



# Conseil économique et social

Distr. générale  
23 mai 2000  
Français  
Original: anglais

## Session de fond de 2000

New York, 5 juillet-1er août 2000

Point 3 a) de l'ordre du jour provisoire\*

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

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

#### Financement des activités opérationnelles du système des Nations Unies pour le développement, simplification et harmonisation des procédures de programmation et des procédures opérationnelles et administratives, et fonds et programmes des Nations Unies : rôle de contrôle du Conseil

#### Rapport du Secrétaire général

### Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction. ....	1-12	4
II. Financement des activités de développement du système des Nations Unies .....	13-113	7
A. Situation financière des fonds et programmes des Nations Unies .....	17-50	8
1. Programme des Nations Unies pour le développement .....	20-36	9
2. Fonds des Nations Unies pour la population .....	37-41	14
3. Fonds des Nations Unies pour l'enfance .....	42-46	16
4. Programme alimentaire mondial .....	47-50	17

\* E/2000/100.



B.	Décisions récentes des conseils d'administration des fonds et des programmes des Nations Unies concernant les mécanismes de financement . . .	51-65	18
1.	Programme des Nations Unies pour le développement. . . . .	52-55	19
2.	Fonds des Nations Unies pour la population . . . . .	56-59	19
3.	Fonds des Nations Unies pour l'enfance . . . . .	60-63	20
4.	Programme alimentaire mondial. . . . .	64-65	21
C.	Évaluation des nouveaux arrangements financiers . . . . .	66-76	21
D.	Évaluation de l'incidence des tendances en matière de financement. . . . .	77-92	24
E.	Changements structurels et administratifs concernant les fonds et programmes des Nations Unies. . . . .	93-97	28
F.	Conférence des Nations Unies pour les annonces de contributions aux activités de développement . . . . .	98	30
G.	Conclusions et recommandations . . . . .	99-113	30
III.	Simplification et harmonisation des procédures de programmation et des procédures opérationnelles et administratives . . . . .	114-168	35
A.	L'appel à la simplification et à l'harmonisation des règles et des procédures dans les résolutions de l'Assemblée générale . . . . .	116-125	36
B.	Les enjeux : le coût de transaction des activités opérationnelles pour le développement, la qualité de l'exécution et l'obligation redditionnelle . . . . .	126-134	39
C.	Justification de la simplification et de l'harmonisation des procédures : souplesse, capacités nationales, approche-programme et décentralisation . . . . .	135-148	42
D.	Résultats obtenus, progrès accomplis et améliorations possibles. . . . .	149-168	46
IV.	Fonds et programmes des Nations Unies : rôle de contrôle du Conseil . . . . .	169-190	52
A.	Questions d'ordre général . . . . .	169-171	52
B.	Rapports annuels des chefs de secrétariat des fonds et programmes des Nations Unies au Conseil économique et social . . . . .	172-173	53
C.	Brève liste récapitulative de questions . . . . .	174	54
D.	Réunions conjointes et simultanées des conseils d'administration . . . . .	175-178	54
E.	Ressources . . . . .	179-182	55
F.	Aperçu des décisions prises, principaux points de l'ordre du jour du Conseil d'administration depuis la session ordinaire du Conseil de 1998 et ordre du jour des sessions annuelles . . . . .	183-190	56

## Tableaux

1.	Contributions aux fonds et programmes des Nations Unies . . . . .	9
2.	Vingt et un grands pays donateurs au titre des ressources de base des fonds et programmes de l'ONU en 1998 . . . . .	13

---

3. Contributions versées aux fonds et programmes des Nations Unies pour la période 1990-1999.....	34
4. Liste de directives adoptées par le Comité consultatif pour les questions relatives aux programmes et aux opérations (CCQPO).....	47
5. Quelques-unes des principales décisions adoptées par les conseils d'administration des fonds et programmes des Nations Unies depuis la session de fond du Conseil économique et social en 1999 .....	56
6. Quelques-uns des principaux points des ordres du jour des conseils d'administration des fonds et programmes des Nations Unies depuis la session de fond du Conseil de 1999 .....	57
7. Principaux points des ordres du jour provisoires pour les sessions annuelles de 2000 des conseils d'administration des fonds et programmes des Nations Unies.....	57

## I. Introduction

1. Le présent rapport a été établi conformément à la résolution 53/192 de l'Assemblée générale et de la résolution 1999/6 du Conseil économique et social<sup>1</sup>, qui identifiaient les deux thèmes devant être examinés à l'occasion du débat consacré par le Conseil aux activités opérationnelles, à savoir : ressources et financement, et simplification et harmonisation des procédures. Dans le rapport, l'attention du Conseil est également appelée sur des questions soulevées par les conseils d'administration des fonds et des programmes, et sur lesquelles le Conseil souhaitera peut-être donner des directives, s'acquittant ainsi des responsabilités qui lui incombent au titre des résolutions 50/227 et 48/162 de l'Assemblée générale. Le rapport d'activité contenu dans le document E/2000/46/Add.1 est consacré à l'application des autres dispositions de la résolution 53/192 et des résolutions connexes. Conformément à la résolution 1998/27 du Conseil économique et social, une liste soumise séparément et établie après la tenue de consultations par le Groupe des Nations Unies pour le développement, récapitule les éléments essentiels à l'amélioration de la coordination des activités opérationnelles que les fonds et programmes souhaiteraient soumettre au Conseil en vue d'obtenir des précisions sur la marche à suivre. La liste complétera certaines recommandations figurant dans le présent rapport et dans l'additif 1.

2. Cette année, la session de fond permettra au Conseil d'évaluer les progrès accomplis dans l'application de la résolution 53/192 de l'Assemblée générale et d'imprimer un nouvel élan dans les domaines où les progrès sont encore insuffisants. C'est aussi l'occasion pour le Conseil d'orienter les préparatifs de l'examen triennal que l'Assemblée générale consacra l'année prochaine aux activités opérationnelles lancées par les organismes des Nations Unies au titre du développement. Le rapport fait apparaître une amélioration générale de la coordination et de l'exécution des activités opérationnelles mais montre aussi que l'on peut et que l'on doit obtenir de meilleurs résultats.

3. Malgré les progrès réalisés ces 50 dernières années dans le domaine du développement humain avec l'aide des organismes des Nations Unies, la pauvreté extrême, les inégalités, les épidémies, la pollution et d'autres menaces sont encore largement répandues dans un monde bouleversé par les mutations rapides issues d'un phénomène de mondialisation qui ne cesse de s'accélérer. Bien souvent, ces questions ne relèvent pas des seuls États et sont de plus en plus perçues comme des problèmes mondiaux appelant une solution internationale. Elles ont fait l'objet ces 10 dernières années de conférences et de sommets internationaux, organisés avec l'appui du système des Nations Unies, au cours desquels des objectifs, des instruments et des plans d'action ont été formulés par la communauté internationale. La session actuelle coïncide avec une série d'examens à mi-parcours consacrés à ces conférences et sommets, en particulier les sessions extraordinaires de l'Assemblée générale sur le Sommet mondial pour le développement social et la quatrième Conférence pour les femmes<sup>2</sup>. Le présent rapport a donc pour objet d'aborder cer-

---

<sup>1</sup> Voir notamment le paragraphe 62 de la résolution 53/192 de l'Assemblée générale ; voir aussi les paragraphes 5 et 12 de la résolution 1999/6 du Conseil économique et social.

<sup>2</sup> Voir le rapport sur le débat consacré aux questions de coordination de la session actuelle du Conseil, qui portait sur le thème suivant : évaluation des progrès réalisés au sein du système des Nations Unies, dans le cadre de conférences d'examen, en ce qui concerne la promotion de l'application et du suivi intégrés et coordonnés des résultats des grandes conférences et réunions

tains aspects pratiques relatifs à l'appui apporté par les organismes des Nations Unies à l'application au niveau des pays des textes issus des conférences.

4. Le système des Nations Unies peut jouer et joue déjà un rôle important en appuyant les efforts nationaux visant à atteindre les objectifs arrêtés pendant les conférences. Il est donc essentiel qu'il reste un partenaire de développement dynamique et efficace intervenant aux côtés des pays en développement, sans discrimination et de manière neutre et philanthropique, dans le cadre de programmes de pays modulables et diversifiés. Les organismes des Nations Unies ne pourront adapter leur réponse face à l'évolution des besoins et aux nouveaux enjeux que s'ils disposent des moyens et de l'appui requis.

5. En réponse aux demandes et aux décisions des États Membres, le système des Nations Unies poursuit un programme de réformes visant à répondre plus efficacement aux nouveaux défis, tels que l'application des textes issus des conférences internationales, en particulier dans les grands domaines intersectoriels. Pour ce faire, il fournit des avis objectifs et un appui opérationnel qui établissent un lien entre les normes internationales et les objectifs nationaux de développement. Malheureusement, les apports financiers stagnent, voire diminuent, ce qui remet en cause la viabilité de certaines activités opérationnelles et nuit gravement à la capacité opérationnelle du système des Nations Unies dans les pays. Les ressources de base de certains organismes clefs ont considérablement diminué, compromettant la capacité de ceux-ci à atteindre les objectifs qui leur ont été assignés. En ce début de siècle, il est préoccupant de constater qu'en pleine expansion économique dans les pays développés et alors qu'existe un programme international ambitieux en faveur du développement, le système des Nations Unies n'est pas en mesure de fournir aux pays dans le besoin l'appui et la coopération qu'ils sont en droit d'attendre.

6. Pour remédier à cette situation et conformément aux orientations figurant dans la résolution 50/227 de l'Assemblée générale et dans la résolution 1997/59 du Conseil économique et social, les conseils d'administration des fonds et des programmes des Nations Unies ont approuvé des décisions importantes concernant les accords de financement<sup>3</sup>. Le Conseil souhaitera peut-être donner son aval aux décisions adoptées en la matière par les conseils d'administration, l'objectif étant d'atteindre les niveaux de financement convenus, sur une base prévisible, régulière et stable, garante de la viabilité des efforts consentis par le système des Nations Unies dans le domaine du développement.

7. Des réformes globales visant à vaincre les principaux obstacles sont actuellement introduites. La complexité des règles et procédures appliquées par les différents organismes constitue une difficulté supplémentaire pour les pays bénéficiaires, ce qui compromet la coordination des activités de développement et leur intégration aux initiatives nationales. L'Assemblée générale et le Conseil économique et social ont demandé à plusieurs reprises que les procédures soient simplifiées et harmonisées et, bien que quelques progrès aient déjà été accomplis, il reste encore beaucoup à faire. Il importe de simplifier et d'harmoniser davantage les procédures et de poursuivre d'autres réformes internes si l'on veut accroître l'efficacité des organismes des Nations Unies et rationaliser leur fonctionnement.

---

au sommet organisées sous l'égide de l'ONU dans les domaines économique et social et domaines connexes (E/2000/...).

<sup>3</sup> Voir la section II ci-après pour plus d'information.

8. La résolution 53/192 de l'Assemblée générale et des résolutions adoptées précédemment par l'Assemblée dans le cadre du programme de réformes lancé par le Secrétaire général ont permis de dynamiser les réformes engagées par les organismes des Nations Unies. La coordination et la cohérence des activités ont été améliorées au niveau des pays. La collaboration avec des institutions locales dans les pays bénéficiaires et l'intégration plus étroite de l'assistance offerte par le système des Nations Unies aux initiatives nationales de développement élargissent également la portée de l'action des organismes des Nations Unies<sup>4</sup>. Des instruments, tels que les bilans communs de pays, le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, les groupes thématiques et les initiatives de sensibilisation et d'orientation, ont fait progresser les notions de contrôle national et de participation nationale. L'action du système des Nations Unies dans le domaine du développement est renforcée par l'efficacité de la coopération des partenaires internationaux et nationaux, notamment la Banque mondiale et les banques régionales de développement. Pour que les organismes des Nations Unies apportent leur pierre à l'édifice, il faut qu'ils puissent compter sur des ressources suffisantes.

9. L'Assemblée générale a expressément demandé aux organismes des Nations Unies de surveiller et d'évaluer les activités et les résultats obtenus. Il s'agit d'un domaine dans lequel le Secrétariat s'efforce de collaborer avec le reste du système<sup>5</sup>. En application du paragraphe 53 de la résolution 53/192 de l'Assemblée générale, le Secrétariat a entrepris d'évaluer l'incidence de l'appui du système des Nations Unies sur les initiatives de renforcement des capacités et d'atténuation de la pauvreté dans plusieurs pays, et d'autres entités du système des Nations Unies ont reçu pour consigne d'évaluer l'incidence globale de leurs interventions<sup>6</sup>. S'il ne fait aucun doute qu'il est important de disposer d'une analyse solide de la contribution globale apportée par le système des Nations Unies, il reste encore à surmonter des obstacles techniques. Les organismes des Nations Unies et la communauté internationale de développement ont probablement encore du chemin à faire avant de pouvoir faire objectivement état devant les États Membres de leur contribution et des enseignements tirés de l'analyse. Il est par ailleurs important que les États Membres aient des attentes réalistes s'agissant des résultats que l'on est en droit d'exiger du système des Nations Unies, notamment dans les domaines du renforcement des capacités et de l'atténuation durable de la pauvreté.

#### **Recommandation 1**

10. Le Conseil souhaitera peut-être réaffirmer qu'il importe que le système des Nations Unies dispose de ressources suffisantes pour pouvoir s'affirmer comme un partenaire de développement dynamique et efficace dans le cadre de ses activités opérationnelles.

#### **Recommandation 2**

11. Le Conseil souhaitera peut-être prendre note des progrès accomplis dans l'application de la résolution 53/192, tels que mis en évidence dans le présent rapport, et inviter les organismes des Nations Unies, notamment les fonds et les pro-

<sup>4</sup> Voir par exemple les paragraphes 3, 5, 17 et 37 de la résolution 53/192 de l'Assemblée générale.

<sup>5</sup> Ibid., par. 52 à 57 et 63.

<sup>6</sup> Ainsi, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) publie chaque année un rapport consacré aux résultats obtenus.

grammes, à redoubler d'efforts dans ce domaine conformément aux dispositions de la résolution et au calendrier prévu à l'annexe du document E/2000/46/Add.1.

### Recommandation 3

12. Le Conseil souhaitera peut-être souligner qu'il importe que tous les organismes des Nations Unies examinent les résultats obtenus et fassent part de leurs conclusions à leurs conseils d'administration respectifs et au Conseil lui-même.

## II. Financement des activités de développement du système des Nations Unies

### Contexte

13. Dans sa résolution 48/162 du 20 décembre 1993 sur les mesures complémentaires pour restructurer et revitaliser l'Organisation des Nations Unies dans les domaines économique et social et les domaines connexes, l'Assemblée générale avait déjà affirmé que dans le cadre de la réforme d'ensemble, les ressources destinées aux activités opérationnelles de développement devaient être fournies sur une base prévisible, continue et assurée, et qu'il fallait les accroître substantiellement à proportion des besoins croissants des pays en développement. La résolution a également souligné que tout nouveau système de financement devait prévoir des mécanismes permettant à tous les pays participants de faire preuve de leur responsabilité et de leur engagement à l'égard des programmes et des fonds. Ces mécanismes devaient distinguer entre, d'une part, les arrangements financiers touchant les contributions des pays développés et autres entités en mesure de contribuer et, d'autre part, la capacité de contributions volontaires des pays en développement<sup>7</sup>.

14. En 1997, dans son rapport « Rénover l'Organisation des Nations Unies : un programme de réformes », le Secrétaire général a confirmé que c'est à partir des ressources de base que les autres devaient être mobilisées et le fait qu'elles n'aient pas été suffisamment prévisibles a peut-être été ce qui avait le plus empêché les activités de développement des Nations Unies de fonctionner efficacement sans aléas<sup>8</sup>. Il a également suggéré qu'il serait préférable que les ressources de base puissent être mises à disposition par tranches pluriannuelles plutôt qu'annuelles<sup>9</sup>. Il a par la suite présenté un rapport sur le sujet<sup>10</sup>, dont il a été tenu compte lors des prises de décision sur les plans de financement pluriannuel.

15. Par la suite, dans sa résolution 53/192 sur l'examen triennal des activités opérationnelles de développement des Nations Unies, l'Assemblée générale s'est déclarée gravement préoccupée par l'insuffisance persistante des ressources destinées aux activités opérationnelles de développement des Nations Unies, en particulier par la baisse des contributions aux ressources de base<sup>11</sup>. Entre-temps, l'Assemblée générale a pris note de l'importance des ressources autres que les ressources de base, y compris la participation aux coûts, les fonds d'affectation spéciale et les sources non traditionnelles de financement comme mécanisme permettant d'augmenter la capa-

<sup>7</sup> Résolution de l'Assemblée générale 48/162, par. 32.

<sup>8</sup> Voir par. 166, A/51/950.

<sup>9</sup> Ibid., par. 167.

<sup>10</sup> A/52/431 et A/52/847.

<sup>11</sup> Résolution de l'Assemblée générale 53/192, par. 8.

cité du système et de compléter le financement des activités opérationnelles de développement<sup>12</sup>. Au paragraphe 62 de la même résolution, l'Assemblée générale a invité le Conseil économique et social à examiner, entre autres sujets, à sa session de fond de 2000, la question des ressources sur la base du rapport établi par le Secrétaire général, ainsi que des recommandations appropriées.

16. S'agissant de la suite à donner à la résolution 53/192 de l'Assemblée générale, le Conseil économique et social a défini dans sa résolution 1999/6 la nature de la documentation sur la question des ressources et du financement qu'elle attendait du Secrétaire général pour sa session de fond en l'an 2000<sup>13</sup>. Répondant à cette demande, le présent rapport offre une vue d'ensemble de la situation financière des fonds et programmes des Nations Unies et l'évaluation des effets des tendances de financement, ainsi que les décisions pertinentes récentes des Conseils d'administration des fonds et programmes en ce qui concerne les arrangements de financement.

### A. Situation financière des fonds et programmes des Nations Unies

17. Tandis que la baisse généralisée de l'APD s'accroissait en 1998 de 3,6 milliards de dollars, soit de 9,6 % en valeur réelle, elle doit cependant être mise en perspective avec les années antérieures. De fait, entre 1992 et 1997, l'aide des pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)/Comité d'aide au développement (CAD) a chuté de 21 % en valeur réelle.

18. Au cours des deux dernières décennies, l'APD, mesurée en pourcentage du produit national brut (PNB) des pays membres du CAD, a diminué. Le montant de l'APD n'a été que de 0,24 % du GNP au lieu de 0,7 %, l'objectif assigné par les Nations Unies. La proportion allouée aux pays les moins avancés a stagné bien que la diminution de la pauvreté restait un des principaux objectifs de la communauté internationale, les enfants représentant près de la moitié de l'ensemble des personnes vivant en situation de pauvreté.

<sup>12</sup> Ibid., par. 15.

<sup>13</sup> La résolution du Conseil économique et social 1999/6 est libellée comme suit :

« Prie le Secrétaire général d'établir pour la session de fond du Conseil économique et social de l'an 2000 une documentation sur la question des ressources et du financement en insistant, entre autres, sur les éléments ci-après :

a) Contributions volontaires des gouvernements aux ressources destinées aux activités opérationnelles de développement des programmes, fonds et institutions des Nations Unies, y compris les liens avec l'aide publique au développement au cours des dix dernières années et la relation entre ressources de base et ressources à des fins spéciales;

b) Raisons de la diminution des ressources de base destinées aux activités opérationnelles du système des Nations Unies;

c) Évaluation des effets de cette diminution, y compris, au besoin, effets sur l'efficacité et les retombées des activités opérationnelles du système des Nations Unies sur le rythme de croissance économique et le développement durable dans les pays en développement et les autres pays bénéficiaires;

d) Liaisons entre les changements structurels et gestionnels intervenus au sein des fonds et programmes des Nations Unies et la mobilisation des ressources, y compris la définition de cadres de financement pluriannuels intégrant objectifs, ressources, budgets et résultats des programmes, dans le but d'améliorer l'efficacité et d'accroître les ressources de base. »



19. Les fonds et programmes des Nations Unies : le PNUD, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), le Programme alimentaire mondial (PAM), et le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) sont les principaux canaux de financement des activités opérationnelles de l'Organisation des Nations Unies. Leurs ressources peuvent se répartir en deux grandes catégories : ressources ordinaires (de base) et autres ressources (à des fins spéciales). En 1999, le montant total des ressources approvisionnant les fonds et programmes des Nations Unies s'est élevé à 5 milliards 130 millions de dollars.

Tableau 1

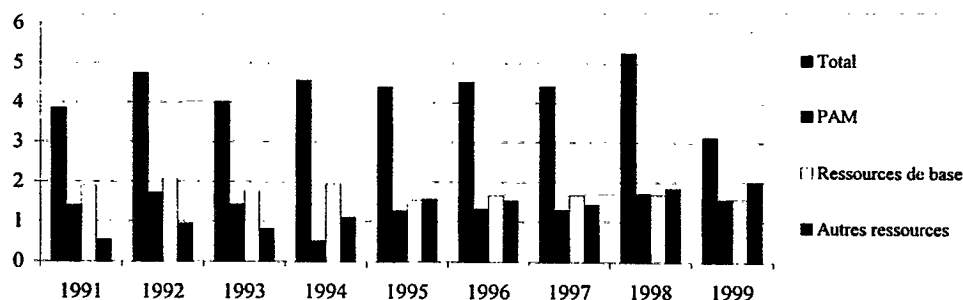
**Contributions aux fonds et programmes des Nations Unies**

(En milliards de dollars É.-U.)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Ressources de base <sup>a</sup>	n.d.	1,89	2,07	1,76	1,94	1,54	1,66	1,68	1,69	1,56
Autres ressources <sup>a</sup>	n.d.	0,55	0,95	0,82	1,10	1,58	1,54	1,44	1,85	2,01
<b>Total partiel</b>	<b>2,40</b>	<b>2,44</b>	<b>3,02</b>	<b>2,58</b>	<b>3,04</b>	<b>3,12</b>	<b>3,20</b>	<b>3,12</b>	<b>3,54</b>	<b>3,57</b>
PAM	1,03	1,41	1,73	1,44	1,52	1,28	1,33	1,30	1,72	1,56
<b>Total</b>	<b>3,43</b>	<b>3,85</b>	<b>4,75</b>	<b>4,02</b>	<b>4,56</b>	<b>4,40</b>	<b>4,53</b>	<b>4,42</b>	<b>5,26</b>	<b>5,13</b>

<sup>a</sup> En excluant le PAM.**Contributions aux fonds et programmes des Nations Unies**

(En milliards de dollars)

**1. Programme des Nations Unies pour le développement**

20. En termes de montant total des ressources, le total provisoire des recettes du PNUD en 1999 s'élevait à 2 milliards 324 millions de dollars, se répartissant comme suit : ressources de base ou ressources ordinaires, 682 millions de dollars; ressources autres que de base ou ressources à des fins spéciales, comprenant des arrangements de fonds d'affectation spéciale (y compris le Fonds pour l'environnement mondial (FEM), le Protocole de Montréal et Action 21) ainsi que la participation aux coûts (tiers bilatéral ou multilatéral ainsi que participation aux coûts de la part des pays bénéficiant d'un programme), 1 429 000 dollars; contributions ordinaires aux fonds et programmes associés, 48,5 millions de dollars (soit Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU), 28 430 000 dollars, Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM), 16 850 000 dollars, Volontaires

des Nations Unies, 3,1 millions de dollars); un montant estimatif de 12 910 000 dollars versé aux fonds associés et programmes; et un montant estimatif de 11 520 000 dollars de recettes diverses ainsi que 4 970 000 dollars de recettes extra-budgétaires. De plus, un montant total de 135 090 000 dollars a été perçu en 1999 au titre de prestation de services de gestion.

