de l'OIT, la CNUCED et l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle, ont des intérêts qui dépassent largement les frontières, de même que l'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA), l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI),

l'Organisation maritime internationale (OMI), l'Union postale universelle (UPU) et l'Organisation météorologique mondiale (OMM). En outre, le Fonds pour la protection de l'environnement, organisme relativement récent, et plusieurs autres organismes récemment créés pour la protection de l'environnement, adoptent tous des stratégies internationales car seule une action transfrontière et internationale peut être efficace pour résoudre un grand nombre de problèmes d'environnement. Nombre de petits organismes, en particulier ceux à vocation scientifique et technique, mettent l'accent sur des approches internationales. La plupart d'entre eux, qui ne sont pas représentés au niveau national, considèrent que les projets et programmes régionaux et sous-régionaux constituent le moyen le plus approprié de répondre aux besoins des pays en développement. La réduction récente des activités d'appui du PNUD a eu de lourdes répercussions sur l'action de ces organismes au niveau international.

1. Définitions et catégories

85. Il faut définir encore plus clairement les activités régionales et sous-régionales financées par le système car il est actuellement difficile de se faire une image complète de la situation. Une estimation fondée sur les chiffres fournis par les organismes indique qu'environ 10 % des dépenses engagées au titre d'activités opérationnelles (non compris celles des institutions de Bretton Woods) concernent des programmes multinationaux. Les ressources versées par les organismes pour ce type de programme proviennent des budgets de base, du PNUD et de fonds d'affectation spéciale, ou sont fournies par des donateurs bilatéraux. Le PNUD contribuerait pour un quart à toutes les dépenses encourues au titre des programmes multinationaux du système des Nations Unies, tandis que la part des commissions régionales se situerait vraisemblablement entre 5 et 10 %. On estime à 500 millions de dollars le montant total des dépenses engagées annuellement par le système des Nations Unies au titre des programmes multinationaux. La contribution des banques régionales de développement aux activités de coopération technique régionales est de 100 à 150 millions de dollars.

86. Les programmes multinationaux se caractérisent avant tout par leur variété et leur diversité. Les économies d'échelle semblent être leur principale raison d'être. On constate une demande croissante de programmes concernant des activités transfrontières, dans le domaine de l'environnement en particulier. Les principales catégories de programmes multinationaux sont les suivantes :

a) Programmes permettant de réaliser des économies d'échelle : ils visent à rentabiliser l'exécution d'activités de coopération technique. Dans des régions comme celles du Pacifique Sud et des Caraïbes, notamment, il s'avère plus efficace de s'attaquer aux problèmes rencontrés par les petits États insulaires en agissant dans le cadre de stratégies sous-régionales;

b) Programmes renforçant des activités nationales : ils visent à fournir des services régionaux qui complètent ou renforcent des activités nationales de développement. C'est dans cette optique que les organismes qui utilisent des structures d'appui nationales aux niveaux régional ou sous-régional envisagent ce type d'activité;

c) Programmes facilitant l'échange de données d'expérience entre les pays (voir le programme régional du PNUD sur la réforme macro-économique dans la région de l'Asie et du Pacifique);

d) Programmes consacrés à des problèmes communs et des problèmes transfrontières : ils visent à résoudre des problèmes communs à plus d'un pays dans une région ou sous-région. À cet égard, il est non seulement plus efficace d'agir au niveau multinational mais, de plus, c'est souvent la seule façon de traiter l'ensemble du problème. Par exemple, les activités visant à résoudre bon nombre de problèmes relatifs à l'environnement sont aussi l'occasion d'échanger des données d'expérience, de mettre en commun les connaissances et de partager les tâches dans des domaines comme la recherche et les études. C'est souvent ainsi que l'on procède pour les programmes multinationaux concernant le secteur de la santé, comme la lutte contre les maladies, le VIH/Sida et l'utilisation de pesticides;

e) Programmes facilitant l'intégration économique : ils visent à renforcer les capacités afin de faciliter l'intégration économique des régions et sous-régions, notamment en Afrique et en Amérique latine;

f) Programmes de sensibilisation et d'élaboration des politiques : les activités de sensibilisation et d'élaboration des politiques forment un élément important des programmes multinationaux de plusieurs organismes des Nations Unies. Le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/SIDA (ONUSIDA) participe à ce type de programme. De nombreuses activités analogues ont été lancées à la suite des grandes conférences des Nations Unies qui ont eu lieu récemment;

