



Conseil économique et social

Provisoire

3 août 2005

Français

Original: anglais

Session de fond de 2005

Débat consacré aux activités opérationnelles

Compte rendu analytique provisoire de la 23^e séance

Tenue au Siège, à New York, le lundi 11 juillet 2005, à 15 heures

Président : M. Moncayo (Vice-Président)..... (Équateur)

Sommaire

Activités opérationnelles du système des Nations Unies au service de la coopération internationale pour le développement (*suite*)

- b) Rapports des conseils d'administration du Programme des Nations Unies pour le développement et du Fonds des Nations Unies pour la population, du Fonds des Nations Unies pour l'enfance et du Programme alimentaire mondial

Les rectifications au présent compte rendu doivent être rédigées dans l'une des langues de travail. Elles doivent être présentées dans un mémorandum et être également portées sur un exemplaire du compte rendu. Il convient de les adresser, *une semaine au plus tard à compter de la date du présent document*, au Chef de la Section d'édition des documents officiels, bureau DC2-750, 2 United Nations Plaza.

05-41464 (F)



En l'absence de M. Akram (Pakistan), M. Moncayo (Équateur), Vice-Président, prend la présidence.

La séance est ouverte à 15 h 25.

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

b) Rapports des conseils d'administration du Programme des Nations Unies pour le développement et du Fonds des Nations Unies pour la population, du Fonds des Nations Unies pour l'enfance et du Programme alimentaire mondial (E/2005/4-DP2005/13, E/2005/5-DP/FPA/2005/2, E/2005/6-E/ICEF/2005/3, E/2005/14, E/2004/4/34/Rev.1-E/ICEF/2004/Rev.1, E/2005/34 (Partie I)-E/ICEF/2005/5 (Partie I), E/2005/35, E/2005/36, DP/2005/14 et DP/2005/30, E/2005/L.14)

Dialogue avec les chefs de secrétariat du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et du Programme alimentaire mondial (PAM) sur : a) le renforcement du système des coordonnateurs résidents, b) l'alignement du programme, c) le rôle des structures régionales dans l'appui à l'efficacité opérationnelle, d) le programme sectoriel et le développement des capacités nationales.

1. **Le Président** présente les membres du groupe: M. Zéphyrin Diabré, Administrateur associé du PNUD, M^{me} Ann Veneman, Directrice de l'UNICEF, M^{me} Thoraya Obaid, Directrice exécutive du FNUAP et M. Jean-Jacques Graisse, Directeur adjoint principal du PAM. M. José Antonio Ocampo, Secrétaire général adjoint aux affaires économiques et sociales, dirigera les débats.

2. **M. Ocampo** (Secrétaire général adjoint aux affaires économiques et sociales) dit que deux groupes réfléchiront aux activités opérationnelles du système des Nations Unies. Le premier traitera de la réforme opérationnelle et le deuxième des modèles de financement pour le système.

3. Faisant observer que l'UNICEF continue de rechercher plus d'harmonisation et d'alignement et de vouloir aplanir les obstacles rencontrés sur cette voie, **M^{me} Veneman** (Directrice exécutive de l'UNICEF) dit

que, d'ici à la fin de 2007, tous les pays dans lesquels le développement est l'objectif principal de l'ONU auront achevé un plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement.

4. L'UNICEF a entrepris aussi un certain nombre d'autres tâches, entre autres de lancer une nouvelle méthode harmonisée pour fournir une assistance à ses partenaires en tirant parti de leurs capacités nationales. C'est ainsi que les quatre organismes qui forment le Comité exécutif suivront les mêmes règles pour transférer les espèces et pour rendre compte de leur utilisation.

5. Malgré son succès d'ensemble, le processus du FNUAD a donné des résultats inégaux, entre autres en raison des retards.

6. Les membres du Groupe des Nations Unies pour le développement soulignent aussi que les équipes de pays des Nations Unies sont plus cohérentes et qu'il importe que les coordonnateurs résidents soient impartiaux et disposent de pouvoirs et que la présence dans les pays soit unifiée. Le Cap-Vert est un prototype dans lequel un seul et même Bureau commun des Nations Unies représentant les quatre organismes du Comité exécutif mettra en oeuvre un programme de pays unique.

