



## Conseil économique et social

Distr. générale  
20 février 2013  
Français  
Original : anglais

### Comité du programme et de la coordination

Cinquante-troisième session

Session de fond, 3-28 juin 2013

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

Questions relatives au programme : évaluation

### Évaluation du Bureau de la coordination des affaires humanitaires

#### Rapport du Bureau des services de contrôle interne

« Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires s'est beaucoup attaché à mener à bien son mandat de coordination. Les besoins croissants et la complexité de plus en plus grande du système mondial d'interventions humanitaires amènent cependant à s'interroger sur la manière dont il peut le faire de la manière la plus efficace possible »

#### Résumé

Tout dernièrement, à la suite de catastrophes naturelles, les besoins en matière de services humanitaires à travers le monde ont progressivement augmenté, accentués par l'accroissement des prix des denrées alimentaires, la crise financière mondiale et l'urbanisation galopante. Les conflits politiques ont également rendu de plus en plus de personnes tributaires de l'aide humanitaire. Le nombre d'individus à avoir été touchés par les catastrophes naturelles aurait doublé pour passer à plus de 300 millions entre 2006 et 2010.

\* E/AC.51/2013/1.



Conformément à son mandat défini dans la résolution 46/182 de l'Assemblée générale et dans des résolutions suivantes, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires a réussi à s'imposer au sein du système humanitaire international comme coordonnateur et facilitateur d'une vaste panoplie d'outils de coordination utilisés dans le cadre d'activités de plaidoyer et d'intervention humanitaires menées à l'échelle internationale, notamment la coordination par groupe sectoriel, la procédure d'appel global, les fonds de financement commun et les initiatives de planification préalable. Il a présidé à un accroissement sensible du financement des crises humanitaires. Le nombre total de membres du personnel et de partenaires du Bureau rattachés aux quatre mécanismes de renfort qu'il administre a presque décuplé entre 2006 et 2011. Qui plus est, le Bureau a joué un rôle déterminant dans l'élaboration du tout dernier processus de réforme du système humanitaire appelé le « programme de transformation » du Comité permanent interorganisations.

En même temps qu'il est au cœur d'une structure d'aide humanitaire complexe et pluridimensionnelle de parties prenantes et d'interventions, le Bureau manque de pouvoir réel de coordination. L'exercice de son mandat dépend de la confiance et de la bonne volonté que manifestent à son égard des acteurs qui détiennent des mandats particuliers, ont des compétences techniques plus spécialisées et rivalisent souvent d'ardeur pour se distinguer et se tailler une part des maigres ressources disponibles. Les partenaires du système des Nations Unies sont souvent aussi de plus grande envergure et disposent de plus de fonctionnaires de rang supérieur sur le terrain.

Il faut déterminer plus précisément là où résident la valeur ajoutée et l'avantage comparatif exclusifs du Bureau de la coordination des affaires humanitaires aux niveaux mondial et national. Le Bureau des services de contrôle interne fait une importante recommandation qui consiste pour le Bureau de la coordination des affaires humanitaires à coopérer étroitement avec ses partenaires du Comité permanent interorganisations, de la Stratégie internationale de prévention des catastrophes et de son secrétariat (Bureau des Nations Unies pour la réduction des risques de catastrophe) et du Programme des Nations Unies pour le développement, surtout en vue de mieux indiquer et définir les rôles et les responsabilités respectifs du Bureau et de ses partenaires du Comité permanent interorganisations chargés de la préparation aux catastrophes et de la prévention des catastrophes. D'autres recommandations visent à mieux donner au Bureau les moyens de déployer et de maintenir un niveau de ressources correspondant au rôle d'encadrement qui est le sien dans les opérations sur le terrain; à mieux élaborer le plan destiné à examiner les aspects « collectifs » de la responsabilité prévus dans le « programme de transformation » et à mieux exercer un contrôle sur les fonds d'intervention pour les urgences humanitaires, les fonds humanitaires communs et les fonds centraux d'intervention pour les urgences humanitaires, notamment en établissant des rapports précis sur les résultats obtenus, en surveillant l'utilisation des fonds et en instituant pour chaque fonds des cadres d'évaluation de l'efficacité des projets.

## I. Introduction

1. Comme suite à sa demande, le présent rapport d'évaluation du Bureau des services de contrôle interne (BSCI) est soumis au Comité du programme et de la coordination pour examen à sa cinquante-troisième session en juin 2013. L'évaluation a été effectuée selon le Règlement et les règles régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation (ST/SGB/2000/8). Elle l'a également été d'après les normes et règles du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation.

## II. Objectif et méthodologie

2. L'évaluation avait pour objectif de déterminer l'utilité, l'efficacité, l'efficacéité et l'impact du Bureau de la coordination des affaires humanitaires. Le BSCI a tenu des consultations avec le personnel et la haute direction du Bureau lors de l'élaboration du mandat prévu aux fins de cette évaluation. L'essentiel de la collecte des données de l'évaluation a été effectué entre octobre 2011 et juin 2012.

3. L'évaluation a porté sur l'ensemble des activités du Bureau aux niveaux mondial, régional et national. Les renseignements qui figurent dans le présent rapport apparaissent sous la forme de pièces justificatives, de témoignages, de faits observés et d'analyses recueillis selon des méthodes quantitatives et qualitatives en procédant notamment comme suit :

a) **Examen de documents et analyses de données quantitatives**, y compris : mandats; budgets; plans de travail; directives; politiques et manuels; données relatives à l'établissement de rapports périodiques concernant les résultats; et rapports précédents sur le contrôle et l'évaluation;

b) **Enquêtes auprès des parties intéressées** : trois enquêtes auto-administrées en ligne auprès de partenaires aux niveaux national et mondial et d'États Membres<sup>1</sup>;

c) **Interviews** : 2 764 interviews semi-structurées accordées en personne ou au téléphone à partir d'un échantillon représentatif de membres de la direction et du personnel du Bureau de la coordination des affaires humanitaires et de l'ensemble du système, ainsi que d'un large éventail d'organisations non gouvernementales et d'acteurs gouvernementaux<sup>2</sup>;

d) **Missions sur le terrain pour la collecte et le suivi des données** : six études de cas de bureaux régionaux et nationaux, dont les emplacements ont été

<sup>1</sup> Ce qui donne respectivement : 30 % de taux de réponse obtenu de 362 coordonnateurs/chefs de groupe dans 25 pays; 28 % de taux de réponse obtenu de 54 membres partenaires mondiaux du Comité permanent interorganisations, du Comité exécutif pour les affaires humanitaires et d'une sélection d'organisations non gouvernementales à vocation humanitaire; et 12 % de taux de réponse obtenu de 193 États Membres. Pour atténuer les faibles taux de réponse, il a fallu recouper les données de l'enquête avec des données émanant de sources supplémentaires (pièces justificatives, témoignages et faits recueillis auprès de sources à la fois primaires et secondaires).

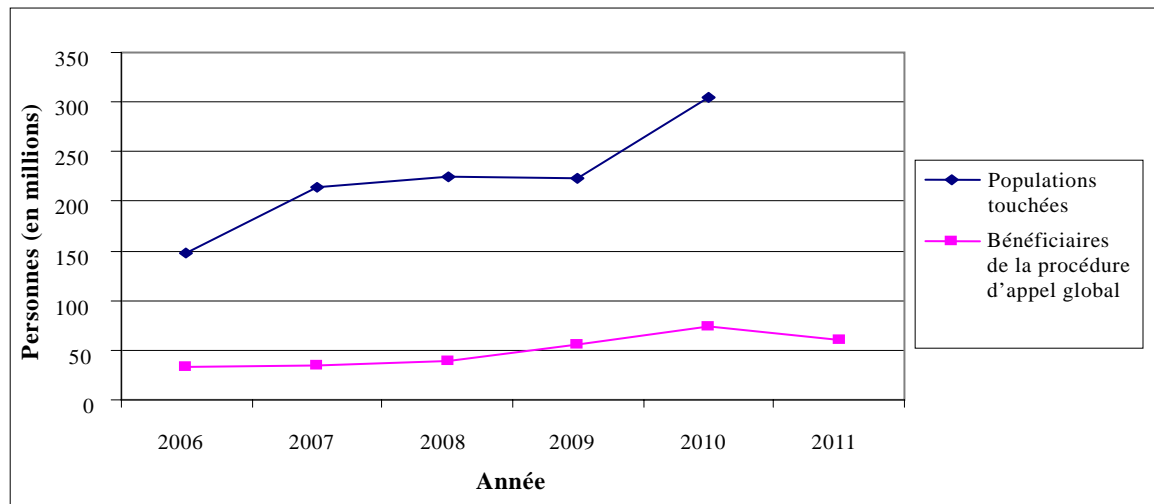
<sup>2</sup> Cent quinze partenaires mondiaux du Bureau de la coordination des affaires humanitaires et membres de la direction et du personnel du Bureau à Genève, New York et Rome; 21 coordonnateurs de l'action humanitaire; 17 chefs de bureau d'OCHA; 123 entretiens avec des fonctionnaires des bureaux régionaux et nationaux d'OCHA et des acteurs sur le terrain.

choisis à partir d'un échantillon représentatif tenant compte de la taille du bureau; du niveau de financement de l'action humanitaire; de la diversité des régions et des typologies des besoins humanitaires (liés par exemple aux catastrophes naturelles, ou au maintien de la paix); de la prise en considération des opérations réputées efficaces et de celles qui se heurtent à des difficultés majeures; ainsi que d'aspects liés à la logistique et aux coûts<sup>3</sup>.

### III. Historique

4. Les six dernières années ont été marquées par une multiplication constante des besoins en matière de services humanitaires à travers le monde du fait des catastrophes naturelles, problème accentué par la montée des prix des denrées alimentaires, la crise financière mondiale et l'urbanisation galopante. Des préoccupations d'ordre politique et sécuritaire viennent compliquer l'action humanitaire dans de nombreuses parties du monde. Le nombre de personnes qui auraient été victimes de catastrophes naturelles a doublé pour passer à plus de 300 millions entre 2006 et 2010 (voir annexe I). Au cours des trois années qui se sont écoulées entre 2009 et 2011, le système humanitaire international a dû répondre à des situations d'urgence de grande ampleur en Haïti, au Pakistan et dans la Corne de l'Afrique, ce qui a éprouvé sa vigueur et sa cohérence. La figure I donne des informations sur l'évolution récente des besoins humanitaires découlant de catastrophes naturelles, y compris le nombre de personnes estimées en avoir été victimes et celui des bénéficiaires de la procédure d'appel global. Les informations relatives à la procédure d'appel global servent de sources de données intermédiaires à des bénéficiaires qui ont besoin de l'aide humanitaire de la communauté internationale.