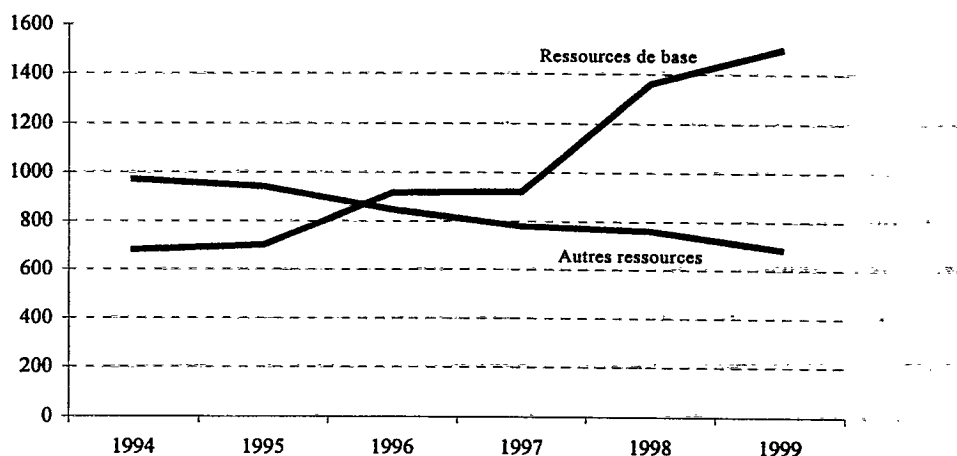
21. Bien que le montant provisoire des ressources perçues en 1999 était de 10 % inférieur aux 2 milliards 546 millions reçus en 1998, il est plus élevé que n'importe quelle autre année et poursuit la tendance débutée en 1994 d'un montant annuel total de recettes d'au moins 2 milliards de dollars.

22. En dépit de l'augmentation significative des ressources du PNUD autres que les ressources de base au cours des sept dernières années, la mobilisation en faveur d'une augmentation des ressources de base doit rester la priorité, car ni le partage des coûts ni les arrangements de fonds d'affectation spéciale ne sauraient remplacer les ressources ordinaires qui sont vitales. La mobilisation d'un niveau adéquat de ressources de base permettant de maximiser l'impact unique sur le développement que peut avoir une forte présence multilatérale, doit recevoir une priorité très élevée. Le PNUD et ses fonds et programmes associés, le FENU, l'UNIFEM et le programme des Volontaires des Nations Unies ont accompli des progrès appréciables en matière de réformes organisationnelles face aux préoccupations exprimées par les États Membres. Toutefois, en vue de renforcer l'impact global sur le développement et d'améliorer l'efficacité grâce à la gestion basée sur les résultats, il s'avère indispensable de disposer d'un niveau suffisant de ressources ordinaires; dès lors, l'accent doit être placé sur la situation du financement à partir des ressources de base, dont le niveau reste dangereusement bas.

23. En ce qui concerne le volume des ressources, il convient de noter que les chiffres présentés pour le PNUD au titre des contributions ordinaires en 1999 représentent les montants effectivement versés et non les contributions annoncées pour cette année (ce qui était la pratique avant 1999). Cette nouvelle présentation est importante pour la transparence du dialogue portant sur le financement, et s'inscrit dans l'esprit des décisions du Conseil d'administration stipulant que le cadre de ressources intégrées constitue une partie intégrale du Plan de financement pluriannuel. Il est important aussi de signaler que tous les chiffres relatifs aux recettes et aux dépenses de 1999 sont encore provisoires au moment de l'établissement du présent document et sujets à modifications après confirmation des recettes et des dépenses effectives pour cette année.

24. Selon les chiffres provisoires pour 1999, le montant total net des ressources ordinaires pour 1999 est de 682 millions de dollars, soit quelque 64 millions de dollars ou 8,5 % de moins que le montant net des ressources ordinaires de 746 millions de dollars enregistré pour 1998. Selon les estimations actuelles, le montant des contributions brutes aux ressources de base du PNUD pour 2000 au taux de change officiel des Nations Unies au 1er mars 2000, présenté à la seconde session consacrée au financement du PNUD en date du 4 avril 2000, s'élève à 682 millions de dollars. Du fait que les contributions aux ressources autres que de base sont tributaires de la demande, il s'avère difficile de faire des projections pour 2000, bien qu'il soit possible d'estimer que le montant total se situera dans le voisinage des montants atteints en 1998 et 1999, soit entre 1 milliard 542 millions et 1 milliard 429 millions de dollars.

### Contributions aux ressources de base et aux autres ressources du PNUD



25. S'agissant du Fonds d'équipement des Nations Unies, selon les estimations actuelles, le montant des contributions aux ressources de base pour 2000 est de 25 millions de dollars, soit une diminution en comparaison du total provisoire de 27,4 millions de dollars en 1999. En ce qui concerne l'UNIFEM, les estimations actuelles pour les ressources de base indiquent un montant à 19,8 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de près de 18 % en comparaison du montant provisoire des ressources de base brutes de 16,8 millions de dollars pour 1999. Quant aux Volontaires des Nations Unies, seulement 5 % des activités de programme sont financées à partir des ressources de base du Fonds bénévole spécial (FBS). Selon les estimations actuelles, le montant des ressources de base pour 2000 s'élève à 4,5 millions de dollars, soit une augmentation de 33 % en comparaison du montant provisoire de 3,4 millions de dollars pour 1999.

26. Les chiffres des ressources de base ou ordinaires ont dans l'ensemble diminué en 1999 malgré la très nette augmentation des engagements au titre des ressources ordinaires du PNUD pris au cours de l'année par 27 pays dont 11 pays membres de l'OCDE/CAD et 16 pays de programme, ou le fait qu'un pays donateur membre de l'OCDE/CAD a apporté une contribution aux ressources ordinaires qui venait s'ajouter au montant annoncé à la session de financement du PNUD, en avril 1999.

27. Cet engagement politique à l'amélioration de l'assise des ressources ordinaires du PNUD apparaît en 2000 dans le fait que 18 pays, dont 10 pays de programme et, selon estimations, 8 pays donateurs membres de l'OCDE/CAD, ont annoncé des contributions plus élevées pour 2000; 10 de ces pays avaient également augmenté leurs contributions l'année dernière. Pour 2000, 12 pays ont accru leurs engagements de 20 % ou plus dans la monnaie dans laquelle ils s'étaient engagés. Actuellement, 29 pays se sont engagés à maintenir leurs contributions au niveau de 1999, et neuf autres pays de programme ont fait savoir qu'ils avaient décidé de contribuer de nouveau aux ressources ordinaires du PNUD en 2000. Toutefois, considérant la décision 98/23 du Conseil d'administration et l'objectif annuel du plan de financement pluriannuel, soit 800 millions de dollars de contributions aux ressources ordinaires pour 2000, il est préoccupant de constater que six pays, dont trois pays mem-

bres de l'OCDE/CAD, ont annoncé que leurs contributions au PNUD seraient moins élevées en 2000 qu'en 1999.

28. L'engagement d'augmenter le volume des contributions est certes l'un des éléments déterminants des règles de financement du PNUD par les ressources ordinaires (de base), mais il importe aussi de relever les efforts accomplis par les États membres pour consolider le montant des ressources du PNUD et en améliorer la prévisibilité. Jusqu'à présent, 16 pays au total ont annoncé officiellement des contributions sur une base pluriannuelle, et un certain nombre d'autres pays ont fourni des indications à titre officieux.

29. Malheureusement, les ressources ordinaires escomptées pour le PNUD en 2000 au moment de la deuxième session annuelle de financement du PNUD (4 avril 2000) étaient bien en deçà de l'objectif des 800 millions de dollars indiqués dans le tableau des ressources intégrées du plan pluriannuel de financement. Il faut espérer que les efforts en cours, par exemple les plans d'action du PNUD pour 2000-2003, apportent des témoignages, et mobilisent des engagements plus importants, à l'appui du renforcement de l'Organisation et de son efficacité, et qu'ils se traduiront par un renversement de la tendance du financement. De plus, le PNUD compte que la présentation du premier rapport sur les résultats annuels (RAAR) à la session annuelle du Conseil d'administration en juin 2000, va relancer avec force la mobilisation des ressources dans les capitales.

30. Il est en outre raisonnable de penser que les contributions aux ressources ordinaires seront en 2000 supérieures aux engagements annoncés jusqu'à présent. Cela vaut en particulier pour de nombreux pays de programme étant donné que leurs contributions nettes aux ressources de base ne sont connues qu'après l'application de la comptabilité liée. Il est également raisonnable de penser qu'au moins deux ou trois des principaux pays contributeurs vont apporter une contribution aux ressources de base plus élevée que celle annoncée au moment de la deuxième session de financement du PNUD, le 4 avril 2000.

31. Il faudrait également tenir compte du fait que les taux de change appliqués dans ce contexte pour calculer le montant estimatif des contributions aux ressources ordinaires en 2000 sont les taux officiels de l'ONU en vigueur au 1er mars 2000. La fermeté du dollar des États-Unis est l'un des principaux facteurs qui influe sur l'ensemble des prévisions. Comme le rappellent les décisions 98/23 et 2000/3 du Conseil d'administration, il est absolument indispensable, pour améliorer la prévisibilité de l'assise des ressources ordinaires du PNUD, de réduire les fluctuations dans toute la mesure possible.

32. Dans ses décisions 98/23 et 99/1, le Conseil d'administration a reconnu qu'une dépendance excessive vis-à-vis d'un nombre limité de donateurs présente des risques pour la viabilité financière à long terme du PNUD et a engagé tous les donateurs et pays bénéficiant de programmes qui sont en mesure de le faire à accroître leurs contributions au titre des ressources de base. Ainsi qu'il est indiqué, le PNUD estime qu'au moins 18 pays vont augmenter leurs contributions au titre de ces ressources en 2000, et notamment que 12 pays au moins vont les accroître de plus de 20 % en monnaie locale. Cela vaut également pour d'autres fonds et programmes de l'ONU<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Voir tableau 2.

33. Cela dit, il est indéniable que la dépendance excessive et durable d'une organisation multilatérale telle que le PNUD vis-à-vis d'un nombre limité de donateurs (voir tableau 2) présente un certain nombre de risques. Si l'on se base sur la ventilation actuelle des contributions au titre des ressources ordinaires, le Japon serait en 2000 le principal pays donateur avec une contribution de 100 millions de dollars des États-Unis, en augmentation de 25 % par rapport à 1999. En résumé, les 10 principaux pays donateurs fourniront 83 % de l'ensemble des ressources ordinaires du PNUD en 2000, et les principaux pays contributeurs sur la vase du montant par habitant (au moins un dollar des États-Unis par habitant) sont les suivants : Norvège, Danemark, Suède, Suisse, Pays-Bas, Finlande, Luxembourg, Irlande et Belgique. La contribution à l'UNIFEM des 10 principaux donateurs atteignait 88 % du total en 1999 et devrait semble-t-il se répartir à peu près de la même façon en 2000. Dans le cas des Volontaires des Nations Unies, 33 pays ont contribué au FBS pendant l'exercice 1998-1999, trois pays fournissant 80 % du total.

**Tableau 2**  
**Vingt et un grands pays donateurs au titre des ressources de base des fonds et programmes de l'ONU en 1998**

(En millions de dollars É.-U.)

	<i>PNUD<sup>a</sup></i>	<i>FNUAP</i>	<i>UNICEF<sup>b</sup></i>	<i>PAM</i>	<b>TOTAL</b>
1. États-Unis d'Amérique	97,0	20,0	107,6	98,5	<b>323,1</b>
2. Japon	87,0	48,9	94,0	17,7	<b>247,6</b>
3. Pays-Bas	93,3	39,0	52,0	29,9	<b>214,2</b>
4. Danemark	85,5	33,3	32,5	27,3	<b>178,6</b>
5. Norvège	80,6	27,2	39,5	29,8	<b>177,1</b>
6. Allemagne	59,0	23,9	29,2	19,2	<b>131,3</b>
7. Suède	66,0	16,1	33,9	0	<b>116,0</b>
8. Royaume-Uni	51,7	21,9	19,0	12,2	<b>104,8</b>
9. Suisse	44,0	7,2	25,9	13,2	<b>90,3</b>
10. Canada	30,1	6,5	11,1	29,7	<b>77,4</b>
11. France	6,5	1,0	40,0	2,7	<b>50,2</b>
12. Finlande	11,7	14,2	13,3	9,8	<b>49,0</b>
13. Italie	10,9	1,4	27,5	5,0	<b>44,8</b>
14. Australie	8,5	1,3	3,8	23,6	<b>37,2</b>
15. Belgique	12,6	1,8	9,1	1,6	<b>25,1</b>
16. Espagne	5,3	0,4	14,2	0,3	<b>20,2</b>
17. Autriche	10,2	0,6	3,7	2,8	<b>17,3</b>
18. Irlande	4,2	0,4	2,8	0	<b>7,4</b>
19. Nouvelle-Zélande	3,9	0,7	1,0	0,4	<b>6,0</b>
20. Portugal	1,4	0	3,4	0	<b>4,8</b>
21. Luxembourg	0,6	0,4	1,4	0	<b>2,4</b>
<b>Total partiel</b>	<b>770,0</b>	<b>266,2</b>	<b>564,9</b>	<b>323,7</b>	<b>1 924,8</b>
Autres pays	75,0	2,7	12,7	3,9	<b>94,3</b>
<b>Total</b>	<b>845,0</b>	<b>268,9</b>	<b>577,6</b>	<b>327,6</b>	<b>2 019,1</b>

<sup>a</sup> Y compris les fonds gérés par le PNUD.

<sup>b</sup> Y compris les contributions des gouvernements (342,5 millions de dollars) et des comités nationaux (235,1 millions).

34. L'Administrateur du PNUD a insisté tout particulièrement sur la nécessité de réduire la dépendance excessive et d'augmenter le nombre des donateurs, et a à cet effet entrepris pendant les neuf premiers mois de son administration une campagne concertée destinée à mieux faire connaître l'Organisation aux parlementaires et aux dirigeants politiques dans les pays, dans un esprit de partenariat avec les membres du Programme.

35. Les pays de programme contribuent à réduire la dépendance excessive de diverses manières importantes. Les gouvernements de ces pays fournissent non seulement un volume important de ressources aux programmes du PNUD dans leurs pays respectifs au titre de la participation aux coûts, mais aussi a) des contributions au titre des ressources ordinaires du PNUD b) des contributions en espèces des gouvernements au titre des dépenses locales des bureaux extérieurs et c) des contributions en nature des gouvernements, par exemple la mise à disposition gratuite de locaux à l'usage de bureaux.

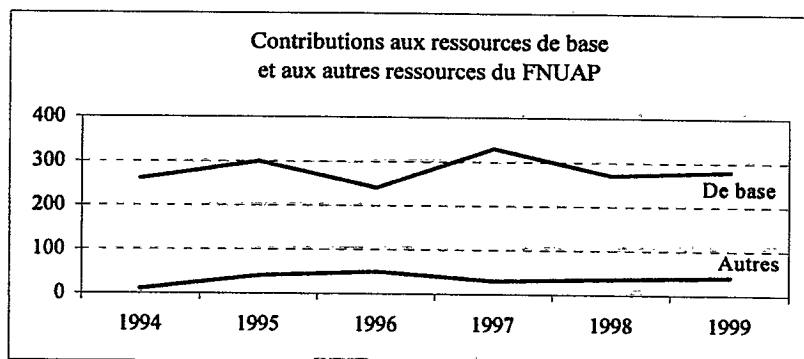
36. Le PNUD poursuit la mise en oeuvre des plans d'action pour 2000-2003 conformément aux échanges de vues qui ont eu lieu pendant la première session ordinaire du Conseil d'administration et à la décision 2000/1 du Conseil. Cette mise en oeuvre se poursuit alors même que le PNUD et certains de ses fonds et programmes associés se trouvent aux prises avec des difficultés financières, même si l'UNIFEM et les volontaires des Nations Unies parviennent à accroître progressivement leurs ressources ordinaires. Certes, l'augmentation des ressources du PNUD à des fins spéciales est encourageante mais elle peut seulement compléter, et non remplacer, un solide financement par le biais du budget ordinaire. Le PNUD, sous sa forme actuelle, a été créé pour apporter des solutions coordonnées aux problèmes que rencontrent les pays bénéficiaires et leurs partenaires à l'intérieur du système des Nations Unies. Sans le maintien d'un niveau adéquat de ressources de base, il ne peut s'acquitter de cette mission. Si les ressources indispensables tardent à venir, il serait prudent d'étudier les moyens de préserver les solutions coordonnées que doit apporter le système des Nations Unies, et à quel prix, de même que les moyens de répondre aux besoins des pays bénéficiaires. Il est absolument indispensable de réaffirmer la nécessité de disposer d'une large assise financière pour les ressources ordinaires afin que le PNUD et ses fonds et programmes associés soient en mesure de se montrer le plus efficaces possible au sein du système des Nations Unies et atteignent leur objectif, qui est de contribuer au maximum à l'élimination de la pauvreté dans les pays les plus pauvres.

## **2. Fonds des Nations Unies pour la population**

37. Les ressources de base du FNUAP s'élevaient à 305 millions de dollars en 1995, un an après la Conférence internationale du Caire sur la population et le développement. En 1996, elles étaient encore supérieures à 300 millions de dollars, mais commençaient progressivement à décliner. En 1999, le montant versé aux ressources de base était d'environ 250 millions de dollars. Depuis, le FNUAP s'efforce d'inverser cette tendance à la baisse et escompte que ses ressources de base pour 2000 se chiffreront à 275 millions de dollars.

38. Des signes encourageants semblent indiquer que 10 pays de l'OCDE/CAD et 8 pays bénéficiant d'un programme de pays augmenteront leurs contributions aux ressources de base du FNUAP pour 2000. Les États-Unis, redevenus à nouveau do-

nateur, ont déjà versé intégralement leur contribution pour l'année 2000 et ont annoncé leur contribution pour 2001. Les prévisions de ressources pour les années à venir sont fondées sur un principe de prudence, à savoir que les ressources augmenteront lentement mais sûrement en 2000 et 2001 et plus rapidement en 2002 et 2003, les deux dernières années du plan de financement pluriannuel. Celui-ci devrait donner au FNUAP le temps voulu pour faire rapport sur les résultats obtenus, tout en accordant aux donateurs un délai plus grand pour augmenter leurs contributions et leurs annonces de contributions au FNUAP. Cette démarche s'inscrit dans les intentions de plusieurs donateurs d'augmenter leurs contributions au Fonds à partir de 2002.



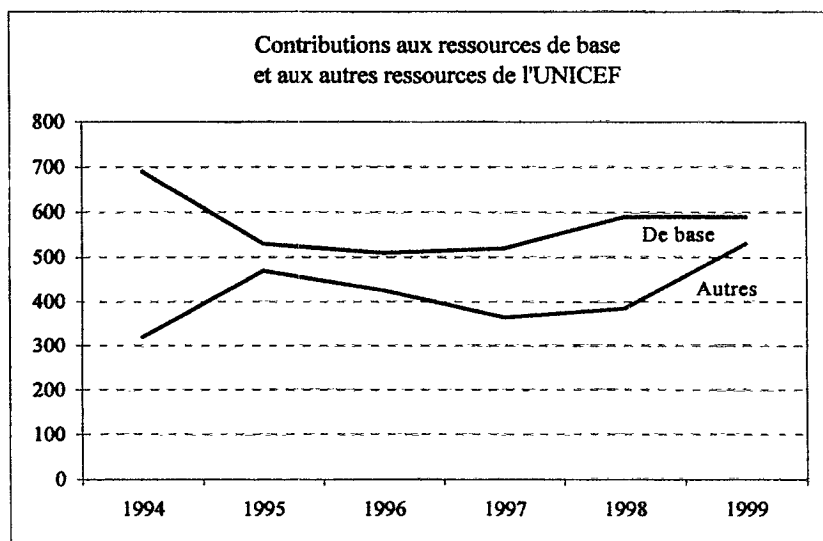
39. Quelques donateurs ont signalé qu'ils souhaitent se rapprocher de l'objectif fixé d'une APD représentant 0,7 % du PNB. Le Luxembourg en est un exemple, en annonçant qu'il atteindra les 0,7 % cette année. En outre, de nombreux pays industrialisés sont en période de forte croissance économique, ce dont il faudrait tenir compte lors des débats sur les niveaux de l'APD et des contributions au FNUAP. La croissance économique de quelques pays donateurs aura une incidence positive sur la tendance à la hausse de leurs contributions. Toutefois, dans d'autres pays, l'augmentation de leur produit national brut (PNB) n'a pas entraîné, pour l'instant, l'effet escompté sur le montant de leurs contributions aux ressources de base du FNUAP.

40. Pour l'an 2000, environ 52 pays se sont engagés à soutenir les ressources de base du FNUAP. Une douzaine d'entre eux ont fait des annonces pluriannuelles. Bien que nombre de pays n'aient pas été en mesure de prendre des engagements pluriannuels cette année, certains ont fait savoir qu'ils espéraient en avoir la possibilité l'an prochain.

41. Le FNUAP se déclare encouragé par la croissance de ses fonds supplémentaires qui devraient, selon les estimations, atteindre l'objectif de 40 millions de dollars pour l'an 2000 en comparaison des 275 millions de dollars au titre des ressources de base, bien que ces dernières demeurent vitales pour réaliser les objectifs dans les domaines de la population et de la santé en matière de reproduction. Ces objectifs comprennent notamment la satisfaction des besoins relatifs à la planification familiale; l'amélioration de la santé maternelle y compris les soins qualifiés à l'accouchement ainsi que la prévention du virus d'immunodéficience humaine/syndrome d'immunodéficience acquise (VIH/sida).

