



Conseil économique et social

Distr. générale
13 mai 2008
Français
Original : anglais

Session de fond de 2008

New York, 10-14 juillet 2008

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 :
suite donnée aux recommandations de politique générale
de l'Assemblée générale et du Conseil**

Fonctionnement, coûts et avantages du système des coordonnateurs résidents

Rapport du Secrétaire général**

Résumé

Le présent rapport fait suite aux dispositions du paragraphe 93 de la résolution 62/208 de l'Assemblée générale, par laquelle cette dernière prie le Secrétaire général de rendre compte chaque année du fonctionnement du système des coordonnateurs résidents, y compris en matière de coûts et d'avantages. Ce premier rapport sur la question donne un aperçu du système, de son organisation, de ses modalités de travail et de son fonctionnement.

Il expose les modalités d'exécution des tâches prescrites par les organes intergouvernementaux, tâches qui se fondent essentiellement sur les résolutions que l'Assemblée générale a adoptées concernant l'examen triennal complet des activités opérationnelles de développement et sur les résolutions connexes du Conseil relatives aux activités opérationnelles. Comme le veulent les directives données par les organes interinstitutions, ces activités sont coordonnées au moyen de dispositifs, instruments et pratiques en constante évolution, sous la direction du coordonnateur résident. Conformément au principe selon lequel le système des coordonnateurs résidents, bien qu'administré par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), appartient à l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement, une attention particulière a été portée à la cohésion, à la

* E/2008/100.

** La présentation du présent rapport a été retardée afin que divers organismes puissent être consultés de manière approfondie.



participation de tous les organismes ainsi qu'aux dispositifs de responsabilisation dans le cadre de la maîtrise et de la direction nationales des programmes et projets.

Le système des coordonnateurs résidents regroupe tous les organismes, fonds et programmes des Nations Unies qui entreprennent des activités opérationnelles de développement dans les pays de programme, qu'ils soient ou non présents sur le terrain. Les principaux éléments en sont : a) au niveau du pays, l'équipe de pays des Nations Unies, le coordonnateur résident et le Bureau du coordonnateur résident; b) au niveau régional, les équipes de directeurs régionaux, et les équipes de gestion régionale; c) au niveau des services centraux (Siège), le Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUM) ainsi que le PNUD en sa qualité d'administrateur du système.

De grandes avancées ont été obtenues, notamment grâce à diverses mesures visant à accentuer la cohésion des programmes et des opérations au niveau du pays, la participation de tous les organismes des Nations Unies qui s'occupent de développement, en particulier ceux qui ne sont pas représentés sur place, et la responsabilisation. On trouvera exposés dans le présent rapport les avantages tirés des mesures relatives à la cohésion – notamment pour ce qui est du bilan commun de pays et du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement – ainsi que d'autres instruments tels que les outils de programmation conjointe. Ceux tirés des mesures visant la simplification et l'harmonisation – en particulier le partage des locaux et des services – ressortent de certains indicateurs quantitatifs concernant les économies et les gains d'efficacité réalisés.

Le présent rapport expose également les modalités de financement du système des coordonnateurs résidents, ce qui servira de point de départ pour analyser, dans les rapports à venir, les coûts et avantages de la coordination au niveau des pays. Il faut comprendre que le financement des postes de coordonnateur résident constitue un investissement en faveur de toutes les activités de coordination des Nations Unies, notamment en matière de sécurité, ainsi que des interventions humanitaires et des activités réalisées pendant la phase de transition postérieure à un conflit.

Malgré les réalisations et avancées effectuées, l'obtention, au moyen du système des coordonnateurs résidents, de gains d'efficacité au niveau des activités opérationnelles de développement constitue un défi de taille. Il faut en particulier répondre de manière adéquate aux exigences auxquelles le système doit faire face, mobiliser les compétences de l'ensemble des organismes des Nations Unies pour contribuer aux processus de développement nationaux et remédier à la disparité des pratiques de fonctionnement. Des recommandations sont formulées ci-dessous à l'intention du Conseil, qui portent sur les prochains rapports relatifs au système des coordonnateurs résidents.

Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction	1-4	4
II. Vue d'ensemble du système des coordonnateurs résidents	5-55	5-16
A. Tâches prescrites par les organismes intergouvernementaux et directives données par les organismes interinstitutions	5-8	5-6
B. Le système des coordonnateurs résidents : principes fondamentaux et composition	9-12	6
C. Le coordonnateur résident	13-19	6-8
D. Contrôle et administration du système des coordonnateurs résidents à l'échelle mondiale et régionale, appui fourni et instruments de responsabilisation	20-35	8-12
E. Dispositifs de coordination au niveau des pays	36-40	12-13
F. Participation de tous les organismes des Nations Unies au système des coordonnateurs résidents	41-55	13-16
III. Coordination au niveau des pays : activités, instruments et valeur ajoutée	56-75	16-21
A. Coordination aux fins du développement	56-72	16-20
B. Simplification et harmonisation des pratiques de fonctionnement	73-75	20-21
IV. Financement du système des coordonnateurs résidents	76-85	21-25
A. Sources de financement et allocation et emploi des fonds	76-84	21-25
B. Allocation des fonds et communication de l'information y relative	85	25
V. Problèmes et enjeux	86	25
VI. Conclusions et recommandations	87-92	26-27

I. Introduction

1. Le système des coordonnateurs résidents fait partie des questions abordées de façon récurrente dans le cadre de l'examen des activités opérationnelles de développement des organismes des Nations Unies; il est depuis toujours l'un des principaux sujets des rapports sur ces activités que le Secrétaire général adresse à l'Assemblée générale et au Conseil économique et social. Dans sa résolution la plus récente sur l'examen triennal complet des activités opérationnelles de développement (résolution 62/208), l'Assemblée a, pour la première fois, prié le Secrétaire général de rendre compte chaque année au Conseil économique et social du fonctionnement de ce système, y compris en matière de coûts et d'avantages.

2. Le présent rapport fait suite à cette demande. Il offre une vue d'ensemble du système, de son organisation, de ses tâches, de ses modalités de travail et de son fonctionnement. Il expose les avantages tirés des mesures relatives à la coordination, tout comme leur coût, et récapitule les grandes orientations découlant des résolutions sur l'examen triennal. Il décrit également les modalités de financement du système, ce qui servira de point de départ pour analyser, dans les rapports à venir, les coûts et avantages de la coordination au niveau des pays.

3. On ne trouvera pas ici une étude fouillée des modalités de recrutement et de sélection des coordonnateurs résidents, l'Assemblée ayant demandé que soit réalisée une étude traitant spécifiquement des questions en rapport avec les ressources humaines (voir la résolution 62/208, par. 94 et 125). De même, on n'y aborde pas de façon approfondie la coordination de l'action humanitaire, ni la gestion de la sécurité ou des opérations de maintien de la paix (là où elles se déroulent) bien qu'elles fassent partie des tâches les plus importantes confiées aux coordonnateurs résidents. Ces questions pourront faire l'objet d'études plus poussées dans les prochains rapports sur le système. Enfin, on ne traite pas ici de l'application, à titre expérimental, du principe de l'unité d'action des organismes des Nations Unies dans huit pays, cette question devant faire l'objet d'une évaluation menée de manière indépendante.

4. Dans la mesure où un rapport sur le système des coordonnateurs résidents sera présenté chaque année, le présent rapport a pour but d'offrir une vue d'ensemble, et il sera suivi de toute une série d'études portant sur des aspects donnés propres à ce système. Ainsi, le rapport qui sera présenté en 2009 fera une large place aux moyens d'améliorer la sélection et la formation des coordonnateurs résidents, comme l'Assemblée l'a demandé (voir la résolution 62/208, par. 94). Outre l'analyse des avantages et des coûts du système, les prochains rapports pourraient aborder des questions telles que le financement, la programmation, la contribution des organismes des Nations Unies au système, ou encore la coordination des activités au cours de la phase de transition entre les secours et le développement.

II. Vue d'ensemble du système des coordonnateurs résidents

A. Tâches prescrites par les organismes intergouvernementaux et directives données par les organismes interinstitutions

5. L'Assemblée générale a, en 1977, donné naissance au concept de coordonnateur résident, lorsqu'elle a décidé que la coordination des activités opérationnelles de développement des organismes des Nations Unies devait être confiée à un seul fonctionnaire, le coordonnateur résident (voir la résolution 32/197).

6. Au fil des ans, ce concept a évolué jusqu'à devenir l'un des aspects les plus importants de la réforme du système des Nations Unies. Les États Membres ont constamment réaffirmé, dans les résolutions de l'Assemblée sur l'examen triennal complet des activités opérationnelles de développement, l'importance du coordonnateur résident au regard de l'efficacité des organismes des Nations Unies au niveau des pays (voir les résolutions 59/250, par. 53, et 62/208, par. 91). C'est ainsi que, dans toutes les résolutions pertinentes qu'elle a adoptées depuis 1992¹, l'Assemblée exige que le système des coordonnateurs résidents opère de manière efficace. Les directives concernant le fonctionnement de ce système sont essentiellement celles que l'Assemblée donne dans ses résolutions relatives à l'examen triennal, et le Conseil dans les résolutions qu'il adopte pour leur mise en œuvre.