Figure I  
Besoins humanitaires découlant de catastrophes naturelles, 2006-2011

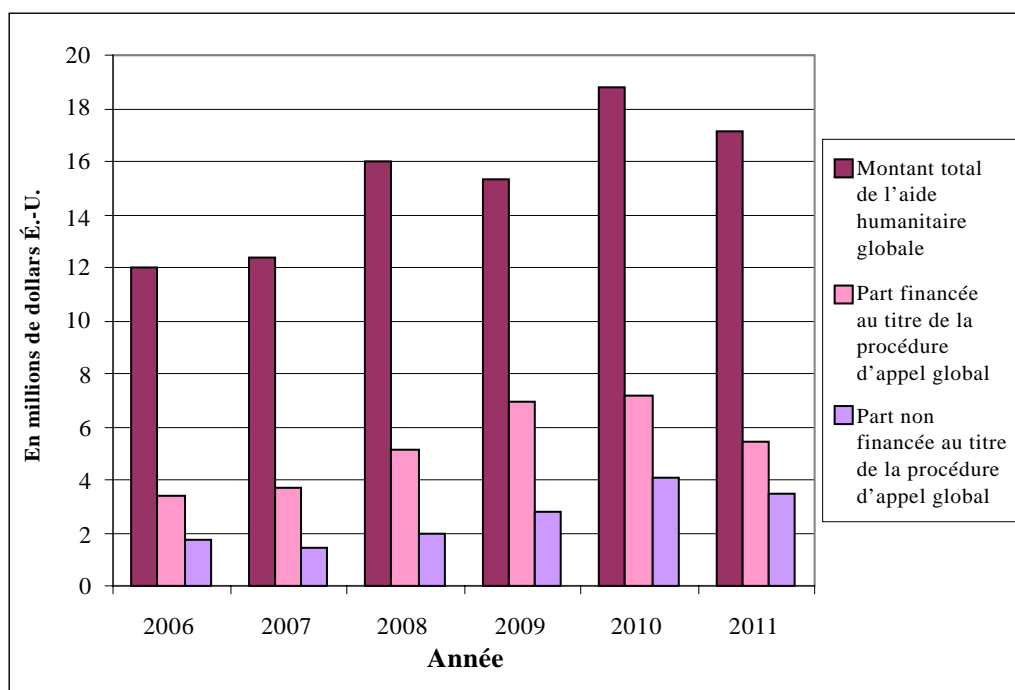


<sup>3</sup> Les missions sur le terrain qui ont pris part aux études de cas étaient celles situées : en République démocratique du Congo, en Égypte, au Kenya (y compris le bureau de pays de la Somalie), au Myanmar, au Soudan du Sud et en Thaïlande.

5. En outre, la décennie écoulée s'est caractérisée par une tendance à la hausse du financement de l'aide humanitaire à travers le monde. La figure II fournit des informations sur le volume cumulé signalé du financement de l'action humanitaire, toutes sources confondues, assorti des fonds sollicités et effectivement mobilisés dans le cadre de la procédure d'appel global. Si les niveaux de financement minime ont augmenté, la part des appels lancés au titre de la procédure d'appel global restée non financée s'est également accrue entre 2006 et 2011.

6. Dans le même temps, la complexité du mécanisme d'intervention humanitaire international s'est accentuée au cours de la décennie écoulée, avec davantage de méga-crisis, un plus grand nombre d'acteurs et un besoin croissant d'aide liée à des situations d'urgence humanitaire provoquées par des catastrophes naturelles et anthropiques. Au cours de l'exercice biennal 2009-2010, le système humanitaire international a réagi face à 103 catastrophes naturelles et à 43 situations d'urgence complexes contre 92 catastrophes naturelles et 41 situations d'urgence complexes au cours de l'exercice 2007-2008. L'essentiel des fonds a été consacré à un nombre restreint de crises prolongées<sup>4</sup>.

Figure II  
Collecte de fonds en faveur de l'action humanitaire, 2006-2011



<sup>4</sup> Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action (ALNAP), *The State of the Humanitarian System 2012* (Overseas Development Institute, Londres, 2012); données fournies par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, Service du suivi des flux d'aide, consultables à l'adresse ci-après : <http://fts.unocha.org>.

### **Mandat du Bureau de la coordination des affaires humanitaires**

7. Le mandat du Bureau découle de la résolution 46/182 de l'Assemblée générale portant création du Département de l'assistance humanitaire qui a été rebaptisé en 1998 Bureau de la coordination des affaires humanitaires. Il prévoyait également la création d'un poste de haut niveau de coordonnateur des secours d'urgence et a abouti par la suite à l'établissement du Comité permanent interorganisations, de la procédure d'appel global et des mécanismes du Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires. Le programme de travail du Bureau est géré par le Secrétaire général adjoint aux affaires humanitaires, qui fait également office de Coordonnateur des secours d'urgence. Il est exécuté par deux bureaux de siège situés à New York et à Genève, ainsi que par 8 bureaux régionaux et 24 bureaux de pays (voir ST/SGB/1999/8). Le budget global du Bureau a considérablement augmenté au cours des trois exercices biennaux grâce aux fonds extrabudgétaires. Le projet de budget pour l'exercice 2012-2013 s'élève à 526 millions de dollars, dont environ 96 % financés à l'aide de ressources extrabudgétaires, et 60 % consacrés aux opérations sur le terrain.

8. La présentation des résultats consignés dans le rapport est effectuée de manière à cadrer avec les activités de fond du Bureau, qui découlent de la résolution 46/182 et des résolutions suivantes. Ces activités sont récapitulées dans le cadre stratégique pour la période 2012-2013 présenté à l'Assemblée générale [A/65/6/Rev.1 (Programme 22)], qui indique que le programme vise essentiellement, d'une part, à faire en sorte que la communauté internationale engage à temps une action cohérente et concertée pour faire face aux catastrophes et aux situations d'urgence, et, d'autre part, à faciliter la transition de la phase des secours d'urgence à celle du relèvement et du développement. Le Bureau assure l'exécution de son mandat par le biais de la coordination des interventions d'urgence et de l'aide fournie aux acteurs nationaux et internationaux pour mieux y faire face; de l'élaboration et de la promotion d'une politique humanitaire commune pour le système des Nations Unies et ses partenaires; du développement et de la mobilisation de la capacité de l'ONU d'accélérer l'acheminement de l'aide humanitaire internationale; de la sensibilisation aux questions humanitaires; et de la fourniture en temps voulu d'informations pertinentes concernant les situations d'urgence et les risques de catastrophe naturelle.

9. À la suite de l'exercice de cadrage mené par le BSCI, les éléments ci-après forment l'objectif du présent rapport : assurer la rapidité de l'intervention humanitaire internationale; veiller à ce qu'elle soit cohérente et coordonnée; et mieux se préparer aux catastrophes. Les principales questions intersectorielles sont par ailleurs évaluées dans le résultat final du rapport. Il conviendrait de noter que le sous-programme 3 « Réduction des catastrophes naturelles » est entièrement géré par la Stratégie internationale de prévention des catastrophes et son secrétariat (le Bureau des Nations Unies chargé de la réduction des risques de catastrophe). Le sous-programme 3 n'entrait donc pas dans le cadre de la présente évaluation, bien que le rôle du Bureau de la coordination des affaires humanitaires dans la préparation aux catastrophes et les liens avec la Stratégie internationale de prévention des catastrophes et son secrétariat soient examinés à la section C de la rubrique des résultats.

## IV. Résultats de l'évaluation

### A. Assurer la rapidité de l'intervention humanitaire internationale

#### **Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires a aidé à accroître la rapidité des interventions humanitaires en déployant plus promptement des renforts**

10. Dans le souci d'assurer la rapidité des interventions internationales, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires a fait porter l'essentiel de ses efforts sur l'établissement de mécanismes lui permettant de déployer son personnel humanitaire à bref délai, notamment en ayant recours à des fichiers de déploiement de renfort<sup>5</sup>.

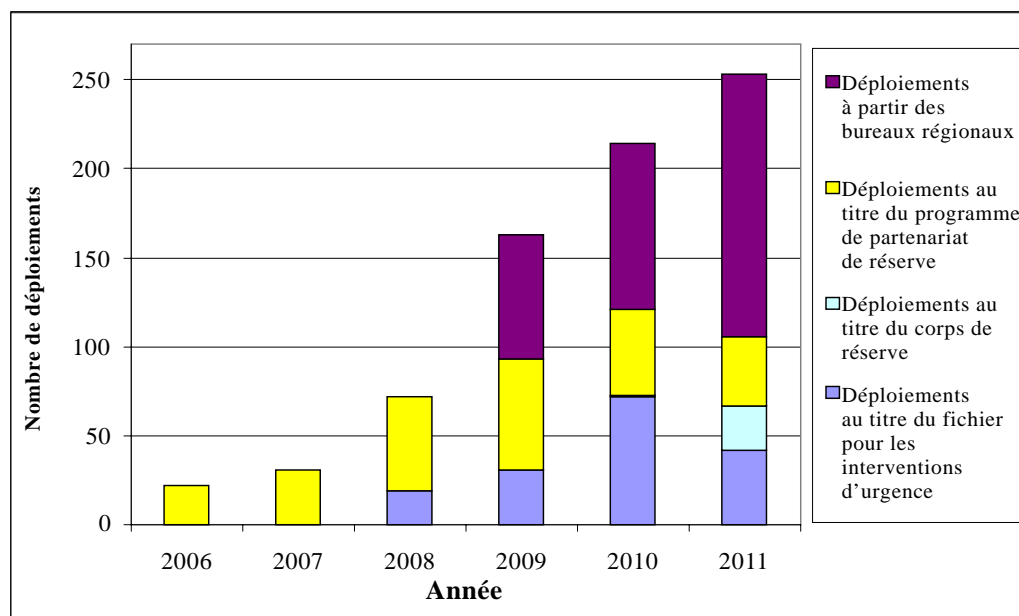
#### **Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires a accru les déploiements de renfort**

11. Au cours des dernières années, le Bureau s'est attaché à rendre les déploiements de renfort plus efficaces et à mieux accorder les compétences des éléments déployés avec les besoins sur le terrain. Une partie de la stratégie consiste pour le Bureau à compter beaucoup plus sur un personnel doté de compétences régionales et situé physiquement à proximité d'endroits où se produisent des catastrophes soudaines. Chaque année depuis 2009, le nombre de déploiements de renforts effectués à partir des bureaux régionaux a augmenté (voir fig. III). Par ailleurs, le nombre total de déploiements de personnel et de partenaires auxquels il a été procédé à partir des quatre mécanismes de renfort existants a progressivement augmenté depuis 2006 (voir également par. 12 ci-dessous).

---

<sup>5</sup> Voir les évaluations en temps réel consacrées par le Comité permanent interorganisations aux interventions humanitaires menées au lendemain du séisme qui s'est produit en Haïti (évaluation publiée en 2012), de la crise provoquée par les inondations au Pakistan (évaluation publiée en 2011), du passage du cyclone Nargis (évaluation publiée en 2008), et de la crise liée à la sécheresse qui a ravagé la Corne de l'Afrique (évaluation publiée en 2012).