### 3. Fonds des Nations Unies pour l'enfance

42. L'UNICEF concentre ses efforts sur les priorités de l'an 2000 et au-delà – une combinaison d'objectifs du Sommet mondial pour les enfants, en particulier les objectifs dont la réalisation a été reportée (notamment le programme élargi de vaccination, l'éradication de la poliomyélite, la réduction du tétanos maternel et néonatal, de la draconculose, du paludisme ainsi que l'éducation généralisée des filles) et le nouveau « Programme mondial pour l'enfance » qui met l'accent sur le développement du jeune enfant, la qualité de l'éducation, les besoins des adolescents ainsi que sur la collecte et l'analyse de données essentielles. Malgré les progrès réalisés dans la poursuite des objectifs du Sommet, il faut affronter les obstacles de la fin de cette décennie, tels que la pauvreté, le VIH/sida et les questions de protection des enfants et des femmes, en particulier dans les conflits et face à leur exploitation, à leur trafic et d'autres abus majeurs des droits de l'homme.



43. L'UNICEF a deux sources distinctes de financement. L'une provient des gouvernements, étant l'un des fonds et programmes du système multilatéral des Nations Unies consacré aux activités opérationnelles du développement. L'autre provient de la société civile du monde entier. L'UNICEF est unique dans le système des Nations Unies du fait qu'un tiers de l'ensemble de ses recettes provient de contributions non gouvernementales, principalement par le canal des comités nationaux pour l'UNICEF situés dans 37 pays.

44. Depuis 1990, les contributions aux ressources ordinaires (masse commune des ressources), en valeur réelle, ont stagné autour de 542 millions de dollars par an. En 1999, le montant des ressources ordinaires a été de 589 millions de dollars en comparaison de 571 millions de dollars en 1998. La part des ressources ordinaires d'origine gouvernementale a décliné dans l'ensemble, de 75 % en 1990 à 60 % en 1999. Le montant total des contributions gouvernementales aux ressources ordinaires a été de 345 millions de dollars en 1999 et de 344 millions de dollars en 1998. Ceci ne représente qu'une augmentation de 1,5 %, inférieure à l'objectif assigné de



3 à 4 % dans le plan à moyen terme. Un nombre relativement restreint de gouvernements contribuent pour la plus grande part aux ressources ordinaires versées par les gouvernements. En 1999, 15 gouvernements ont versé à l'UNICEF 60 % de l'ensemble de ses ressources, et 21 pays membres du CAD ont contribué à hauteur de 97,9 % du total des ressources versées par les gouvernements à la masse commune des ressources du Fonds; les 10 plus grands donateurs à eux seuls ont représenté 88,3 % du financement gouvernemental. Le Comité national le plus performant se situe au deuxième rang de l'ensemble des donateurs : un seul gouvernement a donné une contribution supérieure à la sienne.

45. L'UNICEF encourage les contributions aux ressources ordinaires qui permettent à l'organisation d'être présente dans tous les pays bénéficiant d'un programme, et qui lui donnent la possibilité d'élaborer un programme de pays avec le gouvernement et d'appuyer sa mise en œuvre. Néanmoins, de nombreux donateurs sont disposés à offrir des fonds supplémentaires (ressources affectées à des fins spéciales) indispensables à l'efficacité de l'UNICEF. Ces fonds supplémentaires constituent le moyen d'élargir la portée des programmes de pays et d'assurer la fourniture d'une assistance cruciale en faveur des enfants. Les fonds supplémentaires destinés aux situations d'urgence s'avèrent essentiels pour permettre à l'UNICEF de réagir rapidement.

46. Le total des ressources affectées à des fins spéciales s'est élevé à 529 millions de dollars en 1999, soit un montant supérieur de 104 millions à la prévision de 425 millions inscrite dans le plan à moyen terme et supérieur de 134 millions (34 %) au montant effectif versé en 1998. Le total des fonds supplémentaires ordinaires s'est élevé à 332 millions de dollars en 1999, soit 53 millions (19 %) de plus que l'année précédente et 31 millions (10 %) de plus que le montant escompté de 301 millions de dollars figurant dans le plan à moyen terme. Le total des fonds supplémentaires destinés aux situations d'urgence s'est chiffré à 197 millions de dollars en 1999, représentant une augmentation de 73 millions (59 %) du montant estimatif de 124 millions du plan à moyen terme et 81 millions (70 %) de plus que le montant de 116 millions de dollars versés à l'UNICEF en 1998. Sur le montant total des ressources affectées à des fins spéciales, les contributions du secteur privé représentaient 181 millions de dollars, soit une augmentation d'environ 37 % en comparaison des 132 millions de dollars versés provenant de sources non gouvernementales.

#### **4. Programme alimentaire mondial**

47. Le Programme alimentaire mondial est financé par des contributions en espèces et en nature. Les annonces de contributions se font soit en termes monétaires, soit en termes de quantités physiques. Les fonds destinés à couvrir les coûts du transport de l'aide alimentaire, la mise en œuvre des programmes et les autres dépenses afférentes sont fournis en sus des annonces de contributions, conformément au principe de plein recouvrement des coûts. Cela signifie que chaque contribution doit inclure la totalité des dépenses associées à son utilisation.

48. Les contributions au PAM au cours de ces dernières années se sont situées dans l'ordre de 1 milliard de dollars en 1990 à 1 milliard 560 millions de dollars en 1999. Le niveau le plus élevé jamais atteint fut la contribution faite en 1992 de 1 milliard 730 millions de dollars. En 1999, le montant des contributions a également été élevé, soit un total de 1 milliard 560 millions de dollars. Les ressources du Programme sont tributaires de diverses influences, notamment les politiques de coopération, les

priorités des donateurs ainsi que le cours mondial des denrées alimentaires et le coût des transports par voie maritime.

49. L'acuité accrue des besoins, entraînée par une escalade dramatique des situations d'urgence et la baisse internationale du prix des céréales et du transport maritime permettent d'expliquer le niveau important des dons consentis aux PAM durant ces années. Les prévisions des prix sont spéculatives, néanmoins le PAM escompte que le prix de ses principaux produits de base commencera à augmenter entre 2000 et 2001. Du fait des fluctuations du prix des céréales, les prévisions utilisées pour la planification se fondent habituellement sur les moyennes des cinq dernières années pour se prémunir des fluctuations du marché. Si cette prévision s'avérait exacte, le PAM pourrait compter sur des ressources d'un montant de 1,4 milliard de dollars pour l'année à venir.

50. Les ressources destinées au PAM peuvent prendre la forme de contributions multilatérales, de contributions multilatérales à usage déterminé et de contributions bilatérales. Les contributions provenant de sources multilatérales sont considérées être des ressources ordinaires. Elles ne sont pas destinées à un projet ou une opération spécifique. Elles ont décliné au cours de ces dernières années. Le PAM encourage les donateurs à contribuer aux ressources ordinaires car elles renforcent sa flexibilité opérationnelle. Les contributions multilatérales à usage déterminé de même que celles en provenance de sources bilatérales sont définies comme ressources autres que les ressources ordinaires ou comme ressources affectées à des fins spéciales. Les contributions bilatérales sont fournies pour appuyer des activités qui ne sont ni lancées ni gérées par le PAM. Dans de tels cas, ce dernier fournit des services (approvisionnement, transport et/ou suivi) aux activités d'aide alimentaire d'autres organismes, ONG ou instances d'aide bilatérale. Du fait que l'usage réservé à ces contributions n'est pas déterminé par le PAM, elles ont été classées comme ressources autres que les ressources ordinaires. Quant à l'avenir, le PAM a revu ses définitions de ressources ordinaires et de ressources affectées à des fins spéciales pour mieux refléter la nature de l'aide qu'il fournit ainsi que les modalités actuelles de financement.

## **B. Décisions récentes des conseils d'administration des fonds et des programmes des Nations Unies concernant les mécanismes de financement**

51. Soucieux d'accroître les ressources de base des fonds et des programmes des Nations Unies et de pouvoir tabler sur des ressources plus stables, les conseils d'administration, conformément à la résolution 50/227 de l'Assemblée générale, en date du 24 mai 1996, et de la résolution 1997/59 du Conseil économique et social, en date du 24 juillet 1997, ont procédé à des consultations et des négociations très intensives tout au long de 1998 afin de mettre au point une stratégie de financement viable pour le PNUD, le FNUAP et l'UNICEF. Le Conseil d'administration du PNUD et du FNUAP a approuvé des décisions importantes, à savoir les décisions 98/23 et 98/24 relatives aux stratégies de financement de ces deux organismes et 99/1 et 99/5 relatives aux cadres de financement pluriannuels. Le Conseil d'administration de l'UNICEF a, pour sa part, adopté une stratégie de mobilisation des ressources (décision 1999/8). Ces décisions prévoyaient les plans d'action suivants.

## 1. Programme des Nations Unies pour le développement

52. Par sa décision 98/23, le Conseil d'administration du PNUD a arrêté un objectif annuel de financement de 1,1 milliard de dollars au titre des ressources de base et souligné qu'il était urgent de mobiliser chaque année des ressources accrues jusqu'à ce que cet objectif soit atteint. Il a réaffirmé qu'il fallait inverser la tendance à la baisse des ressources de base et créer un mécanisme qui permette de disposer de ressources stables. Dans cette optique, le PNUD a été prié d'élaborer un cadre de financement pluriannuel intégrant les objectifs des programmes, les ressources, le budget et les résultats, aux fins d'accroître le montant des ressources de base. Dans cette même décision, le Conseil a reconnu qu'une dépendance excessive vis-à-vis d'un nombre limité de donateurs présentait des risques pour la viabilité financière à long terme du PNUD et a engagé tous les pays qui étaient en mesure de le faire à accroître leurs contributions au titre des ressources de base. Il a par ailleurs appuyé les efforts déployés par le Programme pour accroître l'impact de ses activités de promotion et définir plus clairement son profil institutionnel en renforçant sa stratégie en matière de communication et d'information.

53. Par ses décisions 98/23 et 99/1 relatives au cadre de financement pluriannuel, le Conseil d'administration a adopté des mesures en vue d'établir un nouveau mécanisme de financement de nature à susciter un dialogue plus dynamique et plus transparent s'agissant des ressources de base du PNUD. Fruit de ces décisions, la première réunion annuelle, qui a été organisée à la deuxième session du Conseil d'administration en avril 1999, a débouché, d'une part, sur une augmentation des contributions annoncées par 39 pays au total et, d'autre part, sur des annonces de contributions pluriannuelles par 21 pays.

54. Par sa décision 99/23, le Conseil d'administration du PNUD a réaffirmé la teneur des décisions 98/23 et 99/1 et a accueilli avec satisfaction les résultats importants obtenus par le Programme tant au siège que sur le terrain s'agissant de l'élaboration du cadre de financement pluriannuel. Il a exprimé sa vive préoccupation devant la diminution globale continue du montant des ressources de base et encouragé tous les pays en mesure de le faire à augmenter leurs contributions et à les verser ponctuellement.

55. Par sa décision 99/23, le Conseil d'administration a aussi prié l'Administrateur de lui soumettre à sa session annuelle de 2000 des propositions relatives à la révision et à la mise à jour du cadre de financement pluriannuel, selon que de besoin, des indications sur la façon dont les enseignements tirés d'un cycle du cadre de financement pluriannuel seraient pris en considération lors du cycle suivant et des propositions concernant la structure et le choix de la date d'établissement du rapport sur le cadre de financement pluriannuel.

## 2. Fonds des Nations Unies pour la population

56. Pour garantir un financement stable, prévisible et en augmentation, le Conseil d'administration du PNUD et du FNUAP a approuvé la décision 99/5, par laquelle il priait le FNUAP d'élaborer un cadre de financement pluriannuel intégrant les objectifs des programmes, les ressources, le budget et les résultats, aux fins d'accroître le montant des ressources de base.

57. Le Conseil d'administration a aussi reconnu qu'une dépendance excessive vis-à-vis d'un nombre limité de donateurs présentait des risques pour la viabilité finan-

cière à long terme du FNUAP et a engagé tous les pays qui étaient en mesure de le faire à accroître leurs contributions au titre des ressources de base. En 1999, environ 98 % des ressources de base du Fonds provenaient des 14 principaux donateurs, et 50 % avaient été versées par trois pays, à savoir le Japon, les Pays-Bas et le Danemark. Le FNUAP ne ménage pas ses efforts pour trouver de nouveaux donateurs, l'objectif étant de pouvoir compter sur 100 donateurs en 2000. Le nouveau mécanisme de financement est de nature à susciter un dialogue plus transparent en ce qui concerne les ressources de base du FNUAP et à accroître les ressources disponibles et leur prévisibilité, grâce aux annonces de contributions pluriannuelles.

58. Par sa décision 2000/9, le Conseil d'administration du PNUD et du FNUAP a prié le Directeur exécutif du FNUAP de veiller à l'application du cadre de financement pluriannuel (2000-2003). Par ailleurs, le Conseil d'administration a encouragé tous les pays qui étaient en mesure de le faire à aider le FNUAP à atteindre le montant de 1 milliard 434 millions de dollars pour la période 2000-2003 au titre des ressources ordinaires et des ressources supplémentaires. Il a aussi prié le Directeur exécutif de lui faire rapport à sa session annuelle de 2001 et chaque année par la suite, sur l'élaboration et l'amélioration du cadre de financement pluriannuel.

59. Le Conseil a en dernier lieu demandé au Directeur exécutif de lui présenter un rapport détaillé à sa session annuelle de 2003 sur les résultats obtenus lors du cycle, les enseignements tirés et leurs conséquences pour la détermination des priorités et l'élaboration du cadre de financement pluriannuel suivant, en tenant compte de la nécessité d'harmoniser les cycles du PNUD, du FNUAP et de l'UNICEF.

### **3. Fonds des Nations Unies pour l'enfance**

60. La décision 1999/8 du Conseil d'administration de l'UNICEF concernant la stratégie de mobilisation des ressources aide le Fonds à s'acquitter de son rôle d'organisme chef de file en matière de protection de l'enfance et, en particulier, à appuyer les efforts nationaux visant à atteindre les objectifs fixés par le Sommet mondial pour les enfants et à donner effet à la Convention relative aux droits de l'enfant. La stratégie vise à accroître les contributions versées au titre des ressources de base, à leur conférer un caractère stable et prévisible et à améliorer la répartition des charges entre les pays donateurs. Dans le cadre de cette stratégie, il est tenu compte de questions relatives à d'autres types de ressources, notamment les contributions au titre des situations d'urgence. Il est proposé d'organiser une session annuelle d'annonces de contributions qui permettrait aux gouvernements de s'allier pour mobiliser des ressources. Dans un souci de mieux répartir les charges, les pays donateurs sont invités à préciser comment ils entendent appuyer l'action de l'UNICEF dans les prochaines années, l'objectif étant d'atteindre les objectifs fixés par le Sommet mondial pour les enfants le plus rapidement possible et de permettre au Fonds de faire face aux nouveaux défis.

61. Les contributions volontaires versées par les gouvernements au Fonds représentent environ les deux tiers de ses ressources totales, le reste provenant pour l'essentiel des comités nationaux. En tant qu'organisme chef de file en matière de protection de l'enfance, l'UNICEF s'efforce d'obtenir un consensus général dans le cadre de ses structures organisationnelles et de l'exposé de sa mission soumis à l'approbation du Conseil d'administration.

62. Le Conseil d'administration a souligné l'intérêt du caractère volontaire des contributions et réaffirmé l'importance des apports provenant du secteur privé. La

plus grande partie des contributions provient d'un petit nombre de pays, ce qui met le Fonds à la merci des fluctuations économiques ou des changements de politiques dans ces pays<sup>15</sup>. À titre d'exemple, en 1999, 15 pays ont à eux seuls versé 60 % des recettes totales du Fonds. Pour donner à l'UNICEF une base de financement plus stable, le Conseil d'administration a fait valoir qu'il importait de mieux répartir les contributions parmi les donateurs et proposé une stratégie de financement pluriannuelle.

63. La stratégie de mobilisation des ressources, le plan stratégique à moyen terme, le budget d'appui pour l'exercice biennal, les programmes de pays et le rapport axé sur les résultats soumis tous les ans par le Directeur exécutif constituent l'ossature du cadre de financement pluriannuel et tiennent compte des facteurs suivants : priorités et principaux domaines d'intervention (buts et objectifs), et budget et ressources.

#### **4. Programme alimentaire mondial**

64. Au début des années 90, il est rapidement devenu évident que le Programme alimentaire mondial (PAM) traversait une grave crise financière due au fait que, dans l'ensemble, les contributions des donateurs ne permettaient plus d'atteindre l'équilibre convenu entre les apports en nature et les apports en espèces. Un groupe de travail chargé d'étudier les options concernant les ressources et le financement à long terme a été établi par le Comité des politiques et programmes d'aide alimentaire, précurseur du Conseil d'administration du PAM, en vue d'évaluer la situation et de proposer des solutions. Le Comité a adopté les nouvelles politiques à sa quarantième session en octobre 1995 et a commencé à les appliquer en 1996. Des résultats notables ont été obtenus : plus grande transparence, meilleur respect de l'obligation redditionnelle, plus grande prévisibilité, meilleure planification et meilleure gestion des ressources aux stades de l'organisation et de l'exécution. Un examen des politiques adoptées en 1995 a été mené à bien entre septembre 1997 et octobre 1998 et les recommandations correspondantes ont été approuvées par le Conseil d'administration à sa première session ordinaire de janvier 1999. Ces recommandations visaient à améliorer la prévisibilité et à accroître l'efficacité et les capacités d'adaptation, sans déroger au principe du recouvrement complet des coûts.

65. Le Conseil d'administration du PAM a dit souhaiter examiner la future stratégie de financement du PAM lorsqu'il a approuvé les politiques concernant les ressources et le financement à long terme en janvier 1999. Une procédure d'examen interne a donc été lancée et les membres du PAM ont été invités à faire connaître leurs vues. La stratégie de mobilisation des ressources sera soumise au Conseil d'administration du PAM à sa session annuelle, en mai 2000.

### **C. Évaluation des nouveaux arrangements financiers**

66. Même s'il est manifestement trop tôt pour évaluer en quelques détails toute la portée des nouveaux arrangements financiers, étant donné en particulier qu'un certain nombre d'éléments ne sont pas encore totalement en place, il n'en est pas moins nécessaire de signaler que les premiers résultats des annonces de contributions faites

<sup>15</sup> Voir tableau 2.

pendant la première partie de cette année aux Conseils d'administration ont été bien en deçà des objectifs fixés.

67. S'agissant de l'amorce de tendances de nature à favoriser une meilleure prévisibilité, le fait que 21 pays, dont 12 pays de programme, ont présenté des annonces de contributions pluriannuelles au PNUD en 1999, malgré le caractère transitoire de la première session de financement, est un signe encourageant de solidarité et de la détermination des États membres de s'engager dans une nouvelle stratégie durable de financement du PNUD en 1999. En 2000, 18 pays au total devraient avoir présenté des annonces de contributions à titre indicatif pour 2001 et 8 pays pour 2002. Le plus souvent, le montant annoncé à titre indicatif pour 2001 et 2002 se situe au moins au niveau de celui de 2000 (sous réserve de l'approbation gouvernementale ou parlementaire). Fait très important, trois pays ont maintenant créé un précédent en utilisant ces engagements pluriannuels comme point de départ pour les augmentations des années suivantes. Un certain nombre d'États membres qui ne peuvent présenter officiellement d'annonces de contributions pluriannuelles en raison de contraintes législatives ou autres nationales ont néanmoins fourni au Programme des chiffres indicatifs pour les prochaines années, conscients qu'ils étaient de l'intérêt de cette formule pour améliorer la prévisibilité sur le plan financier.

68. Le Conseil d'administration, dans sa décision 98/23, a non seulement institué la formule des annonces de contributions pluriannuelles, mais également estimé qu'il serait possible de rendre les ressources de base plus prévisibles encore si les États membres annonçaient des calendriers de versement précis pendant la session de financement, les versements rapides étant encouragés. Au total, 25 pays ont présenté des calendriers de versement en 1999. Conformément à la décision 98/23, le document de séance DP/2000/CRP.3 intitulé « Financement ordinaire du PNUD et gestion de la trésorerie », présenté au Conseil d'administration à sa première session ordinaire de 2000, a fait le point des résultats obtenus en 1999 concernant le moment des versements des contributions au PNUD au regard des calendriers présentés par les pays donateurs membres de l'OCDE/CAD. Il a été relevé que le versement des contributions au titre des ressources de base (ordinaires) en 1999, première année des nouveaux arrangements financiers, n'avait pas atteint son niveau optimal. Si, au total, 17 principaux donateurs ont annoncé des calendriers de versement précis pour leurs contributions volontaires de 1999 au PNUD, 8 seulement ont parfaitement respecté leur calendrier. Quatre autres pays ont versé leurs contributions dans le mois suivant la date indiquée à l'origine. Quatre pays ont effectué leurs versements plus d'un mois après les dates annoncées et un pays n'a fait aucun versement en 1999. Sur les huit pays de programme qui avaient annoncé des calendriers de versement précis pour 1999, sept au total ont effectué leurs versements dans l'année et un pays n'a fait aucun versement pendant l'année civile.

69. Il convient de rappeler que les calendriers de versement précis permettent à l'organisation de déterminer à l'avance le montant en dollars des contributions à recevoir. Le système repose sur l'emploi d'instruments financiers qui permettent de garantir à l'avance le montant en dollars des États-Unis des contributions versées dans d'autres monnaies, le but étant de déterminer à l'avance le montant en dollars des contributions afin d'assurer la stabilité des ressources et de faciliter la planification des programmes. Ces instruments financiers constituent des contrats aux termes desquels les versements doivent être effectués à des dates données. Il importe donc que l'on puisse compter sur les montants annoncés et que les calendriers de versement soient strictement respectés. En 1999, le dollar des États-Unis est demeuré fort

pendant toute l'année et s'est apprécié par rapport aux monnaies basées sur l'euro; cette tendance s'est poursuivie en 2000. Le PNUD n'a pu, en 1999, s'assurer des instruments de couverture que pour un montant relativement faible de contributions prévues en monnaies autres que le dollar parce qu'il n'avait pas reçu en début d'année d'informations précises concernant les montants et/ou les calendriers de paiement de plusieurs grands pays contributeurs et qu'il avait décidé de procéder avec prudence en 1999 étant donné que l'on ne savait pas comment les calendriers de paiement annoncés seraient suivis.

70. Considérant les répercussions du versement des contributions sur la gestion financière et en définitive sur l'exécution des programmes, le Conseil d'administration, dans sa décision 2000/3, a noté les conséquences graves des retards de paiement pour la gestion de la trésorerie et combien il importait que les pays communiquent officiellement le montant de leurs contributions au titre des ressources ordinaires pour 2000 le plus tôt possible dans l'année. Dans la même décision, le Conseil a approuvé la recommandation de l'Administrateur visant à ce que soient intégralement appliqués les éléments de la stratégie de financement du PNUD concernant les annonces de contributions et le respect de calendriers de paiement fixes. Il faut espérer que, grâce à l'attention ainsi portée, il sera possible de rendre les ressources plus prévisibles.