g) Programmes correspondant à des activités prescrites aux niveaux régional et sous-régional : les programmes multinationaux, notamment ceux des commissions régionales et du PNUD, visent à mettre en oeuvre les activités prescrites par des réunions intergouvernementales mondiales, régionales et sous-régionales;

h) Programmes renforçant l'infrastructure régionale : ils visent à créer et renforcer les capacités des institutions régionales et sous-régionales dans de nombreux domaines. Les exemples abondent en Afrique où plus d'une trentaine d'institutions régionales et sous-régionales ont bénéficié à un moment ou à un autre d'un appui des organismes des Nations Unies [c'est aussi le cas de l'Institut de statistique pour l'Asie et le Pacifique (SIAP)]. De la même manière, en Amérique latine, l'Organisation panaméricaine de la santé (OPS) a aidé de nombreuses institutions régionales dans le secteur de la santé. Comme autres exemples récents, on peut citer celui de l'Institut commun de Vienne pour la formation en macro-économie dans les pays de la Communauté d'États indépendants, financé par le Fonds monétaire international (FMI), la Banque mondiale, l'Union européenne et la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD), et celui de la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique;

i) Programmes favorisant la mobilisation de ressources : ils visent à faire financer des activités concernant des questions d'intérêt mutuel par les donateurs bilatéraux. Ces derniers ont manifesté leur intérêt pour les

programmes de ce type exécutés dans certaines régions géographiques afin de résoudre des problèmes de fond.

87. Les bureaux régionaux et sous-régionaux des organismes des Nations Unies jouent un rôle important dans la conception et l'exécution des programmes multinationaux. On estime qu'il en existe actuellement plus d'une centaine. Chaque organisation semble avoir mis en place ses propres bureaux régionaux sans aucune coordination avec d'autres partenaires. Il en résulte des problèmes à trois niveaux :

a) Couverture géographique : chaque organisme du système des Nations Unies a sa propre définition de la délimitation sous-régionale et régionale. Cette couverture géographique non uniforme des bureaux complique la coopération. De plus, elle n'est pas la même que celle retenue par d'importantes organisations sous-régionales comme l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ASEAN) ou l'Association sud-asiatique de coopération régionale (ASACR), en Asie et dans le Pacifique, et la Conférence pour la coordination du développement de l'Afrique australe (SADCC), en Afrique. Ce manque de cohérence peut entraver la coopération;

b) Décentralisation : de plus en plus d'organismes des Nations Unies délèguent des activités aux régions et sous-régions. L'UNICEF et le PNUD ouvrent de nouveaux bureaux et services sous-régionaux. Par ailleurs, le PNUD a donné une dimension régionale et sous-régionale à ses bureaux de pays en renforçant le rôle des représentants résidents principaux chargés des programmes. La FAO et l'OIT ont renforcé leurs bureaux régionaux et augmenté leurs capacités techniques. L'UNOPS a créé plusieurs nouveaux bureaux régionaux. La décentralisation est plus ou moins poussée selon les organismes. Une plus grande cohérence pourrait renforcer la coopération interorganisations, comme le prévoyait l'Assemblée générale dans ses résolutions 47/199 et 50/120;

c) Services consultatifs : un élément important de la décentralisation concerne la prestation de services consultatifs aux niveaux régional et sous-régional. Les bureaux sous-régionaux deviennent des centres de services techniques auxquels font appel les pays de la région ou sous-région intéressée. Bon nombre d'organismes ont des services consultatifs régionaux (comme l'OIT et les équipes d'appui du FNUAP). Avec le renforcement de ces bureaux et équipes, une répartition des tâches semble se dessiner entre les bureaux régionaux et nationaux.

88. Il importe de s'entendre sur des définitions, une classification et une répartition par catégorie des programmes multinationaux aux fins décisionnelles et opérationnelles, ainsi que pour l'analyse détaillée des informations financières. Il faut obtenir de meilleures données sur les contributions aux activités régionales et sous-régionales pour, ce faisant, renforcer la transparence et les flux d'information et faire mieux connaître aux pays bénéficiaires et aux organismes donateurs bilatéraux les possibilités offertes par cette forme de coopération technique.