7. Le Comité exécutif du Groupe des Nations Unies pour le développement a accru aussi le nombre de ses initiatives de programmation commune à l'appui de programmes spécifiques de développement national dont ont attendu un impact et des gains de développement accrus. L'UNICEF fera rapport sur les résultats obtenus et les enseignements retirés au Conseil exécutif en juin 2006.

8. L'alignement des structures d'appui régional et de la capacité technique aidera l'UNICEF à réaffecter des ressources pour favoriser un ordre de priorité convenu, ce qui devrait améliorer la fourniture et l'efficacité de l'aide.

9. Une telle collaboration devrait être étendue aux partenaires de l'UNICEF qui font partie du système des Nations Unies, aux institutions de Bretton Woods et à l'ensemble de la communauté des parties prenantes au développement. La collaboration doit se poursuivre au service de stratégies de réduction de la pauvreté et des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD).

10. Une base de données nationales appelée « DevInfo » sert actuellement à suivre l'évolution par

rapport aux OMD. Conçue par les membres du Groupe des Nations Unies pour le développement sur la base du progiciel « Child Info » de l'UNICEF, elle permet aux pays de communiquer uniformément les progrès accomplis. À ce jour, plus de 70 pays utilisent « DevInfo » en tant que base de données commune des Nations Unies.

11. **M^{me} Obaid** (Directrice exécutive du FNUAP) dit que le Groupe des Nations Unies pour le développement reconnaît l'importance croissante de la programmation sectorielle et du développement de capacités qui caractérisent maintenant la fourniture de l'aide. Le FNUAP considère qu'il joue un rôle actif et fournit un appui dans les domaines où il a un avantage relatif : dialogue concernant les politiques, plaidoyer, développement de capacités et assistance technique.

12. Le FNUAP a consacré surtout son attention premièrement à placer les plans de développement national au centre de la programmation, deuxièmement à renforcer les capacités nationales et, troisièmement, à utiliser les systèmes nationaux et les renforcer. À cette fin, le FNUAP informe toutes ses équipes de pays d'avoir à aligner le travail d'analyse et de planification des Nations Unies sur les processus nationaux; de plus, les politiques du Groupe concernant l'appui sectoriel prévoient entre autres de modifier toute politique ou règlement qui empêche les organismes de participer pleinement à cet appui et d'accroître l'utilisation des systèmes nationaux d'ici à la fin de 2005. Les équipes de pays des Nations Unies sont aussi invitées à réduire les coûts de transaction pour leurs partenaires nationaux par une plus grande utilisation des systèmes nationaux existants pour les activités administratives et la communication des rapports.

13. Plusieurs défis se posent. Des mesures de résultat doivent être définies pour inciter le personnel à prendre des risques. Le personnel doit présenter la diversité et les compétences nécessaires. La coopération Sud-Sud est une composante essentielle du développement de capacités et il faudrait accroître, sur la base de la collaboration, l'appui régional au développement de capacités ainsi qu'à l'assistance technique. Un autre de ces défis est le passage au budget direct et à l'appui aux secteurs, avec les coûts d'édification et de renforcement de capacités qui les accompagnent à un moment où les financements de base s'amenuisent. Les partenaires bilatéraux seraient invités à financer le rôle de l'équipe de pays des Nations Unies dans les conditions nouvelles. Il faut simplifier le travail de

développement en partant de l'expérience des pays compte tenu des exigences des donateurs, qui ne coïncident pas toujours avec celles du Groupe des Nations Unies pour le développement. En outre, il est plus difficile de faire la preuve des résultats lorsqu'ils sont mesurés à l'aune des produits communs, et non pas d'après des projets concrets.

14. **M. Diabré** (Administrateur associé du PNUD) insistera sur deux questions : le renforcement du système des coordonnateurs résidents et la conduite des réformes de l'ONU au niveau des pays.