71. Bien que l'on manque encore de recul avec ce nouveau système, la tendance des pays qui ont présenté des annonces de contributions pluriannuelles en 1999 à utiliser les chiffres annoncés comme base d'augmentation en 2000 constitue une évolution positive et reflète une volonté délibérée de reconstituer la base des ressources ordinaires. Il importe qu'en 2001 un nombre encore plus grand de pays s'engage dans la présentation d'annonces de contributions pluriannuelles de cette nature.

72. Si l'ensemble de règles qui régissent le financement du PNUD par prélèvement sur les ressources ordinaires réaffirme clairement que le caractère facultatif des contributions ordinaires (de base) est un principe fondamental clef, il est clair également que le caractère facultatif de ce type de financement du PNUD, de ses fonds et programmes associés et plus largement de tous les fonds et programmes des Nations Unies laisse des activités essentielles de développement des Nations Unies en permanence à la merci de réductions. Par suite de la forte diminution des contributions de deux ou trois grands pays donateurs, et aussi pour une part de la fermeté du dollar, les ressources ordinaires du PNUD pour 2000 au moment de la session de financement du PNUD n'étaient estimées qu'à 682 millions de dollars des États-Unis, même si plusieurs donateurs avaient augmenté leurs contributions en monnaies locales au titre des ressources ordinaires pour 2000. De ce fait, le débat pendant la session de financement du PNUD en avril 2000 a porté sur la nécessité de susciter une plus grande volonté politique et un plus grand engagement collectif en faveur des objectifs fixés pour les ressources ordinaires dans le plan de financement pluriannuel.

73. Dans le cas du FNUAP, il est encore trop tôt pour évaluer pleinement l'impact du nouvel arrangement financier. Par bonheur, un nombre prometteur de pays ont annoncé qu'ils allaient augmenter leurs contributions en monnaies locales au titre des ressources de base même si deux autres pays donateurs ont annoncé de fortes réductions. Le FNUAP projette d'intensifier ses efforts de mobilisation du soutien de tous les pays, y compris les pays en développement et les pays en transition, et

des fondations privées. D'ici à la fin de 2000, la tendance à la baisse devrait en principe s'être inversée. Même si la croissance économique actuelle de l'économie mondiale ne se traduit pas automatiquement par une augmentation des annonces de contributions au titre des ressources de base du FNUAP, l'effet combiné de la satisfaction suscitée par les activités du Fonds et des bons résultats de l'examen quinquennal prévu par la Conférence internationale sur la population et le développement pourrait aboutir d'ici peu à un accroissement des contributions.

74. Les ressources autres que les ressources de base, y compris la participation aux coûts, les fonds d'affectation spéciale et les sources non traditionnelles de financement, constituent un mécanisme important permettant de renforcer la capacité du FNUAP à mettre en oeuvre des programmes de population. Même si ces ressources sont dans le cas du FNUAP en très nette augmentation, elles ne peuvent que compléter, et jamais remplacer, le financement par les ressources de base.

75. Quant à l'évaluation de l'incidence des nouveaux arrangements financiers, y compris le plan de financement pluriannuel, sur la situation de l'UNICEF, il est trop tôt pour apprécier tout l'impact de la décision. Le Conseil d'administration, dans sa décision 1999/8, a noté que la partie du plan à moyen terme pour 1998-2001 consacrée au financement prévoyait une croissance annuelle des recettes de 3 à 4 %, qui servirait à financer les dépenses organisationnelles envisagées, et que l'objectif de financement aux fins de la stratégie de mobilisation des ressources portait sur une croissance annuelle des recettes de 7 %, pour atteindre 1,5 milliard de dollars d'ici à 2005, le défi étant de mobiliser des fonds pour la masse commune des ressources et des fonds supplémentaires auprès des gouvernements, du secteur privé et tous les autres donateurs. Les recettes totales de l'UNICEF pour 1999 ont été estimées à 1 milliard 118 millions de dollars des États-Unis, soit 152 millions de dollars de plus qu'en 1998 (966 millions de dollars), ce qui représente une augmentation totale d'environ 16 %. Soixante-deux pour cent de 1 milliard 118 millions de dollars provenaient des gouvernements et 35 % du secteur privé; 3 % représentaient d'autres recettes. La masse commune des ressources correspondait à 53 % des recettes totales, les autres ressources à 47 %, dont 29 % destinées aux programmes ordinaires et 18 % aux situations d'urgence.

76. Même si l'objectif indiqué dans la partie du plan à moyen terme de l'UNICEF consacrée au financement a été atteint en 1999, il n'en subsiste pas moins un décalage important entre l'objectif de la stratégie de mobilisation des ressources et les recettes projetées. De plus, les recettes provenant des autres ressources ont augmenté à un rythme nettement plus rapide que la masse commune des ressources, ce qui montre à quel point il est nécessaire d'encourager un appui aux ressources de base de l'UNICEF, en s'efforçant en permanence d'accroître le partage des charges. À cet égard, l'UNICEF espère qu'il sera possible d'augmenter encore le nombre des donateurs en 2000. La prévisibilité s'est, quant à elle, sensiblement améliorée grâce à la réunion d'annonces de contributions étant donné que l'objectif inscrit dans la partie du plan à moyen terme consacrée au financement a été en grande partie atteint au cours de cette réunion.

#### **D. Évaluation de l'incidence des tendances en matière de financement**

77. Alors que les ressources ordinaires (de base) allouées aux fonds et programmes des Nations Unies continuent de stagner ou de diminuer, il est tout aussi urgent que



par le passé d'accorder une aide soutenue au développement, par des voies bilatérales ainsi que multilatérales, et notamment par le système des Nations Unies. En outre, la disponibilité et la prévisibilité des ressources allouées aux programmes continuent de pâtir des fluctuations des taux de change.

78. Comme l'indique le *Rapport sur le développement humain de 1999*, publié par le PNUD, plus du quart des 4,5 milliards d'habitants que comptent les pays en développement n'ont accès ni au savoir ni à des services privés et publics de base et meurent avant l'âge de 40 ans. Près de 1,3 milliard de personnes n'ont pas accès à de l'eau salubre; parmi les enfants en âge d'aller à l'école primaire, un sur sept n'est pas scolarisé; près de 840 millions de personnes souffrent de malnutrition; et on estime à 1,3 milliard le nombre de personnes vivant de revenus inférieurs à un dollar par jour.

79. Il convient également de signaler que 95 % de l'accroissement de la population mondiale a lieu dans les pays en développement et que, dans les pays les moins avancés, la population double en moins de 30 ans. Dans la plupart des pays en développement et des pays en transition sur le plan économique, les besoins en santé en matière de reproduction, notamment en planification familiale et en santé sexuelle, restent insatisfaits. En outre, le spectre du VIH/sida est beaucoup plus redoutable qu'on ne l'avait prévu il y a une dizaine d'années.

80. Puisque la communauté internationale est déterminée à se rapprocher des objectifs fixés en matière de développement international lors des principales conférences des années 90, il est nécessaire que le système des Nations Unies joue un rôle de premier plan, à l'échelle mondiale aussi bien que nationale. Bien que les activités opérationnelles des organismes des Nations Unies qui s'occupent de développement ne représentent qu'une petite part du montant total de l'aide publique au développement, elles contribuent pour beaucoup à favoriser et à catalyser l'action entreprise à l'échelle nationale. Il est absolument nécessaire d'enrayer le déclin des ressources ordinaires (de base), afin que le système des Nations Unies pour le développement puisse jouer son rôle de catalyseur en aidant les pays concernés à atteindre les objectifs fixés lors des conférences mondiales et notamment à réduire de moitié d'ici à 2015 le nombre de personnes vivant dans le plus grand dénuement. Puisque la communauté internationale s'accorde de plus en plus à reconnaître qu'il est nécessaire, pour renforcer l'efficacité de l'aide au développement, d'octroyer des financements en fonction de la réalisation d'objectifs, le rôle du plan de financement pluriannuel en matière de mobilisation des ressources du secteur privé n'en est que plus important.

#### **Programme des Nations Unies pour le développement**

81. Étant donné l'importance que le PNUD accorde à l'action entreprise au niveau national, ce sont les 170 pays bénéficiant du réseau mondial des 134 bureaux nationaux du PNUD qui pâtissent le plus des réductions des ressources de base, la viabilité des programmes du PNUD y étant sérieusement menacée. La réduction continue des ressources a considérablement nui à l'efficacité et à l'action du PNUD sur le terrain, qu'il s'agisse de ses programmes proprement dits ou de l'exécution du mandat qui lui a été confié en tant que principal représentant national du système des Nations Unies pour le développement. Les restrictions budgétaires ont des répercussions négatives sur l'efficacité des programmes de pays, à l'heure pourtant où le Secrétaire général a lancé un programme de réforme de l'ONU visant à renforcer

l'ensemble du système multilatéral et à un stade de ce processus où la présence importante sur le terrain des organismes des Nations Unies oeuvrant en faveur du développement est plus indispensable que jamais.

82. La réduction continuelle des ressources ordinaires (de base) influe directement sur la nature multilatérale de l'action menée par le PNUD sur le terrain : si les ressources autres que les ressources de base constituent un complément très important permettant de renforcer la capacité des programmes du PNUD, elles ne peuvent cependant pas remplacer l'assise solide que constituent les ressources de base, véritable fondement de l'universalité du PNUD.

83. En termes généraux, l'épuisement, dès la fin de l'année 1999, du solde des ressources de base disponibles et le niveau des prévisions de contributions volontaires annuelles se sont traduits par des réductions successives des niveaux de financement, le cycle de financement du programme 1997-1999 étant prolongé d'une année de façon à inclure l'an 2000. Les crédits affectés aux programmes ont dans l'ensemble été réduits de plus de 30 %, les niveaux de financement pour 2001 et 2002 devant être encore réduits dans des proportions équivalentes. Bien que ces ajustements aient été appliqués à tous les types de programmes sans exception, leurs répercussions auprès des programmes de pays compromettent sérieusement l'ampleur et l'efficacité désirée des activités du PNUD, notamment dans les pays les moins avancés et les pays à faible revenu, qui bénéficient de la plus grande partie des ressources de base (respectivement 60 % et 88 %). Depuis 1992, la valeur réelle de l'aide accordée par le PNUD a diminué d'environ 60 %.

84. Le PNUD a prouvé qu'il pouvait planifier et mener à bien des activités en disposant de ressources bien supérieures aux niveaux réduits précédemment mentionnés. Les bureaux de pays ne cessent de rappeler que les pays bénéficiaires ont indéniablement besoin de programmes de grande qualité organisés en amont, donnant des résultats concrets et de plus en plus axés vers les politiques et qu'il est possible de planifier et de mener à bien de telles activités en disposant de ressources nettement supérieures au 1,6 milliard de dollars que le PNUD a dépensés en 1999.

#### **Fonds des Nations Unies pour la population**

85. La réduction des ressources de base a également eu des répercussions très négatives dans les pays où le FNUAP est présent. Au terme de l'examen quinquennal de la Conférence des Nations Unies sur la population et le développement, il est apparu que l'approche préconisée lors de la Conférence s'est imposée et a été un grand facteur de changement : les politiques gouvernementales évoluent et les programmes nationaux sont reformulés de façon à tenir compte du Programme d'action de la Conférence.

86. Les compressions budgétaires récentes n'auraient pu se produire à un pire moment. C'est à l'heure même où les programmes sont effectivement mis en oeuvre qu'il faut y mettre un frein et que les ressources sont réduites. Cette situation s'apparente en quelque sorte au fonctionnement d'un paquebot : une fois qu'il s'est arrêté ou ralenti, il est extrêmement difficile et coûteux de le remettre en marche et il faut attendre longtemps avant qu'il reprenne sa vitesse de croisière. Ces interruptions empêchent de réaliser des progrès et des économies d'échelle et perturbent la gestion efficace des programmes et des ressources.

87. En juin 1998, le Conseil d'administration a approuvé le plan de travail du FNUAP pour 1999-2002, dans lequel on avait estimé à 310 millions de dollars le montant total des ressources de base. Un an plus tard, en juin 1999, le FNUAP a annoncé que ce montant était dorénavant de 255 millions de dollars, soit une réduction de 55 millions de dollars.

88. L'insuffisance des ressources disponibles a eu en 1999 de graves répercussions sur les programmes de population, notamment dans le domaine de la santé en matière de reproduction. C'est ainsi que, en raison des réductions budgétaires, plus d'un million d'utilisateurs de moyens de contraception traditionnels n'ont pas pu bénéficier de méthodes modernes et qu'un million et demi de personnes ont continué à ne recourir à aucune méthode de planification familiale. À cause de l'ampleur de ces réductions – compromettant l'efficacité des programmes et réduisant les moyens d'offrir des choix en matière de reproduction – le nombre de grossesses non désirées devrait augmenter de 1,4 million, ce qui donnerait ensuite lieu à plus de 570 000 avortements et plus de 670 000 naissances non désirées. On estime également que ces grossesses non désirées entraîneraient plus de 3 300 décès maternels et plus de 43 000 cas de graves maladies maternelles postnatales. Sur la base des taux actuels de survie des nourrissons et des enfants, les naissances supplémentaires seraient suivies du décès de 41 000 nourrissons et de 15 000 enfants.

89. Parmi les répercussions plus difficiles à quantifier figure la réduction de la lutte contre les maladies sexuellement transmissibles (y compris le VIH/sida) et contre les pratiques traditionnelles néfastes (telles que les mutilations sexuelles féminines). L'approvisionnement mensuel en contraceptifs oraux ne coûte que 0,25 dollar; une trousse obstétrique 2 dollars et un préservatif 0,025 dollar. Les programmes de santé en matière de reproduction, notamment de planification familiale, de maternité sans risque et de prévention du VIH/sida, ont été durement touchés par les compressions budgétaires. Il faut souhaiter que le plan de financement pluriannuel marque le début d'une longue période de stabilité pour le FNUAP.

#### **Fonds des Nations Unies pour l'enfance**

90. Les tendances actuelles en matière de financement demeurent problématiques pour l'UNICEF car, si les engagements pris ne sont pas renouvelés et si des ressources supplémentaires ne sont pas allouées, les principaux objectifs fixés lors du Sommet mondial pour les enfants – en matière de mortalité infantile et maternelle, de malnutrition, d'éducation, d'eau et d'assainissement – ne seront pas atteints à l'échelle mondiale et l'UNICEF ne sera pas pleinement en mesure de soutenir l'application de la Convention relative aux droits de l'enfant. Le futur programme d'action de l'UNICEF, principalement axé sur les premiers soins à l'enfant, l'accessibilité et la qualité de l'éducation, en particulier celle des filles, et le droit des adolescents à la participation, à la protection et à l'information, nécessitera également d'importantes ressources. Qui plus est, les ressources de base restent le fondement des programmes de pays de l'UNICEF tandis que les autres ressources sont indispensables pour étendre le rayonnement des programmes de pays et garantir la capacité d'apporter aux enfants l'assistance dont ils ont besoin.

#### **Programme alimentaire mondial**

91. Le Programme alimentaire mondial (PAM) a une double vocation : fournir de l'aide humanitaire et oeuvrer en faveur du développement. L'aide apportée par le

PAM est également axée sur les activités précédant et suivant les catastrophes; il s'agit notamment de se préparer aux catastrophes, d'en atténuer ensuite les effets, et de permettre la reprise et le redressement des zones dévastées. Le PAM a certes bénéficié, au cours de ses 37 ans d'existence, de la générosité extrême de donateurs et, le plus souvent, de ressources adéquates lui permettant de s'acquitter de sa mission, mais ses priorités et celles de ses donateurs ont évolué au fil des ans. Si le montant total des ressources de base n'a pas connu de grandes variations, les ressources allouées au développement ont été réduites. À sa création en 1963, le PAM oeuvrait principalement en faveur du développement (70 % de ses activités y étaient consacrées) et était moins présent dans le domaine des secours d'urgence (qui représentaient 30 % de ses activités). À l'heure actuelle, 80 % des ressources du Programme sont allouées aux secours d'urgence et près de 20 % au développement.

92. Bien que l'action du PAM privilégie maintenant les secours d'urgence, le Conseil d'administration a entrepris l'an dernier l'examen minutieux et systématique de la place de l'aide alimentaire dans le développement. L'importance et la grande utilité de l'aide alimentaire pour le développement ont été de nouveau soulignées, ainsi que la nécessité de veiller à ce qu'une telle aide soit focalisée, ciblée et intégrée. Des objectifs précis ont été fixés afin d'améliorer la qualité et l'adéquation des programmes. Outre ces engagements et ces mesures de grande importance dont la mise en oeuvre a déjà commencé, les bailleurs de fonds et les États membres ont demandé au PAM d'étudier différentes recommandations visant à favoriser l'allocation de ressources plus importantes au développement. Ces recommandations figureront dans la stratégie de mobilisation des ressources qui sera présentée au Conseil d'administration à sa session annuelle de mai 2000. Ces deux initiatives devraient permettre de stabiliser ou d'augmenter les niveaux de financement des activités de développement, afin d'obtenir des résultats conformes aux recommandations de l'examen réalisé.

## **E. Changements structurels et administratifs concernant les fonds et programmes des Nations Unies**

93. Le passage à un mode de gestion axé sur les résultats est important dans la mesure où il permet à chaque organisme d'établir un lien entre, d'une part, les résultats obtenus et, d'autre part, les ressources ordinaires (ressources de base) et les autres ressources employées à cet effet. Le PNUD a présenté son premier cadre de financement pluriannuel au Conseil d'administration en septembre 1999. Il s'agit d'un instrument clef du Programme en matière de mobilisation de ressources. Le cadre de financement pluriannuel a été établi à partir des cadres de résultats stratégiques et prend en compte les objectifs des programmes, les ressources, les budgets et les réalisations. Les cadres de résultats stratégiques sont eux-mêmes devenus des outils de gestion importants au niveau des pays, faisant du rapport annuel axé sur les résultats un instrument stratégique permettant de mettre en évidence les résultats obtenus et l'utilité du travail accompli par le PNUD. Le Programme présentera son premier rapport annuel axé sur les résultats à la session annuelle de 2000 en se fondant pour ce faire sur le cadre de financement pluriannuel.

94. Le Conseil d'administration a été périodiquement informé par des rapports des gains procurés par le programme de perfectionnement des méthodes de gestion en ce qui concerne l'efficacité des structures et des processus de l'UNICEF. Par ailleurs, le siège et les bureaux extérieurs ont été priés à l'occasion de l'examen annuel du fi-

nancement de faire des économies dans des domaines qui ne remettent pas en cause la qualité des programmes, tels que les déplacements et les services de consultants. La baisse continue des contributions versées au titre des ressources de base se soldera à terme par une diminution des sommes qui ont été allouées aux programmes de pays conformément à la formule approuvée par le Conseil d'administration en 1997, et il est donc possible que les programmes ayant reçu l'aval du Conseil d'administration ne puissent être exécutés dans leur intégralité.

95. Le FNUAP a présenté son premier cadre de financement pluriannuel au Conseil d'administration en avril 2000 et en a fait son principal instrument de mobilisation de ressources et de gestion axée sur les résultats. Le cadre de financement prend en compte les objectifs des programmes, le budget et les réalisations, ce qui en fait un instrument important permettant de mettre en évidence les résultats obtenus et l'incidence des programmes du Fonds. Par ailleurs, l'examen quinquennal consacré à la Conférence internationale sur la population et le développement a été l'occasion de dresser un bilan d'ensemble des initiatives prises par les différents pays afin d'appliquer le Programme d'action de la Conférence. À l'issue de cet examen, l'Assemblée générale a adopté, le 2 juillet 1999, à sa vingt et unième session extraordinaire, une résolution intitulée « Principales mesures pour la poursuite de l'application du Programme d'action de la Conférence internationale sur la population et le développement ». Comme suite à l'examen, le FNUAP a infléchi l'orientation de ses programmes et a mis l'accent sur les axes prioritaires. Les partenariats avec la société civile et le secteur privé ont été renforcés dans de nombreux domaines, notamment en ce qui concerne la santé en matière de procréation, la mobilisation des ressources, l'assurance qualité, la prestation de services et les activités d'information.

96. Un examen des ressources et des mécanismes de financement du PAM a été entrepris en 1995, l'objectif étant de disposer de ressources prévisibles et adaptées. Le Comité des politiques et des programmes d'aide alimentaire (précurseur du Conseil d'administration du PAM) a approuvé, à sa quarantième session, en octobre 1995, les politiques concernant les ressources et le financement à long terme, qui sont entrées en vigueur en 1996. Les guichets de financement et les catégories de programme ont été réorganisés et l'on a introduit le principe de recouvrement complet des coûts afin que l'intégralité des coûts associés à une contribution soient couverts. L'examen lancé en septembre 1997 a montré que ces politiques avaient eu des effets très positifs : plus grande transparence et meilleur respect de l'obligation redditionnelle, plus grande prévisibilité, meilleure planification et meilleure gestion des ressources aux stades de l'organisation et de l'exécution.

97. Un examen du programme de mobilisation des ressources du PAM a été lancé en 1999. Il comprenait une analyse des facteurs internes et des activités qui devaient permettre aux membres du PAM de présenter leurs vues. En tant qu'organisation financée exclusivement à l'aide de contributions volontaires, le PAM se doit tout particulièrement de veiller à la qualité des projets menés sur le terrain et de rendre scrupuleusement compte à ses partenaires s'il veut conserver la confiance des donateurs. Si la prévisibilité et l'augmentation des ressources sont du ressort des donateurs, le PAM s'efforce aussi de lever plusieurs obstacles internes afin de faciliter la mobilisation des ressources. Le Programme présentera sa stratégie de mobilisation des ressources à la session annuelle du Conseil d'administration, en mai 2000.

## F. Conférence des Nations Unies pour les annonces de contributions aux activités de développement

98. Au vu de l'analyse préliminaire des nouvelles modalités de financement et des réunions pour les annonces de contributions, il ressort que les donateurs ont annoncé le versement d'une proportion importante des ressources nécessaires à l'occasion des conférences pour les annonces de contributions organisées par le Conseil d'administration du PNUD et du FNUAP et par celui de l'UNICEF. On dispose ainsi d'une vision plus précise du calendrier de paiement de quelques pays, ce qui facilitera grandement la programmation et la gestion financières. Le temps est peut-être venu de statuer sur l'avenir de la Conférence des Nations Unies pour les annonces de contributions aux activités de développement, comme demandé par l'Assemblée générale dans sa résolution 50/227<sup>16</sup>.