C. Questions relatives à la coordination

1. Méthodes

89. On distingue plusieurs méthodes de coordination aux niveaux régional et sous-régional. Le PNUD s'efforce de plus en plus d'intégrer les programmes régionaux et sous-régionaux dans les cadres de coopération nationaux. D'ailleurs, le représentant résident principal chargé des programmes (un représentant résident généralement en poste dans le pays hôte d'un projet) voit son rôle renforcé dans la gestion des programmes multinationaux. Le système des coordonnateurs résidents contribue de façon importante à accroître la coordination entre les activités opérationnelles aux niveaux national et multinational; il sert de cadre aux relations interorganisations. Qui plus est, la note de stratégie de pays, lorsqu'on en a établi une, peut faciliter ce type de relations. Les documents relatifs au cadre de coopération, comme les cadres de coopération nationaux du PNUD, comportent désormais des dispositions tenant expressément compte des relations avec les activités opérationnelles multinationales du PNUD.

90. Les activités de différents organismes des Nations Unies, comme le PNUCID, le FNUAP et l'UNICEF, ainsi que celles des institutions spécialisées, sont de plus en plus intégrées aux niveaux régional, sous-régional et national. La coordination thématique et sectorielle apparaît comme la forme la plus répandue de coordination multinationale. Dans ce cadre, la gestion des arrangements pertinents est généralement confiée à un organisme chef de file des Nations Unies. Des évaluations sectorielles et thématiques pourraient contribuer de façon importante à l'élaboration de stratégies coordonnées au sein du système et, également, à renforcer l'appui aux programmes et leur contrôle. Elles pourraient renforcer les liens entre les activités régionales, sous-régionales et nationales. Dans un premier temps, on pourrait les tester dans un petit nombre de secteurs choisis, dans toutes les régions.

91. La coopération au niveau des pouvoirs publics et dans le cadre de toute une région est facilitée avant tout par les commissions régionales. Les travaux préparatoires des conférences mondiales ont donné lieu à une collaboration approfondie entre les organismes dans le domaine de l'élaboration des politiques au niveau régional. La coordination avec les pouvoirs publics offre de nouvelles possibilités d'étendre la collaboration à des questions plus directement opérationnelles. Des arrangements de coordination à plus long terme sont actuellement arrêtés.

92. Il importe de mieux comprendre chacune de ces méthodes pour évaluer l'état actuel de la coordination des activités régionales et sous-régionales et les possibilités offertes par la note de stratégie régionale.

2. Note de stratégie régionale

93. L'idée d'une note de stratégie régionale a été avancée dans le rapport du Secrétaire général de 1995 sur l'examen triennal des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies (A/50/202). Elle part du principe qu'un cadre de planification régional permettrait d'utiliser au mieux des ressources limitées et de renforcer l'action des pays participants. Si leurs

/...

activités opérationnelles s'inscrivaient dans de tels cadre et stratégie d'ensemble, les organismes des Nations Unies pourraient nouer des relations plus efficaces, et l'établissement des priorités et le contrôle national des programmes multinationaux s'en trouveraient renforcés. Vu le rôle accru des sous-régions et le nombre croissant d'activités qui leur sont destinées, il est tout à fait possible que l'établissement d'une note de stratégie sous-régionale soit en fait une formule plus pratique et plus appropriée.

D. Rôle des commissions régionales

94. Les cinq commissions régionales sont étroitement associées aux activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies. Si le montant total de leur contribution financière ne représente qu'environ 10 % de l'ensemble des dépenses consacrées aux programmes multinationaux, elles n'en jouent pas moins un rôle essentiel grâce à leur présence dans toutes les régions et aux accords qui les lient à des organismes comme le PNUD et des donateurs bilatéraux.

95. Les commissions régionales ont pour la plupart réorienté leurs activités de façon à travailler sur des thèmes globaux. Elles s'attaquent aux problèmes de développement régional par le biais d'un vaste réseau établi dans chaque région. Ainsi, la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (CESAP) couvre une région qui compte près de la moitié de la population mondiale. La Commission économique pour l'Afrique (CEA) regroupe plus de 50 pays, soit près du double des membres de la CESAP, alors que sa population est cinq fois moins importante. La Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC) couvre une population encore moins nombreuse et sa composition, comme celle de la Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale (CESAO), est probablement la plus homogène de celles des cinq commissions. La Communauté économique pour l'Europe (CEE) joue un rôle nouveau depuis qu'elle aide les anciens pays à économie planifiée à passer à l'économie de marché. Chaque région a ses propres caractéristiques en matière d'organisation.

96. Malgré ces différences, la plupart des commissions régionales accordent la même importance aux questions relatives au commerce et à la coopération économique intrarégionaux et les problèmes touchant l'environnement, l'eau, l'énergie, les ressources naturelles et les transports figurent au centre de leurs préoccupations.