7. Le Secrétaire général, dans les mesures de réforme qu'il a mises en œuvre depuis 1997 [voir le rapport intitulé « Rénover l'Organisation des Nations Unies : un programme de réformes » (A/51/950, par. 49)], tout comme les participants au Sommet mondial de 2005 (voir la résolution 60/1, par. 169) ont fait une large place à l'action visant à consolider le système des coordonnateurs résidents. C'est ainsi que, dans son document final, le Sommet mondial préconise le renforcement du rôle du coordonnateur résident pour la mise en œuvre des réformes au niveau des pays, en lui donnant les pouvoirs, les ressources et les responsabilités voulus. Dans les deux dernières résolutions sur l'examen triennal, les États Membres ont énoncé de nouvelles mesures qui visent à consolider le système, notamment pour ce qui est d'améliorer la transparence vis-à-vis des autorités nationales et des organes intergouvernementaux, ainsi que dans l'ensemble des organismes des Nations Unies².

8. Au niveau interinstitutionnel, les directives que le Comité administratif de coordination (CAC) a données en 1999³ ont servi de point de départ pour définir la portée du système des coordonnateurs résidents et les paramètres fondamentaux de

¹ Voir les résolutions 47/199, 50/120, 53/192, 56/201, 59/201 et 62/208.

² Voir résolutions 59/250 (par. 53 à 61) et 62/208 (par. 89 à 94, 96, 101, 104 et 105).

³ Dans sa déclaration sur le rôle et le fonctionnement du système des coordonnateurs résidents (1995), le CAC (dont les fonctions sont désormais assurées par le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination) a énoncé une première série de mesures, qu'il a approfondies par la suite dans un document portant sur les directives relatives au fonctionnement du système des coordonnateurs résidents. Ces directives, qui font actuellement l'objet d'une mise à jour, peuvent être consultées sur le site Web du Groupe des Nations Unies pour le développement.

son fonctionnement. Le GNUD fait fond sur ces directives en tenant compte des orientations données à l'issue d'examens triennaux ultérieurs, des décisions qu'il a prises et de celles du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS).

B. Le système des coordonnateurs résidents : principes fondamentaux et composition

9. Dans le cadre de l'appropriation et de la maîtrise du processus de développement par les pays, le système des coordonnateurs résidents est le principal dispositif de coordination des activités opérationnelles de développement des organismes des Nations Unies ainsi que de celles relatives aux secours, à la relève et à la phase de transition inscrites dans les programmes de pays.

10. Si le système a pour objet la coordination au niveau des pays, son administration suppose un contrôle à l'échelle de l'ensemble des organismes des Nations Unies ainsi que des dispositifs d'appui au niveau des services centraux et à l'échelle régionale.

11. Deux principes fondamentaux régissent le fonctionnement du système. Le premier a trait à l'appropriation et la maîtrise du processus de développement par les pays : les activités opérationnelles des Nations Unies sont menées à la demande des autorités nationales et dans le respect de leurs orientations et priorités. Les gouvernements nationaux sont responsables au premier chef de la coordination de l'aide sous toutes ses formes, y compris celle prêtée par les organismes des Nations Unies. Les coordonnateurs résidents aident les autorités nationales à mener à bien les stratégies et plans de développement nationaux et à s'acquitter des responsabilités qui leur incombent concernant la suite à donner aux textes issus des grandes conférences et sommets des Nations Unies; ils assurent à cet effet la cohésion, la coordination et l'efficacité de l'appui du système des Nations Unies au niveau opérationnel.

12. Le second principe pose que le système des coordonnateurs résidents appartient à l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement et que son fonctionnement doit être participatif, collégial et responsable.

C. Le coordonnateur résident

13. Comme l'Assemblée l'a réitéré dans sa résolution 62/208, le coordonnateur résident joue un rôle central s'agissant de rendre possible la coordination des activités opérationnelles de développement des Nations Unies au niveau du pays. Il s'assure que ces activités sont conformes aux priorités nationales, à la mission et aux objectifs des organismes des Nations Unies, ainsi qu'aux principes et directives les régissant. Il fait en sorte que l'aide prêtée par les Nations Unies au pays en question ait une dimension multidisciplinaire fondée sur les objectifs de développement convenus au plan international, notamment les objectifs du Millénaire. De même, il veille à ce que les autorités nationales aient accès à tous les types de compétences disponibles au sein des organismes des Nations Unies. Il prend des dispositions pour garder le contact avec ceux de ces organismes qui n'ont pas de bureau sur place, en tenant compte de ce que certains d'entre eux ont des

liens spéciaux avec la société civile. Il formule, en étroite collaboration avec l'équipe de pays des Nations Unies, le plan de travail annuel de cette dernière dans lequel s'inscrit l'action concertée des organismes des Nations Unies dans le pays. Enfin, il collecte des fonds pour l'ensemble de ces organismes au niveau du pays (voir la résolution 59/250, par. 61).

14. Le coordonnateur résident est en principe le représentant désigné du Secrétaire général et il dirige l'équipe de pays des Nations Unies. Cette dernière se compose de représentants des fonds, programmes et institutions spécialisées des Nations Unies ainsi que d'autres entités des Nations Unies accrédités dans le pays. Cette double qualité de représentant et de membre de l'équipe caractérise leurs activités et ils sont censés contribuer en tous points au bon fonctionnement tant de l'organisme qu'ils représentent que de l'équipe. Les institutions issues des Accords de Bretton-Woods prennent, dans la plupart des pays, une part active aux travaux de l'équipe. Le Coordonnateur de pays du Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA), qui est responsable des activités de cet organisme dans le pays, fait partie intégrante du système des coordonnateurs résidents comme de l'équipe de pays des Nations Unies.

15. Le coordonnateur résident s'occupe aussi généralement de la coordination de l'action humanitaire prêtée en appui aux autorités nationales. Il peut être désigné comme Coordonnateur de l'action humanitaire par le Coordonnateur des secours d'urgence après consultation du Comité permanent interorganisations des Nations Unies pour les affaires humanitaires. Lorsque le Secrétaire général désigne un représentant spécial dans le cadre d'une mission de maintien de la paix intégrée, le coordonnateur résident et coordonnateur de l'action humanitaire peut faire office de représentant spécial adjoint du Secrétaire général, et, sous l'autorité générale du représentant spécial, assumer la responsabilité de la coordination de l'aide au développement et de l'action humanitaire, y compris pour ce qui est de la relève. Le coordonnateur résident est aussi chargé des questions de sécurité, sauf s'il n'est pas le fonctionnaire des Nations Unies de plus haut rang dans le pays. En cette qualité, il rend compte au Secrétaire général, par l'intermédiaire du Secrétaire général adjoint à la sûreté et la sécurité, de la sécurité des personnels des organismes des Nations Unies et de leur famille. Enfin, il est responsable de la réalisation des objectifs du Système de gestion de la sécurité des organismes des Nations Unies et doit en rendre compte.

16. Les fonctions exercées par le coordonnateur résident, y compris en sa qualité de coordonnateur de l'action humanitaire et de responsable de la sécurité, sont énoncées dans la définition d'emploi figurant en annexe aux directives que le CAC a publiées en 1999.

17. Le coordonnateur résident fait rapport au Secrétaire général par l'intermédiaire de l'Administrateur du PNUD, agissant en sa qualité de Président du GNUM. La mise à jour de la définition d'emploi du coordonnateur résident permettra de préciser les attributions qui lui sont confiées en tant que chef de l'équipe de pays des Nations Unies, d'une part, et, de l'autre, en tant que représentant du PNUD. Afin de garantir que les coordonnateurs résidents disposent de plus de temps pour s'acquitter de ses responsabilités en matière de coordination, et pour éviter les conflits d'intérêt, l'Assemblée générale a prié le PNUD de désigner des directeurs de pays chargés d'administrer les activités de base, y compris celles de mobilisation des ressources, notamment dans les pays où les équipes ont des effectifs nombreux,

où la coordination pose des problèmes, ou bien où les interventions d'urgence sont complexes. Au mois de mai 2008, 49 postes de directeur de pays avaient été créés et 41 d'entre eux étaient pourvus⁴.

18. Le coordonnateur résident, appuyé par l'équipe de pays des Nations Unies, doit rendre compte aux autorités nationales des progrès accomplis en ce qui concerne les résultats convenus dans le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (voir la résolution 62/208, par. 96).

19. Les responsabilités et les tâches du coordonnateur résident en sa qualité de chef de l'équipe de pays des Nations Unies se sont multipliées au fil du temps. La place de plus en plus large faite à la cohésion des organismes des Nations Unies et à la coordination de leurs activités, la complexité toujours plus grande des questions qui se posent et l'approche multidisciplinaire souvent indispensable ont exigé du système des coordonnateurs résidents qu'il fasse preuve de davantage d'efficacité.

D. Contrôle et administration du système des coordonnateurs résidents à l'échelle mondiale et régionale, appui fourni et instruments de responsabilisation

Orientations et gestion

20. Divers dispositifs interinstitutionnels installés par les services centraux donnent au coordonnateur résident et au système dans son ensemble des directives concernant la réalisation des objectifs de développement convenus au niveau international ainsi que la cohésion, l'efficacité opérationnelle et la responsabilisation dans le cadre de l'appropriation et de la maîtrise nationales des programmes. L'intégration, en octobre 2007, du GNUD à la structure du CCS, fait que le PNUD, en sa qualité d'administrateur du système des coordonnateurs résidents, peut rendre compte au CCS et au Secrétaire général. Cette décision fait aussi que le système appartient pleinement aux organismes des Nations Unies.