## G. Conclusions et recommandations

99. Les ressources de base versées par les pays demeurent la pierre angulaire des fonds et des programmes, qu'il s'agisse de répondre aux besoins nationaux ou de faire face à des problèmes mondiaux<sup>17</sup>. Leur stagnation et leur diminution nuisent gravement à la capacité des fonds et des programmes à mener à bien les tâches qui leur ont été confiées.

100. Les fonds et les programmes des Nations Unies ont accompli d'énormes progrès s'agissant des réformes structurelles, notamment en introduisant des procédures de gestion axées sur les résultats qui reposent sur l'établissement de cadres de résultats stratégiques intégrés aux cadres de financement pluriannuels. Le PNUD poursuit sa réorganisation (en particulier avec les plans d'action de l'Administrateur) en vue de répondre aux problèmes de développement par une démarche mieux coordonnée et plus efficace. L'UNICEF fait de même avec son programme de perfectionnement des méthodes de gestion. Il n'en demeure pas moins que les ressources de base continuent à s'amenuiser.

101. La diminution des ressources de base s'explique par les facteurs suivants :

a) Caractère volontaire des contributions versées au titre des ressources de base – les contributions régulières (alimentant les ressources de base) étant versées de manière volontaire, les organisations financées de cette façon sont généralement touchées de plein fouet lorsque les donateurs réduisent l'aide publique au développement. En effet, contrairement à ce qui existe pour l'Association internationale de développement et les programmes de développement de l'Union européenne, les

<sup>16</sup> Voir la résolution 50/227 de l'Assemblée générale (annexe 1, par. 16).

<sup>17</sup> En règle générale, on entend par ressources de base les contributions volontaires versées aux fonds et programmes au titre des ressources générales, lesquelles doivent être utilisées conformément aux mandats établis, sans contraintes ni conditions. À l'intérieur de cette définition générale, il existe de très légères différences, qui sont néanmoins importantes. Les ressources de base du PNUD sont entièrement fournies par les gouvernements; celles de l'UNICEF (masse commune des ressources) sont d'origine gouvernementale et non gouvernementale (comités nationaux, par exemple); le FNUAP reçoit la quasi-totalité de ses ressources de base des gouvernements, le reste provenant de sources non gouvernementales, sous forme de dons privés. La plupart des contributions que reçoit le PAM sont versées par les gouvernements, en espèces et en nature (E/1997/65/Add.1, par. 13).

fonds et les programmes des Nations Unies ne peuvent se prévaloir d'un instrument juridique ou ayant force obligatoire pour reconstituer leurs réserves financières. Avec le nouveau système d'annonces de contributions pluriannuelles, on devrait pouvoir compter sur des ressources plus stables, mais il ne faut pas oublier que lorsque les pays décident de diminuer les sommes qu'ils consacrent à l'aide publique au développement, ils le font le plus souvent au détriment des contributions régulières, qui sont versées sur une base volontaire;

b) Multiplication des activités dans le domaine de l'assistance humanitaire – les efforts accrus consentis par les fonds et les programmes dans le domaine de l'assistance humanitaire ont aussi grevé les ressources de base. Il a notamment fallu trouver des ressources spéciales pour financer le déploiement de forces internationales dans des régions telles que le Kosovo et le Timor oriental;

c) Multiplication des demandes d'assistance présentées au titre de l'aide publique multilatérale au développement – l'aide multilatérale, déjà peu abondante, fait l'objet de ponctions sans cesse plus nombreuses. Alléger la dette des pays pauvres fortement endettés est une initiative très importante, mais il est également vital que les besoins de ces pays soient financés par des ressources supplémentaires comme convenu et non par des ponctions directes ou indirectes sur des dons multilatéraux, qui devaient originellement alimenter les ressources de base des fonds et des programmes des Nations Unies, sous forme de contributions volontaires. L'aide publique multilatérale au développement, pourtant déjà modeste, risque aussi d'être détournée vers de nouveaux fonds internationaux d'affectation spéciale à vocation universelle;

d) Multiplication de la concurrence dans un environnement de coopération internationale en mutation – outre des ponctions accrues sur des ressources modestes, plusieurs institutions clefs, telles que la Banque mondiale, ont élargi leurs activités opérationnelles à des domaines qui relevaient traditionnellement de la compétence des organismes de développement des Nations Unies;

e) Les problèmes très différents auxquels doivent faire face les organismes de développement des Nations Unies ne permettent pas de connaître avec précision les résultats obtenus, notamment sur le court terme. Le Département des affaires économiques et sociales tente, au moyen d'un programme d'évaluation de l'impact, d'ampleur réduite, d'examiner cette question à l'échelle du système, et les fonds et les programmes des Nations Unies s'efforcent de faire de même à leur niveau. Dans les deux cas, il ne faut cependant pas oublier que pour régler des problèmes complexes, il faut du temps et des ressources.

102. Avec environ 2,32 milliards de dollars (montant net provisoire pour 1999), on peut considérer que les ressources totales du PNUD sont encore importantes. Toutefois, les ressources de base (ordinaires) n'ont cessé de diminuer depuis six ans, si bien qu'elles ne représentent que quelque 682 millions de dollars en 2000 (soit la même somme que le montant net provisoire pour 1999). La tendance à la baisse n'a pas encore été inversée et la situation reste critique. Si l'on veut atteindre les objectifs de financement annuels établis dans le cadre de financement pluriannuel, il est urgent de redresser la situation d'ici à la fin de 2000, c'est-à-dire d'augmenter les ressources de manière régulière, conformément aux directives figurant dans le cadre de financement pluriannuel.

103. Lors de l'examen des nouveaux mécanismes de financement, le Conseil d'administration et tous les États membres doivent s'attacher à renforcer la volonté politique d'atteindre les objectifs fixés d'un commun accord dans le cadre de financement pluriannuel, le but étant d'accroître rapidement les ressources de base.

104. L'UNICEF entretient des relations privilégiées avec le public dans les différents pays grâce à ses ambassadeurs itinérants, ses cartes de vœux et ses comités nationaux. En 1999, les ressources ordinaires ont atteint 589 millions de dollars, contre 571 millions en 1998. De manière générale, la part des contributions des gouvernements dans les ressources ordinaires est passée de 75 % en 1990 à 60 % en 1999. En 1999, les gouvernements ont versé 345 millions de dollars au titre des ressources ordinaires, contre 344 millions en 1998, soit une augmentation inférieure à 1 %, alors que le plan à moyen terme tablait sur une hausse de 3 à 4 %. Le Fonds est largement tributaire de l'appui de la société civile : un tiers de ses ressources provient des comités nationaux et du secteur privé. Outre les collectes de fonds pour le compte de l'UNICEF, les comités nationaux mènent des activités de communication, ce qui leur permet de jouer un rôle de sensibilisation important en ce qui concerne la protection de l'enfance et le développement, de mieux faire connaître le Fonds et d'accroître l'impact de ses programmes. De l'appui manifesté par l'opinion publique à l'assistance au développement en général, et à l'action de l'UNICEF en particulier, dépendent les engagements pris par les gouvernements en matière d'aide publique au développement et le soutien qu'ils apportent aux activités de collecte de fonds auprès des entreprises dans certains pays.

105. En 1995, année de la Conférence internationale sur la population et le développement au Caire, les ressources du FNUAP atteignaient 305 millions de dollars, mais n'ont depuis cessé de diminuer peu à peu. En 1999, le Fonds a reçu environ 250 millions de dollars au titre des ressources de base, lesquelles devraient atteindre 275 millions en 2000. Dans le cadre des activités de collecte de fonds, il s'est attaché les services de personnalités nationales ou internationales, qui œuvrent comme ambassadeurs itinérants ou comme porte-parole de la campagne « Face à face » dans leurs pays respectifs où ils s'efforcent de sensibiliser l'opinion publique aux questions ayant trait à la population. L'appui de la société civile sera l'un des pivots du dispositif visant à accroître les ressources de base du FNUAP. Soucieux d'améliorer son image de marque, le Fonds a également commencé à travailler avec un comité national, qui a pour mission de l'aider à collecter des fonds auprès du secteur privé.

106. Dans le cas du PAM, la valeur des services fournis aux donateurs et, surtout, aux bénéficiaires de l'aide se mesure à l'aune des ressources qui lui sont confiées. Conformément aux objectifs de développement intégrés, le Programme continuera à lutter contre la malnutrition et la famine et à veiller à ce que les ressources dont il dispose lui permettent de répondre aux besoins des groupes les plus démunis ou les plus exposés aux risques de disette. En 37 ans d'existence, le PAM n'a encore jamais manqué de ressources pour s'acquitter de sa mission.

### **Recommandations**

107. Le Conseil souhaitera peut-être souligner que la mobilisation de ressources est une responsabilité conjointe des Conseils d'administration et qu'il est indispensable que les gouvernements donateurs consentent collectivement des efforts et fassent preuve de volonté politique pour que l'action des chefs de secrétariat des fonds et programmes des Nations Unies porte ses fruits.



108. Le Conseil souhaitera peut-être inviter les Conseils d'administration à veiller à ce que les programmes approuvés et les autres tâches dévolues aux fonds et programmes reçoivent le financement convenu et à prendre, à cette fin, des mesures de nature à accroître des niveaux de financement actuellement insuffisants.

109. Le Conseil souhaitera peut-être aussi prier les gouvernements de faire en sorte que les décisions ayant trait au financement soient tout à fait conformes à l'objectif consistant à adopter une démarche coordonnée visant à fournir une assistance au développement au niveau des pays, comme prévu par les dispositions pertinentes des résolutions successives de l'Assemblée générale (44/211, 47/199, 50/120 et 53/192), et d'utiliser au mieux les mécanismes de financement et de programmation des fonds et des programmes des Nations Unies.

110. Le Conseil souhaitera peut-être examiner et approuver les décisions adoptées par le Conseil d'administration du PNUD et du FNUAP et par celui de l'UNICEF, qui s'inscrivent dans le cadre des initiatives actuellement lancées par les États membres en vue d'inverser la tendance à la baisse des ressources de base et de donner au financement des activités de développement des Nations Unies une assise prévisible, stable et régulière, adaptée aux besoins des pays en développement et à la nature complexe de problèmes étroitement liés, et encourager vivement les conseils d'administration à appliquer efficacement et dans les meilleurs délais ces décisions et les autres décisions pertinentes.

111. Le Conseil souhaitera peut-être exprimer sa préoccupation devant la diminution continue des ressources de base du PNUD et des autres fonds et programmes et, compte tenu de la croissance économique actuelle, encourager vivement tous les États membres à appuyer l'application du cadre de financement pluriannuel, en particulier par une augmentation des contributions versées au titre des ressources de base en vue d'atteindre les objectifs fixés dans le cadre de financement pluriannuel, ainsi que prier expressément tous les pays d'augmenter leurs contributions afin de réduire la dépendance excessive vis-à-vis d'un nombre limité de donateurs, améliorant ainsi la viabilité des fonds et des programmes des Nations Unies.

112. Le Conseil souhaitera peut-être tenir compte du fait que, puisque les contributions versées aux fonds et programmes des Nations Unies conservent leur caractère volontaire, les gouvernements devraient être encouragés à garantir le caractère prévisible des arrangements de financement et à répartir les charges équitablement en partageant les responsabilités et en usant de l'influence exercée par le groupe de donateurs.

113. Le Conseil souhaitera peut-être présenter des recommandations à l'Assemblée générale en ce qui concerne l'avenir de la Conférence des Nations Unies pour les annonces de contributions aux activités de développement, en tenant compte des enseignements tirés de la réunion de financement organisée par les conseils d'administration des fonds et programmes des Nations Unies, conformément à la demande figurant dans la résolution 50/227 de l'Assemblée.

**Tableau 3**  
**Contributions versées aux fonds et programmes des Nations Unies pour la période 1990-1999**  
 (En millions de dollars É.-U.)

		<i>Fonds administrés par le PNUD</i>		<i>Total partiel</i>	<i>Pourcentage</i>	<i>FNUAP</i>		<i>UNICEF</i>		<i>PAM</i>
		<i>PNUD</i>				<i>Pourcentage</i>		<i>Pourcentage</i>		
1990	Ressources de base	1 043,4	43,2	1 086,6	82	n.d.	..	531,0	..	n.d.
	Autres ressources	149,5	85,3	234,8	18	n.d.		290,0	..	n.d.
	<b>Total</b>	<b>1 192,9</b>	<b>128,5</b>	<b>1 321,4</b>	<b>100</b>	<b>227,8</b>	<b>100</b>	<b>821,0</b>	<b>100</b>	<b>1 092,1</b>
1991	Ressources de base	1 022,0	63,5	1 085,5	81	219,3	98	506,0	63	n.d.
	Autres ressources	220,0	39,8	259,8	19	4,7	2	301,0	37	n.d.
	<b>Total</b>	<b>1 242,0</b>	<b>103,3</b>	<b>1 345,3</b>	<b>100</b>	<b>233,0</b>	<b>100</b>	<b>807,0</b>	<b>100</b>	<b>1 401,1</b>
1992	Ressources de base	1 073,8	55,9	1 129,7	76	233,2	98	548,0	58	n.d.
	Autres ressources	408,0	30,3	438,3	24	5,0	2	390,0	42	n.d.
	<b>Total</b>	<b>1 481,8</b>	<b>86,2</b>	<b>1 568,0</b>	<b>100</b>	<b>238,2</b>	<b>100</b>	<b>938,0</b>	<b>100</b>	<b>1 734,9</b>
1993	Ressources de base	907,9	47,5	955,4	66	217,0	99	509,0	59	n.d.
	Autres ressources	475,5	25,1	500,6	34	2,7	1	357,0	41	n.d.
	<b>Total</b>	<b>1 383,4</b>	<b>72,6</b>	<b>1 456,0</b>	<b>100</b>	<b>219,7</b>	<b>100</b>	<b>866,0</b>	<b>100</b>	<b>1 435,1</b>
1994	Ressources de base	916,7	45,7	962,4	53	254,5	96	535,0	53	n.d.
	Autres ressources	832,9	15,4	848,3	47	10,7	4	471,0	47	n.d.
	<b>Total</b>	<b>1 749,6</b>	<b>61,1</b>	<b>1 810,7</b>	<b>100</b>	<b>265,2</b>	<b>100</b>	<b>1 006,0</b>	<b>100</b>	<b>1 515,0</b>
1995	Ressources de base	926,8	52,8	979,6	52	305,0	91	537,0	54	n.d.
	Autres ressources	870,5	28,7	899,2	48	32,1	9	474,0	47	n.d.
	<b>Total</b>	<b>1 797,3</b>	<b>81,5</b>	<b>1 878,8</b>	<b>100</b>	<b>337,1</b>	<b>100</b>	<b>1 011,0</b>	<b>100</b>	<b>1 282,4</b>
1996	Ressources de base	844,0	51,9	895,9	40	308,7	97	551,0	58	n.d.
	Autres ressources	1 297,8	24,6	1 322,4	60	8,3	3	393,0	42	n.d.
	<b>Total</b>	<b>2 141,8</b>	<b>76,5</b>	<b>2 218,3</b>	<b>100</b>	<b>317,0</b>	<b>100</b>	<b>944,0</b>	<b>100</b>	<b>1 336,1</b>

1997	Ressources de base	764,2	50,9	815,1	37	285,0	92	547,0	59	n.d.
	Autres ressources	1 366,6	20,0	1 386,6	63	25,0	8	355,0	41	n.d.
	<b>Total</b>	<b>2 130,8</b>	<b>70,9</b>	<b>2 201,7</b>	<b>100</b>	<b>310,0</b>	<b>100</b>	<b>902,0</b>	<b>100</b>	<b>1 319,0</b>
1998	Ressources de base	756,9	53,9	810,8	38	268,9	88	571,0	60	n.d.
	Autres ressources	1 347,6	10,5	1 358,1	62	36,5	12	395,4	40	n.d.
	<b>Total</b>	<b>2 104,5</b>	<b>64,4</b>	<b>2 168,9</b>	<b>100</b>	<b>305,4</b>	<b>100</b>	<b>966,0</b>	<b>100</b>	<b>1 047,3</b>
1999*	Ressources de base	684,3	48,5	732,8	33,6	250,0	87,7	589,0	52,0	n.d.
	Autres ressources	1 435,3	12,9	1 448,2	66,4	35,0	12,3	529,0	48,0	n.d.
	<b>Total</b>	<b>2 119,6</b>	<b>61,4</b>	<b>2 181,0</b>	<b>100</b>	<b>285,0</b>	<b>100</b>	<b>1 118,0</b>	<b>100</b>	<b>1 560,0</b>

\* Provisoire.

### III. Simplification et harmonisation des procédures de programmation et des procédures opérationnelles et administratives

#### Généralités

114. Au paragraphe 62 de sa résolution 53/192, l'Assemblée générale a recommandé qu'à sa session de fond de 2000 le Conseil économique et social examine, entre autres questions prioritaires, la question de la simplification et de l'harmonisation des procédures adoptées par le système des Nations Unies dans ses activités opérationnelles orientées vers le développement. L'Assemblée a également demandé que le rapport d'activité du Secrétaire général comporte des recommandations<sup>18</sup>. En outre, au paragraphe 12 de sa résolution 1996/6, le Conseil a invité les programmes, fonds et institutions du système des Nations Unies à étudier les moyens de simplifier encore leurs procédures et instruments de programmation et à accorder un rang de priorité élevé à cette question. Dans la même résolution, le Conseil a invité ces organismes à prendre des mesures concrètes visant à alléger, simplifier et harmoniser leurs procédures de programmation et leurs procédures opérationnelles et administratives ainsi que les dispositions concernant les rapports à fournir par les pays bénéficiaires, en particulier pour ce qui touchait à la formulation, à l'approbation et à l'exécution des programmes, tout en instituant un dispositif approprié en matière d'obligation de rendre des comptes, et à faire rapport sur les progrès accomplis au Conseil économique et social en 2000.

115. Les examens antérieurs ont révélé que l'hétérogénéité et la complexité des règles et des procédures des organisations du système des Nations Unies imposaient

<sup>18</sup> Paragraphe 61 de la résolution 53/192 de l'Assemblée générale.

une lourde charge à de nombreux pays et compromettaient l'efficacité de l'appui du système des Nations Unies au développement des pays<sup>19</sup>.

### A. L'appel à la simplification et à l'harmonisation des règles et des procédures dans les résolutions de l'Assemblée générale

116. La question de la simplification et de l'harmonisation des règles et des procédures est déjà ancienne<sup>20</sup>. L'Assemblée générale et le Conseil économique et social ont souvent débattu de la nécessité d'harmoniser, d'assouplir et de simplifier les procédures<sup>21</sup>, notamment celles concernant les processus de programmation et les cycles des projets, la décentralisation des pouvoirs, le rôle des bureaux de pays et la réorientation des modalités d'exécution<sup>22</sup>. Lors des examens triennaux des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies réalisés en 1989, 1992, 1995 et 1998, l'Assemblée générale a renouvelé son appel à l'action adressé au système des Nations Unies<sup>23</sup>.

117. Si l'Assemblée générale et le Conseil ont, depuis plus de 20 ans, reconnu la nécessité d'introduire des réformes dans ce domaine, très peu de progrès y ont été réalisés. Le Secrétaire général a confirmé cette préoccupation dans son programme de réforme<sup>24</sup>. Les facteurs suivants entravent l'élaboration de règles et de procédu-

<sup>19</sup> Voir le dix-septième paragraphe du préambule de la résolution 44/211 et le quinzième paragraphe du préambule de la résolution 42/196 de l'Assemblée générale.

<sup>20</sup> Dès 1977, l'Assemblée générale a demandé que des mesures soient prises pour parvenir à une uniformité aussi poussée que possible des procédures administratives, financières et budgétaires, ainsi que des procédures concernant le personnel et la planification, y compris la mise en place d'un système commun de passation des marchés, une harmonisation des cycles des budgets et des projets, un régime unifié d'administration du personnel et un système commun de recrutement et de formation. Voir le paragraphe 32 de l'annexe à la résolution 32/197 de l'Assemblée générale, dont les dispositions sont reprises au paragraphe 6 e) de la résolution 34/213 de l'Assemblée. Voir aussi le paragraphe 98 du document A/35/224. Au paragraphe 8 de sa résolution 35/81, l'Assemblée générale a invité les organes, organisations et organismes des Nations Unies à formuler, compte tenu de la résolution 32/197, des recommandations concrètes quant aux mesures susceptibles de favoriser la réalisation de ces objectifs. Au paragraphe 21 de sa résolution 37/226, l'Assemblée générale a prié le Comité administratif de coordination de rendre compte, dans son rapport général pour 1984, des mesures précises qui auront été prises pour assurer l'harmonisation des procédures. Au paragraphe 23 de sa résolution 41/171, l'Assemblée générale a demandé instamment que l'on poursuive les efforts entrepris pour harmoniser autant que possible les procédures opérationnelles des organismes des Nations Unies qui mènent des activités opérationnelles pour le développement, dans des domaines tels que la présentation des projets, les activités de suivi, l'évaluation et la passation de marchés.

<sup>21</sup> Voir le seizième paragraphe du préambule et le paragraphe 19 du dispositif de la résolution 42/196 de l'Assemblée générale, le dix-septième paragraphe du préambule et le paragraphe 14 du dispositif de la résolution de l'Assemblée, le paragraphe 33 de la résolution 47/199 de l'Assemblée, le paragraphe 45 de la résolution 50/120 de l'Assemblée, le paragraphe 31 de la résolution 53/192 de l'Assemblée et le paragraphe 12 de la résolution 1999/6 du Conseil économique et social.

<sup>22</sup> Voir notamment le paragraphe 14 de la résolution 42/211 de l'Assemblée générale.

<sup>23</sup> Pour l'examen de 1989, voir le dix-septième paragraphe du préambule et le paragraphe 14 du dispositif de la résolution 44/211 de l'Assemblée générale; pour l'examen de 1992, voir le paragraphe 33 de la résolution 47/199 de l'Assemblée; pour l'examen de 1995, voir le paragraphe 45 de la résolution 50/120 de l'Assemblée; et pour l'examen de 1998, voir le paragraphe 31 de la résolution 53/192 de l'Assemblée.

<sup>24</sup> Le Secrétaire général a souligné que chacune des organisations sectorielles du système avait eu

res communes ou harmonisées au sein du système des Nations Unies pour le développement :

a) La structure du système des Nations Unies et l'absence d'une action gouvernementale suivie favorisent l'émergence de procédures autonomes;

b) Il est difficile de modifier les règles et les procédures dans la mesure où elles constituent le « système nerveux » de chaque organisation, alors que les organisations ne ressentent aucune obligation impérieuse d'opérer des changements importants pour être en harmonie les unes avec les autres;

c) La diversité des procédures de programmation résulte de la diversité des missions et de l'autonomie institutionnelle, telles que définies par les organes directeurs, ainsi que de la nécessité d'appliquer ces éléments à des programmes de pays clairement identifiables et à d'autres décisions opérationnelles;

d) L'évolution particulière de chaque organisation donne lieu à des exigences spécifiques dans les domaines de l'information et de l'analyse nécessaires à la programmation, ainsi que des modalités d'exécution des projets (dans un cadre national ou dans un système tripartite).