15. Des États Membres ont demandé au PNUD de s'engager davantage dans l'action dans sa gestion du système des coordonnateurs résidents, d'encourager des candidats solides venant de toute la famille des Nations Unies et de réunir les candidatures de femmes qualifiés et de ressortissants de pays du Sud. À ce sujet, le Secrétaire général a chargé tous les organismes de présenter davantage de femmes, particulièrement venant de pays du Sud. Le groupe des Nations Unies pour le développement souligne aussi que les candidates doivent posséder les compétences et l'expérience nécessaires.

16. Sept centres d'évaluation des coordonnateurs résidents ont accueilli 62 participants en 2004 mais, en 2005, il n'y en a eu que cinq par manque de candidats. Lors de la dernière évaluation, qui a eu lieu en avril 2005, seulement 14 des 24 candidats ont été reçus. Le Groupe des Nations Unies pour le développement a aussi examiné avec tout autant de sévérité le cas des candidats qui avait réussi l'évaluation mais n'avaient pas obtenu de poste. Ils sont actuellement au nombre de 107, dont 40 viennent de pays du Sud, 25 d'entre eux étant des femmes. À l'heure actuelle, sur 129 coordonnateurs résidents, 61 viennent du Sud, dont 14 femmes.

17. Au sujet de la conduite des réformes au niveau des pays, le PNUD cherche des solutions novatrices pour préserver le rôle du coordonnateur résident et celui de son propre représentant résident, en tant que chef d'une équipe regroupée.

18. Le modèle de directeur de pays adopté à l'occasion de l'examen triennal complet des activités opérationnelles de développement est capital : il prévoit que ces directeurs sont nommés dans les pays où leurs fonctions laissent aux coordonnateurs résidents/représentants résidents trop peu de temps pour gérer les activités courantes. Le coordonnateur

résident conservera l'ensemble des fonctions de représentant résident du PNUD de sorte que ses pouvoirs de coordination ne soient pas affaiblis.

19. Actuellement, il y a de tels directeurs dans 11 pays : Afghanistan, Burundi, Côte d'Ivoire, Guatemala, Haïti, Iraq, Libéria, République populaire démocratique de Corée, Somalie, Soudan et Timor-Leste, et leur nombre devrait atteindre 40 dans les prochaines années.

20. Au sujet des pouvoirs des coordonnateurs résidents, l'examen triennal les a chargés de l'ensemble de l'établissement du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et il ne faut donc pas qu'ils soient réduits. En outre, en simplifiant les relations entre les autorités nationales et les équipes de pays des Nations Unies, il faut privilégier les compétences propres à chaque organisme. En plus, le coordonnateur résident et l'équipe de pays doivent être davantage responsables de leurs actes puisqu'ils sont chargés de faire appliquer le Plan-cadre et la matrice de résultats. Le système de responsabilité qui s'instaure actuellement prévoit un compte rendu mutuel au niveau du pays et un examen élargi à celui du siège.

21. **M. Graisse** (Directeur général adjoint principal du Programme alimentaire mondial (PAM)) dit que la réflexion avec les partenaires qui a lieu depuis quelques années a conduit récemment le Groupe des Nations Unies pour le développement à la conclusion que, pour obtenir le plus de résultats et les faire bénéficier au plus grand nombre possible, le mieux était de privilégier le travail d'équipe. C'est ce que montrent les matrices de résultats des plans-cadres, les groupes thématiques au niveau des pays et l'appui à la planification nationale et aux processus politiques. L'urgent en 2005 consistera à respecter totalement les engagements pris et rendre opérationnel le cadre déjà en place.

22. Un excellent exemple de la réforme en cours des Nations Unies, qui vise à renforcer l'efficacité des mécanismes régionaux existants et des ressources techniques, peut être donné par l'Afrique australe qui fait face à l'un des plus grands défis humanitaires et de très graves périls pour l'investissement consacré au développement. La triple menace du VIH/Sida, de l'affaiblissement de la gouvernance et de l'insécurité alimentaire appelle une approche cohérente et ciblée et à incité l'ONU à réfléchir à la manière dont elle

apporte son assistance et au caractère de plus en plus régional, voire global, du développement.