Le Conseil des chefs de secrétariat et le GNUD

21. Le CCS et ses trois pôles – à savoir le Comité de haut niveau sur les programmes, le Comité de haut niveau sur la gestion et le GNUD – garantissent que l'action du système des coordonnateurs résidents se fonde sur une approche cohérente à l'échelle du système des Nations Unies. Le GNUD est le dispositif par lequel des directives sur les activités opérationnelles de développement sont données de façon collective aux équipes de pays des Nations Unies. Ainsi, le Comité de haut niveau sur les programmes assure la cohésion de l'ensemble des organismes des Nations Unies pour ce qui est des grandes orientations thématiques et le GNUD concrétise ces orientations en directives opérationnelles et met au point des instruments destinés aux équipes de pays. De même, le Comité de haut niveau sur la gestion traite des questions de gestion communes à l'ensemble des organismes des Nations Unies et le GNUD se focalise sur les aspects administratifs et de gestion des activités menées au niveau des pays. Le Comité de haut niveau sur la gestion et le GNUD collaborent entre eux selon qu'il convient. Le CCS fait rapport au Conseil économique et social.

⁴ Le PNUD entend créer 50 postes de directeur de pays d'ici à 2010.

22. Le Groupe de travail du GNUM sur le système des coordonnateurs résidents apporte son concours à la gestion de ce système. S'inscrivant dans le cadre des principes actualisés de gestion du système⁵, le Groupe de travail a pris diverses initiatives, dont la mise en place d'un dispositif de responsabilisation accompagné de directives sur les relations de travail (ou code de conduite), ainsi qu'un dispositif de règlement des différends. Il a aussi : a) actualisé la description d'emploi du coordonnateur résident; b) développé un système d'évaluation et de notation des coordonnateurs résidents et des membres des équipes de pays; c) défini les procédures de recrutement et de sélection des coordonnateurs résidents; d) développé les activités visant l'adaptation et la formation de ces derniers, qui couvrent de nombreuses fonctions.

23. Le GNUM prête un appui de plus en plus soutenu aux équipes de pays des Nations Unies par l'intermédiaire des équipes de directeurs régionaux et des équipes de gestion régionale. Ces équipes ont deux responsabilités fondamentales : a) définir des orientations stratégiques et contribuer à l'élaboration et à l'exécution des programmes et à l'assurance-qualité concernant la réalisation, par les équipes, des principaux objectifs des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement; b) superviser et contrôler les résultats obtenus par les coordonnateurs résidents et les équipes de pays. Font partie de ces équipes régionales les représentants de fonds, programmes et institutions spécialisées des Nations Unies et d'autres organismes des Nations Unies ayant des activités opérationnelles au niveau des pays.

24. Le Bureau du Groupe des Nations Unies pour le développement, dont les fonctions seront assurées, à compter du mois de juin 2008, par le Bureau de la coordination des activités de développement, est la principale structure d'appui à tous les dispositifs mis en place par le GNUM. Le Bureau est la principale structure d'appui et d'assistance aux coordonnateurs résidents et au réseau qu'ils constituent.

Le PNUM, administrateur du système des coordonnateurs résidents

25. Le point d'ancrage de l'administration du système des coordonnateurs résidents demeure le PNUM, l'Administrateur du Programme étant chargé d'en contrôler la gestion. Les deux dernières résolutions sur l'examen triennal ont confirmé ces attributions. En sa qualité de président du GNUM, l'Administrateur rend compte du fonctionnement du système au Secrétaire général, lui-même Président du CCS.

Appui fonctionnel et appui consultatif prêté au système des coordonnateurs résidents

26. Le système des coordonnateurs résidents reçoit des organismes des Nations Unies qui s'occupent de développement un appui fonctionnel qui prend diverses formes. Plusieurs groupes de travail et équipes spéciales du GNUM donnent des conseils et des directives quant à la programmation et à la manière d'aborder les sujets transversaux découlant des grandes conférences des Nations Unies et de l'approche concertée à l'échelle de tous les organismes. Pour étayer l'appui des organismes des Nations Unies au renforcement des capacités nationales, un soutien

⁵ Voir le document intitulé « Principles for enhancing the leadership role of the resident coordinator for United Nations operational activities for development and accountability framework of the resident coordinator system ».

est apporté sous diverses formes, notamment pour ce qui est des bilans communs de pays et des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement, du perfectionnement des capacités, de la prise en compte des objectifs du Millénaire pour le développement dans les documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté, des plans visant la réalisation de ces objectifs, des nouvelles modalités de l'aide, de la participation de la société civile, des démarches fondées sur les droits de l'homme (y compris sur le lieu de travail), des indicateurs de l'égalité des sexes et de la démarginalisation des femmes, de la prise en compte systématique de mesures d'atténuation des risques liés aux catastrophes, et des questions relatives aux peuples autochtones.

27. Les réseaux électroniques thématiques et fonctionnels, tels que le réseau sur la coordination et le réseau de réflexion sur les politiques relatives aux objectifs du Millénaire pour le développement contribuent au bon fonctionnement des équipes de pays en ce sens qu'ils permettent la discussion et l'échange de données d'expérience.

28. Un programme de formation a été développé à l'intention des équipes de pays qui élaborent un plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, qui porte notamment sur la gestion axée sur les résultats. D'autres stages sur des questions spécifiques se fondent sur les compétences spécialisées des organismes, fonds et programmes des Nations Unies. On citera en particulier un module sur les échanges commerciaux, développé par la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, et un autre sur l'emploi et le travail décent, mis au point par le Bureau international du Travail. Le Bureau de la coordination des activités de développement alloue chaque année à l'École des cadres des Nations Unies et aux équipes de pays un montant de 3 millions de dollars prélevé sur les contributions des bailleurs de fonds afin de financer la formation des équipes.

Dispositif de responsabilisation

29. Le système des coordonnateurs résidents accentue la responsabilisation des organismes des Nations Unies vis-à-vis des pays d'accueil en ce sens qu'il est rendu compte aux autorités nationales des progrès accomplis en ce qui concerne les résultats convenus dans le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (voir la résolution 62/208, par. 96), fondé sur les priorités nationales conformément au principe d'appropriation et de maîtrise nationales des programmes. Il accentue aussi la transparence vis-à-vis des organes intergouvernementaux, notamment l'Assemblée générale et le Conseil économique et social, par le biais, notamment, de l'examen triennal complet des activités opérationnelles de développement et du présent rapport.

30. Le système des coordonnateurs résidents accentue de plus la responsabilisation au sein du système des Nations Unies. Les éléments de base de cette transparence sont : a) la matrice de résultats du plan-cadre; b) le programme de travail annuel des équipes de pays; c) le système d'évaluation et de notation.

31. Le programme de travail des équipes de pays est capital au regard des activités de coordination au niveau du pays concerné. Ce programme doit en effet indiquer les principales activités de coordination prévues, en se fondant essentiellement sur la matrice de résultats du plan-cadre. Il est établi conformément aux directives issues de l'examen triennal ainsi que des initiatives pertinentes du CCS et du GNUD.

32. Les résultats obtenus par le coordonnateur résident et l'équipe de pays sont indiqués dans le rapport que le coordonnateur résident présente chaque année au Secrétaire général en sa qualité de président du CCS, par l'intermédiaire de l'Administrateur du PNUD. Comme l'exigent les résolutions relatives à l'examen triennal, le coordonnateur résident rend compte aux autorités nationales des progrès réalisés par l'équipe de pays en vue d'atteindre les objectifs fixés dans le plan-cadre.

33. Un système d'évaluation et de notation a été appliqué à titre expérimental en 2006, qui permet au coordonnateur résident et aux membres de l'équipe de pays d'évaluer mutuellement leurs résultats par rapport au programme de travail. Ce système a été consolidé et il sera retenu pour l'évaluation des résultats de 2007. Il se compose de trois éléments principaux :

a) L'auto-évaluation, par le coordonnateur résident et les membres de l'équipe de pays, des résultats obtenus, une série de résultats concernant l'action du coordonnateur résident, y compris en sa qualité de coordonnateur de l'action humanitaire et de responsable de la sécurité, et une autre action collective de l'équipe. Pour responsabiliser davantage chacun des membres de l'équipe, il est rendu compte de la façon dont chaque représentant d'un organisme a amené l'équipe à obtenir des résultats sur le plan collectif. L'évaluation des résultats obtenus dans le domaine humanitaire se fonde sur le contrat de mission du coordonnateur des secours d'urgence et coordonnateur de l'action humanitaire;

b) L'outil d'évaluation semi-panoramique des compétences (dit « à 180 degrés »), qui permet de mesurer le comportement professionnel et les compétences de l'équipe;

c) Les informations en retour des organismes des Nations Unies concernant la performance du coordonnateur résident. Ainsi, le Coordonnateur des secours d'urgence du Bureau de la coordination des affaires humanitaires donne son avis sur les résultats obtenus par le coordonnateur résident en matière d'action humanitaire; le Représentant spécial du Secrétaire général se prononce sur son action en qualité de Représentant spécial adjoint du Secrétaire général; le Département de la sûreté et de la sécurité indique s'il s'est acquitté de ses responsabilités en matière de sécurité dans le respect des principes du Système de gestion de la sécurité des organismes des Nations Unies; enfin, les membres du CCS évaluent, en fonction de leur domaine de compétence, ses performances en tant que coordonnateur résident, coordonnateur de l'action humanitaire ou responsable des questions de sécurité.

