



Assemblée générale Conseil économique et social

Distr. générale
9 novembre 2005
Français
Original: anglais

Assemblée générale
Soixantième session
Points 57 et 130 de l'ordre du jour
Activités opérationnelles de développement
Corps commun d'inspection

Conseil économique et social
Session de fond de 2005
29 juin-27 juillet 2005
Point 3 de l'ordre du jour
**Activités opérationnelles du système
des Nations Unies au service
de la coopération internationale
pour le développement**

Rapport du Corps commun d'inspection sur les mesures pour améliorer la performance globale du système des Nations Unies à l'échelle des pays

Note du Secrétaire général

Le Secrétaire général a l'honneur de transmettre à l'Assemblée générale, pour examen, ses observations et celles du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination sur le rapport du Corps commun d'inspection intitulé « Mesures pour améliorer la performance globale du système des Nations Unies à l'échelle des pays » (JIU/REP/2005/2).

Résumé

Le rapport du Corps commun d'inspection intitulé « Mesures pour améliorer la performance globale du système des Nations Unies à l'échelle des pays » (JIU/REP/2005/2) comprend deux parties : la première partie donne un aperçu historique de la réforme du système des Nations Unies, l'accent étant mis sur les activités opérationnelles, et la deuxième partie porte sur certaines questions concernant les activités opérationnelles du système des Nations Unies dans l'optique des résultats obtenus à l'échelle des pays.

Les membres du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS) ont généralement estimé que la première partie



constituait une synthèse utile et instructive qui présentait une analyse aussi bien historique que contemporaine des dispositions en vigueur au sein du système des Nations Unies régissant les activités opérationnelles à l'échelle des pays.

En ce qui concerne la deuxième partie, l'Inspecteur croit utile de rappeler aux organismes des Nations Unies qu'il est impératif d'accroître la qualité et l'efficacité de l'assistance fournie aux pays et nécessaire de réduire les coûts de transaction dans l'élaboration des instruments de diagnostic par pays. Les membres du CCS apprécient dans l'ensemble les questions de performance soulevées dans le rapport concernant la coordination des activités opérationnelles à l'échelle des pays. Ils notent que les questions soulevées et les recommandations formulées dans le rapport sont, en général, les mêmes que celles retenues par l'Assemblée générale dans le cadre de l'examen triennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies auquel elle a procédé en 2004, et par le Secrétaire général dans son rapport au Conseil économique et social sur le processus de gestion pour l'application de la résolution 59/250 de l'Assemblée générale sur l'examen triennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies (E/2005/58).

Les membres du CCS souscrivent à la conclusion générale du rapport et soulignent la nécessité de renforcer la capacité des organismes des Nations Unies de procéder à des diagnostics par pays et de préciser les rôles de tous les intervenants. Ils tiennent à souligner qu'il importe d'évaluer l'impact des activités opérationnelles menées à l'échelle des pays.

I. Introduction

1. Le rapport du Corps commun d'inspection intitulé « Mesures pour améliorer la performance globale du système des Nations Unies à l'échelle des pays » (JIU/REP/2005/2) comprend deux parties. La première partie donne un aperçu historique de la réforme du système des Nations Unies, l'accent étant mis particulièrement sur les activités opérationnelles à l'échelle des pays. Dans la deuxième partie, l'Inspecteur examine plusieurs aspects de la coordination à l'échelle des pays et formule des recommandations pour combler les lacunes relevées. La deuxième partie du rapport porte sur les questions suivantes : a) partenariat pour améliorer l'analyse, la planification, l'exécution des programmes et les résultats; b) simplification et harmonisation des procédures; c) rationalisation de la présence sur le terrain; d) suivi des activités opérationnelles; et e) amélioration de la transparence.

II. Observations générales

2. Dans leurs observations, les membres du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS) se disent satisfaits de l'analyse présentée dans le rapport du Corps commun d'inspection, en particulier l'aperçu historique complet présenté dans la première partie et l'évaluation des problèmes que pose la coordination des activités opérationnelles à l'échelle des pays figurant dans la deuxième partie. Les membres accueillent également avec satisfaction le bilan des pratiques et procédures actuelles pour prendre des décisions de politique générale concernant les programmes de pays, ainsi que l'examen des mécanismes de coordination et d'établissement de rapports figurant dans le rapport. Certains membres du CCS ont toutefois noté que le rapport ne rend pas bien compte du processus de consultation avec les organismes des Nations Unies.

3. Les membres du CCS font observer qu'un certain nombre de questions abordées dans le rapport, y compris les mesures prises pour renforcer la cohérence des politiques et l'efficacité opérationnelle à l'échelle du système, sont l'objet de débats intenses en cours parmi les organismes des Nations Unies dans le cadre du Comité de haut niveau sur les programmes. En outre, les membres du CCS font observer que la résolution 59/250 de l'Assemblée générale sur l'examen triennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies entrepris en 2004 contient nombre des mêmes principes et politiques que ceux énoncés dans le rapport du Corps commun d'inspection. Par exemple, les recommandations 2 et 3 du rapport du Corps commun d'inspection correspondent aux paragraphes 11, 46 et 59, respectivement, de la résolution. Le rapport contient également des propositions supplémentaires à l'appui de l'application de la résolution comme il ressort du rapport du Secrétaire général au Conseil économique et social intitulé « Processus de gestion approprié pour l'application de la résolution 59/250 de l'Assemblée générale sur l'examen triennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies » (E/2005/58).