23. Notant que, depuis trois ans, l'Envoyé spécial du Secrétaire général chargé d'évaluer les besoins humanitaires en Afrique australe a visité la région avec de nombreux collègues du Groupe des Nations Unies pour le développement, M. Graisse dit que le Groupe s'est montré à la hauteur des défis dans la région en donnant plus de cohésion aux atouts et aux compétences techniques des divers organismes et en cherchant à accroître l'efficacité et l'efficience pour appuyer les politiques nationales et régionales. Le Groupe apprend qu'en définissant des buts communs au niveau régional, l'ONU continue de servir les stratégies de développement des États. Néanmoins, il faudrait faire encore plus en ce qui concerne l'accès aux médicaments anti-rétroviraux, les orphelins et les enfants vulnérables, ainsi que les décaissements de financements extérieurs. Les gouvernements, les Nations Unies et les donateurs doivent aussi s'occuper des questions culturelles qui sont à l'origine de l'insécurité alimentaire, ce qui oblige encore plus l'ONU à modifier sa façon de travailler.

24. Le Groupe des Nations Unies pour le développement a constitué à Johannesburg une équipe solide de directeurs régionaux dont l'activité principale consiste à accroître l'efficacité des équipes de pays, réorienter stratégiquement les programmes des Nations Unies et stimuler la mobilisation des ressources. Elle a entrepris, avec les équipes de pays et les partenaires, d'améliorer les modalités régionales pour perfectionner la programmation stratégique et la fourniture de l'aide au niveau des pays. Elle cherche aussi à produire des résultats plus efficacement et à améliorer l'appui régional aux équipes de pays et aux partenaires par un renforcement de la conduite et de la coordination interinstitutions au niveau régional. Plus tôt dans l'année, l'équipe a examiné les rapports des coordonnateurs résidents pour 2004 et les plans de travail des équipes de pays pour 2005 dans chacun des 10 pays de la région, en cernant les domaines qui se prêtent à un appui régional. Le repérage des capacités techniques de l'ONU fait par l'équipe a montré qu'il y avait en tout 217 conseillers techniques dans la région; l'équipe contribuerait à garantir l'utilisation efficace des ressources. La possibilité de partage de locaux de bureaux reste à l'étude.

25. Rappelant que l'initiative vise à utiliser efficacement les ressources et les mécanismes

existants, M. Graisse rappelle qu'en Afrique australe, le Groupe des Nations Unies pour le développement tient ses réunions sans coût supplémentaire, ce qui est presque sans précédent. Les effets commencent à se faire sentir : les ressources disponibles pour les programmes sont en augmentation et les gouvernements sont résolus à constituer des partenariats et à suivre des politiques adaptées aux trois menaces évoquées plus haut.

26. L'un des principaux enseignements recueillis en Afrique australe est que les questions concernant les programmes thématiques pourraient stimuler une réforme des Nations Unies faisant fond sur les résultats. Les organismes membres du Groupe des Nations Unies pour le développement dans d'autres régions cherchent maintenant à maximiser les atouts et améliorer l'efficacité, l'efficience, la cohérence et l'impact des ressources des Nations Unies à l'appui d'objectifs de développement régional et national. La programmation conjointe ou les services communs sont des outils efficaces au moyen desquels le Groupe peut oeuvrer en vue de résultats de fond. Les instruments de réforme peuvent être appliqués avec un maximum d'efficacité si une structure régionale du Groupe appuie des initiatives au niveau des régions comme au niveau des pays.

27. M. Graisse conclut en disant que la réforme doit être liée à des résultats et des apports appréciables aux OMD; pour juger du succès d'une réforme, on doit toujours se demander si elle contribue ou non à des résultats substantiels et fait que les gens vivent mieux. Le Groupe des Nations Unies pour le développement pourrait intervenir de manière décisive en appuyant les capacités nationales et les plans de développement, parfois avec le plus grand succès, en faisant en sorte qu'un mécanisme régional appuie les équipes de pays. L'efficacité et l'efficience peuvent être le fruit de la coopération régionale entre les structures en place, les entités déjà existantes conservant leurs compétences spéciales.