Figure III  
Déploiement de renfort par mécanisme, 2006-2011



**Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires a fait des progrès dans le sens d'une plus grande rapidité du déploiement des mécanismes de renfort dans le souci d'améliorer l'intervention humanitaire internationale**

12. Le Bureau déploie du personnel dans le cadre d'intervention d'urgence par le biais de mécanismes de dotation d'effectifs supplémentaires internes et externes.

a) La première vague d'intervenants est constituée de fonctionnaires de bureaux régionaux, généralement déployés dans les jours qui suivent le début d'une situation d'urgence, et ce pour une durée assez courte.

b) Le fichier pour les interventions d'urgence est un autre mécanisme interne de renfort composé de 35 membres du personnel du Bureau prêts à être déployés en l'espace de quelques jours, pour une période de six semaines à trois mois.

c) Depuis 2010, il y a également un corps de réserve qui, en 2012, comprenait 115 administrateurs (de la classe P-3 à la classe D-1), mobilisés pour combler les effectifs entre le déploiement immédiat du personnel interne disponible et l'arrivée du personnel externe.

d) Par ailleurs, le Bureau a signé des accords avec 12 organisations partenaires dans le cadre du programme de partenariat de réserve qui lui permettent de tenir gratuitement à court terme des effectifs à la disposition d'opérations sur le terrain. Les partenaires tiennent leurs propres registres et fournissent du personnel pour une moyenne de cinq à six mois.

e) Enfin, en 2012, le Bureau a introduit le fichier des administrateurs itinérants chargés des déploiements de renfort d'urgence, une réserve constituée de



trois fonctionnaires du Bureau (2 de la classe P-5 et 1 de la classe P-4) censés consacrer 80 % de leur année de travail aux déploiements.

13. Les statistiques du Bureau montrent que les délais de déploiement ont été réduits entre 2009 et 2011, de 7 à 3 jours dans le cas du fichier pour les interventions d'urgence, et de 38 à 23 jours dans celui du programme de partenariat de réserve<sup>6</sup>. Les délais de déploiement du corps de réserve étaient de 33 jours en 2011, première année pour laquelle des statistiques étaient disponibles. Le Bureau ne dispose pas de données globales systématiques sur la rapidité des déploiements effectués à partir des bureaux régionaux, mais des données empiriques crédibles font état de déploiements assez rapides intervenant généralement dans des délais de 24 à 72 heures, comme ce fut le cas lors du passage du cyclone Washi aux Philippines en 2011.

**Bien que les effectifs envoyés en renfort arrivent plus rapidement, le taux de rotation élevé des membres du personnel déployés à court terme auprès des missions nuit à l'intervention globale**

14. Bien que les chefs de bureau d'OCHA demeurent en poste pendant trois ans en moyenne, le taux de rotation des autres membres de son personnel permanent et déployé en renfort est considéré par des organisations partenaires comme ayant un effet néfaste sur la rapidité des interventions du Bureau. La courte durée des déploiements effectués lors de catastrophes soudaines de grande ampleur a été citée par les personnes interrogées par le BSCI comme un véritable problème. Les durées de séjour moyennes récemment enregistrées pour des catastrophes majeures étaient de six semaines pour le personnel déployé au titre du fichier pour les interventions d'urgence et de trois à six mois pour les déploiements au titre du corps de réserve et du programme de partenariat de réserve, en 2010<sup>7</sup>. Afin de remédier à ces problèmes, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires signale l'élaboration récente de directives relatives à la gestion des déploiements de renfort ainsi que le lancement d'une nouvelle initiative de formation, dénommée the Field Response Surge Training Course (FIRST), censées de part et d'autre mieux assurer la continuité.

**Les délais de recrutement du personnel permanent restent longs**

15. La procédure de recrutement du personnel permanent du Bureau de la coordination des affaires humanitaires a duré en moyenne 242 jours en 2010 et 193 jours en 2009<sup>8</sup>. Directeurs, membres du personnel et acteurs conviennent que les retards qui surviennent dans le recrutement continuent d'empêcher le Bureau de la coordination des affaires humanitaires de déployer assez rapidement ses effectifs sur le terrain. Certes le Bureau a indiqué qu'il cherchait des solutions permettant de mieux utiliser les dispositions administratives en vigueur, mais aucune information précise concernant le stade où en est cette recherche n'était pour le moment disponible.

<sup>6</sup> À l'exclusion des retards résultant de cas de force majeure comme ceux occasionnés par la délivrance de visas.

<sup>7</sup> Voir OCHA surge capacity section overviews (vues d'ensemble de la Section de la capacité de déploiement rapide du Bureau de la coordination des affaires humanitaires), document disponible à l'adresse ci-après : [www.unocha.org](http://www.unocha.org).

<sup>8</sup> Selon les chiffres de l'évaluation du cycle de planification des ressources humaines de l'ONU de 2010.

## **B. Garantir une action cohérente et concertée**

### **1. Les parties prenantes estiment que le Bureau de la coordination des affaires humanitaires est absolument nécessaire et que son rôle moteur en matière de mobilisation donne des résultats, mais que l'étendue limitée de ses pouvoirs et d'autres difficultés entravent son travail de coordination**

#### **Conjointement avec ses partenaires du Comité permanent interorganisations, le Bureau a favorisé l'élaboration du programme de transformation**

16. Le Bureau s'acquitte de ses fonctions de coordination à deux niveaux distincts – d'une part, dans les instances de promotion et de décision mondiales, et, d'autre part, dans les opérations humanitaires lancées au niveau national ou régional. Axées sur la coordination des secours d'urgence et le Comité permanent interorganisations<sup>9</sup>, les activités qu'il mène à l'échelon mondial consistent à promouvoir les principes humanitaires consacrés par l'Assemblée générale dans ses résolutions 46/182 et 58/114; l'OCHA assure aussi la liaison entre les entités opérant au siège. Également à l'échelon mondial, il coopère avec l'appareil politique du Siège de l'Organisation (Assemblée générale, Cabinet du Secrétaire général, Conseil de sécurité, Département des affaires politiques et Département des opérations de maintien de la paix). Il a joué un rôle de chef de file dans le contexte des mesures prises dans le cadre du Comité permanent interorganisations pour établir le tout récent programme de transformation et réformer ainsi le dispositif d'intervention humanitaire.

17. Au niveau des pays, le coordonnateur de l'action humanitaire, qui se voit généralement confier également les fonctions de coordonnateur résident par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), dirige l'équipe de pays pour l'action humanitaire. Il ne fait pas partie du personnel de l'OCHA, mais est toutefois épaulé par le chef de l'antenne dont le Bureau dispose dans le pays concerné. Ensemble, ils mobilisent le « système des groupes sectoriels », sur lequel reposent les efforts de coordination du dispositif international d'intervention humanitaire<sup>10</sup>. Le Bureau est tout spécialement chargé d'appuyer la coordination

<sup>9</sup> Le Comité permanent interorganisations a été créé en juin 1992 en application de la résolution 46/182 de l'Assemblée générale sur le renforcement de la coordination de l'aide humanitaire d'urgence de l'Organisation des Nations Unies. L'équipe dirigeante du Comité est composée des chefs de secrétariat des entités membres. Dans sa résolution 48/57, l'Assemblée a souligné le rôle du Comité en tant que mécanisme essentiel de coordination interorganisations de l'assistance humanitaire.

<sup>10</sup> Faisant suite aux mécanismes créés en 1991 (voir résolution 46/182 de l'Assemblée générale), les réformes humanitaires de 2005 ont introduit des éléments visant à améliorer les capacités, la prévisibilité, le respect du principe de responsabilité, l'esprit d'initiative et le partenariat, notamment le principe de la responsabilité sectorielle, qui consiste à former des groupes d'organismes humanitaires (entités du système des Nations Unies et autres intervenants) chargés d'opérer dans les grands secteurs de l'action humanitaire : assainissement, eau et hygiène; santé; nutrition; éducation; sécurité alimentaire; abris d'urgence; gestion et coordination des camps; protection; télécommunications d'urgence; logistique; relèvement rapide.

entre les différents groupes sectoriels. L'une des fonctions principales du coordonnateur de l'action humanitaire est de coordonner les relations que les intervenants humanitaires établissent avec les autorités nationales. Il s'agit de déterminer les besoins prioritaires, d'assurer la collaboration entre les organismes internationaux et les institutions locales d'intervention d'urgence, et d'aborder la délicate question de l'accès aux zones de conflit.

**On ne saurait nier l'importance de l'impartialité du Bureau, mais celui-ci a du mal à assurer la coordination entre des intervenants plus importants aux échelons mondial et national**

18. Un certain nombre de parties prenantes considèrent que les mécanismes systémiques de gouvernance et de responsabilisation viennent compliquer la coordination dans le système des Nations Unies, laquelle est parfois fragmentée entre des entités qui envisagent différemment l'exercice de pouvoirs centralisés ou délégués parce qu'elles ont des organes directeurs distincts et des mandats qui se recoupent<sup>11</sup>. Dans la pratique, le degré de coordination qu'il est possible d'atteindre dépend de la volonté des entités participantes d'harmoniser leurs programmes techniques et opérationnels. Le Comité permanent interorganisations a pour vocation de faciliter le respect du principe de responsabilité par des intervenants qui agissent de leur propre chef; le programme de transformation, qui a été approuvé récemment, est le principal outil destiné à atteindre cet objectif. Le fait que le Bureau soit officiellement chargé de diriger les activités de coordination ne suffit pas à inciter les autres intervenants à coordonner leur action, car des éléments tels que la taille de l'organisation et le niveau de responsabilité du personnel entrent également en ligne de compte. Sur le terrain, le personnel de l'OCHA doit fréquemment coordonner les activités de collègues occupant des postes de niveau plus élevé. Ainsi, les chefs de bureau de l'OCHA, qui sont souvent des administrateurs de classe P-4 ou P-5, occupent des postes de catégorie inférieure à ceux des dirigeants des principales entités qui composent les équipes de pays pour l'action humanitaire. Actuellement, huit des 22 bureaux de pays de l'OCHA sont dirigés par un fonctionnaire de classe D-1.

19. Cela étant, son mandat ne prévoyant pas la prestation directe de services aux bénéficiaires, le Bureau peut assurer la coordination avec plus de neutralité qu'un organisme d'exécution. Les parties prenantes consultées se sont accordées à dire que « si le Bureau n'existait pas, il faudrait l'inventer », et 86 % de celles qui ont été interrogées dans le cadre des enquêtes menées au niveau des pays se sont déclarées d'accord ou tout à fait d'accord avec l'affirmation selon laquelle l'OCHA apportait une valeur ajoutée essentielle au fonctionnement du dispositif international d'intervention humanitaire. Les parties prenantes interrogées dans le cadre des enquêtes menées à l'échelle mondiale se sont dites conscientes de l'utilité du Comité permanent interorganisations et du Bureau s'agissant de la définition de principes et de la gouvernance.

<sup>11</sup> Les différentes pratiques des entités des Nations Unies en ce qui concerne le respect du principe de responsabilité ont tout récemment été décrites par le Corps commun d'inspection dans son rapport au Secrétaire général (A/66/710; voir aussi les observations connexes du Secrétaire général et du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, A/66/710/Add.1).