34. Ces évaluations sont présentées à l'équipe de directeurs régionaux et à l'équipe de gestion régionale, qui, après avoir mené leur propre évaluation, formulent des observations à l'intention du coordonnateur résident et de l'équipe de pays. Ce processus ne remplace pas l'évaluation interne, par chaque organisme, des résultats obtenus par son représentant sur place, mais il en constitue un élément.

35. Divers problèmes restent à régler si l'on veut perfectionner le système et le processus d'évaluation. Il faut en particulier : a) alléger le processus tout en préservant la qualité de l'évaluation; b) établir des liens plus systématiques entre l'évaluation et la notation du coordonnateur résident et l'équipe de pays et l'évaluation effectuée par chaque organisme; c) approfondir l'évaluation faite par l'équipe de directeurs régionaux et l'équipe de gestion régionale, notamment en accentuant la participation de tous les organismes concernés sans pour autant que

cela devienne ingérable; d) assurer plus systématiquement le suivi des évaluations afin de remédier aux insuffisances constatées.

E. Dispositifs de coordination au niveau des pays

L'équipe de pays des Nations Unies

36. Au niveau de chaque pays, le système des coordonnateurs résidents agit essentiellement par le biais de l'équipe de pays des Nations Unies. Les décisions relatives à des mesures d'ordre collectif ou des questions touchant l'ensemble des organismes des Nations Unies se prennent lors des réunions de l'équipe de pays, sous la direction du coordonnateur résident. Ces réunions regroupent les représentants des organismes des Nations Unies qui sont dûment accrédités auprès du Gouvernement, exécutent des programmes opérationnels, disposent d'un budget de pays et sont comptables des résultats obtenus par l'équipe et de la réalisation des objectifs fixés.

37. Dans la plupart des pays, les institutions issues des Accords de Bretton Woods prennent une part active aux travaux de l'équipe de pays. Le coordonnateur résident peut inviter d'autres organismes, tels que des banques régionales de développement, à y participer. Dans les situations d'urgence, c'est l'équipe de pays chargée de l'action humanitaire – dans laquelle figurent des membres de l'équipe de pays des Nations Unies, des représentants de l'Organisation internationale pour les migrations (OIM), des organisations non gouvernementales et du mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant Rouge – qui se charge de la coordination des activités humanitaires.

Le bureau du coordonnateur résident

38. Les tâches du coordonnateur résident, et ses responsabilités étant de plus en plus nombreuses et complexes, il a fallu, dans un souci d'efficacité, constituer à son intention un bureau doté d'effectifs d'appui (une personne au moins, et trois en moyenne). Dans des circonstances difficiles, à la suite d'une crise, ces effectifs peuvent être étoffés par l'adjonction d'administrateurs recrutés sur le plan national ou international, tels que des conseillers en matière de contrôle et d'évaluation ou encore de sécurité, ou bien des spécialistes des transmissions, particulièrement lorsque l'équipe de pays ne dispose pas en son sein des compétences spécifiques requises. Les effectifs du bureau sont donc fonction de la situation qui règne dans le pays.

Groupes thématiques

39. L'équipe de pays des Nations Unies contribue aux efforts de coordination menés sous l'égide des autorités nationales et auxquelles prennent part d'autres partenaires importants. Les tâches sont regroupées par domaine d'activité et renvoyées à des groupes thématiques ou à des groupes ou cellules de travail, ou encore à des équipes spéciales, selon qu'il convient, qui sont en règle générale dirigés par l'organisme compétent.

40. Les groupes thématiques constituent un dispositif important au regard de la formulation du bilan commun de pays (analyse de la situation dans le pays donné), l'élaboration du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, ainsi

que l'exécution et le contrôle des initiatives menées en commun. Les thèmes choisis correspondent de plus en plus aux domaines d'action du plan-cadre et aux questions transversales. Les groupes thématiques les plus courants sont ceux qui s'occupent de l'infection par le VIH et du sida, ou encore de l'égalité des sexes. D'autres peuvent se pencher sur des questions telles que la gestion des catastrophes, la sécurité alimentaire, la santé, les objectifs du Millénaire pour le développement ou la coordination de l'aide. Il est fréquent que des groupes soient créés pour traiter des opérations, de la gestion ou des transmissions.

F. Participation de tous les organismes des Nations Unies au système des coordonnateurs résidents

41. La participation des organismes des Nations Unies au système des coordonnateurs résidents est assurée du fait même que le système appartient par définition à l'ensemble des organismes des Nations Unies qui s'occupent de développement et que son fonctionnement est participatif, collégial et responsable. Ainsi, au paragraphe 13 de sa résolution 62/208, l'Assemblée générale souligne que les activités menées pour renforcer la coordination et la cohésion à l'échelon national devraient tenir compte des mandats et rôles de chacun et permettre de mieux exploiter les ressources et les compétences uniques de tous les fonds, programmes et institutions spécialisées des Nations Unies.

42. Les organismes des Nations Unies se concertent et participent, au niveau des services centraux, des régions et des pays, à tout ce qui touche les fonctions, l'organisation et la gestion du système, comme indiqué plus haut.

Contrôle et administration du système des coordonnateurs résidents à l'échelle mondiale

43. Les organismes participent largement à la formulation des orientations et directives opérationnelles pour l'ensemble du système par le biais du Groupe de travail du GNUM sur le système des coordonnateurs résidents. La participation à ce groupe de travail est ouverte à tous les organismes membres du GNUM.

44. La participation des organismes au système d'évaluation et de notation tel que décrit plus haut s'inscrit dans le cadre du dispositif équipes de directeurs régionaux/équipes de gestion régionale (au plan régional), ainsi que de l'équipe de pays des Nations Unies.

Participation à la sélection des coordonnateurs résidents

45. Les organismes participent également à la sélection des coordonnateurs résidents. Ils sont invités à présenter la candidature de fonctionnaires qualifiés qui seront pris en compte pour la sélection. Ils pourraient aussi aider à recenser des personnes qualifiées pour ces postes par l'intermédiaire du Groupe consultatif interinstitutions. À l'heure actuelle, 11 organismes ayant des responsabilités opérationnelles suffisamment importantes font partie de ce groupe.

46. S'il est vrai que les coordonnateurs résidents sont très souvent issus du PNUD, il est à noter que, à la suite de l'action menée par le GNUM en faveur de la diversité des compétences, ils sont de plus en plus nombreux à être choisis dans d'autres organismes. Ainsi, alors qu'entre 2001 et 2003, 36 % des candidats dont les

qualifications avaient été évaluées étaient des fonctionnaires d'autres organismes que le PNUD, cette proportion s'établit à 64 % à ce jour. Entre le début de 2001 et avril 2008, la proportion de coordonnateurs résidents issus d'autres organismes et dont le choix avait été approuvé par le Secrétaire général et le pays d'accueil a plus que doublé, passant de 13 % à 30 %. Les fonctionnaires des institutions spécialisées représentent environ 5 % des coordonnateurs résidents en poste.

47. Un certain nombre de facteurs entravent la diversification des sources de recrutement, qui ont trait aux politiques en matière de ressources humaines tant au sein de chaque organisme que d'un organisme à l'autre, à la mobilité interinstitutionnelle, au coût élevé de la formation des fonctionnaires choisis pour occuper un poste de coordonnateur résident, aux problèmes que pose leur réintégration dans l'organisme d'origine, au classement inadéquat des postes de coordonnateur résident ainsi que de coordonnateur résident et coordonnateur de l'action humanitaire au regard de la complexité des responsabilités, ainsi qu'à l'insuffisance des primes d'incitation. Les moyens de remédier à ces problèmes font l'objet de discussions au sein du Groupe de travail sur le système des coordonnateurs résidents.

48. Des mesures sont prises pour améliorer la formation des coordonnateurs résidents et coordonnateurs de l'action humanitaire, pour les familiariser avec les travaux des autres organismes, particulièrement ceux qui ne sont pas représentés sur place et les institutions spécialisées, y compris au moyen de réunions d'information organisées par tous les organismes concernés. Il n'en reste pas moins qu'il semble que les coordonnateurs résidents ne soient pas suffisamment au fait des attributions et missions des organismes non résidents et des institutions spécialisées.

Participation des organismes au niveau du pays

49. L'Assemblée générale a constamment demandé à tous les organismes des Nations Unies s'occupant de développement de participer davantage à l'exécution d'activités opérationnelles au niveau des pays pour optimiser leur concours aux efforts nationaux de développement et faciliter l'accès des pays en développement aux services fournis par le système des Nations Unies. C'est pourquoi elle a demandé que soient prises des mesures visant à favoriser la participation sans exclusive, notamment par la promotion, la décentralisation, la délégation d'attributions et la programmation pluriannuelle et par l'exploitation de technologies de pointe en matière de communications et d'information [voir les résolutions 59/250 (par. 43 à 45 et 57) et 62/208 (par. 95)].

50. Les organismes des Nations Unies se concertent également pour ce qui est des volets programmation et gestion du fonctionnement des équipes de pays des Nations Unies. La participation d'un organisme peut être fonction de plusieurs facteurs : présence matérielle sur place au moyen d'activités et programmes opérationnels, nature et importance des effectifs sur place, enveloppe budgétaire, ou encore, moyens dont il dispose pour contribuer à la coordination et à l'action menée en commun.

Participation d'organismes non résidents

51. Une étude réalisée par le GNUMD montre que, sur un groupe de 24 organismes, 13 de ceux qui contribuaient à 50 % au moins de l'exécution des programmes de

pays étaient non résidents. Ces organismes prêtaient un appui spécialisé à partir de leurs bureaux régionaux ou de leurs services centraux.