28. L'ONU pourrait tirer parti de ses compétences au niveau régional et au niveau local pour appuyer les gouvernements, par exemple pour ce qui est d'accéder à des financements mondiaux. La clef de la coopération régionale entre les organismes des Nations Unies réside dans l'identification de thèmes de fond qui correspondent aux besoins régionaux, comme cela a été fait en Afrique australe. La forme que revêt cette coopération dépend des objectifs que l'ONU essaie

d'atteindre avec ses partenaires. Avec eux, elle pourrait trouver de nouveaux moyens de rendre ses structures et ses mécanismes plus efficaces et de relever le défi posé par les OMD.

29. **M. Ocampo** (Secrétaire général adjoint aux affaires économiques et sociales) dit que les membres du Groupe ont déjà répondu à certaines questions soulevées pendant les débats. Il pense cependant que quatre d'entre elles méritent des éclaircissements particuliers. Premièrement, il faudrait déterminer les avantages comparés des organismes des Nations Unies, particulièrement par rapport aux banques de développement multinationales et régionales. Deuxièmement, il y a la question du contrôle des gouvernements et de l'alignement sur leurs politiques. Troisièmement, il y a la coordination : la question des coordonnateurs résidents dépasse la compétence du Comité directeur du Groupe et englobe la coordination avec les institutions spécialisées. La quatrième question est celle du financement, particulièrement le rôle du financement de base, et les problèmes posés par les tendances mondiales en matière de financement, entre autres celui qui vient des banques de développement multilatérales et particulièrement le nouveau rôle de l'Association internationale de développement (IDA) du groupe de la Banque mondiale.

30. **M^{me} Haycock** (Royaume-Uni de Grande Bretagne et d'Irlande du Nord) dit que l'Union européenne, au nom de laquelle elle parle, a entendu avec intérêt ce qui a été dit de la politique du Groupe des Nations Unies pour le développement sur l'appui sectoriel, dont il va prochainement être question. Elle voudrait connaître l'impact, sur leurs activités, que les fonds et programmes attendent de cette politique. L'Union européenne a aussi entendu parler avec intérêt de l'équipe spéciale interinstitutions qui examine la possibilité d'améliorer le travail de développement de capacités. Par les contacts qu'elle a avec les divers organismes, l'Union européenne n'ignore pas que cette question absorbe une grande partie de leur travail à divers égards. M^{me} Haycock demande comment ces organismes se comporteront avec cette équipe spéciale de sorte que tous aillent dans le même sens. Les défis cités par le Directeur exécutif du FNUAP sont aussi d'un grand intérêt et ont tous des incidences sur les différents organismes d'une façon ou d'une autre. M^{me} Haycock voudrait savoir comment le Groupe fait rapport au Conseil sur ses résultats par rapport à ces

défis. Constatant aussi qu'il y a de moins en moins de candidats aux postes de coordonnateurs résidents et que relativement peu d'entre eux sont des femmes, elle demande comment il serait possible de remédier à cette situation.

31. **M^{me} Houngbedji** (Bénin) demande si les membres du groupe disposent de chiffres précis sur les résultats obtenus à la lumière des réformes en cours et s'il existe des résultats qui vont au-delà des réformes institutionnelles. Au sujet des critères de résultat qui doivent être évalués au niveau du pays et de l'obligation, pour les équipes de pays, de prendre des risques, elle s'interroge sur la nature de ceux-ci et leurs liens éventuels avec le travail effectué à l'intérieur des pays. Elle ne voudrait pas que l'ONU devienne une « entreprise privée » dans laquelle chacun chercherait à accomplir de hauts-faits et à les réclamer à son actif. Beaucoup plus importants sont les résultats spécifiques et les ressources nécessaires au succès des OMD.

32. **M. Chulkov** (Fédération de Russie) voit dans le dialogue avec les chefs des différents programmes et fonds un élément clé du débat de la session en cours qui est consacré aux activités opérationnelles. Les prochaines étapes des réformes devraient assurer qu'elles soient équilibrées, pragmatiques et fondées sur la résolution de l'Assemblée générale 59/250 relative à l'examen triennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies. Deux soucis s'imposent : renforcer l'institution des coordonnateurs résidents et les aspects régionaux du travail. Dans ce contexte, il est indispensable de disposer de l'appui financier et administratif suffisant de la part des services de coordination, y compris au Siège, et de garantir un appui au travail de nature collégiale des coordonnateurs résidents.