20. Toutefois, au niveau national, le rôle du coordonnateur de l'action humanitaire illustre parfaitement le problème d'autorité et de respect du principe de responsabilité qui se pose au dispositif d'intervention humanitaire au sens large. La plupart des coordonnateurs relèvent directement du PNUD, qui les recrute, mais rendent également compte à la Coordinatrice des secours d'urgence pour tout ce qui touche à leur travail humanitaire. Le Bureau s'est employé à aider la Coordinatrice des secours d'urgence en prenant des mesures pour régler ce problème. Par exemple, la Coordinatrice a tenté de préciser les attributions des coordonnateurs de l'action humanitaire et d'aider ceux-ci à mieux respecter le principe de responsabilité en revoyant le système d'évaluation et de notation des fonctionnaires. Les coordonnateurs résidents et de l'action humanitaire sont systématiquement évalués et notés par l'organisme qui les a recrutés, mais en 2011, seuls 8 des 32 coordonnateurs disposaient de contrats de mission conclus avec la Coordinatrice des secours d'urgence. Des progrès ont été accomplis récemment, puisqu'en 2012, des contrats de mission étaient en place pour 31 des 32 coordonnateurs, et le Directeur de la Division de la coordination et des interventions a tenu des réunions mensuelles avec chacun des coordonnateurs de l'action humanitaire pour veiller à ce que les objectifs énoncés dans lesdits contrats soient atteints. En outre, le Bureau a indiqué qu'il avait mis en place un système amélioré d'évaluation et de notation, selon lequel un groupe de directeurs d'organismes membres du Comité permanent interorganisations se réunit chaque année pour évaluer la performance des coordonnateurs de l'action humanitaire, ce qui sert de base à l'évaluation faite par la Coordinatrice des secours d'urgence. De nombreuses parties prenantes interrogées estiment toutefois que le fait d'avoir placé les coordonnateurs de l'action humanitaire également sous l'autorité de la Coordinatrice des secours d'urgence continue de poser des problèmes de gestion.

21. L'approche sectorielle et les équipes de pays pour l'action humanitaire continuent d'être sources de difficultés, comme en témoigne le faible degré de satisfaction exprimé, dans le cadre d'entretiens avec le BSCI, par de nombreux coordonnateurs de l'action humanitaire, chefs de bureau de l'OCHA et partenaires d'exécution. Nombre d'entre eux ont estimé que l'application de l'approche sectorielle était devenue trop rigide et axée sur les processus, le maintien de la structure par groupes sectoriels ou des rôles dévolus à chacun de ceux-ci étant parfois devenu une fin en soi. Les chefs de file sectoriels ont également évoqué d'autres questions, notamment le fait que l'OCHA devait prendre en charge l'amélioration de la coordination entre les groupes sectoriels, le fait que les demandes d'information qu'il transmettait coûtaient cher et servaient seulement au Bureau, et l'impression que l'appui qu'il apportait n'était pas adapté à la situation ou pas assez technique.

22. Par ailleurs, le Bureau et le Comité permanent interorganisations sont conscients des problèmes posés par l'approche sectorielle, comme en témoigne le programme de transformation, dans le cadre duquel un accord visant à la rationaliser a été conclu. L'objectif serait de réduire le nombre de groupes sectoriels en éliminant ceux qui ne sont pas véritablement indispensables<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Au troisième trimestre de 2012, le Comité permanent interorganisations a approuvé et diffusé un module de référence pour la coordination des groupes sectoriels au niveau des pays, qui est souple et axé sur le terrain, vise à adapter les groupes sectoriels au contexte local et est soumis à un examen périodique. Le Bureau s'est engagé à appuyer la mise en service du module et à en suivre les résultats en 2013.

**Les activités de mobilisation du Bureau ont permis d'accroître le financement de l'action humanitaire et l'attention accordée aux questions humanitaires**

23. Afin que les États Membres soient mieux informés des crises humanitaires, la Coordinatrice des secours d'urgence, le personnel du Bureau et les coordonnateurs de l'action humanitaire ont joué un puissant rôle de mobilisation, qui a été salué par nombre des parties prenantes avec lesquelles le BSCI s'est entretenu au niveau mondial. Elles ont cité tout particulièrement les succès récents qu'ont représentés l'attention portée à la crise alimentaire au Sahel et le concours apporté durant les discussions sur les conditions de la coordination entre civils et militaires en Libye. En ce qui concerne l'acheminement des secours humanitaires, la Coordinatrice des secours d'urgence est intervenue auprès des entités des Nations Unies chargées de la paix et de la sécurité et des autorités nationales pour demander que le personnel humanitaire puisse accéder plus aisément à ceux qui ont besoin de son aide. Les organismes humanitaires ont déclaré au BSCI qu'ils jugeaient ces interventions très utiles parce qu'elles permettaient d'améliorer les effets de l'aide humanitaire.

24. Le Bureau joue également un rôle de mobilisation essentiel pour le financement de l'action humanitaire. Les décisions concernant les activités d'importance vitale à mener en priorité sont prises par les intervenants humanitaires sur le terrain, mais le Bureau coordonne la procédure d'appel global, qui consiste à lancer chaque année des appels pour les pays ayant des besoins humanitaires, et à lancer des appels éclairs après une situation d'urgence soudaine telle qu'une inondation ou un séisme. Le Bureau administre également la base de données du Service de surveillance financière, qui est destinée à enregistrer tous les flux de financement. La procédure d'appel global ayant pour vocation de promouvoir le financement de projets humanitaires, on peut voir dans l'augmentation constante du montant des fonds reçus des donateurs la preuve de l'efficacité du travail de mobilisation effectué par le Bureau. Entre 2006 et 2011, le financement des projets menés dans le cadre de la procédure d'appel global s'est régulièrement accru (de 3,5 milliards de dollars en 2006 à 5,4 milliards de dollars en 2011)<sup>13</sup> et, d'après les données du Service de surveillance financière, le nombre d'organismes participants ayant soumis des projets dans le cadre de la procédure d'appel global a triplé. Les parties prenantes qui ont répondu aux enquêtes menées au niveau national se sont dites satisfaites de la procédure d'appel global : 69 % l'ont estimée excellente ou bonne, 23 % satisfaisante et 8 % insatisfaisante ou médiocre.

**2. Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires a assuré efficacement la collecte de fonds et la gestion des fonds d'intervention pour les urgences humanitaires, mais des lacunes subsistent sur le plan de la responsabilité**

25. Le Bureau a également pour mission de lancer des appels de fonds et de gérer les fonds de financement commun. Le Fonds central pour les interventions d'urgence est un mécanisme de financement central géré par un secrétariat dont le siège est à New York. Les fonds d'intervention pour les urgences humanitaires et les

<sup>13</sup> Entre 2006 et 2011, 88 appels de fonds ont été lancés dans le cadre de la procédure d'appel global et ont été complétés par 92 autres appels, dont des appels éclairs.

fonds humanitaires communs sont des fonds de financement commun au niveau des pays dont la gestion et la supervision globales incombent au coordonnateur de l'action humanitaire, une grande partie de la gestion des affaires courantes étant assurée par le Bureau. Le PNUD fait fonction d'agent de gestion pour quatre des cinq fonds humanitaires communs<sup>14</sup>, et le Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires du PNUD sert d'agent d'administration pour l'ensemble de ces cinq fonds, gérant les contributions et répartissant les ressources financières entre les organismes des Nations Unies compétents.

26. Les fonds de financement commun complètent les importants mécanismes de coordination opérant au niveau des pays, tels que la procédure d'appel global et les dispositifs de coordination par groupes sectoriels. Les fonds humanitaires communs offrent un financement destiné à répondre, dans le cadre de la procédure d'appel global, aux besoins les plus essentiels, dont l'ordre de priorité est défini au cours de consultations. Ils sont mis en place pour remédier à des situations d'urgence de grande ampleur. Les fonds d'intervention pour les urgences humanitaires, quant à eux, servent le plus souvent à remédier à des situations d'urgence soudaines et à mieux couvrir les besoins d'assistance, et sont plus modestes que les fonds humanitaires communs.

#### **Les fonds permettent des interventions rapides et souples**

27. Toutes les parties prenantes s'accordent à dire que les mécanismes de financement commun permettent de fournir au dispositif international d'intervention humanitaire un financement relativement rapide et souple pour les interventions d'urgence. Aux dires de la majorité des parties prenantes, le Bureau s'est généralement bien acquitté de la collecte de fonds et de la gestion du Fonds central pour les interventions d'urgence, des fonds humanitaires communs et des fonds d'intervention pour les urgences humanitaires. Il s'agit du domaine d'activité du Bureau que les parties prenantes considèrent comme influant véritablement sur le cours des choses. Cela s'explique par le fait qu'ayant des attributions clairement définies et non contestées en ce qui concerne les appels à contributions et la gestion des fonds, le Bureau peut s'acquitter de ces tâches sans avoir à composer, comme cela est le cas dans certains de ses autres domaines d'activité, avec les attentes divergentes des principales parties prenantes. Les figures IV, V et VI ci-après illustrent la tendance à la hausse suivie globalement par les contributions versées au Fonds central pour les interventions d'urgence, aux fonds d'intervention pour les urgences humanitaires et aux fonds humanitaires communs entre 2006 et 2012. Le niveau record atteint en 2010 par les fonds d'intervention pour les urgences humanitaires s'explique en grande partie par les appels lancés au lendemain de deux situations d'urgence de grande ampleur intervenues en 2010, à savoir le séisme en Haïti et les inondations au Pakistan.

---

<sup>14</sup> Des fonds humanitaires communs sont actuellement en place pour la République centrafricaine, la République démocratique du Congo, la Somalie, le Soudan du Sud et le Soudan.