52. La participation des organismes non résidents à la coopération au développement devient tangible lorsqu'ils fournissent des compétences et des services de gestion aux fins de l'exécution d'activités opérationnelles et prennent part à leur financement. Alors que l'approche sectorielle et d'autres modalités nouvelles de l'aide sont de plus en plus sollicitées et attirent de plus en plus d'organismes, les non résidents concluent des accords de coopération institutionnelle avec les organismes résidents (ou s'assurent, sous une forme ou l'autre, une présence sur le terrain). Ces accords portent notamment sur l'envoi d'un agent de liaison ou encore sur les modalités de la coopération aux initiatives mondiales. Certains organismes non résidents concluent des multipartenariats, par exemple avec la Banque mondiale et le Fonds monétaire international (FMI), comme c'est le cas de la CNUCED pour ce qui est du Cadre intégré pour l'assistance technique liée au commerce pour les pays moins avancés.

53. D'autres organismes non résidents disposent d'interlocuteurs nationaux, qui peuvent être issus des administrations de contrepartie ou encore être des coordonnateurs de projets recrutés par l'organisme. Certains organismes ont pris des mesures pratiques pour décentraliser leur présence sur le terrain. Ainsi, depuis 2004, l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) a créé 13 comptoirs dans les locaux du PNUD. De même, en vertu d'un mémorandum d'accord conclu en 2002 entre le PNUD et le Programme des Nations Unies pour les établissements humains, 40 administrateurs de ce programme sont désormais en poste. Le Fonds international pour le développement agricole (FIDA) a créé des services de coordination opérationnelle dans plusieurs pays, dans le cadre d'arrangements conclus avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et le PNUD.

54. Dans les pays où ils ne disposent pas de bureaux, le BIT et l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) ont conclu un partenariat stratégique bipartite avec le PNUD. Ceci a notamment permis d'appeler l'attention du coordonnateur résident concerné sur l'importance du Plan d'action mondial concernant l'éducation pour tous d'ici à 2015 au regard de la coordination dans le domaine de l'éducation. C'est dans ce cadre aussi que l'on a pu favoriser la diffusion d'un référentiel sur la généralisation de l'emploi et du travail décent que le CCS a approuvé en 2007. Les commissions régionales ont pour leur part signé en 2007 un accord-cadre de coopération avec le PNUD qui définit huit domaines de coopération, parmi lesquels la réalisation d'analyses et l'élaboration de plans par les équipes de pays des Nations Unies ainsi que la coordination des services consultatifs au niveau des pays.

55. En 2005, un groupe de travail du GNUD sur les organismes non résidents a dressé le bilan de la participation de ces organismes aux activités de développement au niveau des pays. Il en ressort qu'il faut que la démarche retenue soit plus cohérente afin que les autorités nationales aient systématiquement accès, pour les activités se déroulant au niveau des pays, à toutes les compétences dont disposent les organismes des Nations Unies. Une quinzaine d'organismes qui participent aux travaux du GNUD se sont engagés à prendre des mesures qui s'inscriront dans le cadre du plan d'action relatif aux organismes non résidents. Ils se sont de plus tous engagés à désigner des agents de liaison avec les bureaux des coordonnateurs

résidents et à prendre part aux travaux des équipes de pays des Nations Unies si leurs compétences sont jugées utiles par les partenaires nationaux et si les conditions le permettent. De même, dans ces bureaux, des fonctionnaires ont été désignés pour assurer la liaison avec les organismes non résidents. C'est ainsi qu'en 2007, le PNUD a créé, à titre expérimental et dans le cadre du plan d'action, 14 postes de spécialistes de la coordination avec les organismes non résidents dont 12 ont été pourvus. Si cette mesure s'avère utile, il faudra envisager de créer des postes similaires pour d'autres pays.

III. Coordination au niveau des pays : activités, instruments et valeur ajoutée

A. Coordination aux fins du développement

56. La coordination des activités opérationnelles de développement des organismes des Nations Unies permet de contribuer au développement des pays concernés en ce sens que : a) elle consolide l'impact stratégique de l'apport du système des Nations Unies à l'exécution des plans nationaux et à la réalisation des objectifs jugés prioritaires par les autorités nationales; b) elle améliore l'efficacité opérationnelle du système et permet de réduire les coûts des transactions pour les pays bénéficiaires, essentiellement grâce à la simplification et l'harmonisation de la programmation et des pratiques de fonctionnement.

57. Si, dans la plupart des pays, le coordonnateur résident a pour mission d'assurer la coordination aux fins du développement, il est aussi chargé d'assurer la sécurité des personnels des Nations Unies qui s'emploient à coordonner les activités de préparation et de réaction aux crises humanitaires et d'assurer la transition sans heurt de la phase de secours humanitaire à celle de développement sur le long terme.

58. L'exploitation d'instruments et d'outils communs, qui permet à la coordination de véritablement porter ses fruits, a joué un grand rôle dans l'action menée par les équipes de pays pour améliorer la cohésion au niveau des pays. Les trois grands instruments actuellement utilisés sont : a) le bilan commun de pays; b) le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et le cadre de résultats qui l'accompagne; c) la programmation conjointe et, s'il y a lieu, l'élaboration de programmes communs. Parmi les autres instruments qui s'ajoutent à ceux-ci figurent l'approche harmonisée des transferts monétaires et les fonds d'affectation spéciale multidonateurs⁶.

59. Depuis 1998, l'Assemblée générale et le Conseil économique et social sont périodiquement informés de la nature de ces instruments et des résultats qu'ils

⁶ L'approche harmonisée des transferts monétaires est une méthode de réduction des risques adoptés par les quatre grands fonds et programmes des Nations Unies en vue de virer des espèces aux partenaires d'exécution en tenant compte de la situation dans le pays intéressé; elle permet en outre de renforcer les capacités de ces partenaires en matière de gestion financière de qualité. Les fonds d'affectation spéciale multidonateurs regroupent des ressources provenant de plusieurs bailleurs de fonds aux fins de la réalisation des objectifs nationaux prioritaires et de faciliter la coordination des organismes des Nations Unies afin qu'ils puissent agir en étroite collaboration. Des fonds de ce type sont de plus en plus souvent ouverts pour répondre à des situations de crise humanitaire, ou encore pour financer les activités menées lors des phases de relèvement et de transition.

permettent d'obtenir. Lors des examens triennaux de 2004 et de 2007, l'Assemblée a constaté que le bilan commun de pays apportait une valeur ajoutée en ce sens qu'il constituait un instrument commun d'analyse de la situation en matière de développement et faisait ressortir les principaux problèmes y relatifs, une attention particulière étant portée aux objectifs du Millénaire pour le développement et autres objectifs de développement convenus au niveau international. Dans sa résolution 62/208, l'Assemblée rappelle que le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement constitue potentiellement un cadre collectif, cohérent et intégré de programmation et de suivi des opérations des organismes des Nations Unies qui s'occupent du développement au niveau national, qui crée de nouvelles possibilités d'initiatives communes, notamment une programmation commune, et elle a engagé le système des Nations Unies pour le développement à tirer pleinement parti de ces possibilités en vue d'accroître l'efficacité et la rentabilité de l'aide.

60. Grâce à ces instruments, à la fin février 2007, des progrès avaient été enregistrés dans plus de 110 pays s'agissant de l'harmonisation des cycles de programmation des diverses entités des Nations Unies avec les programmes pluriannuels d'organismes tels que le PNUD, le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), le Programme alimentaire mondial (PAM) et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF). Il demeure cependant encore difficile d'harmoniser les cycles de programmation pour un ensemble plus vaste d'organismes des Nations Unies, en raison de la diversité des cadres, des cycles et des modalités de financement⁷. L'intégration complète avec les processus et systèmes nationaux de programmation demeure, pour les organismes des Nations Unies qui s'occupent du développement, un défi de taille.

61. Sur le plan qualitatif, les plans-cadres sont désormais plus conformes aux priorités nationales en matière de développement et s'alignent davantage sur les modalités nationales de planification; en même temps, ils sont axés sur un nombre plus restreint de résultats dont l'aspect stratégique est plus important. Il n'en reste pas moins qu'il faut consolider le contrôle et l'évaluation des résultats obtenus. De plus, des questions continuent de se poser s'agissant de la formulation d'une méthode qui permette de perfectionner le plan-cadre sous un angle à la fois plus stratégique et moins exclusif. Certains pays peuvent avoir des besoins particuliers auxquels un organisme aux effectifs restreints, ou plus spécialisés, pourrait répondre, mais pour lesquels une approche commune ou d'importantes contributions ne seraient pas adéquates. Ces contributions sont indiquées dans le plan-cadre, mais ne figurent pas dans la matrice commune de résultats.

62. Une fois le plan-cadre mis au point et approuvé par les autorités nationales, les organismes déterminent comment ils peuvent contribuer à la réalisation des objectifs qui y sont fixés. Le PNUD, l'UNICEF, le FNUAP et le PAM ont commencé à harmoniser les instruments permettant de concrétiser le plan-cadre : descriptif de programme de pays, plan d'action pour la mise en œuvre des programmes de pays ou encore plan de travail annuel. Certaines institutions spécialisées ont elles aussi développé des programmes-cadres et autres outils de planification au niveau des pays. On citera notamment la stratégie de coopération OMS-pays définie par l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), les programmes par pays de promotion du travail décent, de l'OIT, le Cadre intégré pour l'assistance technique liée au commerce pour les pays moins avancés, mis au point conjointement par la

⁷ Voir A/62/73-E/2007/52, par. 105.