33. La Fédération de Russie convient que le coordonnateur résident est l'élément clé d'activités bien équilibrées et coordonnées au niveau des pays mais elle souhaite que soit prochainement proposé de regrouper tous les représentants de tous les organismes des Nations Unies au sein d'un bureau unique. Au sujet de l'interaction entre les programmes et fonds au niveau régional, la pratique actuelle est justifiée et mérite d'être appuyée. Dans le même temps, il semble que les compétences spécialisées acquises par les commissions régionales ne soient pas encore exploitées au mieux à cette fin.

34. Parlant au nom du Groupe des 77 et de la Chine, **M. Blake** (Jamaïque) constate que, sans ressources, il ne pourra pas y avoir d'édification de capacités et, pourtant, que les ressources de base semblent manquer. Au sujet de la simplification, les attentes placées dans les organismes, en particulier par les donateurs, présentent des incompatibilités flagrantes qui appellent un traitement systémique. Il conclut en demandant s'il ne subsiste pas une certaine résistance institutionnelle aux propositions et suggère de continuer à étudier cette résistance.

35. **M. Sunaga** (Japon) s'interroge sur le rôle des organismes dans l'édification de la paix et les situations d'urgence, y compris les catastrophes naturelles. L'édification de la paix, par exemple, nécessite une coordination avec d'autres organismes ainsi qu'avec le Département des opérations de maintien de la paix. En ce qui concerne les secours en cas de catastrophes, la coordination, par exemple avec le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, est essentielle. Il voudrait connaître les vues du groupe sur ce point.

36. **M^{me} Veneman** (Directrice exécutive de l'UNICEF) dit que la question générale de la résistance institutionnelle doit être examinée. Les organismes veulent tous le succès de la réforme. Néanmoins, lorsqu'il s'agit de traduire cette volonté en travail concret, des difficultés se posent parce que les gens doivent changer leur mode de travail. Il incombe donc aux différents sièges d'offrir à leurs représentants les avantages qu'il y a à travailler ensemble.

37. Au sujet de la coordination plus étroite qu'exigent les secours en cas de catastrophe, l'UNICEF est un acteur essentiel de cette riposte. Tous les intervenants travaillent à définir le rôle que chacun doit jouer. L'UNICEF, par exemple, est tout indiqué pour conduire les interventions concernant l'eau, l'assainissement, l'éducation, etc. L'expérience que M^{me} Veneman a vécue elle-même au Sri Lanka lui a montré comment différents organismes pouvaient chacun jouer un rôle de premier plan en fournissant les divers services nécessaires. Au sujet des coordonnateurs résidents, l'UNICEF s'emploie à trouver parmi son personnel des candidats qui conviennent, notamment des femmes.

38. Au sujet de l'impact de la programmation sectorielle, **M^{me} Obaid** (Directrice exécutive du FNUAP) sait d'expérience que les gens appuient les

approches sectorielles à l'avantage comparé de l'assistance technique. Le FNUAP a très peu d'argent à offrir. En Inde, par exemple, il a donné 25 millions de dollars alors que la Banque mondiale en a fourni 9 milliards, si bien que, dans un sens, son apport est très faible. Mais, justement parce qu'il manque d'argent, il veille à ce que son action soit définie dans le cadre du dialogue national. Les aspects importants sont les audits et l'attribution, pour lesquels il faut un climat nouveau, ensuite vient la mise en commun des financements en vue de résultats, puis peut-être l'élimination des ambiguïtés entre les pays donateurs et les pays bénéficiaires.