Figure IV  
**Contributions versées au Fonds central  
 pour les interventions d'urgence,  
 de 2006 à 2012**

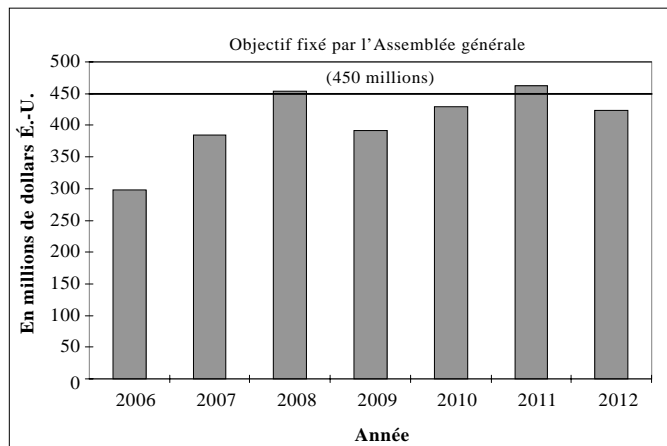


Figure V  
**Contributions versées aux fonds  
 d'intervention pour les urgences  
 humanitaires, de 2006 à 2012**

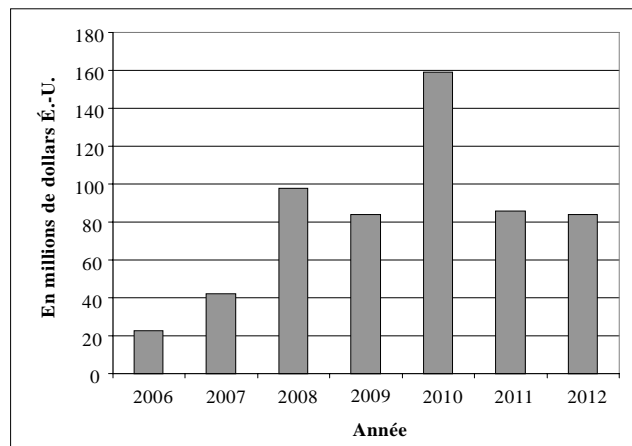
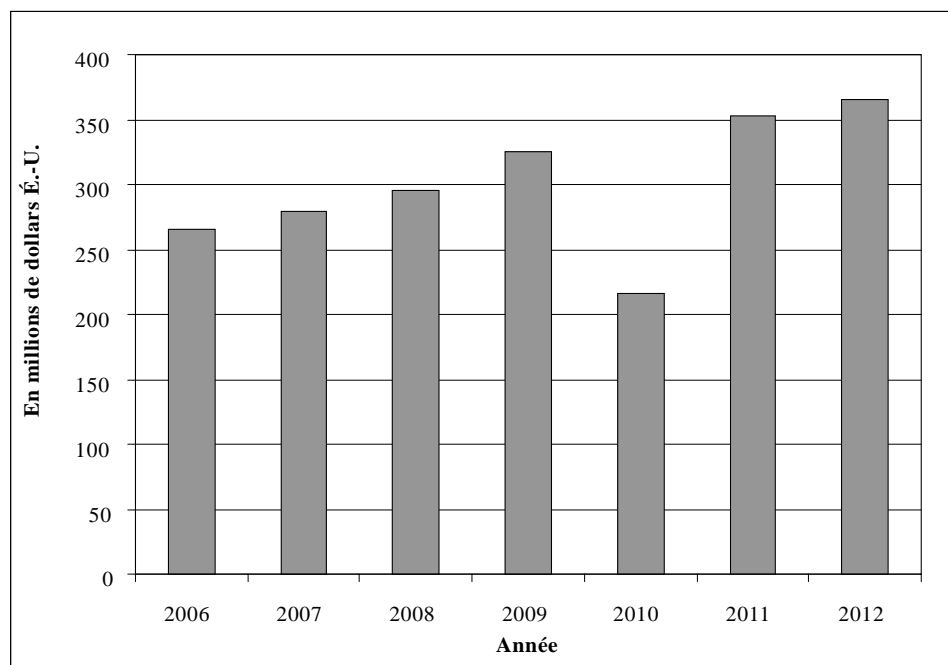


Figure VI  
**Contributions versées aux fonds humanitaires communs, de 2006 à 2012**



**Le Fonds central pour les interventions d'urgence a fait la preuve de son efficacité pour ce qui est de débloquer rapidement un financement initial et de répondre aux situations d'urgence insuffisamment financées; les fonds de financement commun nationaux tels que les fonds d'intervention pour les urgences humanitaires et les fonds humanitaires communs ont favorisé une plus grande participation au sein des systèmes nationaux de coordination de l'aide humanitaire**

28. Le lancement, en 2006, de la composante dons a permis au Fonds central pour les interventions d'urgence de fournir rapidement un financement initial au début d'une crise humanitaire et d'offrir un appui essentiel dans les situations d'urgence insuffisamment financées. Des progrès notables ont été enregistrés en ce qui concerne les contributions versées et le nombre de donateurs. Le montant des contributions a en effet augmenté de 56 % entre 2006 et 2011 (de 300 millions de dollars à 459,7 millions de dollars) (voir A/67/361). Comme le montre la figure IV, l'objectif de 450 millions de dollars fixé par l'Assemblée générale a été dépassé à deux reprises au cours de cette période<sup>15</sup>. Quant au nombre de donateurs ayant versé des contributions au Fonds, il est passé de 52 en 2006 à 79 en 2011 (voir annexe I). Le Fonds a reçu en moyenne entre 80 % et 95 % des ressources dont il avait besoin.

29. À l'échelle mondiale, la Secrétaire générale adjointe et Coordinatrice des secours d'urgence prend les décisions en matière de financement et de gestion des programmes intéressant le Fonds. Elle est secondée à cet égard par le secrétariat du Fonds, au sein du Bureau, qui a pour fonction d'examiner les demandes de financement, de donner des orientations aux pays candidats, d'élaborer des propositions, de faciliter les décaissements et d'examiner les rapports financiers et descriptifs. Les coordonnateurs résidents et coordonnateurs de l'action humanitaire sont chargés de la gestion, au niveau des pays, des opérations se rapportant au Fonds et sont appuyés par les bureaux de pays de l'OCHA, le cas échéant. Les donateurs et les autres parties prenantes se sont régulièrement déclarés satisfaits du rôle joué par le Bureau dans l'allocation des fonds. Ils l'ont félicité d'avoir amélioré la qualité de l'information fournie aux donateurs concernant l'allocation des fonds.

30. Les parties prenantes consultées ont exprimé leur satisfaction vis-à-vis de la gestion des fonds de financement commun nationaux, notamment les fonds d'intervention pour les urgences humanitaires et les fonds humanitaires communs, qui favorisent selon elles une plus grande participation au sein des systèmes nationaux de coordination de l'action humanitaire. En outre, les partenaires d'exécution ont systématiquement indiqué que les fonds de financement commun opérant au niveau national avaient également l'avantage de pouvoir mettre des ressources à la disposition des organisations non gouvernementales (à la différence de mécanismes comme le Fonds central pour les interventions d'urgence), ce qui en élargissait la portée et pouvait réduire les délais de décaissement. Depuis 2006, 65 % des ressources des fonds d'intervention pour les urgences humanitaires et 42 % des ressources des fonds humanitaires communs, en moyenne, ont été versées aux organisations non gouvernementales<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> Pour plus de précisions, voir [www.unocha.org/cerf/](http://www.unocha.org/cerf/).

<sup>16</sup> Pour plus de précisions, voir les rapports de la Division de l'audit interne du Bureau des services de contrôle interne, notamment l'audit de la gestion du fonds pour l'intervention d'urgence en Haïti assurée par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires (mai 2012)



**Les lacunes constatées dans la coordination et l'application du principe de responsabilité sont dues à l'insuffisance du suivi de l'utilisation des fonds d'intervention pour les urgences humanitaires, des fonds humanitaires communs et, dans une moindre mesure, du Fonds central pour les interventions d'urgence**

31. Les lacunes constatées dans la communication des résultats ont été considérées comme un point faible des fonds communs au niveau des pays. Nombre de parties prenantes consultées, y compris des donateurs et des membres du personnel du Bureau, se sont dites préoccupées par l'inégalité qui caractérisait le suivi des projets (sous la forme de visites, par exemple), en particulier en ce qui concerne les fonds d'intervention pour les urgences humanitaires, ce qu'ont appuyé les rapports d'audit publiés récemment par le BSCI<sup>17</sup>. Cette faiblesse s'explique dans une certaine mesure par le fait que le Bureau confie à des organismes des Nations Unies et, dans certains cas, à des organisations non gouvernementales, les fonctions de partenaires d'exécution, ce qui complique et allonge la structure hiérarchique. Pour remédier à ce problème, le Bureau a récemment pris des mesures visant à mettre en place des dispositifs de suivi des fonds humanitaires communs et des fonds d'intervention pour les urgences humanitaires.

32. En ce qui concerne le Fonds central pour les interventions d'urgence, on s'attache à appliquer le principe de responsabilité au moyen de divers outils décrits dans le cadre de résultats et de responsabilisation relatif au Fonds, qui vise à définir la manière dont les résultats du Fonds sont mesurés et à préciser les responsabilités de l'ensemble des parties concernées. En fin de compte, il incombe au premier chef aux organismes bénéficiaires de veiller à ce que les fonds soient correctement utilisés et d'assurer le suivi des projets. Les coordonnateurs de l'action humanitaire et le secrétariat du Fonds s'efforcent de compléter les activités de suivi des résultats en rassemblant les informations communiquées au niveau des pays, lesquelles font l'objet d'un rapport annuel publié à l'échelon mondial. Les bureaux de pays de l'OCHA n'étant pas officiellement chargés d'exercer des fonctions de contrôle et les responsabilités des divers acteurs du dispositif d'intervention humanitaire n'étant pas clairement définies, le Bureau a du mal à obtenir des informations sur les résultats du Fonds.

---

et le rapport de Global Humanitarian Assistance intitulé « Emergency Response Funds: Profile » (juillet 2011).

<sup>17</sup> Voir par exemple les rapports d'audit du BSCI sur les mécanismes de gouvernance mis en place pour le Fonds humanitaire commun pour le Soudan (2010), la gestion du Fonds pour l'intervention d'urgence en Haïti par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires (mai 2012) et la gestion du fonds d'intervention pour les urgences humanitaires par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires (2010).

## C. Renforcer les capacités de préparation

### **Les activités de préparation entreprises par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires ne sont pas assez ciblées compte tenu des activités de préparation et de réduction des risques de catastrophe engagées par ses partenaires**

33. Le Bureau a notamment pour mission de contribuer à améliorer la préparation en prévision des catastrophes. Sur le plan pratique, il s'agit d'améliorer la capacité d'intervenir en cas de catastrophes et de situations d'urgence et, en particulier, de donner aux autorités nationales et aux organisations régionales les moyens de demander ou d'aider à mobiliser une assistance humanitaire interne, et de mettre à profit les systèmes de coordination de l'action humanitaire des pays<sup>18</sup>.

### **Les bureaux régionaux du Bureau de la coordination des affaires humanitaires mettent l'accent sur les activités de préparation**

34. Les besoins et les modalités d'exécution des activités de préparation diffèrent largement selon que l'on s'intéresse aux pays les moins avancés en conflit, pour ainsi dire dénués de tout dispositif national d'intervention d'urgence, ou aux pays politiquement stables et prospères dotés de solides capacités institutionnelles. Nombre de pays sont quelque peu réticents à entreprendre des préparatifs dans le cadre du système international d'intervention humanitaire.