CNUCED, le Centre du commerce international (CCI), la Banque mondiale, l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et le PNUD, le Cadre national sur les priorités à moyen terme de la FAO et, plus récemment, la Stratégie d'appui de l'UNESCO à l'éducation nationale. Il importe, si l'on veut éviter un éventuel chevauchement des tâches et accentuer la complémentarité, d'intégrer tous ces instruments au Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement. Dans de nombreux pays, la Banque mondiale et l'équipe de pays des Nations Unies se concertent afin de veiller à la complémentarité entre la Stratégie d'assistance au pays et le Plan-cadre.

63. Les fonds, programmes et institutions spécialisées s'emploient de plus en plus à harmoniser leurs cycles de programmation et de planification ainsi que la documentation requise. Certaines équipes de pays des Nations Unies ont pris des mesures pour uniformiser les processus ainsi que la documentation, notamment pour ce qui est du PNUD, du FNUAP, de l'UNICEF et du PAM.

64. Au cours des phases d'évaluation et de planification et à l'occasion de crises humanitaires, la coordination s'accroît et s'articule autour d'objectifs communs, mais elle a tendance à se relâcher lors des phases d'exécution et de contrôle. Le fait que chaque organisme continue d'avoir son propre plan et ses propres textes opérationnels risque d'entraîner, pour les partenaires nationaux, des coûts de transaction qui pourraient être évités. Cela peut en particulier être le cas lorsque plusieurs organismes, pour obtenir conjointement des résultats, apportent leur appui à un même partenaire. Une étude plus approfondie de la question, tant dans les services centraux qu'au sein des équipes de pays des Nations Unies, consolidera l'harmonisation et l'intégration de la programmation tout en perfectionnant les dispositifs communs d'exécution, de contrôle et de communication de l'information.

65. La programmation commune⁸, qui est l'une des modalités d'exécution du Plan-cadre, est de plus en plus souvent la formule retenue pour assurer la coordination opérationnelle dans des domaines d'activité pour lesquelles la collaboration entre organismes s'impose. Les programmes communs sont constitués de séries d'activités qui s'inscrivent dans le cadre d'un plan de travail commun et dont le financement est assuré et exécuté par au moins deux organismes des Nations Unies, aux attributions clairement précisées.

66. À la fin mars 2008, le site Web du GNUD donnait des informations sur 428 programmes communs. Si les domaines d'activité visés sont très divers, les plus courants sont l'infection par le VIH et le sida, l'égalité des sexes, la santé, l'atténuation de la pauvreté, la gouvernance et la démocratie, ainsi que la mesure des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement et la communication de l'information y relative.

67. Ce type de collaboration est parfois laborieux et exige un gros investissement en temps, en raison de la diversité des cycles de financement et des procédures financières ainsi que des modalités de recouvrement des coûts, de la bureaucratie, et des différentes modalités de délégation de pouvoirs, de décentralisation, et de communication de l'information. La collaboration peut aussi prendre d'autres formes. Ainsi, l'harmonisation et la coordination de programmes parallèles dans le cadre d'un programme d'action ou de travail commun se sont avérées efficaces.

⁸ La programmation commune suppose l'exécution d'activités communes pendant toute la durée du cycle de programmation (voir la résolution 59/250, par. 50).

68. La réaction des organismes des Nations Unies face au risque de pandémie de grippe aviaire et grippe humaine, en 2005 et 2006, est un exemple probant de coordination efficace. Dans le cadre d'un plan commun d'action, ces organismes ont, sous la direction du Coordonnateur principal du système des Nations Unies pour les gripes aviaire et humaine, mis sur pied des structures de coordination à tous les niveaux et se sont répartis les tâches et la direction des activités en fonction de leurs compétences et de leurs avantages comparatifs; ainsi, la FAO s'est occupée du bétail, l'OMS de la santé, l'UNICEF des communications, le PAM de la planification de mesures d'urgence, et le PNUD et la Banque mondiale, agissant conjointement, de la coordination générale entre les divers partenaires ainsi que du financement. Les priorités ont été précisément définies, l'objet étant d'aider les pays à planifier les mesures d'urgence qu'ils pourraient avoir à prendre en cas de pandémie. En conséquence, au bout de deux ans, 178 pays avaient mis la dernière main à un plan d'urgence national. Au niveau des pays, le système des coordonnateurs résidents s'est avéré être un dispositif clef, qui a permis la collaboration non seulement entre organismes des Nations Unies, mais aussi avec de très nombreux partenaires de développement nationaux et internationaux.

69. Le Programme ONUSIDA est lui aussi un bon exemple de coordination dans l'action, avec une répartition claire des tâches entre les organismes qui le parrainent. Son fonctionnement est régi par le principe « trois fois un », à savoir un seul cadre d'action convenu d'un commun accord contre le VIH/sida, une seule autorité nationale de coordination de la lutte contre le sida et un seul système convenu d'un commun accord pour le pays en matière de suivi et d'évaluation. En règle générale, l'équipe de pays des Nations Unies définit l'action coordonnée des organismes des Nations Unies par le biais d'un plan intégré d'appui à la mise en œuvre de solutions en vue d'aider l'autorité nationale de coordination à exécuter le plan national.

70. On citera également les groupes thématiques sur l'égalité des sexes que les équipes de pays des Nations Unies ont institués dans plusieurs pays et qui s'emploient à élaborer des programmes de travail communs qui s'inscrivent dans un cadre commun d'appui prévoyant des dispositifs d'interaction concertée avec les structures nationales de coordination.

71. Dans ces trois exemples, la valeur ajoutée qu'apporte le système réside dans sa contribution à la mise en place de schémas directeurs intégrés, ses compétences et sa possibilité d'accéder à des sources de savoir, ainsi que son rôle fédérateur, lequel se fonde sur les textes normatifs et sur le mandat confié par les instances intergouvernementales. Lorsque les conditions propices sont réunies tant dans les services centraux qu'au niveau régional, le système des coordonnateurs résidents est efficace et il fonctionne de façon cohérente.

72. D'une manière générale, l'intensification de la coordination et l'action conjointe (par le biais de plans annuels communs, de programmes concertés, d'accords d'exécution et du contrôle ainsi que de l'évaluation des programmes en commun) présente plusieurs avantages, et notamment :

a) Une action collective en faveur de la formulation, de la programmation et de la définition des grandes orientations, eu égard particulièrement à l'approche sectorielle;

- b) De plus grandes chances d'obtenir des résultats concrets, du fait de la prise en compte plus ciblée et plus conséquente, sur le plan de la stratégie comme des programmes, des priorités nationales;
- c) Une plus grande interaction entre les organismes des Nations Unies, ce qui suscite la compréhension réciproque et accentue la coopération;
- d) L'optimisation des ressources financières, humaines et matérielles;
- e) Des gains d'efficacité du fait de la réduction des coûts de transaction, tant pour les organismes que pour leurs partenaires (par exemple, moins de chevauchements d'activités et moins de réunions).

B. Simplification et harmonisation des pratiques de fonctionnement

73. L'un des moyens d'accentuer les avantages de la coordination réside dans la simplification et l'harmonisation des pratiques en vue de réduire les coûts de transaction pour les organismes des Nations Unies qui s'occupent de développement comme pour leurs partenaires. Cela suppose que l'on mette en œuvre des mesures visant à rationaliser la représentation de ces organismes au niveau des pays : regroupement des locaux, création, selon qu'il convient, de bureaux conjoints, partage des services d'appui (notamment pour ce qui est de la sécurité, des technologies de l'information, des télécommunications, des voyages, des transactions bancaires et des procédures administratives et financières, en particulier pour les opérations d'achat) et mise en place d'unités administratives communes [voir les résolutions 59/250 (par. 36) et 62/108 (par. 120)]. Au paragraphe 118 de sa résolution 62/208, l'Assemblée générale a encouragé les organismes à réduire les coûts de transaction par la réalisation en commun de missions, d'analyses et d'évaluations.

74. Les avantages que présente le partage des locaux et des services n'ont pas été systématiquement chiffrés et l'on n'a guère recueilli d'informations à leur sujet. Il est toutefois des indices fournis par les équipes de pays des Nations Unies qui en apportent la preuve. Ainsi, en Roumanie, le regroupement des locaux dans une « Maison des Nations Unies » a permis d'économiser 30 000 dollars par mois. Aux Philippines, les frais de voyage ont diminué de 20 % à la suite d'un accord conclu avec les compagnies aériennes pour le compte de tous les organismes. En Namibie, le partage des services informatiques a permis d'opérer une économie de plus de 80 000 dollars. En Haïti, les opérations communes d'achat et d'importation ont permis de réduire de 30 % le coût des transactions. Parmi les avantages d'ordre qualitatif, on notera la possibilité d'obtenir des fournisseurs de meilleurs prix et plus de transparence, l'augmentation du pouvoir d'achat et la diminution du temps consacré aux opérations d'approvisionnement, et plus de diligence concernant les services relatifs aux ressources humaines et les processus de recrutement grâce à des fichiers communs de candidats. En ce qui concerne les organismes qui sont hébergés par des structures du pays d'accueil, il faut déterminer si cette option est, du point de vue de la rentabilité aussi bien que du renforcement des capacités de l'administration d'accueil, préférable au regroupement dans des locaux communs ou dans une « Maison des Nations Unies ». Compte tenu des menaces qui pèsent sur la sécurité des personnels des Nations Unies, le recours à des locaux partagés fait l'objet d'un réexamen là où la situation est critique.