39. Le développement des capacités doit être considéré à la lumière des expériences de chaque organisme. Au sujet de la communication des résultats, le FNUAP prévoit de faire le bilan des acquis de l'expérience, poursuivre le dialogue et oeuvrer en vue de l'application des politiques convenues. Parlant des risques éventuels de la stratégie proposée, M^{me} Obaid ne pensait pas à ceux que connaissent les entreprises ni à l'abandon des approches classiques mais voulait dire qu'ils faisaient partie de toute innovation. Il s'agissait de donner au personnel une formation et orientation telles qu'il accepte bien un changement délibéré de principes et y participe.

40. Pour avancer de manière décisive sur la voie de la simplification, M^{me} Obaid dit qu'une aide est nécessaire. On a essayé récemment de simplifier les approches et les méthodes de l'ONU, ce qui s'est révélé plus difficile que l'harmonisation. Répondant aux observations concernant la capacité et les ressources, elle dit que si des financements ne sont pas obtenus de toutes les sources, l'Organisation n'aura pas les moyens suffisants d'investir dans l'édification de capacités et l'appui aux efforts des gouvernements. Quant à la résistance institutionnelle, elle existe à tous les niveaux mais il importe que tous les organismes s'unissent pour appuyer les gouvernements et accepter la conduite des coordonnateurs résidents.

41. Au sujet de la question de l'appui sectoriel soulevée par la représentante du Royaume-Uni, **M. Diabré** (Administrateur associé du PNUD) dit que le Groupe des Nations Unies pour le développement a publié récemment une note d'orientation dans laquelle il affirme sans ambages son appui aux équipes de pays de l'ONU et définit leur rôle. L'une des premières activités du PNUD consiste à édifier les capacités de ses partenaires nationaux pour leur permettre de jouer

leur rôle tout en assurant la liaison avec d'autres partenaires. Le PNUD prend très au sérieux la diminution du nombre des femmes titulaires de postes de coordonnateur résident. En fait, cette situation est générale pour les postes de direction de l'ensemble du système des Nations Unies. Souvent, il n'y a pas suffisamment de candidates à ces postes; de plus, beaucoup de femmes qualifiées ne se portent pas candidates parce que s'éloigner du Siège rendrait leur situation familiale difficile. Pour ces raisons, le PNUD a du mal à atteindre les objectifs fixés. M. Diabré est cependant heureux d'annoncer que l'objectif de l'attribution de 40 % des postes vacants à des femmes est presque atteint, ce qui n'est pas aisé. Il est très difficile de trouver de bons candidats et de bonnes candidates aux postes de coordonnateur résident : on le voit bien puisque 40 % des postulants ont échoué à l'examen en 2004.

42. La question du financement supplémentaire est ardue. Rappelant que certains efforts de réforme, entre autres d'harmonisation et de simplification, sont très récents, M. Diabré dit que le plus difficile est de les relier à l'accroissement de l'Aide publique au développement (APD). Cet accroissement au cours des quatre dernières années a été obtenu grâce à de nombreux facteurs, entre autres la plus grande efficacité du système international. Une étude récente selon laquelle certains fonds et programmes des Nations Unies seraient parmi les plus efficaces conduira, il faut l'espérer, à d'autres accroissements. Il importe aussi de considérer la situation propre à chaque pays car cet au niveau national que les efforts de réforme sont supposés avoir un impact.

43. M. Diabré répond au représentant de la Fédération de Russie que les postes de coordonnateur résident sont actuellement financés sur le budget du PNUD. La question de savoir s'il vaudrait mieux n'avoir qu'un représentant unique dans chaque pays doit être examinée plus avant et des débats s'engagent dans ce sens. Revenant sur la question de l'avantage comparé du système des Nations Unies au niveau des pays, M. Diabré explique qu'il y a des moments où les Nations Unies semblent certainement fortement concurrencées par d'autres fournisseurs d'assistance. Le système des Nations Unies a deux inconvénients : il apparaît trop morcelé aux différents pays et à ses partenaires, et il a un impact financier relativement faible parce que sa mission principale consiste à fournir une assistance technique et non pas des fonds.