97. Quatre possibilités, au moins, s'offrent à elles de mener des activités opérationnelles de développement : a) elles financent ces activités sur leur budget de base - c'est le cas notamment de la fourniture de services consultatifs régionaux; b) en tant qu'agents d'exécution d'un certain nombre de programmes multinationaux financés par le PNUD, elles recherchent des arrangements propres à renforcer la portée et la qualité des relations qu'elles entretiennent avec le PNUD; c) elles collaborent avec des organismes des Nations Unies dans le cadre de programmes opérationnels exécutés dans des domaines comme le commerce, l'environnement et l'énergie; et d) elles exécutent des programmes financés par des donateurs bilatéraux.

98. Les commissions régionales collaborent également avec des organes subsidiaires ou des institutions spécialisées, comme l'Institut de statistique

pour l'Asie et le Pacifique de Tokyo et l'Institut de planification économique et sociale d'Amérique latine et des Caraïbes.

99. Elles ont depuis peu pour nouvelle fonction de coordonner les activités du système des Nations Unies au niveau régional. Au cours des deux ou trois dernières années, elles ont créé plusieurs mécanismes de coordination interinstitutions. La CESAP a mis en place le Comité interinstitutions régional pour l'Asie et le Pacifique, qui a tenu périodiquement des réunions. Elle a délégué d'importantes fonctions sectorielles et thématiques à un grand nombre de sous-comités, ce qui, selon toute vraisemblance, contribuera de façon importante à renforcer la coordination dans ce domaine, voire à l'établissement de notes de stratégie régionale, sectorielle et thématique. Cette approche aura des répercussions importantes sur l'élaboration de notes de stratégies thématiques et sectorielles et sur celle d'une note de stratégie régionale.

E. Contrôle national des programmes régionaux

1. Problèmes rencontrés

100. L'aide au développement sous toutes ses formes – aide financière, alimentaire et technique et distribution de produits de base – est souvent considérée comme une intervention extérieure dans le processus de développement. Dans bon nombre de cas, on a eu le sentiment que les procédures et mécanismes associés à l'approbation et à l'exécution des projets et programmes d'aide au développement visaient trop à satisfaire les donateurs et n'étaient donc pas aussi efficaces qu'ils auraient pu l'être si un contrôle plus strict avait été exercé au niveau national. Par conséquent, les dispositifs multilatéraux et bilatéraux d'assistance ont eu pour objectif croissant de donner aux pays bénéficiaires une plus grande maîtrise des activités d'aide au développement. L'Assemblée générale a appuyé cette orientation par les directives figurant dans ses résolutions 47/199 et 50/120.

101. La notion de contrôle national est relativement simple. Au niveau multinational, toutefois, elle est plus difficile à définir. On peut distinguer deux types de programmes multinationaux selon le contrôle dont ils font l'objet. Les premiers sont indirectement contrôlés par les gouvernements nationaux et d'autres entités. Il s'agit d'activités transfrontières, d'activités nécessitant la collaboration d'organismes régionaux et sous-régionaux et d'activités comportant un important élément de sensibilisation, généralement comme suite à une conférence mondiale. Les seconds sont, notamment, liés directement aux priorités nationales de développement et exécutés au niveau national. On a pu donner à certaines de ces activités une dimension régionale, pour en renforcer l'efficacité ou pour réaliser un échange comparatif de données d'expérience. La coordination avec les activités nationales est indispensable pour que les pays de la région aient un sentiment de maîtrise des programmes parce qu'elle permet de mieux rapprocher les priorités nationales et les opérations multinationales. Elle est également essentielle si l'on veut maximiser l'impact des activités multinationales.

102. Le souci d'efficacité et de productivité accrues s'est traduit ces dernières années par l'adoption de la formule de l'exécution nationale. Les organismes des Nations Unies ont laissé la place dans bon nombre de pays à des

organismes nationaux qui leur servent d'agents d'exécution. Il ne semble pas exister d'arrangement analogue au niveau régional, quoique la stratégie actuelle du PNUD fasse davantage appel à des institutions régionales, et à des institutions nationales, pour exécuter d'importantes activités de programme et de projet, notamment par des accords de sous-traitance. L'objectif recherché est de faire en sorte que les gouvernements et les pays de la région se prononcent eux-mêmes sur des questions touchant les programmes multinationaux.