75. Le GNUD a, en 2004, envisagé la possibilité de créer des bureaux conjoints et, de fait, le premier d'entre eux a été créé en 2006 au Cap-Vert⁹. Cette modalité repose sur les principes suivants : un seul programme commun pour tous les fonds et programmes des Nations Unies, un seul responsable avec des pouvoirs délégués (le coordonnateur résident), une seule équipe (pour aider à l'exécution du programme commun), et, dans la mesure du possible, des services d'appui partagés ou harmonisés. Les efforts menés en ce domaine sont actuellement ciblés sur les pays où ont été réalisés des programmes pilotes relevant du principe de l'unité d'action des Nations Unies.

IV. Financement du système des coordonnateurs résidents

A. Sources de financement et allocation et emploi des fonds

Ressources de base du PNUD

76. Étant l'organisme qui administre et finance le système des coordonnateurs résidents, le PNUD assure le financement des moyens fondamentaux de coordination. Entre 2004 et 2007, le montant prélevé sur les ressources de base du PNUD à cette fin s'est chiffré en moyenne à 67,7 millions de dollars, avec une augmentation marginale pour 2004-2006. En 2007, ce montant, calculé en fonction des dépenses, est passé à 74,1 millions de dollars, soit une augmentation de 11 % par rapport à 2006. Une étude menée par le PNUD sur sa charge de travail et développée plus avant dans le cadre de la présentation du budget au Conseil d'administration fait apparaître qu'entre 2004 et 2006 le Programme a alloué à l'appui aux activités opérationnelles des Nations Unies 26 % des crédits ouverts au titre des bureaux de pays, et qu'entre 2008 et 2009 cette proportion s'établirait à 28 %. Les montants alloués servent en particulier à financer, dans les pays concernés, le poste de coordonnateur résident et ceux du personnel d'appui qui lui est directement rattaché (chauffeur, secrétaire), les transmissions, et les services financiers et administratifs généraux, ainsi que d'autres formes d'appui apporté aux organismes résidents et non résidents. Depuis 2007, le PNUD accorde, à titre expérimental, un appui spécial aux organismes non résidents et a créé à cet effet 14 postes d'analyste de la coordination. Au cours des quatre dernières années (2004-2007), l'appui opérationnel du PNUD au système des coordonnateurs résidents se chiffre en moyenne à près de 400 000 dollars par pays (sur un ensemble de 136 pays).

77. Dans sa décision 95/23, le Conseil d'administration du PNUD a alloué des ressources supplémentaires pour l'appui au système des coordonnateurs résidents au titre du cadre financier du Programme. Connus sous le nom de ressources d'appui aux coordonnateurs résidents/coordination de l'aide, ces fonds servent de capital d'amorçage pour les activités de renforcement de la coordination au niveau des pays et permettent au coordonnateur résident d'agir rapidement lorsque l'occasion se présente d'engager une collaboration à l'échelle du système des Nations Unies pour aider à la réalisation des objectifs nationaux prioritaires. Le montant alloué à ce titre

⁹ Cette modalité a pour objet de rationaliser la représentation et les opérations des organismes dans les pays où la présence des Nations Unies est limitée.

pour 2006-2007 se chiffre en moyenne à 13,5 millions de dollars par an. Le montant effectivement alloué par pays, qui se situe en moyenne à 98 700 dollars, varie d'un pays à l'autre, mais ces variations sont relativement marginales en termes relatifs.

Autres ressources

78. Outre ses ressources de base, le PNUD s'emploie, depuis 2001 et par l'intermédiaire du Bureau du GNUM, à mobiliser des fonds supplémentaires auprès de bailleurs d'aide bilatérale pour financer les moyens de coordination au niveau des pays (75 %) et les activités du GNUM au niveau des services centraux comme sur le plan régional (25 %). Les contributions volontaires versées au Fonds de coordination des Nations Unies pour les pays viennent compléter les ressources de base allouées au financement du système des coordonnateurs résidents. Elles servent à augmenter les moyens dont les équipes de pays des Nations Unies disposent pour fonctionner de manière cohérente, notamment pour ce qui est des effectifs, de la formation, de l'exploitation de nouveaux instruments et de l'utilisation de nouvelles procédures, ainsi que de l'amélioration des communications et de la gestion des connaissances. Le Fonds a permis d'allouer des ressources supplémentaires à la coordination des activités menées dans des pays lors de la phase de transition postérieure à un conflit, ainsi qu'aux pays où sont réalisés des programmes pilotes relevant du principe de l'unité d'action des Nations Unies (environ 250 000 dollars par pays). En 2007, les dépenses imputées au Fonds pour les activités au niveau des pays se sont chiffrées à 6 820 000 dollars, soit quelque 22 % de plus qu'en 2006. Les dépenses imputées au Fonds pour 2006-2007 représentent environ 43 % des ressources autres que de base allouées au financement du système des coordonnateurs résidents. Les montants alloués au titre du Fonds varient d'un pays à l'autre, mais ils se situent en moyenne, pour 2006-2007, entre 15 000 dollars et 26 000 dollars, à l'exclusion des activités menées au cours des phases de transition.

79. Pour la période allant de 2004 à 2007, les ressources autres que de base représentent, en moyenne, environ 14 % du montant total destiné au financement du système des coordonnateurs résidents, y compris pour les services centraux.

Tableau 1

Financement du système des coordonnateurs résidents (dépenses)

(En dollars des États-Unis)

<i>Source de financement</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>
A. PNUD (budget ordinaire)				
Appui opérationnel au système des coordonnateurs résidents, y compris l'appui aux organismes non résidents ^a	51 330	51 330	53 579	614 313 ^b
Appui aux coordonnateurs résidents/coordination de l'aide (alloué et contrôlé par le Bureau du GNUM)	13 527	14 264	13 193	12 687
Total, budget ordinaire du PNUD (part en pourcentage du financement total du système)	64 857 (91,0)	65 594 (88,0)	66 772 (84,0)	74 118 (82,0)
B. PNUD/Bureau du GNUM (contributions volontaires versées au Fonds de coordination des Nations Unies pour les pays)				

<i>Source de financement</i>	2004	2005	2006	2007
Appui prêté par le biais de l'École des cadres du système des Nations Unies (y compris pour les activités du projet « Unis dans l'action »)	5 300	6 961	7 191	9 445
Fonds alloués aux bureaux des coordonnateurs résidents				
Appui aux équipes de pays	–	–	2 063	3 498
Appui supplémentaire aux équipes de pays pour la phase de transition postérieure à un conflit	1 225	2 119	3 531	3 325
Total partiel, équipes de pays (part en pourcentage des contributions volontaires)	1 225 (18,8)	2 119 (23,3)	5 594 (43,8)	6 823 (42,0)
Total, contributions volontaires (en pourcentage du financement total du système)	6 525 (9,1)	9 080 (12,1)	12 785 (16,1)	16 268 (18,4)
Total, appui au système des coordonnateurs résidents	71 382	74 674	79 557	90 386
Dépenses par pays, en moyenne, sur 136 pays (à l'exclusion des activités de la phase de transition et de celles relevant du projet pilote « Unis dans l'action »)				
Appui opérationnel au système des coordonnateurs résidents, y compris l'appui aux organismes non résidents	383,06	377,42	393,96	451,69
Appui aux coordonnateurs résidents/coordination de l'aide et Fonds de coordination	99,46	104,88	112,18	119,01
Total	482,52	482,30	506,14	570,71

^a Ce chiffre représente le montant cumulé de l'appui du PNUD à la fonction coordination des activités au niveau des pays (y compris les traitements des coordonnateurs résidents, les dépenses opérationnelles et les dépenses d'appui), soit environ 26 % des dépenses du PNUD au titre des bureaux de pays.

^b Les chiffres donnés pour 2007 sont des montants estimatifs, les montants effectifs n'étant pas disponibles à la date du présent rapport.

Financement des autres modalités d'appui à la coordination

80. Aux ressources indiquées ci-dessus, apportées par le PNUD et les bailleurs de fonds, les deux dispositifs de coordination du système des Nations Unies que sont le Bureau de la coordination des affaires humanitaires et le Département de la sûreté et de la sécurité contribuent expressément au financement des fonctions de coordination de l'action humanitaire et de la sécurité, respectivement, des équipes de pays des Nations Unies. Dans les pays où le coordonnateur résident est aussi Représentant spécial adjoint du Secrétaire général, le financement de ses fonctions est assuré à la fois par l'ONU et par le PNUD, l'ONU remboursant au PNUD 50 % du traitement et des indemnités de l'intéressé. L'ONU prend aussi à sa charge les dépenses relatives aux personnels d'administration et de sécurité affectés au bureau du coordonnateur résident en sa qualité de Représentant spécial adjoint.

81. Il est intéressant de comparer les dépenses afférentes au système des coordonnateurs résidents et celles engagées par les autres organismes de coordination des Nations Unies, tels que le Bureau de la coordination des affaires humanitaires ou ONUSIDA, bien qu'on ne puisse directement comparer les

dépenses de coordination, au niveau des pays, de ces organismes qui ont des structures, des fonctions et des mandats différents. En 2006, les dépenses engagées au titre du système des coordonnateurs résidents s'établissaient à environ 506 000 dollars, dont 40 % au titre des traitements des coordonnateurs résidents et du personnel d'appui mis à leur disposition, alors que celles engagées par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires se montaient en moyenne à 3 670 000 dollars et celles d'ONUSIDA à 328 000 de dollars.