35. La préparation en prévision des catastrophes est l'une des principales fonctions des bureaux régionaux de l'OCHA. Celui-ci a notamment octroyé d'importantes ressources à son bureau régional pour l'Asie et le Pacifique pour lui permettre d'élaborer et de mettre à l'essai de nouvelles initiatives en la matière. Le bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes s'emploie aussi activement à mettre en place des activités de préparation. Le bureau régional pour l'Asie et le Pacifique a élaboré un outil de suivi mondial et mis à l'essai un dispositif intégré de préparation des interventions d'urgence au niveau des pays. Le Bureau a également conçu, en vue d'améliorer l'action au niveau des pays, un dispositif de préparation minimale et, en septembre 2011, tous les bureaux régionaux ont accepté de se servir en 2012 d'une version adaptée de ce dispositif dans les régions dont ils s'occupent. On s'est toutefois demandé si ces dispositifs pouvaient être appliqués à des régions autres que l'Asie et le Pacifique. Dans la région du Moyen-Orient et de l'Asie centrale, le Bureau a tout particulièrement axé ses travaux sur la préparation des interventions d'urgence. En Afrique, en revanche, les parties prenantes consultées ont déclaré que les activités de préparation étaient souvent reléguées au second plan, au profit de priorités de développement plus générales.

---

<sup>18</sup> Pour plus de précisions, voir [www.unocha.org/what-we-do/coordination/preparedness/overview](http://www.unocha.org/what-we-do/coordination/preparedness/overview); voir également le sous-programme 4 du cadre stratégique pour la période 2012-2013 (A/65/6/Rev.1).

**Le manque de clarté dans la répartition des tâches liées à la préparation et à la réduction des risques de catastrophe entre le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, le Bureau de la prévention des crises et du relèvement du PNUD et le secrétariat de la Stratégie internationale de prévention des catastrophes pose des problèmes**

36. Tout en saluant les activités de préparation menées par le Bureau, nombre de parties prenantes se sont dites préoccupées par le flou entourant les attributions, les responsabilités et les limites des mandats des différents intervenants : OCHA, organisations œuvrant à la réduction des risques de catastrophe, PNUD et secrétariat de la Stratégie internationale de prévention des catastrophes. L'une des principales difficultés est que la préparation et la réduction des risques de catastrophe supposent un partage des responsabilités entre tous ceux qui interviennent dans les domaines du développement et de l'action humanitaire. Le Bureau est conscient de cette difficulté et a récemment fait procéder à une évaluation de son rôle en matière de préparation.

37. Le mandat de plusieurs partenaires du Bureau prévoit des activités de préparation et de réduction des risques de catastrophe. Tout d'abord, le secrétariat de la Stratégie internationale de prévention des catastrophes est chargé de centraliser, dans le système des Nations Unies, la coordination de la réduction des risques de catastrophe et de mettre en synergie les activités correspondantes<sup>19</sup>. De nombreuses parties prenantes estiment que ce mandat est très proche de celui du Bureau dans ce domaine, même s'il est admis qu'il est mis en œuvre par l'intermédiaire d'une instance et d'un mécanisme totalement distincts pour les contacts avec les États Membres et l'établissement de rapports, axés sur le Cadre d'action de Hyogo pour 2005-2015 : pour des nations et des collectivités résilientes face aux catastrophes. En outre, le Bureau de la prévention des crises et du relèvement du PNUD appuie la prévention des crises, l'alerte rapide et le règlement des conflits. L'Initiative pour le renforcement des capacités d'intervention en cas de catastrophes, qui a vu le jour en 2007, est une initiative interinstitutions lancée par ces trois entités clefs. Le BSCI a toutefois établi, à l'issue d'entretiens et de l'analyse de documents, que le rôle de cette initiative et les efforts de coordination des activités de préparation aux catastrophes et de réduction des risques entrepris dans le cadre de celle-ci étaient mal connus. Au cours des entretiens, les parties prenantes ont systématiquement déclaré que l'Initiative ne répondait pas aux attentes relatives aux activités communes de préparation et de réduction des risques de catastrophe.

38. Conscient qu'il est nécessaire de préciser ses fonctions et responsabilités et celles de ses partenaires, le Bureau a fait de l'amélioration de la clarté l'un de ses trois objectifs à moyen terme en matière de planification préalable dans le cadre

<sup>19</sup> Le secrétariat de la Stratégie internationale de prévention des catastrophes est pris en compte, aux fins de la planification et de l'élaboration du budget, dans le cadre stratégique du Bureau de la coordination des affaires humanitaires (sous-programme 3 du programme 22), mais est indépendant du Bureau sur les plans opérationnel et fonctionnel; disposant d'un secrétariat distinct à Genève et dirigé par la Représentante spéciale du Secrétaire général pour la réduction des risques de catastrophe, il relève directement du Secrétaire général (et de la Secrétaire générale adjointe aux affaires humanitaires). Il a récemment été chargé de diriger les travaux visant à mettre au point, pour le Comité de haut niveau sur les programmes du Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination, un plan de réduction des risques de catastrophe à l'échelle du système des Nations Unies, et indique que celui-ci devrait être présenté au Comité de haut niveau en 2013.

stratégique pour la période 2010-2013. Pour atteindre cet objectif, elle a publié une instruction sur la préparation, dans laquelle elle définit ses trois grandes fonctions en la matière, à savoir renforcer sa capacité d'intervention interne, celle des systèmes nationaux de coordination et celle des autorités nationales et des organisations régionales<sup>20</sup>. Toutefois, les fonctionnaires avec lesquels le BSCI s'est entretenu au niveau régional ont déclaré que cette instruction ne permettait pas d'instaurer le degré de clarté nécessaire sur le terrain, ce qui donnait lieu à des interprétations divergentes du rôle du Bureau. Ces interprétations divergentes posent un problème, car elles risquent d'entraîner des inefficacités et de perturber la prestation des services relatifs à la préparation et à la réduction des risques de catastrophe.

39. Les donateurs du Bureau ont déclaré qu'il fallait en faire davantage sur le plan de la préparation et de la résilience et ont demandé à la Coordonnatrice des secours d'urgence de préciser les attributions du Bureau dans ces domaines, notamment son rôle en matière de résilience et de division du travail<sup>21</sup>. Ils ont également souligné que les donateurs eux-mêmes devaient faire preuve de cohérence, notamment s'agissant du financement de ces activités. Ces mesures s'imposent si l'on veut renforcer l'efficacité, améliorer les résultats et défendre la crédibilité du Bureau et, plus généralement, du programme « Unis dans l'action ».

#### **D. Aspects transversaux des activités du Bureau**

**Le cadre stratégique à moyen terme pour 2010-2013 a permis au Bureau de la coordination des affaires humanitaires de formuler une stratégie qui a donné de bons résultats en ce qui concerne la collecte de fonds, mais le suivi des résultats est encore lacunaire**

40. Un ensemble d'objectifs clairement formulés et un cadre de suivi et d'évaluation cohérent sont indispensables si l'on veut que le principe de responsabilité soit respecté et si l'on veut tirer les enseignements de l'expérience. Le Bureau dispose de deux types de documents dans lesquels il décrit ses objectifs et sa stratégie sous des angles légèrement différents : le premier correspond au cadre stratégique présenté tous les deux ans à l'Assemblée générale, et le second au cadre stratégique à moyen terme pour 2010-2013<sup>22</sup>. Ces documents ne divergent pas totalement, mais ils abordent certains aspects sous un angle légèrement différent et mettent l'accent sur des questions différentes. Le cadre stratégique présenté à l'Assemblée énonce un ensemble de réalisations escomptées, d'indicateurs de succès et de produits organisés en cinq sous-programmes correspondant à des objectifs. Le suivi des résultats obtenus se fait au moyen d'un ensemble de 386 produits enregistrés dans le Système de suivi intégré. Plus de 700 produits étaient prévus pendant les deux exercices biennaux précédents mais, par souci de rationalisation, le Bureau a ramené ce nombre à 386. Les cinq sous-programmes

<sup>20</sup> La dernière version révisée de l'instruction sur la planification préalable a été publiée en août 2012.

<sup>21</sup> Voir le résumé établi par le Président de la réunion de haut niveau entre le Bureau et son Groupe des donateurs, tenue les 12 et 13 juin 2012.

<sup>22</sup> Voir les cadres stratégiques pour les périodes 2010-2011 et 2012-2013 (A/63/6/Rev.1 et A/65/6/Rev.1) et le guide de référence pour le cadre stratégique à moyen terme pour 2010-2013, daté du 14 avril 2010. Afin de bien distinguer les deux types de documents, le second est appelé « cadre stratégique à moyen terme pour 2010-2013 ».

sont les suivants : sous-programmes 1 (Analyse des politiques), 2 (Coordination de l'action humanitaire et des interventions d'urgence), 3 (Réduction des catastrophes naturelles), 4 (Services d'appui d'urgence) et 5 (Information et mobilisation dans les situations d'urgence humanitaire).

41. Dans le cadre stratégique à moyen terme pour 2010-2013, document dans lequel il décrit le fondement rationnel et les orientations retenues, le Bureau présente ses objectifs et sa stratégie en mettant l'accent sur les cinq grandes fonctions qu'il assume à l'appui de son mandat : la coordination; l'élaboration de politiques; la mobilisation; la gestion de l'information; le financement des interventions humanitaires. Il y recense 3 objectifs d'ensemble et 11 objectifs secondaires qui constituent son plan de campagne stratégique. Les objectifs d'ensemble sont les suivants : instaurer un environnement plus propice à l'action humanitaire; mettre en place un système de coordination de l'action humanitaire plus efficace; renforcer la gestion et l'administration du Bureau.

#### **Le cadre stratégique à moyen terme pour 2010-2013 a donné de bons résultats s'agissant de la collecte de fonds extrabudgétaires**

42. Lors de l'établissement du cadre stratégique à moyen terme pour 2010-2013, le Bureau s'est fondé sur le cadre stratégique biennal soumis à l'Assemblée générale pour affiner ses buts et objectifs. Le cadre stratégique à moyen terme encourage la participation de parties prenantes extérieures et est plus fréquemment cité par le Bureau, notamment sur son site Web. Il vise à définir plus clairement la stratégie et les plans de mise en œuvre du Bureau sur une période de quatre ans. Le personnel du Bureau et les donateurs estiment que le cadre stratégique biennal ne suffit pas à donner une idée des priorités thématiques mises en évidence par l'OCHA et ses partenaires dans le cadre du Comité permanent interorganisations. Le cadre stratégique à moyen terme est donc considéré comme plus pertinent en ce qui concerne les objectifs de gestion interne du Bureau.

43. Le Bureau étant plus fortement tributaire des fonds extrabudgétaires que d'autres entités du Secrétariat, il est impératif de mettre en évidence les résultats que les donateurs considèrent comme valant la peine d'être financés<sup>23</sup>. L'OCHA a réussi à mobiliser des fonds extrabudgétaires puisqu'au cours des trois derniers exercices biennaux (2006-2007, 2008-2009 et 2010-2011), les contributions volontaires et les contributions préaffectées dont il a bénéficié ont augmenté dans une fourchette comprise entre 362 à 650 millions de dollars<sup>24</sup>. Le montant des crédits inscrits au budget ordinaire est resté stable, ce qui signifie que ce sont les activités de collecte de fonds extrabudgétaires qui sont à l'origine de l'augmentation du budget du Bureau, lequel a progressé de 47 % pendant la période. Cela signifie aussi que la capacité du Bureau de s'acquitter de son mandat est à la merci du versement de ces contributions volontaires. Comme noté par l'OCHA dans son rapport annuel pour 2011, ces cinq dernières années, en moyenne 80 % des fonds extrabudgétaires ont été versés par les 10 principaux donateurs. La direction du Bureau a pris des mesures afin d'élargir le nombre de donateurs et a insisté sur la diversification des donateurs dans le cadre de la stratégie de mobilisation de ressources.