103. Il serait possible de renforcer la participation matérielle et le contrôle des programmes en obtenant de façon régulière et cohérente des informations utiles. Il importe de consulter pleinement les gouvernements participants si l'on veut qu'ils aient la maîtrise des programmes multinationaux. Ces consultations prennent le plus souvent la forme d'examen des grands cadres de coopération régionaux par les organes directeurs des organismes des Nations Unies, comme le Conseil d'administration du PNUD, qui a récemment étudié les cadres de coopération régionaux de chaque région. Les pays intéressés ont participé activement à ce processus. Les cadres de coopération ont été établis à l'issue de consultations approfondies avec les gouvernements et les organismes des Nations Unies. D'autres organismes ont engagé des consultations avec leurs homologues nationaux sur à peu près toutes leurs activités multinationales.

104. Ces modalités de consultation ont fait naître un sentiment de maîtrise des programmes par les organismes nationaux et ont donné lieu à un échange plus important de données. Il convient de noter que de telles consultations multinationales exigent beaucoup de temps et d'argent et qu'il faut donc les rationaliser si l'on veut qu'elles soient rentables. L'expérience montre que les modalités les concernant doivent être constamment révisées et améliorées pour garantir que tous les groupes appropriés sont consultés et que les pays sont représentés aux réunions de façon à la fois adéquate et efficace.

2. Coopération sous-régionale

105. Les organisations sous-régionales jouent un rôle de plus en plus important dans les processus de développement économique, y compris par la création de zones de libre échange et de tarifs préférentiels et au moyen d'autres formes d'intégration économique partielle. De façon générale, elles ne mènent pas d'activités de coopération pour le développement, mais elles offrent aux pays participants des structures appropriées et sont mieux connues et plus accessibles que les organisations régionales et mondiales, en particulier pour les petits pays. Les organismes des Nations Unies ont manifesté un intérêt accru pour ces organisations, avec lesquelles ils sont nombreux à avoir établi des relations de travail. Cet intérêt prend diverses formes, du simple dialogue à l'aide apportée aux secrétariats desdites organisations pour renforcer leurs capacités et à l'exécution de programmes multinationaux par leur intermédiaire.

106. Toute les activités visant à accroître le contrôle national – meilleur couplage des activités nationales et multinationales, utilisation accrue des ressources techniques régionales et nationales, participation plus importante des institutions régionales et sous-régionales, consultations approfondies sur l'élaboration et l'exécution des programmes et intérêt accru porté aux organisations sous-régionales – sont importantes et méritent d'être poursuivies. Les gouvernements des pays participants devraient, dans l'ensemble, être

encouragés à collaborer aux activités multinationales, en offrant leurs propres ressources en espèces ou en nature, de façon à devenir parties prenantes aux projets et programmes.

3. Coopération technique entre pays en développement

107. Une importante composante implicite des activités opérationnelles régionales et sous-régionales – la coopération technique réelle et potentielle entre pays en développement – doit devenir plus explicite pour que les possibilités offertes par cette forme de coopération soient exploitées. Un des grands objectifs de bon nombre d'activités multinationales est de faciliter la création d'un dispositif institutionnel régional ou sous-régional qui soit doté des capacités nécessaires pour gérer des questions de coopération régionale épineuses. Plusieurs entités de ce type ont été créées par le système des Nations Unies, dont beaucoup d'organismes coopèrent avec un grand nombre d'institutions régionales. Les activités et modalités d'action multinationales, comme la coopération technique entre pays en développement, doivent devenir plus cohérentes et transparentes et faire l'objet d'accords entre les différents organismes afin que des centres d'excellence spécialisés dans les domaines clefs du développement voient le jour dans les régions et sous-régions. Cette coopération peut également grandement faciliter la mobilisation de ressources, principalement auprès des donateurs non traditionnels et des pays bénéficiaires de programmes multinationaux. En tant que composante des activités opérationnelles de développement, elle peut contribuer de façon précieuse au renforcement des capacités.

108. Les activités opérationnelles régionales et sous-régionales du système des Nations Unies ont tout à gagner de l'établissement de relations de travail étroites avec les banques régionales de développement. Ces dernières mènent un nombre croissant d'activités de coopération technique multinationales et on estime que le volume total des programmes exécutés par les trois banques régionales de développement existantes est égal à près de la moitié des activités multinationales menées par le système des Nations Unies dans le monde (la Banque interaméricaine de développement a décaissé plus de 50 millions de dollars des États-Unis en 1996 pour des activités de coopération technique régionales). Elles entretiennent d'importantes relations de travail avec les institutions régionales et sous-régionales. Le moins que l'on puisse dire est que cette nouvelle orientation offre d'importantes possibilités d'accroître les contacts et la communication entre les activités opérationnelles multinationales du système des Nations Unies et les banques régionales.