118. L'Assemblée générale a clairement souligné la nécessité de modifier les modalités opérationnelles afin de renforcer l'impact et la viabilité de l'appui au développement fourni par le système des Nations Unies<sup>25</sup>. Dans toute la mesure possible, les procédures devraient concorder avec les objectifs, les politiques, les conditions, les procédures et les pratiques adoptés par les pays bénéficiaires ou prévalant dans ces pays<sup>26</sup>, afin de limiter la charge administrative qu'impose aux pays en développement la gestion de l'aide extérieure. Ces réformes devraient également renforcer la capacité de ces pays de concevoir, de mettre en oeuvre et de coordonner la coopération pour le développement.

119. Lors des examens de 1989 et 1992, l'Assemblée générale avait souligné le rôle particulier des mécanismes de coordination interinstitutions, notamment le Groupe consultatif mixte des politiques, qui devaient s'attacher en priorité à simplifier, harmoniser et rendre plus transparentes les procédures<sup>27</sup>. Le Comité consultatif pour les questions relatives aux programmes et aux opérations (CCQPO), qui relève du Comité administratif de coordination (CAC) et, plus récemment, dans le contexte du programme de réformes du Secrétaire général, le Groupe des Nations Unies pour le développement, ont continué de jouer ce rôle.

---

tendance à élargir ses activités vers des domaines empiétant sur ceux d'autres organisations, le développement exigeant, pour être efficace, une démarche intégrée (voir le paragraphe 149 du document A/51/950). Ces empiètements et l'atomisation des structures en place font que les Nations Unies ont du mal à répondre aux besoins des pays de manière logique, cohérente et rentable. Les activités opérationnelles de développement exigent donc que l'on adopte une démarche intégrée dans les domaines de la programmation, de l'exécution nationale, de la décentralisation et de la délégation des pouvoirs, ce qui entraîne une complication des procédures et compromet l'efficacité des interventions.

<sup>25</sup> Cette exigence avait déjà été formulée au paragraphe 18 b) de la résolution 46/219 de l'Assemblée générale.

<sup>26</sup> Voir le seizième paragraphe du préambule et les paragraphes 12 b) et 12 d) du dispositif de la résolution 42/196 de l'Assemblée générale.

<sup>27</sup> Paragraphe 33 de la résolution 47/199 et paragraphe 47 de la résolution 52/120 de l'Assemblée générale.

120. En 1987, l'Assemblée générale a demandé que des mesures urgentes soient prises pour assouplir, simplifier et harmoniser davantage les procédures de programmation<sup>28</sup>. L'examen de 1992 est allé encore plus loin, en demandant que les mécanismes de coordination interinstitutions, en particulier le Groupe consultatif mixte des politiques, se mettent d'accord au 1er juillet 1994 sur un manuel commun de ces procédures applicable à tous les organismes des Nations Unies<sup>29</sup>. Ce manuel devrait comporter des modes de présentation, des règles et des procédures uniformes, comme l'avait demandé l'Assemblée générale, et se conformer aux exigences de l'approche-programme. Tous les modes de présentation, les règles et procédures et la périodicité des rapports devaient être simplifiés et harmonisés en vue de promouvoir le renforcement des capacités nationales et d'aider les gouvernements à intégrer les différents apports d'assistance extérieure à leur processus de développement<sup>30</sup>.

121. Comme l'a indiqué le Secrétaire général dans le rapport qu'il a présenté au Conseil en 1994<sup>31</sup>, la demande formulée en 1992 en vue de l'élaboration d'un manuel de procédures commun au système des Nations Unies a été examinée par le système, et il a été conclu que l'élaboration de procédures normalisées et uniformes appelées à régir la formulation des stratégies, la programmation et la mise en oeuvre des programmes serait trop longue et trop coûteuse; elle exigerait en effet un effort considérable de restructuration des systèmes organisationnels et de formation du personnel. En outre, une telle entreprise ne s'avérerait guère utile si certains organismes de développement n'y participaient pas. La meilleure façon de procéder était d'élaborer un manuel en commun en développant, élément par élément, les domaines dans lesquels on serait parvenu à un accord et en définissant ainsi des directives ou principes directeurs communs applicables à l'ensemble du système des Nations Unies<sup>32</sup>. Le manuel du Comité consultatif pour les questions relatives aux programmes et aux opérations (voir le document E/2000/46/Add.1, annexe, sect. X) constitue un pas dans cette direction.

122. Lors de l'examen de 1995, l'Assemblée générale a convenu en partie de cette démarche progressive et a demandé l'application des dispositions suivantes :

- a) Une plus grande cohérence dans la présentation des budgets au niveau des sièges<sup>33</sup>;
- b) La mise en commun des systèmes et services administratifs sur le terrain<sup>34</sup>;
- c) Une plus grande collaboration dans l'établissement des rapports à tous les niveaux<sup>35</sup>;

<sup>28</sup> Paragraphe 19 de la résolution 42/196 de l'Assemblée générale.

<sup>29</sup> Paragraphe 33 de la résolution 47/199 de l'Assemblée générale.

<sup>30</sup> Ibid., par. 29.

<sup>31</sup> Voir le document E/1994/64, par. 91; pour un exposé plus détaillé de la position des différents organismes du système des Nations Unies concernant la faisabilité d'un « manuel commun », voir le document E/1994/64/Add.1, par. 91 à 100.

<sup>32</sup> Ibid., par. 92.

<sup>33</sup> Paragraphe 45 de la résolution 50/120 de l'Assemblée générale.

<sup>34</sup> Ibid.

<sup>35</sup> Ibid., par. 46.

d) Le Secrétaire général devra favoriser l'établissement ou le perfectionnement de directives communes concernant les procédures de formulation, d'examen, d'exécution, de contrôle et d'évaluation des éléments de programme et des projets ainsi que les procédures administratives<sup>36</sup>.

123. Si des progrès ont été enregistrés, les changements ont été à la fois limités et lents. C'est la raison pour laquelle, lors de l'examen de 1998, l'Assemblée générale a invité instamment les fonds et programmes à arrêter des mesures et calendriers précis pour promouvoir la simplification et l'harmonisation des procédures, et à rendre compte à ce sujet à leurs organes directeurs respectifs<sup>37</sup>. L'Assemblée générale a aussi demandé à nouveau une plus grande cohérence dans la présentation des budgets au niveau des sièges et la mise en commun des systèmes et services administratifs sur le terrain<sup>38</sup>. L'examen de 2001 permettra à nouveau d'évaluer le travail accompli par le système des Nations Unies dans son ensemble et les initiatives prises par chaque organisme dans la voie de ces réformes.

#### **Recommandation 1**

124. S'agissant de la mise en oeuvre des mesures concrètes préconisées au paragraphe 12 de sa résolution 1999/6, le Conseil voudra peut-être prendre note des mesures initiales prises par le Groupe des Nations Unies pour le développement et demander instamment qu'un rang de priorité élevé continue d'être accordé à la question de la simplification et de l'harmonisation des procédures en matière de programmation et des procédures opérationnelles et administratives du système des Nations Unies, afin de réduire la charge imposée aux pays bénéficiaires, tout en garantissant l'obligation de rendre des comptes.

#### **Recommandation 2**

125. Le Conseil voudra peut-être orienter la préparation de l'examen triennal des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies en fonction d'une analyse réaliste et rigoureuse des progrès accomplis et en demandant la formulation de recommandations concrètes relatives aux procédures de programmation et aux procédures opérationnelles et administratives; on pourra notamment définir des mesures concrètes susceptibles d'accroître l'efficacité des activités opérationnelles, de renforcer la collaboration au sein du système et avec d'autres institutions donatrices internationales et bilatérales et de faciliter l'exécution nationale.

### **B. Les enjeux : le coût de transaction des activités opérationnelles pour le développement, la qualité de l'exécution et l'obligation redditionnelle**

126. L'efficacité des activités opérationnelles pour le développement dépend de tout un ensemble de facteurs, par exemple le type d'objectifs et des priorités choisis, les forces économiques et sociales à prendre en compte dans la poursuite de leur réalisation, l'environnement national et international dans lequel ils s'inscrivent et l'action des pouvoirs publics dont ils sont l'expression. Cette efficacité dépend également de la façon dont les activités sont conçues, réalisées et mises en oeuvre. Les

<sup>36</sup> Ibid., par. 47.

<sup>37</sup> Paragraphes 31 et 32 de la résolution 53/192 de l'Assemblée générale.

<sup>38</sup> Ibid., par. 33.

procédures ont une incidence sur la capacité d'un pays bénéficiaire à suivre les étapes du cycle de programmation de la coopération pour le développement et peuvent déterminer la mesure dans laquelle le soutien apporté par le système des Nations Unies se fond dans le processus interne de développement national, en incorporant les composantes humaines, financières et institutionnelles dans une dynamique endogène<sup>39</sup>.

127. S'agissant d'étudier les moyens de simplifier, d'harmoniser et de rationaliser les règles et procédures appliquées aux activités opérationnelles pour le développement, on s'est de tout temps concentré sur deux domaines distincts : les méthodes de programmation et les procédures administratives. Chaque organisation a mis au point des règles distinctes bien spécifiques pour traduire les missions qui lui étaient confiées en programmes opérationnels efficaces au niveau des pays dans un cadre d'obligation redditionnelle établi par son organe directeur. Les politiques et procédures servent à définir les objectifs, formuler des plans d'action, mobiliser et engager des ressources, favoriser l'exécution, obtenir des résultats et en suivre l'évolution. Les procédures déterminent un volume de travail particulier et des exigences essentielles, par exemple des demandes de documentation aux fins de la programmation, des rapports périodiques d'exécution, y compris des rapports financiers, des demandes périodiques d'information, une participation à des examens et à des missions, l'organisation d'activités de suivi et d'évaluation, l'établissement et la gestion de systèmes de vérification, sans compter d'autres exigences touchant aux questions d'administration ou de fond. Toutes ces procédures absorbent une quantité considérable de ressources.

128. Les procédures appliquées pour la programmation et l'exécution des opérations et les procédures administratives procèdent de deux objectifs fondamentaux :

- a) La présentation de la qualité de l'acheminement de l'aide grâce à un système de contrôles;
- b) L'imposition d'une obligation de justifier l'efficacité de l'utilisation des ressources de chaque organisation auprès de son propre organe directeur conformément à son mandat et à ses politiques.

129. Pour évaluer si la simplification et l'harmonisation des règles et méthodes vont en s'améliorant, il convient de se poser les questions suivantes :

- a) Les règles et méthodes adoptées par les organisations du système pour les activités de développement au niveau des pays sont-elles trop rigides, coûteuses, hétérogènes et complexes au regard de la capacité des pays bénéficiaires, constituant ainsi une lourde charge en créant de multiples obligations au travers de demandes incessantes de rapports, de missions ou d'exigences similaires? Empêchent-elles les gouvernements de ces pays de prendre une plus grande part de responsabilité dans la gestion du développement<sup>40</sup>?

<sup>39</sup> Voir l'analyse approfondie contenue dans le document A/44/324, par. 263 à 294.

<sup>40</sup> Les bureaux de pays des organisations du système des Nations Unies assument parfois un certain nombre de fonctions des gouvernements afin de leur faciliter la tâche, ce qui peut compromettre la fusion des programmes soutenus par le système avec les autres initiatives des gouvernements.



b) Jusqu'à quel point les règles et procédures du système des Nations Unies ont-elles pour effet de compliquer la coopération pour la réalisation d'activités communes dans les différents pays?

c) Les procédures appliquées par les pays pour garantir une utilisation appropriée des ressources extérieures, y compris celles fournies par le système des Nations Unies, sont-elles prises en compte par les organisations du système<sup>41</sup>?

d) Que faut-il réellement pour garantir l'efficacité de la prise de décisions et de l'obligation redditionnelle dans l'administration des activités opérationnelles?

e) À quelle cadence les organisations du système revoient-elles leurs méthodes à la lumière de l'évolution des besoins des pays? Les représentants des pays et les gouvernements des pays bénéficiaires sont-ils consultés avant que ces changements ne soient mis en oeuvre?

f) Ces changements sont-ils expérimentés sur le terrain pour en déterminer le coût et l'efficacité avant d'être définitivement appliqués?

g) Étant donné que l'adoption de nouveaux mécanismes entraîne systématiquement l'apparition de procédures supplémentaires, la mise en place de nouveaux instruments s'accompagne-t-elle d'une réduction proportionnelle des règles en vigueur?

130. Les efforts dans ce domaine peuvent être regroupés en fonction de deux nécessités distinctes mais allant de pair :

a) *La nécessité de simplifier* : la simplification des procédures doit faire l'objet d'une évaluation dans tout le système. Pour être efficace, le système des Nations Unies doit adopter des procédures simples pour ses activités de développement, en rationalisant les moyens auxquels il fait appel pour moduler et fournir sa coopération. Chaque organisation doit avoir comme objectif explicite de simplifier ses propres règles et procédures, afin d'améliorer son efficacité en les adaptant aux règles et modalités appliquées par les pays bénéficiaires.

b) *La nécessité d'harmoniser et de coordonner* : pour que la coordination et les activités réalisées en commun s'améliorent, les procédures doivent être harmonisées<sup>42</sup>. La coordination ne peut que se trouver renforcée par les mécanismes de consultation, les évaluations de pays, les stratégies globales, l'harmonisation des programmes de pays, l'adoption d'une approche-programme et l'élaboration de mécanismes de suivi et d'évaluation à l'échelle du système.

131. Comme toutes les organisations s'efforcent d'une manière ou d'une autre d'établir une planification stratégique et de réaliser des activités de suivi et d'évaluation, il est possible d'améliorer la collaboration entre les institutions et de mieux fusionner leur action en harmonisant les procédures et les modalités.

<sup>41</sup> L'un des points essentiels est de savoir si les procédures appliquées par les organisations du système des Nations Unies créent plus de valeur ajoutée que celles adoptées par les gouvernements des pays bénéficiaires.

<sup>42</sup> La notion de coordination est beaucoup plus large que celle d'harmonisation des méthodes. Elle se fonde sur le principe que la somme des actions individuelles des organisations du système offre au système la possibilité d'atteindre un stade de développement plus élevé grâce à une plus grande homogénéité et une synergie entre ses diverses composantes.

132. Les efforts, énergies et ressources absorbés par les activités de programmation et de coordination correspondent au *coût de transaction* que les pays bénéficiaires et les organisations du système doivent les uns et les autres supporter lorsqu'ils s'engagent dans une coopération pour le développement. Les coûts de transaction ne sont pas faciles à quantifier<sup>43</sup> mais n'en constituent pas moins une notion très utile pour l'analyse de l'efficacité de l'appui au développement apporté par le système des Nations Unies.

133. Les coûts de transaction ont une dimension financière car ils représentent du travail et du temps. L'importance relative des coûts de transaction par rapport au volume total des ressources utilisées pour les activités opérationnelles présente un grand intérêt pour de nombreux gouvernements et organisations<sup>44</sup>. Mais, les coûts de transaction n'ont pas une dimension uniquement financière étant donné qu'ils correspondent à diverses activités, les services consultatifs ou les activités de mobilisation par exemple, qui contribuent utilement au développement.

### **Recommandation 3**

134. Afin de simplifier et harmoniser davantage les réglementations et procédures, conformément aux dispositions des résolutions 47/199, 50/120 et 53/192 de l'Assemblée générale ainsi que de la résolution 1999/6 du Conseil économique et social, le Conseil voudra peut-être demander aux conseils d'administration et autres organes directeurs des organisations du système d'étudier d'urgence les dispositions à prendre pour simplifier et harmoniser les réglementations et procédures et faire en sorte que cette tâche bénéficie d'un rang de priorité élevé. Le Conseil voudra peut-être aussi recommander aux organes directeurs de demander à leurs organisations respectives de présenter des mesures et calendriers d'actions précis. Le cas échéant, il faudrait envisager de modifier les procédures, en consultation avec les gouvernements des pays bénéficiaires et le système des coordonnateurs résidents, pour ce qui est également de la décentralisation et de la délégation de pouvoir. Le Conseil voudra peut-être également demander au Secrétaire général de faire rapport sur la suite donnée par les organes directeurs aux initiatives encouragées dans ce domaine par le système des Nations Unies et sur les progrès accomplis, dans le contexte de l'examen triennal complet de 2001.

## **C. Justification de la simplification et de l'harmonisation des procédures : souplesse, capacités nationales, approche-programme et décentralisation**

135. On a parfois laissé entendre que la multiplication des règles et procédures était une conséquence de la souplesse du système et de son aptitude à répondre à des de-

<sup>43</sup> L'une des principales difficultés rencontrées pour mesurer le montant des coûts de transaction par rapport au coût total des activités opérationnelles pour le développement tient au caractère arbitraire de la distinction faite entre les activités qui relèvent de l'effort de programmation et celles qui contribuent directement à favoriser le développement.

<sup>44</sup> Le montant des coûts de transaction a-t-il augmenté par rapport au volume des initiatives en faveur du développement prises par le système des Nations Unies? En période de stagnation des ressources disponibles aux fins de la coopération pour le développement, le système peut-il y faire face? Il n'est pas facile de trouver des réponses à ces questions qui n'en conservent pas moins tout leur intérêt.

mandes d'assistance diverses qui font intervenir des mécanismes et des mandats très différents. Pour les pays bénéficiaires, la faculté d'adaptation des organismes des Nations Unies est un atout qui doit être préservé. Or, la dispersion des procédures n'est pas nécessairement la conséquence directe des impératifs liés à la souplesse. Malheureusement, à l'heure actuelle, les règles et procédures appliquées par les organismes constituent un système rigide d'éléments disparates et non coordonnés formant une structure complexe, qui n'est pas réellement justifié par l'exigence de souplesse.

136. Aussi, la question se pose-t-elle de savoir dans quelle mesure on doit s'attacher à simplifier et harmoniser les procédures avec vigueur.

137. Étant donné qu'il y a un compromis à ménager entre les coûts et les avantages liés à l'uniformisation et à la différenciation des règles, l'harmonisation entre les organisations est un processus onéreux. Toutefois, cet argument ne vaut pas pour la simplification au sein de chaque organisation, celle-ci étant habituellement génératrice d'économies.

138. La simplification et l'harmonisation doivent se faire progressivement en s'appuyant sur l'expérience acquise sur le terrain de manière à accroître l'efficacité de la coopération pour le développement et à améliorer les services fournis aux pays bénéficiaires, en renforçant les *capacités nationales* et en assurant une meilleure exploitation de ces capacités pour gérer les processus de développement<sup>45</sup>. L'objectif, en cherchant à simplifier les procédures, devrait être d'assurer une utilisation efficace des capacités de gestion des pays.

139. Au cours des 10 dernières années, le système des Nations Unies a introduit une notion importante dans les mécanismes régissant ses activités de développement : l'accent mis sur la *responsabilité nationale* dans la gestion de ses programmes et projets, parallèlement à la diffusion de l'exécution nationale. L'Assemblée générale a affirmé que l'exécution nationale devrait être la norme pour les programmes et projets financés par le système des Nations Unies<sup>46</sup>. Elle a également décidé qu'il faudrait adapter les règles et procédures relatives à l'exécution des projets par des entités nationales « de manière à encourager, utiliser au maximum et renforcer les capacités nationales »<sup>47</sup>. À cet égard, elle a souligné la nécessité de simplifier et d'harmoniser les procédures applicables à la formulation, la conception, l'examen, l'exécution, le contrôle et l'évaluation des programmes et projets, ainsi que les pratiques d'achat et l'établissement de rapports, compte tenu des coûts en résultant pour les gouvernements des pays bénéficiaires et pour les organismes des Nations Unies<sup>48</sup>.

140. Toutefois, des divergences importantes subsistent entre les diverses organisations dans la façon dont les procédures relatives à l'exécution nationale sont interprétées et appliquées, malgré les principes communs qui ont été convenus au sein du CCQPO<sup>49</sup>. Les agents employés par les gouvernements et d'autres entités nationales

<sup>45</sup> Voir l'étude du FNUAP sur la capacité d'absorption, mentionnée au paragraphe 40 du document E/1999/55/Add.1.

<sup>46</sup> Résolution 47/199 de l'Assemblée générale, par. 15.

<sup>47</sup> Résolution 44/211 de l'Assemblée générale, par. 18 a).

<sup>48</sup> Ibid., par. 18 b).

<sup>49</sup> Voir CCQPO, modalités d'exécution et de réalisation nationales (1998).

doivent appliquer des procédures qui varient considérablement d'une organisation à l'autre.

141. Il existe un lien entre les efforts de simplification et d'harmonisation et ceux qui visent à renforcer la *décentralisation* et la *délégation des pouvoirs* au sein du système des Nations Unies<sup>50</sup>. Des progrès ont été accomplis dans ce domaine, notamment par les fonds et programmes, ce qui permet de promouvoir le développement de manière plus efficace, mais les résultats ont été inégaux. Les divergences qui subsistent entre les différentes organisations du système dans les degrés de décentralisation et dans l'étendue des délégations de pouvoirs continuent de faire obstacle à la réalisation d'une coopération optimale au niveau des pays.

142. L'*approche-programme*<sup>51</sup> est conçue comme un cadre de gestion pour une plus large participation nationale et sa mise en oeuvre concrète exige des progrès dans la simplification et l'harmonisation des procédures, s'agissant par exemple des fonctions relatives à la formulation, à l'examen, à l'exécution, au contrôle et à l'évaluation des programmes. Elle vise à intégrer l'aide apportée au développement par l'extérieur dans les efforts nationaux et permet d'assurer une meilleure liaison avec le gouvernement, de façon cohérente, en utilisant divers mécanismes d'exécution et instruments de programmation avec une grande souplesse.

143. La simplification et l'harmonisation des procédures doivent toujours tenir compte des impératifs liés à la *responsabilisation* et à l'amélioration qualitative de l'*action concrète en faveur du développement*<sup>52</sup>. Le renforcement des capacités nationales en matière d'*audit* des programmes et des systèmes de comptabilité des gouvernements des pays bénéficiaires dans le cadre des activités exécutées à l'échelon national devrait être considéré comme un facteur pertinent dans ce contexte. Toutefois, les systèmes de gestion financière distincts mis en place par les organismes des Nations Unies maintiennent des règles différentes pour l'audit et l'établissement des rapports.