<sup>23</sup> Voir l'instruction du Bureau sur la mobilisation des ressources, révisée pour la dernière fois en juin 2011.

<sup>24</sup> Rapports annuels du Bureau pour 2006, 2007, 2010 et 2011.

**Il faut continuer à renforcer la fonction de suivi et d'évaluation du Bureau de la coordination des affaires humanitaires**

44. Le BSCI a récemment publié un rapport sur les activités de suivi et d'évaluation du Bureau et a conclu que ce dernier avait beaucoup à faire pour mieux rendre compte de ses activités, rendre l'information plus utile et prêter une plus grande attention à la qualité et à l'exactitude des données. Le BSCI a également recommandé au Bureau d'envisager de renforcer encore l'indépendance du mécanisme d'évaluation, notamment s'agissant de la chaîne hiérarchique, de revoir sa politique d'évaluation afin de préciser le but, le déroulement et les modalités des activités d'auto-évaluation, c'est-à-dire celles qui ne sont pas menées par le mécanisme central d'évaluation, de mieux faire connaître sa politique d'évaluation et le rôle qu'elle joue, et de continuer à souligner l'importance qu'il y a à mettre les enseignements en commun.

45. Dans le présent rapport, le BSCI fait fond sur son rapport antérieur et note qu'au moment de son évaluation, le mécanisme d'évaluation central du Bureau jouait deux rôles distincts. D'un côté, il mène à bien les évaluations internes, de l'autre il fait office de secrétariat pour les évaluations menées par le Comité permanent interorganisations. Entre 2009 et 2012, le mécanisme a mené à bien 11 évaluations internes et offert des services de secrétariat au Comité dans le cadre de 12 évaluations interorganisations, dont 10 évaluations en temps réel. Les rapports établis à l'issue des évaluations internes étaient généralement de bonne qualité. Toutefois, les entretiens menés par le BSCI avec des membres du personnel et de la direction du Bureau indiquent que les constatations présentées dans les rapports n'étaient guère prises en compte dans les décisions, encore que la situation semble s'améliorer. Donnant suite au rapport antérieur du BSCI, le Bureau a récemment donné plus d'importance au mécanisme d'évaluation, le mettant sur un pied d'égalité avec le mécanisme central de suivi, alors que ces deux mécanismes n'avaient auparavant aucun lien entre eux.

46. S'agissant des évaluations interorganisations pour lesquelles le Bureau assure des services d'appui, la plupart des partenaires d'évaluation avec lesquels le BSCI s'est entretenu ont estimé que la situation était problématique, à l'instar de l'OCHA lui-même. Ces évaluations doivent être décidées, conçues, administrées et financées d'un commun accord. Tous les partenaires du Comité permanent interorganisations, y compris le Bureau, ont leurs propres priorités et l'OCHA a du mal à s'imposer en tant que coordonnateur. Il existe des directives générales, mais il est malaisé de parvenir à un accord sur un certain nombre de questions clefs touchant leur mise en œuvre, y compris les méthodes à utiliser. En particulier, il n'est pas certain que les avantages des évaluations en temps réel fassent plus que compenser les coûts. Le BSCI a examiné en profondeur trois évaluations en temps réel et estimé que la qualité de deux d'entre elles était satisfaisante, tandis que celle de la troisième était bonne. De plus, les représentants du Bureau et des autres partenaires du Comité permanent avec lesquels le BSCI s'est entretenu ont déclaré que ces évaluations commençaient généralement avec six ou neuf mois de retard. Ils ont indiqué que des mesures étaient prises dans le cadre du programme de transformation afin de remanier le mécanisme d'évaluation interorganisations et qu'elles cadraient avec celles visant à renforcer la gestion des résultats, le respect du principe de responsabilité et l'évaluation, notamment les travaux du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation.

47. Les participants à l'enquête choisis parmi les parties prenantes au niveau des pays n'ont pas non plus estimé que les documents de suivi et d'évaluation du Bureau étaient des plus utiles : 8 % ont jugé les documents excellents, 22 % ont estimé qu'ils étaient bons, 40 % qu'ils étaient satisfaisants, 23 % qu'ils étaient médiocres et 7 % très médiocres. Lors des entretiens avec le BSCI, les partenaires internationaux ont tous dit que le Bureau devait améliorer le suivi des résultats. Ils ont notamment souligné qu'il devait prouver que son action facilitait les interventions humanitaires s'il voulait rehausser sa crédibilité et promouvoir le respect mutuel du principe de responsabilité dans le dispositif d'intervention humanitaire international, condition indispensable au succès du programme de transformation.

## V. Conclusions

48. Le Bureau est au centre d'un dispositif complexe dans lequel évoluent de multiples parties prenantes et qui facilite de nombreux types d'interventions mises en œuvre sous la direction du Comité permanent interorganisations et du Coordonnateur des secours d'urgence. Aucune source de données ne permet de chiffrer la façon dont le dispositif d'intervention humanitaire international a renforcé l'efficacité des interventions ou véritablement amélioré le sort des personnes touchées par une catastrophe naturelle ou provoquée par l'homme. De même, aucune source de données ne permet de quantifier les tendances que suivra la demande d'aide humanitaire. Toutefois, se fondant sur divers ensembles de données, l'équipe d'évaluation du BSCI est parvenue à la conclusion que le Bureau avait aidé à renforcer la cohérence du dispositif d'intervention humanitaire international.

49. Le Bureau a beaucoup fait pour assumer ses fonctions de coordination. Parallèlement, les besoins croissants et la complexité grandissante du dispositif d'intervention humanitaire international amènent à se demander comment il peut s'acquitter au mieux de ce rôle. Par ses activités de mobilisation au niveau mondial, l'OCHA a réussi à mieux faire prendre conscience des crises. En tant que coordonnateur des organismes internationaux d'intervention humanitaire et avec le concours des coordonnateurs de l'action humanitaire et des équipes de pays des Nations Unies, il a plaidé en faveur de l'utilisation de modalités de gestion de l'information et de coordination qui facilitent grandement les secours internationaux, tels que la coordination par groupe sectoriel, la procédure d'appel global, les fonds de financement commun et les mesures de préparation.

50. Le Bureau n'est cependant pas doté des pouvoirs voulus pour coordonner un dispositif auquel les parties prenantes participent de leur propre chef, sachant que celles-ci ont leur propre mandat, disposent d'une vaste expérience des interventions sur le terrain et se font concurrence pour se faire mieux connaître et obtenir des ressources peu abondantes. Nombre de ses partenaires du système des Nations Unies sont également plus grands et ont déployé un plus grand nombre de cadres sur le terrain. Le Bureau est donc tributaire de la bonne volonté et de l'idée que ses partenaires ont de la valeur que ses services peuvent ajouter.

51. La mise en œuvre des réformes prévues dans le programme de transformation sera cruciale dans les années à venir. Deux questions méritent une attention particulière. Il convient tout d'abord de renforcer le respect du principe de responsabilité envers les parties prenantes internationales. Il importe ensuite de

préciser la séparation des tâches entre le Bureau et d'autres partenaires en ce qui concerne la préparation et l'atténuation des risques de catastrophe à mesure que la notion de résilience est placée au centre des efforts visant à faire converger l'action humanitaire et les objectifs de développement.

## **VI. Recommandations**

52. Sous réserve de l'accord du Comité du programme et de la coordination, le BSCI a fait les recommandations ci-après. On trouvera à l'annexe II les observations formulées par l'OCHA en réponse au présent rapport. Le projet de plan d'action de l'OCHA apparaît en italique.

### **Recommandation cruciale**

#### **Recommandation 1**

53. Le Bureau devrait coopérer étroitement avec le Comité permanent interorganisations, la Stratégie internationale de prévention des catastrophes et son secrétariat, et le Programme des Nations Unies pour le développement en particulier, ainsi qu'avec le Groupe des Nations Unies pour le développement, afin de préciser davantage ses fonctions et responsabilités et celles des membres du Comité permanent qui participent aux préparatifs et aux activités d'atténuation des risques de catastrophe. [**Voir par. 33 à 39**]

*54. Le Bureau a accepté la recommandation 1 et fait savoir que le Comité permanent interorganisations examinait la question des précisions à apporter aux fonctions dans le cadre de l'élaboration d'un plan commun de renforcement de la préparation en cas de situation d'urgence. Une évaluation interne des fonctions de l'OCHA au titre de la préparation était également en cours.*

### **Recommandations importantes**

#### **Recommandation 2**

55. Le Bureau devrait veiller à ce que des cadres à un niveau suffisamment élevé et ayant un savoir-faire technique puissent être déployés sur le terrain sans délai et pour une durée suffisamment longue pendant les crises humanitaires, en particulier les crises majeures. [**Voir par. 14, 15, 18 et 20**]

*56. Le Bureau a accepté la recommandation 2 et déclaré que des mesures étaient prises afin d'allonger la durée des déploiements en cas de crise, d'élargir le vivier de cadres supérieurs acceptant de prêter renfort sur le terrain et d'aider les équipes de pays pour l'action humanitaire à encourager les pays à assurer la direction collective des opérations.*

#### **Recommandation 3**

57. Dans le cadre du programme de transformation du Comité permanent interorganisations, le Bureau devrait diriger l'établissement d'un projet visant à évaluer l'efficacité de son action. Ce projet devrait instituer un mécanisme de communication périodique de l'information qui puisse être utilisé pour suivre la réalisation de l'objectif commun du programme de transformation relatif au respect du principe de responsabilité et pourrait prévoir une évaluation interorganisations de



l'efficacité de la mise en œuvre du programme de transformation. [Voir par. 16 à 18, 20 à 22, 46 et 47]

58. *Le Bureau a accepté la recommandation 3 et déclaré qu'il continuerait de diriger le renforcement du mécanisme de suivi des interventions dans le Comité permanent et veillerait à l'adapter à la situation régnant dans les pays et à le mettre à l'essai sur le terrain. Il dirigera également les activités visant à renforcer d'autres dispositifs de suivi du programme de transformation.*

#### **Recommandation 4**

59. Le Bureau devrait collaborer avec les coordonnateurs de l'action humanitaire, les coordonnateurs résidents et les organisations bénéficiaires afin de renforcer encore le suivi et l'évaluation des résultats en ce qui concerne l'utilisation des fonds d'intervention pour les urgences humanitaires, des fonds humanitaires communs et du Fonds central pour les interventions d'urgence. Des dispositifs de suivi et d'évaluation devraient être établis, s'ils n'existent pas déjà, pour chacun des fonds communs au niveau des pays; le Bureau et les organisations bénéficiaires devraient aussi veiller à consacrer des ressources suffisantes aux activités de suivi et d'évaluation. L'OCHA devrait préciser davantage les fonctions et les responsabilités dévolues à l'agent de gestion en ce qu'elles ont trait au suivi et à l'évaluation des fonds humanitaires communs. Des indicateurs permettant de suivre la situation des fonds d'intervention pour les urgences humanitaires, des fonds humanitaires communs et du Fonds central pour les interventions d'urgence devraient figurer dans le rapport prévu pour le suivi du programme de transformation. [Voir par. 31 et 32]