Allocation et emploi des ressources d'appui aux coordonnateurs résidents/coordination de l'aide et du Fonds de coordination des Nations Unies pour les pays

82. Le Bureau du GNUD alloue aux coordonnateurs résidents des ressources prélevées sur les ressources d'appui aux coordonnateurs résidents/coordination de l'aide et sur le Fonds de coordination des Nations Unies pour les pays. Ces allocations servent à financer des activités qui peuvent être regroupées en deux grandes catégories : a) accentuation de l'intégration des programmes et des activités de sensibilisation; et b) locaux et services communs. La majeure partie des fonds servent à financer les dépenses afférentes aux personnels chargés de la coordination et aux principales fonctions du bureau du coordonnateur résident, notamment les activités des équipes de pays des Nations Unies en matière de programmation stratégique, de contrôle de l'exécution et de présentation de l'information relative aux résultats et aux dépenses, et la communication effective. Les activités financées au titre de l'appui aux coordonnateurs résidents/coordination de l'aide doivent répondre aux critères suivants : a) avoir un lien clairement défini avec l'amélioration de la coordination des activités opérationnelles; et/ou b) être novatrices et stimuler les activités conjointes des organismes des Nations Unies.

83. Parmi ces activités figurent par exemple les campagnes de sensibilisation et la communication relatives aux objectifs du Millénaire pour le développement, la mise en place de dispositifs de contrôle et d'évaluation et de bases de données permettant d'observer la pauvreté, l'accentuation de la coordination au niveau du pays, notamment par le biais des bilans communs de pays et des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement, l'appui aux groupes thématiques, la collaboration en matière de locaux et services communs, l'harmonisation et la simplification des pratiques de fonctionnement, et le renforcement des capacités de coordination des équipes de pays des Nations Unies (par exemple, la formation, ou encore le développement du site Web consacré aux équipes). Dans la mesure où les activités de coordination exigent un personnel nombreux, la plus grande partie des fonds (75 %, voire plus) sont employés pour financer les effectifs des bureaux des coordonnateurs résidents.

Contributions au titre de la participation aux coûts

84. Il semble que certaines équipes de pays soient en mesure de mobiliser des montants non négligeables auprès des bailleurs de fonds et des partenaires au titre de la participation aux coûts, ainsi qu'auprès des organismes des Nations Unies, ces apports venant s'ajouter aux ressources d'appui aux coordonnateurs résidents/coordination de l'aide et à celles du Fonds de coordination. Il importe de recueillir davantage de données sur les tendances en la matière ainsi que sur les arrangements conclus à cet effet. L'analyse d'un échantillon aléatoire d'équipes de pays des Nations Unies fait apparaître que les organismes des Nations Unies

financent parfois à hauteur de 35 % les activités concertées inscrites dans les plans de travail des équipes ainsi que les journées de travail des personnels concernés. Les apports des bailleurs de fonds (y compris pour ce qui est des administrateurs auxiliaires) dépassent parfois 35 %. Il n'en reste pas moins que la plus grosse partie du financement des moyens fondamentaux de coordination demeure à la charge du PNUD.

B. Allocation des fonds et communication de l'information relative

85. Au niveau mondial, le Directeur du Bureau du GNUM (Bureau de la coordination des activités de développement) est habilité à allouer aux bureaux des coordonnateurs résidents les ressources d'appui aux coordonnateurs résidents/coordination de l'aide et du Fonds de coordination, la gestion de ces fonds étant déléguée, dans chaque pays, au coordonnateur résident avec l'appui administratif du PNUD. Le coordonnateur résident présente ses demandes au Bureau du GNUM dans le cadre de son rapport annuel, qui rend compte également de l'emploi de ces fonds. Le Bureau les examine en interne et, chaque fois que possible, achemine les fonds par l'intermédiaire de l'équipe de directeurs régionaux compétente.

V. Problèmes et enjeux

86. Les avancées obtenues sont nombreuses et des modalités novatrices ont permis d'améliorer le fonctionnement du système des coordonnateurs résidents. Néanmoins, il reste encore beaucoup à faire. Des problèmes qui se posent de longue date n'ont pu être réglés, alors que d'autres font leur apparition. Il importe en particulier :

a) De donner suite de manière adéquate aux diverses requêtes émanant des organismes intergouvernementaux et interinstitutionnels tout comme du système des Nations Unies concernant la coordination des activités; ceci suppose que l'on dispose d'un financement suffisant, éventuellement en partageant les coûts avec d'autres organismes;

b) Régler la question de la diversité des pratiques de fonctionnement, afin que rien n'empêche les organismes des Nations Unies d'exécuter de concert des programmes communs;

c) Mieux définir, sur la base d'une perception commune, la répartition des tâches ainsi que la responsabilisation mutuelle des organismes de développement des Nations Unies, particulièrement dans les domaines thématiques, où les risques de chevauchement sont plus grands;

d) Rechercher les moyens de mobiliser au moindre coût les compétences et connaissances spécialisées des organismes non résidents, et de lever des fonds pour financer, lorsque les circonstances l'exigent, leur participation plus soutenue et prévisible au niveau des pays;

e) Faire davantage concorder l'action des divers organismes de coordination au niveau des pays, notamment pour ce qui est des activités humanitaires, de la sécurité et de la lutte contre l'infection par le VIH et le sida;

f) Mettre au point, à l'échelle du système des Nations Unies, des modalités qui permettent de financer davantage, de manière prévisible et plus équitable, les activités de coordination;

g) Faire en sorte que les avantages de la coordination et ceux du système des coordonnateurs résidents valent largement la dépense;

h) Harmoniser et intégrer davantage les instruments de programmation des organismes, notamment pour ce qui est des dispositifs d'exécution et de contrôle.

VI. Conclusions et recommandations

87. La nécessité d'harmoniser les démarches retenues par les divers organismes, les conclusions des derniers examens triennaux complets des activités opérationnelles de développement et la recherche de gains d'efficacité font que le système des coordonnateurs résidents a dû accentuer ses activités de coordination, comme en témoignent la création de groupes thématiques, la multiplication des activités de programmation communes et une plus grande concertation pour l'établissement du programme de travail au niveau des pays.

88. La coordination aboutit progressivement à une plus grande concordance entre les processus et priorités des organismes des Nations Unies d'une part, et les priorités des pays de programme, de l'autre, l'action de ces organismes s'inscrivant dans le cadre de la maîtrise nationale des programmes.

89. Dans l'ensemble, le système des coordonnateurs résidents est le moteur de la coordination des activités de développement des Nations Unies au niveau des pays, et il permet de mettre tous les moyens dont les Nations Unies disposent au service de la réalisation des objectifs nationaux. Lorsque les circonstances l'exigent, il est en mesure de mobiliser tous les organismes des Nations Unies pour une action concertée face à une nouvelle crise (comme il l'a fait pour juguler l'épidémie de grippe aviaire), grâce à une coordination au moindre coût.

90. Il s'est avéré difficile, en raison d'un manque de données, de quantifier le coût global réel (financier et autre) de la coordination. Toutefois, les avantages potentiels sont loin d'être négligeables, tant pour ce qui est de l'efficacité que de l'impact stratégique, ce qui est encore plus important. Sans l'action menée en faveur de la coordination, ces avantages ne pourraient se matérialiser.

91. Si l'on veut accentuer les effets de la coordination, il faut que la valeur ajoutée qu'elle représente, s'agissant d'intensifier la cohésion et l'impact stratégiques, soit tangible. Cette valeur ajoutée se fonde sur les points forts que constituent les moyens opérationnels, les tâches normatives et, si nécessaire, l'impartialité et le rôle fédérateur du système des Nations Unies. Il importe, à cet égard, que les équipes de pays des Nations Unies, en particulier, parviennent à s'accorder clairement sur : a) le domaine où la coordination et l'action concertée apportent une forte valeur ajoutée, et les raisons qui l'expliquent; et b) les objectifs ou résultats qui peuvent être réalisés en commun. Il est alors possible d'élaborer de façon concertée des modalités qui permettent à cette action de porter ses fruits au moindre coût.

92. Le Conseil pourrait :

a) **Indiquer au Secrétaire général quels sont les aspects du système des coordonnateurs résidents sur lesquels il souhaite être informé dans le cadre du rapport annuel sur le fonctionnement du système;**

b) **Indiquer quels sont les sujets sur lesquels les prochains rapports devraient être axés (voir le paragraphe 4 ci-dessus);**

c) **Soutenir l'action menée pour prendre progressivement en compte, s'il y a lieu et dans le cadre du rapport annuel, des indicateurs quantitatifs concernant l'action des équipes de pays des Nations Unies et du système des coordonnateurs résidents. Le Conseil pourrait à cette occasion prendre en compte la difficulté qu'il y a à quantifier les résultats en matière de coordination;**

d) **Souhaiter que l'on sollicite l'avis des pays de programme et des partenaires nationaux sur l'efficacité de la coordination des activités opérationnelles de développement des organismes des Nations Unies, ainsi que sur leur participation à ces processus;**

e) **Recommander que les rapports adressés par leur secrétariat aux organes directeurs des organismes des Nations Unies qui participent activement à la coordination au niveau des pays et y disposent de bureaux comportent des informations chiffrées sur leurs contributions au système des coordonnateurs résidents et rendent compte des mesures de décentralisation et de délégation de pouvoir aux bureaux extérieurs.**