144. L'un des postulats qui sous-tendent les directives adoptées par l'Assemblée générale et le Conseil économique et social à cet égard est la nécessité d'*adapter les règles et procédures à la situation des pays*. « Il s'agit moins de modifier certaines règles et d'oeuvrer à l'harmonisation dans un souci de rentabilité que de s'engager d'un pas ferme sur la voie de la décentralisation et d'une plus grande prise en compte des besoins des pays en développement, sans pour autant perdre de vue les principes essentiels de responsabilité »<sup>53</sup>. L'Assemblée générale et le Conseil ont confirmé ces principes à plusieurs reprises<sup>54</sup>. Une bonne adaptation aux contextes

<sup>50</sup> On peut postuler l'existence d'une relation inverse entre le contrôle exercé par le siège par le biais de procédures centralisées et le renforcement des capacités nationales dans la gestion de la coopération pour le développement.

<sup>51</sup> Voir CCQPO, principes de l'approche-programme (1998).

<sup>52</sup> À l'occasion de l'examen effectué en 1992, l'Assemblée générale a prié le Groupe consultatif mixte des politiques de mettre en place le plus rapidement possible, et au plus tard le 1er janvier 1995, un dispositif assurant une responsabilité financière accrue au niveau local, notamment des systèmes efficaces et uniformes de contrôle, d'évaluation, de gestion et d'audit des programmes (résolution 47/199 de l'Assemblée générale, paragraphe 34).

<sup>53</sup> Voir E/1991/93, annexe, par. 82. Ce rapport portait à l'attention de l'Assemblée générale et du Conseil économique et social les conclusions d'une vaste étude réalisée par le Bureau du Directeur général qui préconisait une plus grande souplesse dans l'adaptation des règles aux besoins des pays en développement.

<sup>54</sup> Voir le dix-septième alinéa de la résolution 44/211 de l'Assemblée générale, qui souligne la

nationaux exige que le système des Nations Unies adopte une approche axée sur les besoins des pays, conciliant la qualité des prestations fournies, la souplesse nécessaire au niveau national et le respect de l'obligation de rendre des comptes.

145. En s'attelant à la tâche qui consiste à simplifier et harmoniser les règles et procédures, il convient de garder à l'esprit que les pays sont la principale source d'innovations dans ce domaine mais qu'on ne peut pas réaliser des progrès systématiques simplement par des initiatives prises à l'échelon national si le siège n'encourage pas leur diffusion. Les solutions élaborées au niveau des pays sont généralement peu structurées, ponctuelles, incomplètes et limitées à des activités particulières. Elles ne peuvent pas être aisément transposées ailleurs, sauf si le siège apporte un soutien systématique<sup>55</sup>. Les représentants dans les pays ne sont pas nécessairement habilités à réviser et adapter les procédures avec la latitude voulue du fait qu'elles sont formulées au siège conformément aux décisions adoptées par les organes directeurs<sup>56</sup>. Une révision fondamentale des procédures exige une intervention au niveau du siège dans un premier temps.

146. Il ne suffit pas de concentrer l'attention exclusivement sur le système des Nations Unies pour alléger la charge que le respect des procédures liées à l'assistance extérieure impose aux pays en développement. Les autres partenaires de développement extérieurs (donateurs bilatéraux et autres organisations internationales) qui appliquent des procédures et des méthodes différentes devraient également être associés à cet effort. Des actions diverses sont actuellement menées dans le cadre du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) en vue d'améliorer la coordination<sup>57</sup>. Certains donateurs bilatéraux ont engagé des réformes concrètes en vue d'alléger la charge que leurs procédures représentent pour les gouvernements des pays bénéficiaires en

---

nécessité d'adopter au sein du système des Nations Unies des procédures réduisant au minimum la charge administrative et financière imposée aux gouvernements des pays bénéficiaires, et le paragraphe 10 de sa résolution 46/219 qui engage à simplifier les règles et procédures régissant l'exécution nationale dans le cadre d'une responsabilité financière accrue. Au paragraphe 12 de sa résolution 1999/6, le Conseil a de nouveau invité les organismes des Nations Unies à prendre des mesures concrètes visant à simplifier et harmoniser les procédures, tout en instituant un dispositif approprié en matière d'obligation de rendre des comptes.

<sup>55</sup> Quelques équipes de pays (celles de l'Arménie et de l'Azerbaïdjan, par exemple) ont confirmé cette appréciation dans le rapport annuel du système des coordonnateurs résidents pour 1999. L'harmonisation rigoureuse des procédures est sans doute un « objectif à long terme comportant des étapes successives à franchir de façon méthodique tant au siège qu'au niveau des bureaux de pays » (observation tirée du rapport de l'Arménie). À titre d'exemple de solution ponctuelle, voir les efforts entrepris pour harmoniser les procédures, les structures et les opérations de programmation à l'initiative du coordonnateur résident de Bulgarie, par l'intermédiaire d'une équipe multidisciplinaire interinstitutions (Groupe du développement social).

<sup>56</sup> Voir E/1996/64, par. 23.

<sup>57</sup> Jadis, le CAD a essayé de mettre au point des directives communes pour l'examen des projets, et d'autres initiatives qui seraient de nature à renforcer le dialogue entre les organismes des Nations Unies et le Comité dans des domaines particuliers ont été récemment envisagées au niveau des pays. Quelques membres du Comité ont récemment tenté de réviser les procédures touchant l'harmonisation des systèmes d'établissement de rapports en République-Unie de Tanzanie. Un exemple de coordination entre le CAD et le système des Nations Unies est fourni par le Mali, où le Comité a lancé un projet de réforme de l'aide qui vise à simplifier et harmoniser les procédures administratives et la coordination entre tous les coopérants. Le réseau des coordonnateurs résidents appuie cet effort dans le cadre de la commission mixte pour la réforme de l'aide mise en place au Mali.

adoptant celles de l'administration des pays concernés. L'harmonisation des règles relatives à l'établissement des rapports des différentes entités du système des Nations Unies devrait être assurée en liaison avec les autres organismes multilatéraux, les donateurs bilatéraux et les organisations internationales non gouvernementales qui mènent des activités parallèles.

147. On pourrait prendre des dispositions pour établir un lien entre les efforts déployés par les organismes des Nations Unies en vue de simplifier et d'harmoniser les règles et procédures internes et nationales et les initiatives prises par d'autres partenaires. Il faudrait s'attacher tout particulièrement à renforcer la présence, parmi les entités nationales, non seulement des organismes gouvernementaux mais aussi des institutions non étatiques, des ONG nationales et des institutions privées.

#### **Recommandation 4**

148. Le Conseil voudra peut-être prier le Secrétaire général d'explorer des possibilités de coopération concrète avec d'autres organismes donateurs internationaux et bilatéraux et les pays bénéficiaires pour des initiatives conjointes visant à simplifier et harmoniser les procédures de programmation et d'exécution des activités de coopération pour le développement.

### **D. Résultats obtenus, progrès accomplis et améliorations possibles<sup>58</sup>**

149. Les progrès accomplis, à l'échelle du système, dans le domaine de la simplification et de l'harmonisation des procédures administratives et de programmation sont insuffisants. Ils restent en particulier difficiles à déceler au niveau des pays. Pour donner suite à la résolution 1996/6 du Conseil économique et social, le Groupe des Nations Unies pour le développement a pris de nouvelles mesures qui sont examinées ci-après.

150. Dans le domaine de l'harmonisation, des efforts ont été déployés au niveau interinstitutions, aboutissant essentiellement à l'adoption de directives communes ou à la définition d'un concept commun de modalité, envisagée comme un ensemble de principes directeurs. Certains mécanismes interinstitutions comme le Comité administratif de coordination (CAC) par l'intermédiaire essentiellement du Comité administratif pour les questions relatives aux opérations et aux programmes (CCQPO), le Groupe consultatif mixte des politiques, dans le passé, et, plus récemment, le Groupe des Nations Unies pour le développement ont pris une part active à ces efforts<sup>59</sup> (voir le tableau 1 qui présente quelques exemples, dans des domaines bien précis).

<sup>58</sup> Pour une synthèse des progrès accomplis et des améliorations susceptibles d'être apportées dans certains domaines, voir l'annexe.

<sup>59</sup> Voir le manuel du Comité consultatif pour les questions relatives aux opérations et programmes intitulé *Operational activities reference manual*, qui a été publié en août 1996, et peut être maintenant consulté sur le Web, à l'adresse suivante : <<http://accsubs.unsystem.org/organizations/ccpoq/Default.htm>>.

**Tableau 4**  
**Liste de directives adoptées par le Comité consultatif**  
**pour les questions relatives aux programmes et aux opérations (CCQPO)**

---

*Directives*

---

- Position commune relative aux locaux et services communs (1990)
  - Directives pour le renforcement de la programmation (1991)
  - Décentralisation des capacités et des pouvoirs : objectifs et principes directeurs (1992)
  - Directives pour l'examen des politiques et procédures (1993)
  - Directives relatives aux achats effectués auprès de pays en développement et de grands pays donateurs sous-utilisés (1993)
  - Directives pour l'examen des politiques et procédures de coopération technique entre pays en développement (CTPD)
  - Principes directeurs pour l'établissement, la conception et l'application de la note de stratégie de pays (1994)
  - Directives opérationnelles pour l'application des principes relatives au suivi et à l'évaluation, dans le cadre de l'approche-programme (1996)
  - Directives relatives à l'approche-programme (1998)
  - Exécution nationale et accords d'exécutions (1998)
  - Directives relatives à l'évaluation commune des pays (1998)
  - Directives relatives au Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF) (1999)
  - Gestion administrative du système des coordonnateurs résidents
  - Note d'orientation concernant la suite donnée aux conférences mondiales sur le terrain et au niveau du système des coordonnateurs résidents (1998)
  - Directives relatives au fonctionnement du système des coordonnateurs résidents (1999)
  - Orientation générale d'un cadre stratégique conçu pour faire face à des situations de crise et assurer ensuite le redressement (1999)
- 

151. L'application des principes communs (portant par exemple sur des thèmes comme l'exécution nationale et l'approche-programme)<sup>60</sup> dont il avait été convenu au niveau interinstitutionnel a posé des problèmes, les modalités variant souvent d'un organisme à l'autre. L'expérience a montré que les membres des équipes de pays des Nations Unies ignoraient parfois l'existence des définitions communes qui avaient été adoptées au niveau interinstitutionnel et au siège<sup>61</sup>.

152. La mise en oeuvre de directives à l'échelle du système a donné de meilleurs résultats, notamment lorsque le Comité consultatif pour les questions relatives aux opérations et aux programmes et le Groupe des Nations Unies pour le développement se sont associés à ces efforts. Bien que les directives susmentionnées constituent le fondement d'une approche plus intégrée et plus cohérente au niveau des pays, il est rare qu'elles définissent des normes opérationnelles. Elles tendent plutôt

---

<sup>60</sup> Résolution 47/199 de l'Assemblée générale, par. 13 et 22.

<sup>61</sup> Dix années après, l'Assemblée a réaffirmé que l'objectif à terme de l'exécution nationale était de faire progresser la notion de contrôle national et d'améliorer la capacité d'absorption dans les pays en développement, et elle avait de nouveau demandé, compte tenu de la complexité des procédures applicables en la matière, que l'on simplifie et que l'on harmonise ces procédures (voir résolution 53/192 de l'Assemblée générale, par. 51). La simplification et l'harmonisation des règles et des procédures devraient mettre l'accent sur le rôle fondamental joué par les gouvernements dans la gestion et la mise en oeuvre des programmes et des projets.

à établir des principes et à orienter l'action des organismes du système ou des équipes de pays<sup>62</sup>. Dans la pratique, l'application de ces directives et des concepts convenus à l'échelle du système, qui devait contribuer à alléger les lourdeurs procédurales a jusqu'ici donné des résultats peu concluants.

153. L'adoption d'un cycle de programmation harmonisé pour les fonds et programmes des Nations Unies est considérée comme un moyen de réduire la charge de travail pesant sur les autorités nationales, en regroupant les travaux de programmation sur une même année. Le Groupe des Nations Unies pour le développement a récemment insisté sur le lien qui existait entre, d'une part, l'harmonisation des cycles de programmation et, d'autre part, les bilans communs de pays et l'UNDAF qui servent à harmoniser la programmation au niveau des pays<sup>63</sup>. L'élaboration de programmes de pays distincts pourrait être bénéfique pour les bilans communs de pays et l'UNDAF, à la condition que ces programmes couvrent une même période et soient élaborés immédiatement après lesdits processus. Ces derniers seront ainsi suivis d'activités de programmation qui permettront de s'attaquer aux principaux problèmes communs soulevés lors des bilans communs de pays, conformément aux objectifs communs définis dans l'UNDAF<sup>64</sup>. En outre, on s'attend à ce que cette synchronisation donne lieu à l'introduction d'autres formes d'harmonisation des procédures à un niveau plus opérationnel, lors de la mise en oeuvre des programmes de pays<sup>65</sup>. L'autre avantage de l'harmonisation du cycle de programmation est que l'évaluation à mi-parcours obligatoire des programmes de pays pourra être menée à bien sous l'égide des coordonnateurs résidents<sup>66</sup>.

154. Bien que, ces derniers mois, l'harmonisation des cycles de programmation<sup>67</sup> ait donné quelques résultats encourageants, il importe que ces progrès fassent l'objet d'un suivi systématique si l'on veut qu'ils se répercutent sur les cycles à venir.

155. La diffusion des bilans communs de pays et de l'UNDAF devrait contribuer de manière tangible à la simplification et à l'harmonisation des procédures de programmation suivies par les organisations du système. Toutefois, la synchronisation effective de ces deux processus avec l'établissement de programmes individuels de pays requiert une certaine vigilance. L'examen à mi-parcours de 2001, et plus particulièrement la prochaine évaluation de l'impact de l'UNDAF sur les activités opérationnelles menées sur le terrain, qui doit faire partie intégrante dudit examen, permettra de faire le point des progrès accomplis<sup>68</sup>. La mesure de l'impact que tous ces nouveaux instruments auront à terme sur les capacités des pays bénéficiaires devrait constituer le fil conducteur d'une telle analyse, dans la mesure où elle permettrait

<sup>62</sup> Voir le large éventail de directives à l'échelon du système qui figure dans le manuel de référence des activités opérationnelles du CCQPO qui a été publié en août 1996 et qui peut être maintenant consulté sur le Web.

<sup>63</sup> Voir les sections consacrées à l'harmonisation des cycles de programmation ainsi qu'aux bilans communs de pays et au Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF), qui figurent dans le document E/2000/46/Add.1.

<sup>64</sup> Voir le rapport annuel pour 1999 du système de coordonnateur résident de Mongolie.

<sup>65</sup> Voir les attentes exprimées par le système de coordonnateur résident du Cap-Vert dans son rapport annuel pour 1999.

<sup>66</sup> Voir les rapports annuels des systèmes de coordonnateur résident de Djibouti, de la Jordanie et de la Namibie, ainsi que l'initiative pour les examens conjoints à mi-parcours lancée par le Groupe des Nations Unies pour le développement, dont il est fait état ci-après.

<sup>67</sup> Voir la section portant sur l'harmonisation des cycles de programmation, qui figure dans le document E/2000/46/Add.1.

<sup>68</sup> Voir résolution 53/192 de l'Assemblée générale, par. 63.



d'évaluer le rôle joué par lesdits instruments dans l'élargissement des perspectives de développement qui s'offrent aux pays bénéficiaires.

156. Les pratiques suivies aux niveaux budgétaire, comptable, de la vérification des comptes et financier, d'une manière générale, sont un domaine où l'adoption de nouvelles mesures à même de réduire les coûts et d'augmenter la productivité pourraient être envisagées. En 1995, l'Assemblée générale a demandé aux fonds et aux programmes des Nations Unies d'adopter un même format pour la présentation du budget au niveau des sièges<sup>69</sup>. Cet objectif a été atteint lorsque les conseils d'administration des fonds et programmes du PNUD, du FNUAP et de l'UNICEF ont décidé de se mettre d'accord sur l'harmonisation de leurs budgets d'appui bien que lors de leurs sessions ordinaires respectives de 1999. Cette décision faisait suite à une proposition que les directeurs desdits organismes avaient présentée à leurs organes directeurs respectifs<sup>70</sup>.

157. Au sein du système des Nations Unies, les normes à respecter pour l'établissement de rapports continuent de différer sensiblement. Ces différences portent aussi bien sur le mode de présentation que sur la taille, la périodicité, la teneur (financière et technique) et le degré d'exhaustivité des rapports. La simplification et l'harmonisation des normes applicables, aux niveaux tant financier que technique, sont un domaine où les efforts entrepris n'ont pas été systématiques et les résultats obtenus ont été contradictoires, notamment en ce qui concerne les initiatives prises au niveau national.

158. Des progrès ont été accomplis en ce qui concerne la décentralisation et la délégation de pouvoir, bien qu'ils soient très inégaux selon les fonds, les programmes et les institutions spécialisées, ce qui se répercute sur la prise de décisions au niveau du pays.

159. Il est possible de simplifier encore les règles et les procédures dans d'autres domaines, par exemple la programmation des activités opérationnelles, et pour certains aspects administratifs et des questions d'organisation.

160. S'agissant de la programmation, on s'efforce depuis 1988<sup>71</sup> de mettre au point des présentations communes pour la formulation des projets et les documents connexes et de favoriser une application plus cohérente de l'approche-programme<sup>72</sup>. Par ailleurs, le Groupe des Nations Unies pour le développement a établi des définitions communes pour les processus et les produits de programmation afin d'améliorer la collaboration au sein du système<sup>73</sup>, facilitant la promotion d'initiatives communes ou harmonisées en matière de développement, en particulier

<sup>69</sup> Voir résolution 50/120 de l'Assemblée générale, par. 45.

<sup>70</sup> Voir DP/1999/6, DP/FPA/1999/1 et E/ICEF/1999/AB/L.2.

<sup>71</sup> Voir le rapport intérimaire présenté à ce sujet au Bureau des services d'appui aux projets par une équipe spéciale conduite par l'ONUDI en 1988.

<sup>72</sup> En 1991, le CAC a recommandé l'adoption des directives du PNUD sur la formulation des projets et la présentation des documents de projet, adaptées en fonction des circonstances, comme base pour harmoniser les procédures relatives aux projets d'assistance technique financés par des sources autres que le PNUD. Certains organismes du système ont suivi cette recommandation, mais la diversité institutionnelle des mandats et la nature des activités de développement se voient encore dans la multiplicité des procédures existantes.

<sup>73</sup> Voir le rapport du Groupe des Nations Unies pour le développement contenant des définitions de processus et de produits permettant d'améliorer la collaboration du Groupe en ce qui concerne les programmes, publié le 2 mars 1999 par le Comité exécutif du Groupe.

dans le contexte du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et du bilan commun de pays<sup>74</sup>.

161. Par le passé, une attention considérable a été consacrée aux procédures communes d'achat. Des économies d'échelle et d'autres avantages peuvent résulter de la coordination étroite des activités d'achats, notamment l'octroi de rabais importants sur un volume élevé d'achats, la réduction des délais de livraison, l'amélioration de l'accès à l'achat dans des pays en développement et à des fournisseurs peu sollicités. Certaines organisations du système ont adopté des arrangements coordonnés d'achat, avec des résultats concrets. L'adoption de normes communes d'achat, comme les systèmes communs de codification, les formulaires communs de description des fournisseurs potentiels de biens et de services et les bases de données communes sont des éléments qui permettent des gains de productivité considérables. La normalisation des pratiques en ce qui concerne l'autorité responsable des achats au niveau du pays, les termes et les conditions des achats, le fonctionnement des comités chargés des contrats, les règles régissant l'adjudication et l'achat, les normes d'informatisation et autres équipements de base sont des exemples de domaines qui ont fait l'objet d'efforts concrets et qui ont nettement progressé au cours des 10 dernières années.

162. Le développement de l'informatisation, la décentralisation croissante de la gestion de la coopération en matière de développement au niveau des pays et le recours généralisé à l'exécution nationale font de cette modalité un domaine pour lequel il est encore possible d'améliorer l'autonomie des gouvernements bénéficiaires.

163. La diffusion d'ordinateurs personnels fait que l'harmonisation des normes et la mise en place de réseaux efficaces permettant des communications plus rapides sont un réel défi pour la programmation et l'exécution des activités opérationnelles du système des Nations Unies. Il est encore nécessaire de progresser dans ce domaine au niveau des pays. La mise en place de réseaux locaux et l'interaction fréquente entre les bureaux extérieurs et le Siège transforment la façon dont sont conçues les communications au sein du système des Nations Unies. Malgré les progrès accomplis, il reste encore de nombreux points à résoudre. Le développement de nouveaux réseaux, l'accès à des bases de données et à des documents et leur mise en commun par des voies électroniques, ainsi que le développement de l'utilisation du courrier électronique sont des domaines prometteurs. Le potentiel de coordination est indéniabie, mais plusieurs obstacles empêchent l'adoption de services et de normes de mise en réseaux communs, notamment le coût de la transition des normes en vigueur à des normes ou logiciels harmonisés, ce qui ralentit le rythme de réformes de ce genre.

164. La gestion du personnel est l'un des domaines qui font l'objet depuis longtemps d'une harmonisation au sein des Nations Unies. De nombreux éléments com-

---

<sup>74</sup> Ibid. Cet effort a conduit à une distinction nette entre les différents processus de programmation (programmation par une institution, programmation parallèle, programmation commune) et des produits de programme (programmes/projets). Une matrice reprenant différentes options de programmation pour chaque composant de ces processus ou produits a été établie. Des applications spécifiques au niveau du pays ont été faites, identifiant les composants concrets de ces processus lorsque l'on recherche ou que l'on applique une collaboration à l'échelle du système. Ces composants sont : l'évaluation des problèmes, les objectifs de l'initiative, le calendrier, la conception des programmes, la définition des activités, les exigences en matière de présentation de rapports, ainsi que les activités d'évaluation et de contrôle.

muns ont été adoptés dans les politiques et les procédures régissant les conditions générales d'emploi du personnel dans chaque organisme. La normalisation des primes de mobilité et de sujétion, qui concerne d'une manière générale le personnel sur le terrain, est un exemple de réussite en la matière. Toutefois, il est encore nécessaire de progresser dans certains domaines précis, par exemple la promotion d'une plus grande mobilité interinstitutions ou encore l'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au niveau des pays.

165. Le Groupe des Nations Unies pour le développement s'est récemment intéressé à des initiatives concrètes exécutées dans certains de ces domaines, en réponse à la demande de l'Assemblée générale et du Conseil relative à des mesures spécifiques de simplification et d'harmonisation<sup>75</sup>.