60. *Le Bureau a accepté la recommandation 4 et dressé la liste des mesures prises par lui-même et le secrétariat du Fonds central pour les interventions d'urgence afin d'améliorer les dispositifs de suivi et d'évaluation des fonds d'intervention pour les urgences humanitaires, des fonds humanitaires communs et du Fonds central pour les interventions d'urgence. Il s'est engagé à suivre activement la situation pour chacun de ces fonds.*

#### **Recommandation 5**

61. Dans le contexte du programme de transformation, le Bureau devrait coopérer étroitement avec le Comité permanent interorganisations afin d'améliorer les modalités des évaluations interorganisations communes. [Voir par. 45 à 47]

62. *Le Bureau a accepté la recommandation 5 et déclaré qu'il s'attacherait à obtenir la coopération de toutes les parties prenantes afin de fixer des priorités de recherche claires et de définir de nouveaux mécanismes d'évaluation. Il participera aussi aux activités visant à établir une base de données factuelles qui servira à évaluer l'efficacité du programme de transformation.*

La Secrétaire générale adjointe  
aux services de contrôle interne  
(Signé) Carman L. Lapointe

15 février 2013

## Annexe I

Principales données<sup>a</sup>

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Besoins humanitaires</b> (en millions de personnes)						
Populations touchées par des catastrophes naturelles	147,5	214,4	225,4	223,2	304,4	–
Bénéficiaires de la procédure d'appel global	33,7	34,6	39,8	55,1	73,3	60,6
<b>Collecte de fonds à des fins humanitaires</b> (en millions de dollars É.-U.)						
Montant total consacré à l'action humanitaire	12 000	12 400	16 000	15 300	18 800	17 100
En pourcentage du montant total de l'aide publique au développement	10,4	9,4	11,8	10,2	–	–
Appels globaux et appels éclairs	5 100	5 100	7 100	9 750	11 250	8 900
Couverture en pourcentage	66	72	72	71	64	61
Total des contributions versées au Fonds central pour les interventions d'urgence	259,3	350,9	428,8	397,4	415,2	426,2
Interventions rapides	182,4	227,8	300,5	268,2	276,1	282,7
Composante situations d'urgence insuffisamment financées	76,9	123,1	128,3	129,2	139,2	143,5
Nombre de donateurs ayant versé des fonds au Fonds central pour les interventions d'urgence	52	67	79	84	83	79
Contributions aux fonds humanitaires communs	265	279	295	325	216	353
Nombre de fonds humanitaires communs	2	2	3	3	4	5
Nombre de donateurs ayant versé des fonds aux fonds humanitaires communs	7	8	9	9	12	15
Montant collecté au titre des fonds d'intervention pour les urgences humanitaires	22	42	98	84	148	73

**Fonctionnement et produits**

(En millions de dollars des États-Unis)

	2006-2007	2008-2009	2010-2011
Budget ordinaire du Bureau	26,6	29,9	29,4
Contributions volontaires et contributions (fonds extrabudgétaires) préaffectées versées au Bureau	362,0	500,3	650,0
Total du budget du Bureau	388,6	530,2	679,4
Budget ordinaire en pourcentage du budget total	6,8	5,6	4,3
Dotations en effectifs du Bureau			
Total	1 022	1 942	1 915
Émergeant ou budget ordinaire	67	69	70
Nombre de personnes ayant participé à des activités de formation ou à des programmes d'études facilités par le Bureau	2 636	1 333	5 031

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Dépenses des bureaux régionaux	11,1	17,3	23,3	20,0	23,3	25,9
Dépenses des bureaux de pays	62,5	63,3	77,4	85,2	104,6	119,1
Bureaux de pays	25	23	23	25	22	
Bureaux régionaux	6	6	6	6	5	5
Groupes d'appui humanitaire	–	–	23	14	16	14

<sup>a</sup> Chiffres tirés des rapports annuels du Bureau de la coordination des affaires humanitaires pour la période 2006-2011 ([www.unocha.org](http://www.unocha.org)), des données du Service de surveillance financière ([www.fts.unocha.org](http://www.fts.unocha.org)), de documents présentés à l'Assemblée générale et portant sur le budget et le personnel, le budget le plus récent ayant été utilisé [A/62/6 (Sect. 26), A/64/6 (Sect. 26) et A/66/6 (Sect. 27)], du *Rapport sur les catastrophes dans le monde 2011* établi par la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, du site [www.globalhumanitarianassistance.org](http://www.globalhumanitarianassistance.org) et de données fournies par le Bureau en mars, juillet et décembre 2012 et en janvier 2013.

## Annexe II

### **Mémorandum daté du 22 janvier 2013, adressé par la Secrétaire générale adjointe aux affaires humanitaires et Coordinatrice des secours d'urgence**

#### **Observations sur l'évaluation du Bureau de la coordination des affaires humanitaires**

1. Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires remercie le Bureau des services de contrôle interne de l'occasion qui lui est donnée de faire des observations sur l'évaluation susmentionnée. Il souligne l'importance de l'évaluation et remercie le BSCI de l'esprit de collaboration qui a empreint ses travaux. Le BSCI décrit la structure complexe et à plusieurs niveaux dans laquelle l'OCHA évolue. Le Bureau apprécie le fait que ses atouts sont mis en évidence, notamment en ce : a) qu'il joue un rôle de facilitateur dans le dispositif d'intervention humanitaire en ce qui concerne des outils de coordination majeurs; b) qu'il contribue, grâce au renforcement des capacités de montée en puissance, à ce que les interventions humanitaires tardent moins; c) que ses activités de mobilisation sont fructueuses; d) que ses activités de collecte de fonds donnent de bons résultats et qu'il administre efficacement les fonds d'intervention humanitaire.

2. Le Bureau a examiné le rapport avec attention et en accueille favorablement les constatations et recommandations. Celles-ci constitueront une source d'enseignement et l'aideront à axer ses efforts sur le renforcement des activités de coordination. Le Bureau prend bonne note des constatations du BSCI et estime qu'elles cadrent avec nombre des domaines prioritaires sur lesquels il se concentre déjà. Il a établi un plan d'action détaillé dans lequel il décrit les mesures prises pour donner suite aux recommandations considérées comme cruciales ou importantes par le BSCI.

3. Le Bureau est d'accord avec les recommandations présentées dans le rapport et fait part de ses vues sur la question ci-après.

#### **Recommandation 1**

4. Le Bureau accepte pleinement de promouvoir et de coordonner les préparatifs des activités de secours d'urgence et estime que la responsabilité de la question des préparatifs et de celle plus large de l'atténuation des risques de catastrophe est partagée entre les entités humanitaires des Nations Unies et les partenaires de développement. Le Bureau comprend bien l'importance qu'il y a à définir sans équivoque et à préciser davantage les fonctions et responsabilités des partenaires humanitaires qui participent aux préparatifs, notamment celles des trois intervenants qui assument des fonctions de coordination, à savoir le PNUD, la Stratégie internationale de prévention des catastrophes et son secrétariat, et le Bureau lui-même. L'OCHA coopère étroitement avec ses partenaires du Comité permanent interorganisations afin de trouver une solution à cette question, qui est au cœur du programme de transformation.

**Recommandation 2**

5. Le Bureau sait bien qu'il est indispensable de pouvoir disposer de spécialistes des secours humanitaires occupant des postes de décision qui peuvent être déployés sur le terrain pendant toute la durée d'une situation d'urgence. Il continuera d'améliorer les dispositifs permettant de responsabiliser davantage les coordonnateurs de l'action humanitaire et les chefs de bureau et de renforcer leur savoir-faire, et s'attachera à trouver des solutions pour disposer de spécialistes au niveau voulu. Soucieux de régler la question de la cohérence dans l'action et de la continuité de la présence du personnel déployé en cas de crise et affecté à d'autres fonctions clés, le Bureau a pris des mesures qu'il s'attachera à généraliser. Les États Membres touchés par une crise pourront ainsi compter sur des coordonnateurs qualifiés, maîtrisant les langues locales et connaissant la région dans laquelle ils interviennent, ce qui ira dans le sens d'une plus grande cohérence.

**Recommandation 3**

6. Le Bureau a joué un rôle majeur dans l'élaboration du programme de transformation. Il continuera d'évaluer l'efficacité des interventions humanitaires et les améliorations apportées par la mise en œuvre du programme. Il s'attachera à dégager un consensus sur les moyens d'évaluer l'action humanitaire à l'échelle du système. Un programme d'évaluation commun et hiérarchisé facilitera grandement la constitution d'une base de données factuelles qui servira à évaluer le programme de transformation et l'incidence qu'il a sur le renforcement de l'efficacité de l'action humanitaire.

**Recommandation 4**

7. Le Bureau est conscient de l'importance qu'il y a à renforcer le suivi et le contrôle des mécanismes de financement commun axés sur les pays et s'est attaché activement à remédier aux lacunes. La mise au point d'un cadre global de suivi et de communication de l'information relatif aux fonds humanitaires communs a constitué un progrès considérable en 2012. Le Bureau a commencé à élaborer un cadre analogue pour les fonds d'intervention pour les urgences humanitaires, se fondant pour ce faire sur les pratiques qui ont donné de bons résultats pour tel ou tel fonds. Tout comme le BSCI, il estime que la priorité doit être donnée au suivi et à l'évaluation des résultats des interventions financées par le Fonds central pour les interventions d'urgence et à la communication de l'information y relative et œuvre en ce sens depuis des années. En 2010, il a mis au point un cadre de résultats et de responsabilisation pour le Fonds central, qui fera l'objet d'une évaluation indépendante en 2013.

**Recommandation 5**

8. Le Bureau est conscient que les évaluations interorganisations contribuent à l'amélioration des activités menées à l'échelle du système et doivent donc être renforcées. Il a entrepris de revoir sa politique et sa stratégie d'évaluation dans le contexte de l'établissement du cadre stratégique à moyen terme pour 2014-2017 et a commencé à échanger des vues avec ses partenaires du Comité permanent en vue d'améliorer les modalités des évaluations interorganisations qui seront consacrées à l'action humanitaire. Le Bureau continuera aussi de coopérer avec le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation afin d'arrêter les modalités qui seront utilisées pour mener des évaluations communes dans le système des Nations Unies et s'attachera à prendre en considération l'avis d'une vaste gamme de parties prenantes qui

s'intéressent aux évaluations interorganisations, notamment les États Membres. De plus, comme recommandé par l'Assemblée générale, il participera au mécanisme de coordination transitoire qui sera créé par le Secrétaire général et sera chargé de mener des évaluations à l'échelle du système.

---