44. Les organismes d'assistance technique et les banques ont évidemment des rôles différents mais il est important que le système des Nations Unies trouve son utilité au niveau des pays : en effet, un manque de coordination pourrait nuire à son efficacité en raison de ces deux inconvénients d'une fragmentation excessive et d'un faible impact financier. Certains sont d'avis qu'avoir un représentant unique pourrait le servir à cet égard. Cependant, il a une position sans égale du fait de sa légitimité et aussi parce qu'il appartient à tout le monde, est politiquement neutre et extrêmement respecté et qu'il s'ancre sur des principes fondamentaux. L'organisme que représente M. Diabré se plaît à dire que si d'autres apportent des fonds, lui apporte des idées.

45. Au sujet du point soulevé par le représentant du Japon concernant le rôle du PNUD dans l'édification de la paix et la lutte contre les catastrophes, qu'elles soient naturelles ou provoquées par l'homme, M. Diabré dit que les organismes qui s'appuient sur un secteur jouent le rôle principal dans la phase d'urgence mais que le PNUD intervient dans la phase de relèvement pour assurer la coordination entre les différents acteurs. Il répond aux observations du représentant de la Jamaïque que l'édification de capacité constitue une tâche essentielle des fonds et programmes des Nations Unies ainsi que l'objet de l'assistance technique. Il reconnaît que cette édification de capacité mérite plus d'attention. Dans le même temps, la résistance institutionnelle au niveau des pays, c'est-à-dire le temps qu'il faut à deux institutions qui travaillent ensemble pour se mettre d'accord, est un défi essentiel que le PNUD est déterminé à surmonter.

46. Au sujet des observations faites par la représentante du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord, **M. Graisse** (Directeur général adjoint principal du PAM) dit que la moitié des coordonnateurs résidents du PAM sont des femmes. Les candidates et, parmi elles, celles qui ont réussi l'examen, représentaient plus de la moitié mais elles n'ont pas toutes été retenues. Le PAM n'a pu obtenir que ce résultat. De plus, certains des meilleurs membres de son personnel ne veulent pas poser leur candidature car ils préfèrent continuer à gérer leur propre programme plutôt que coordonner les activités d'autres. Il répond à la représentante du Bénin qu'il ne suffit pas que l'ONU affine ses outils car ceux-ci ne pourront pas servir correctement en l'absence de ressources suffisantes. La plupart des organismes n'ont

tout simplement pas les moyens de développement dont ils auraient besoin pour appliquer les nombreuses mesures de simplification et d'harmonisation qui ont été décidées.

47. Au représentant de la Fédération de Russie, M. Graisse dit que le modèle du représentant unique est actuellement essayé au Cap-Vert et sera probablement appliqué dans d'autres pays dans la même situation. Néanmoins, il n'est pas sûr que tous les fonds et programmes acceptent toujours d'avoir un représentant unique, particulièrement là où le niveau d'assistance est tel qu'ils voudront continuer à gérer leurs propres ressources et représenter le programme auprès du gouvernement auprès duquel ils sont accrédités. Quant aux commissions régionales, l'outil du PAM, qui est l'aide alimentaire, n'est pas réellement intéressant pour elles. Le Groupe des Nations Unies pour le développement cherche à tirer partie de leurs capacités techniques importantes et les invite à participer à l'équipe qui examine les bilans communs de pays.

48. M. Graisse répond au représentant du Japon que, dans le domaine de l'édification de capacité et de la riposte en cas de catastrophe, le système suivi par le Groupe ressemble à celui qu'emploie le Comité exécutif pour les affaires humanitaires. Par exemple, le Groupe travaille sous la conduite générale du Coordonnateur des secours d'urgence et, là où le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés conduit la riposte, coopère étroitement avec lui dans le cadre d'un mémorandum d'accord sans ambiguïté. Le Groupe et le Haut Commissariat ont toutefois des approches radicalement différentes et ils ne peuvent généralement pas s'entretenir pendant des années de la façon dont ils vont travailler ensemble en cas d'urgence. La coordination peut cependant être excellente; en cas de catastrophe, humanitaire ou autre, aucun intervenant ne peut se permettre de travailler en équipe si un autre n'est pas à la hauteur. Dans l'urgence, la coordination est une question de vie ou de mort.

La séance est levée à 16 h 55.