#### **Examens communs à mi-parcours du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement**

166. Le Groupe des Nations Unies pour le développement a approuvé des procédures au niveau des pays régissant les examens communs à mi-parcours des programmes de pays des institutions individuelles, en tirant parti de l'introduction du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement. Ces procédures portent sur l'évaluation des progrès réalisés par rapport aux objectifs et de la contribution à la réalisation des priorités nationales, dans le cadre des conférences et des conventions internationales; elles constituent une base permettant de mettre à jour et de réviser les documents du Plan-cadre et les programmes de pays, si nécessaire<sup>76</sup>. Ces procédures seront désormais appliquées dans certains pays à titre d'essai.

#### **Programmes/projets communs**

167. Le Groupe des Nations Unies pour le développement établit actuellement la version définitive d'une note d'orientation pour l'établissement de programmes communs afin d'aider les autorités nationales et le personnel du système des Nations Unies à formuler des initiatives communes, et des instructions plus détaillées sur la teneur du document de programme ou de projet commun. Les programmes ou projets communs devraient devenir une forme de collaboration plus fréquente entre les organismes du système dans les pays qui disposent d'un Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement. Cette initiative est une avancée vers la définition de la procédure d'établissement des programmes communs et concerne les arrangements de responsabilité et de gestion financière du programme, notamment des options pour la présentation du budget, le financement, ainsi que la comptabilité et

<sup>75</sup> Ces initiatives étant en cours pendant la rédaction du présent rapport, seules des informations préliminaires peuvent être indiquées. Voir la liste globale que les fonds et programmes soumettront à la session de fond de 2000 du Conseil économique et social pour davantage de précisions.

<sup>76</sup> Des examens communs à mi-parcours devraient se tenir au milieu du cycle de programme du Plan-cadre des Nations Unies pour l'assistance au développement. En l'absence d'un plan-cadre, les examens évalueront la contribution des programmes du système des Nations Unies à la réalisation des priorités nationales en matière de développement, en particulier dans le cadre du suivi des conférences et conventions internationales. Les organisations individuelles devraient être en mesure d'organiser des examens à mi-parcours supplémentaires, en complément des examens communs à mi-parcours, afin d'aborder des questions spécifiques et la question des responsabilités en ce qui concerne leurs propres programmes.

les mécanismes de rapport. Des consultations sont en cours au Siège et au niveau des pays.

#### **Personnel national de projet**

168. Le Groupe des Nations Unies pour le développement encourage une initiative visant à faire avancer la simplification et l'harmonisation des procédures de recrutement et de gestion du personnel national de projet<sup>77</sup>. On considère que, dans un souci d'efficacité, il est nécessaire de traiter de façon juste et équitable les employés de différentes institutions qui travaillent dans le même pays et assurent des fonctions similaires. L'adoption d'une définition commune du personnel national de projet est la première étape à franchir avant de s'attaquer à d'autres sujets pour lesquels il est nécessaire de procéder à une normalisation des procédures, comme notamment : a) les questions de rémunération (barème des salaires, indemnité journalière, assurances); b) les modalités des contrats (notamment la durée des contrats, les renouvellements et l'évaluation de la performance); et c) les procédures de recrutement (notamment l'identification, l'approbation, la sélection, le recrutement et la formation). Les travaux progressent dans tous ces domaines.

### **IV. Fonds et programmes des Nations Unies : rôle de contrôle du Conseil**

#### **A. Questions d'ordre général**

169. La présente section vise à appeler l'attention du Conseil sur des questions actuelles découlant des décisions des conseils d'administration des fonds et programmes des Nations Unies. Le Conseil souhaitera peut-être fournir des orientations politiques complémentaires à ce sujet. En donnant suite aux décisions des conseils du PNUD/FNUAP, de l'UNICEF et du PAM, ainsi qu'aux rapports annuels de leurs chefs de secrétariat, le Conseil s'acquittera du mandat qui lui a été donné par l'Assemblée générale dans sa résolution 50/227<sup>78</sup>.

170. En s'acquittant des responsabilités qui lui incombent aux termes des résolutions 50/227 et 48/162 de l'Assemblée<sup>79</sup>, le Conseil souhaitera peut-être déterminer si le partage des responsabilités avec les conseils fonctionne comme prévu, en parti-

<sup>77</sup> L'équipe spéciale du Groupe des Nations Unies pour le développement chargée de cette question a récemment débuté ses travaux en examinant le rapport de 1997 sur l'harmonisation des règles et procédures des institutions du Groupe consultatif mixte des politiques en ce qui concerne le recrutement, l'administration et la formation du personnel national de projet, qui contient une description détaillée des diverses définitions appliquées par les fonds et programmes.

<sup>78</sup> Le paragraphe 11 de l'annexe I de la résolution 50/227 de l'Assemblée générale pose que, afin de s'acquitter de son rôle de coordination, et conformément aux politiques formulées par l'Assemblée générale, le Conseil économique et social devrait examiner chaque année, dans le cadre du débat qu'il consacre aux activités opérationnelles, la situation financière d'ensemble des fonds et des programmes, notamment les ressources disponibles, les priorités et programmes arrêtés par les fonds et programmes, les objectifs adoptés et les autres indications de priorité, et faire des recommandations à ce sujet à l'Assemblée générale ainsi qu'aux fonds et programmes.

<sup>79</sup> L'alinéa c) du paragraphe 16 de la résolution 48/162 de l'Assemblée générale définit ainsi les responsabilités du Conseil dans ce domaine : examiner et évaluer les rapports sur les travaux des fonds et programmes de développement, notamment évaluer leur impact général en vue de renforcer les activités opérationnelles des Nations Unies à l'échelle du système.

culier sur les questions où le Conseil économique et social et les conseils ont des rôles à jouer, telles que le financement et la programmation. Comme il l'a précisé dans ses résolutions 1994/33, 1995/51, 1996/42 et 1998/27, le Conseil a traité à diverses reprises de la présentation de rapports par les fonds et programmes des Nations Unies. En particulier, le Conseil a été d'avis qu'il attendait d'eux qu'ils portent à son attention les questions dont ils considèrent qu'elles méritent son attention. Le Conseil a donc largement laissé l'initiative aux conseils d'administration et aux fonds et programmes, et ceux-ci ont fait quelques suggestions intéressantes. Afin d'appuyer le Conseil dans cette tâche, le Secrétariat des Nations Unies a fourni un aperçu général des travaux des conseils, comme prévu dans la résolution 1998/27 du Conseil économique et social.

171. Certaines questions, qui font actuellement l'objet d'un examen attentif par les conseils d'administration, ont des incidences à grande échelle. L'adoption d'un financement pluriannuel pourrait ainsi renforcer la prévisibilité du financement. Ainsi qu'il a été examiné à la section II ci-dessus, il demeure nécessaire de mettre en œuvre des mesures propres à assurer les niveaux de financement arrêtés. Compte tenu des relations entre ces questions et des mandats convergents des fonds et programmes, le Conseil souhaitera peut-être examiner la question de leur coordination. Il souhaitera peut-être aussi examiner la manière de revitaliser le financement de base, qui est stagnant ou qui se réduit, et déterminer des mesures propres à garantir une programmation coordonnée et économique au niveau des pays. En retour, les rapports des conseils d'administration peuvent représenter des conclusions de mieux en mieux ciblées pour déterminer les domaines de convergence, la complémentarité et les contradictions, et pour porter certaines questions à l'attention du Conseil.

## **B. Rapports annuels des chefs de secrétariat des fonds et programmes des Nations Unies au Conseil économique et social**

172. Dans sa résolution 1998/27<sup>80</sup>, le Conseil a prié les conseils d'administration de veiller à ce que les chefs de secrétariat de ces fonds et programmes incluent dans les rapports annuels qu'ils lui présentent une analyse minutieuse des problèmes rencontrés et des enseignements tirés de l'expérience, afin de permettre au Conseil de s'acquitter de son rôle de coordination, et, lorsqu'ils examinent les rapports annuels, de recenser les problèmes, possibilités et domaines particuliers pour lesquels le Conseil pourrait assurer une coordination intersectorielle et définir des orientations

<sup>80</sup> Au paragraphe 1 de sa résolution 1998/27, le Conseil prie les conseils d'administration des fonds et programmes des Nations Unies de veiller à ce que les chefs de secrétariat de ces fonds et programmes des Nations Unies incluent dans les rapports annuels qu'ils lui présentent conformément à sa résolution 1994/33 une analyse minutieuse des problèmes rencontrés et des enseignements tirés de l'expérience, en privilégiant les questions qui découlent de l'application des programmes de réforme du Secrétaire général, de l'examen triennal et du suivi des conférences afin de permettre au Conseil de s'acquitter de son rôle de coordination, et au paragraphe 2, il prie les conseils d'administration, lorsqu'ils examinent les rapports annuels présentés au Conseil par les chefs de secrétariat des fonds et programmes des Nations Unies, de recenser les problèmes, possibilités et domaines particuliers pour lesquels le Conseil pourrait assurer une coordination intersectorielle et définir des orientations générales à l'échelle du système et de faire des propositions appropriées conformément à la résolution 1995/51 du Conseil.

générales à l'échelle du système et de faire des propositions appropriées. Les Conseils d'administration du PNUD/FNUAP et de l'UNICEF ont demandé que ces rapports soient présentés au Conseil à sa session actuelle en même temps que les observations faites par les délégations et les déclarations et réponses données par l'Administrateur du PNUD et les Directeurs exécutifs du FNUAP et de l'UNICEF.

173. On trouvera des éléments d'information détaillés sur les résultats de l'examen des rapports annuels des chefs d'administration des fonds et programmes des Nations Unies dans les rapports correspondants des conseils d'administration (E/2000/\_\_\_ et DP/2000/\_\_\_).

### **C. Brève liste récapitulative de questions**

174. Dans sa résolution 50/227 mentionnée ci-dessus, l'Assemblée générale a souhaité que le Conseil renforce ses fonctions en matière d'orientation générale en accordant une plus grande priorité aux objectifs, priorités et stratégies d'application des politiques formulées par l'Assemblée générale et par ailleurs en concentrant son attention sur des questions intersectorielles et de coordination. Dans sa résolution 1998/27, le Conseil a invité le Secrétaire général à prendre des dispositions pour que les chefs de secrétariat des fonds et programmes des Nations Unies, en consultation avec le Groupe des Nations Unies pour le développement, présentent au Conseil une liste brève récapitulative des questions dont dépend directement le renforcement de la coordination des activités opérationnelles et sur lesquelles les fonds et programmes demandent au Conseil de se pencher et de formuler des avis. On trouvera cette liste récapitulative dans le document de séance, les questions ayant trait aux ressources et au financement étant abordées dans la partie de ce rapport y relative.

### **D. Réunions conjointes et simultanées des conseils d'administration**

175. Par sa résolution 1999/6 (par. 29), le Conseil a recommandé de conserver la pratique qui consiste à organiser des réunions communes du Bureau du Conseil économique et social et des Bureaux des Conseils d'administration du Programme des Nations Unies pour le développement, du Fonds des Nations Unies pour la population, du Fonds des Nations Unies pour l'enfance et du Programme alimentaire mondial, et prié les bureaux concernés de faire rapport sur ces réunions à leurs organes directeurs respectifs.

176. En 2000, les réunions conjointes des Conseils d'administration du PNUD/FNUAP et de l'UNICEF, auxquelles ont participé des représentants de celui du PAM, ont examiné l'application du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement en Inde; un petit groupe de membres de l'équipe de pays, composé du coordonnateur résident et de représentants du PNUD, du FNUAP, de l'UNICEF et du PAM, a présenté la question. Il a été décidé qu'à l'avenir, des réunions conjointes ne seraient envisagées que dans les cas où, compte tenu de la nature des points de l'ordre du jour, le fait d'en débattre conjointement bénéficierait aux organisations concernées. Il n'y a eu aucune décision ou conclusion adoptée à la suite de réunions conjointes des Conseils d'administration.

177. Le débat consacré au PNUD et au FNUAP à la première session du Conseil en 2000 a examiné l'application des recommandations contenues dans le rapport du Comité des commissaires aux comptes pour l'exercice biennal 1996-1997.

178. On trouvera des éléments d'information détaillés sur les résultats des deux réunions conjointes dans les rapports correspondants des Conseils d'administration.

## **E. Ressources<sup>81</sup>**

179. Dans sa décision 98/23, le Conseil d'administration du PNUD/FNUAP a adopté un objectif annuel de financement de 1,1 milliard de dollars pour les ressources de base du PNUD et a souligné qu'il était urgent de mobiliser chaque année un volume accru de ressources de base jusqu'à que cet objectif soit atteint.

180. Quant au cadre pluriannuel de planification, de gestion et de financement du FNUAP, le Conseil d'administration, dans sa décision 2000/9, a noté les objectifs de mobilisation de ressources ordinaires et autres du FNUAP, soit un montant de 1 milliard 434 millions de dollars pour la période 2000-2003, et prié la Directrice exécutive de fournir une mise à jour des estimations des ressources ordinaires et autres ressources dans le plan de financement pluriannuel lors de la troisième session ordinaire de 2000. Le Conseil d'administration a en outre prié la Directrice exécutive de continuer à mettre au point et perfectionner le plan de financement pluriannuel en tant qu'outil de gestion stratégique dans le but d'accroître les ressources de base, en tenant compte de l'expérience acquise dans la mise en œuvre du plan, et de procéder notamment :

- a) Au perfectionnement des indicateurs de résultats et de délais;
- b) Au perfectionnement des liens entre les stratégies, les objectifs et les résultats;
- c) À un examen plus approfondi de la méthodologie permettant d'évaluer le lien entre les résultats et les ressources disponibles, compte tenu du fait qu'il n'existe pas de lien statistique direct entre les ressources et les résultats;
- d) À l'amélioration continue de la stratégie de mobilisation de ressources du FNUAP.

181. Il a également été demandé à la Directrice exécutive de faire rapport au Conseil d'administration à sa session annuelle de 2001 et chaque année par la suite sur l'élaboration et l'amélioration du plan de financement pluriannuel.

182. Dans sa décision 2000/3, le Conseil d'administration de l'UNICEF a approuvé le calendrier proposé pour la présentation au Conseil d'administration des divers éléments du plan de financement pluriannuel et la proposition tendant à ce que le prochain plan stratégique à moyen terme soit présenté au Conseil d'administration en 2001 pour une période fixe de quatre ans (2002-2005). Le Conseil d'administration a également demandé à la Directrice générale de présenter les modifications du cycle budgétaire proposées au Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires pour qu'il les examine et formule des observations à cet égard avant la présentation finale d'un cycle budgétaire révisé à la session annuelle du Conseil d'administration en 2000, et de présenter au Conseil d'administration, dans la partie II de son rapport annuel, conformément à la décision 1999/7, des mises à jour, le cas échéant, de la teneur des programmes du plan stratégique à moyen terme pendant les quatre ans couverts.

<sup>81</sup> La section II ci-dessus fournit des éléments d'information détaillés sur ce sujet.

## F. Aperçu des décisions prises, principaux points de l'ordre du jour du Conseil d'administration depuis la session ordinaire du Conseil de 1998 et ordre du jour des sessions annuelles

183. Le Conseil trouvera aux tableaux 5, 6 et 7 un récapitulatif succinct des décisions et des principaux ordres du jour des conseils d'administration depuis sa dernière session ainsi que les points figurant actuellement à l'ordre du jour des sessions annuelles des conseils d'administration prévues avant la session de fond du Conseil de 2000.

Tableau 5  
Quelques-unes des principales décisions adoptées par les conseils d'administration des fonds et programmes des Nations Unies depuis la session de fond du Conseil économique et social en 1999

Sujets de principales décisions	Conseil d'administration PNUD/FNUAP						Conseil d'administration de l'UNICEF		Conseil d'administration du PAM	
	3e de 1999		1re de 2000		2e de 2000		2e de 1999	1re de 2000	3e de 1999	1re de 2000
	DP <sup>a</sup>	AP <sup>b</sup>	DP <sup>a</sup>	AP <sup>b</sup>	DP <sup>a</sup>	AP <sup>b</sup>				
Rapport annuel au Conseil					X	X			X	
Plan de financement pluriannuel	X					X			X	
Questions financières et budgétaires	X	X	X				X	X	X	X
Bureau des Nations Unies pour les services d'appui au projet	X									
Révision du Règlement financier et de règles de gestion financière			X	X			X		X	
Plan à moyen terme (y compris financier)							X			
Conférences mondiales		X					X			X
Coopération pour le programme (allocation de ressources)							X	X	X	
Nouveaux arrangements en matière de programmation	X									
Stratégies à l'échelle des secteurs						X	X	X		
Programmes multinationaux							X			
Aide d'urgence			X							
Évaluation et audit							X		X	X
Partenariat avec les ONG										X

<sup>a</sup> Débat consacré au PNUD.

<sup>b</sup> Débat consacré au FNUAP.



Tableau 6

**Quelques-uns des principaux points des ordres du jour des conseils d'administration des fonds et programmes des Nations Unies depuis la session de fond du Conseil de 1999**

Principaux points de l'ordre du jour	Conseil d'administration PNUD/FNUAP						Conseil d'administration de l'UNICEF		Conseil d'administration du PAM	
	3 <sup>e</sup> de 1999		1 <sup>re</sup> de 2000		2 <sup>e</sup> de 2000		2 <sup>e</sup> de 1999	1 <sup>re</sup> de 2000	3 <sup>e</sup> de 1999	1 <sup>re</sup> de 2000
	DP <sup>a</sup>	AP <sup>b</sup>	DP <sup>a</sup>	AP <sup>b</sup>	DP <sup>a</sup>	AP <sup>b</sup>				
Questions d'orientation, y compris suivi des conférences mondiales de l'ONU, partenariat avec les ONG, stratégie à l'échelle des secteurs, modifications de l'organisation, etc.						X	X			X
Plans d'action pour 2000-2003					X					
Plan de financement pluriannuel						X		X		
Réunion d'annonce de contributions					X	X		X		
Questions financières, budgétaires et administratives	X	X		X			X		X	X
Rapport annuel au Conseil					X	X		X		
Séances conjointes des conseils d'administration			X	X	X	X		X		
Cadre de coopération des pays, programmes des pays et questions connexes	X	X	X	X	X		X	X	X	X
Plan financier à moyen terme pour 1999-2003							X			
Rapports d'évaluation									X	X
Audit					X	X	X			
Relation entre l'UNOPS et le PNUD					X	X	X			

<sup>a</sup> Débat consacré au PNUD.

<sup>b</sup> Débat consacré au FNUAP.

Tableau 7

**Principaux points des ordres du jour provisoires pour les sessions annuelles de 2000 des conseils d'administration des fonds et programmes des Nations Unies**

Conseil d'administration PNUD/FNUAP (13-23 juin 2000)	Conseil d'administration de l'UNICEF (22-26 mai 2000)	Conseil d'administration du PAM (22-26 mai 2000)
Débat consacré au PNUD	Rapport de la Directrice générale (deuxième partie)	Rapports annuels
Rapport annuel de l'Administrateur pour 1999, y compris le rapport annuel axé sur les résultats	Questions nouvelles concernant les enfants au XXI <sup>e</sup> siècle	a) Rapport annuel du Directeur exécutif pour 1999
Cadre de coopération de pays et questions connexes	Suivi du Sommet mondial pour les enfants	b) Rapport annuel du Conseil d'administration au Conseil économique et social et au Conseil de la FAO
Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets	Aperçu des examens à mi-parcours et des principaux rapports d'évaluation des programmes de pays	Questions d'orientation
Rapport annuel du Directeur exécutif	Principaux engagements de l'UNICEF en cas d'urgence	a) Questions d'actualité intéressant le PAM
Responsabilité de l'UNOPS dans le domaine des questions relatives au personnel (décision 99/17)	Modifications proposées au mode d'établissement du budget	b) Mise en oeuvre de la politique visant à favoriser le développement : rapport intérimaire
Manifestation spéciale du PNUD : Débat sur l'avenir des activités	Comptes rendus de visites sur le terrain effectuées par des membres du Conseil	c) Suivi et évaluation
		d) Rapport du Groupe de travail sur la

<i>Conseil d'administration PNUD/FNUAP (13-23 juin 2000)</i>	<i>Conseil d'administration de l'UNICEF (22-26 mai 2000)</i>	<i>Conseil d'administration du PAM (22-26 mai 2000)</i>
opérationnelles des Nations Unies pour le développement	d'administration	gouvernance
Débat consacré au PNUD et au FNUAP		Questions financières et budgétaires
Audit et contrôle internes ONUSIDA		Objectif de contributions au PAM (2000-2002)
Débat consacré au FNUAP		Évaluation : programme de travail pour 2000-2001
Rapport de la Directrice exécutive pour 1999		Questions d'administration et de gestion
CIPD+5		a) Rapport sur les pertes après livraison
Aide d'urgence		b) Composition du personnel international du PAM (cadre organique et catégories supérieures) : annuaire statistique du personnel
Processus de programmation du FNUAP		
Évaluation		
Information et communication		

### Recommandations

184. Le Conseil souhaitera peut-être user de son droit de contrôle en ce qui concerne les activités opérationnelles pour le développement, conformément aux dispositions arrêtées par l'Assemblée générale dans ses résolutions 48/162 et 50/227, s'agissant des travaux des conseils d'administration des fonds et programmes des Nations Unies.

185. Le Conseil souhaitera peut-être donner des orientations générales et appuyer l'application des décisions de l'Assemblée, notamment s'agissant de points soulevés dans les rapports remis par les chefs de secrétariat au Conseil économique et social et des observations présentées par les différents conseils d'administration.

186. Le Conseil souhaitera peut-être préciser quelles questions devront être examinées par les conseils d'administration des fonds et programmes au cours de l'année suivante, en se fondant sur l'incidence qu'elles peuvent avoir sur le renforcement de la coordination et l'amélioration de la cohérence des activités opérationnelles pour le développement, et inviter les conseils d'administration à lui faire part de leurs recommandations sur les suites à donner.

187. Le Conseil souhaitera peut-être donner suite aux recommandations figurant dans les rapports des chefs de secrétariat des fonds et programmes des Nations Unies, et préciser la structure et la teneur des prochains rapports annuels qui lui seront soumis.

188. Le Conseil souhaitera peut-être donner suite à la liste récapitulative des questions prioritaires figurant dans le document E/2000/CRP.1, en vue d'améliorer la coordination dans le système des Nations Unies.

189. Le Conseil souhaitera peut-être préciser comment le rapport du Secrétaire général, qui doit être soumis conformément aux dispositions des paragraphes 58 et 59 de la résolution 53/192 de l'Assemblée générale, dans le cadre de l'examen triennal d'ensemble relatif aux activités opérationnelles pour le développement, peut contri-

buer à améliorer la cohérence et l'efficacité des activités opérationnelles du système des Nations Unies.

190. Le Conseil souhaitera peut-être prendre acte de l'application de la résolution 12 B de l'Assemblée générale (par. 12) relative aux réunions consécutives ou conjointes des Conseils d'administration du PNUD/FNUAP et de l'UNICEF, auxquelles participe le PAM.