4. Les membres du CCS conviennent en principe qu'il faut mettre davantage l'accent sur la coordination interinstitutions au niveau de l'élaboration des politiques afin d'accroître l'efficacité des activités à l'échelle des pays. Le rapport du Corps commun d'inspection est particulièrement utile dans ce contexte et fournit un aperçu et un inventaire relativement complets de l'expérience acquise par les

organismes des Nations Unies qui concernent les activités opérationnelles à l'échelle des pays. Les membres du CCS font leur l'avis de l'Inspecteur selon lequel, étant donné l'état d'avancement des débats consacrés à certaines de ces questions à l'échelle intergouvernementale, il serait préférable de mettre l'accent sur l'accroissement de l'efficacité des opérations à l'échelle des pays.

5. Les membres du CCS notent que, dans son rapport, l'Inspecteur souligne que les États Membres devraient être mieux informés de la coopération interinstitutions au niveau des pays et de la cohérence des décisions prises, tendance qui semble annoncer un abandon progressif de l'établissement de rapports et de l'évaluation des résultats au niveau des organisations en faveur de l'établissement de rapports et d'un renforcement de l'obligation redditionnelle à l'échelle des pays. Les membres du CCS approuvent le thème général du rapport, à savoir qu'il est souhaitable de renforcer la présence des organismes des Nations Unies sur le terrain, présence qui doit être assortie de mécanismes d'appui appropriés dans leurs sièges respectifs considérant qu'il s'agit là d'un des piliers d'une cohérence et d'une coordination accrues à l'échelle des pays. Ils font toutefois observer qu'un certain nombre d'organisations du système s'acheminent déjà sur cette voie.

6. De l'avis des membres du CCS, l'analyse et la plupart des recommandations figurant dans le rapport ne tiennent pas compte des différences considérables qui existent entre les principales activités des fonds et programmes des Nations Unies et celles des institutions spécialisées – un des facteurs les plus importants influant sur la coordination, la simplification et l'harmonisation à l'échelle des pays – et, partant, ne proposent aucune nouvelle démarche pour remédier à ces différences.

7. En ce qui concerne certaines constatations précises consignées dans le rapport, les membres du CCS notent ce qui suit :

a) La notion courante d'« avantage comparatif », mentionnée comme étant le critère utilisé pour distinguer le rôle de chaque organisation, peut prêter à confusion lorsqu'il s'agit d'organisations qui ne peuvent être comparées en raison i) des différences entre la capacité de financement des organismes des Nations Unies et celle des institutions de Bretton Woods, ii) des compétences techniques que possèdent les organismes des Nations Unies et que les institutions de Bretton Woods peuvent fournir dans le cadre de leur assistance financière et iii) du fait que les organismes des Nations Unies fournissent essentiellement une assistance sous forme de dons, alors que les institutions de Bretton Woods accordent des prêts et des crédits qui font partie de la dette extérieure des pays en développement¹;

b) Il importe de souligner que la réduction de la pauvreté est en train de devenir le principal moteur des réformes de l'aide au développement fournie par les organismes des Nations Unies. Les membres du CCS comptent que, dans les années à venir, le lien qui existe entre réduction de la pauvreté, développement et sécurité, d'une part, et démocratie, gouvernance et réduction de la pauvreté, d'autre part, retiendra davantage l'attention lorsqu'on évaluera l'efficacité de l'aide au développement. De même, les rôles et fonctions des institutions spécialisées dans le cadre de leur contribution à la réduction de la pauvreté et de la promotion du développement retiendra de plus en plus l'attention lors des débats dans les instances internationales, au même titre que les politiques économiques à mettre en œuvre pour assurer un développement durable et intégré. Il faudra que, dorénavant, l'assistance fournie par les organismes des Nations Unies et leurs opérations à l'échelle des pays tiennent compte de ces tendances²;

c) Les membres du CCS conviennent que le point de départ de la réforme du système des Nations Unies à l'échelon des pays doit être un programme commun cohérent qui soit fermement ancré dans les priorités nationales et qui réponde aux besoins nationaux. Ils font cependant observer qu'aucun accord ne s'est dégagé sur la question de savoir ce qui constitue une politique de développement « efficace » ni comment évaluer une telle politique³;

d) En ce qui concerne l'examen de la question de l'harmonisation et de questions administratives et financières analogues, des membres du CCS font observer que, dans bon nombre de cas, les ressources extrabudgétaires ne sont pas interchangeables entre les différentes organisations du système et sont réservées à des fins précises par les donateurs. En outre, les règles en matière d'achat et d'appel d'offres appliquées par certains donateurs empêchent toute participation d'organismes des Nations Unies⁴;

e) Les membres du CCS font observer que les nouvelles tendances suivantes de la coopération pour le développement ne figurent pas parmi celles recensées dans le rapport : i) la concentration accrue de l'aide non liée et de l'assistance sous forme de dons dans le domaine des activités humanitaires et sociales et des opérations d'urgence, alors que les besoins économiques et commerciaux sont satisfaits à l'aide d'une assistance financière et de fonds réservés; ii) la prolifération d'ONG en concurrence avec les organismes des Nations Unies à l'échelle des pays, certaines influant défavorablement sur les résultats et l'image des organismes des Nations Unies, d'autres, par contre, étant des partenaires précieux du système des Nations Unies; iii) l'élargissement de la portée des activités de coopération technique de la Banque mondiale dans tous les secteurs économiques et sociaux tandis que les organismes des Nations Unies sont priés de limiter leur action à l'assistance humanitaire et de limiter leurs mandats aux ressources actuellement disponibles; et iv) l'évolution du rôle du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) est de moins en moins la principale source de financement des activités du système des Nations Unies et exécute maintenant directement des programmes dans des domaines dans lesquels œuvrent déjà d'autres organismes des Nations Unies. Les membres du CCS font observer que cette dernière question méritait de retenir davantage l'attention dans le rapport car elle est essentielle pour la façon dont l'ensemble du système des Nations Unies fonctionne à l'échelle des pays⁵;

f) Les membres du CCS notent que les sections du rapport sur la simplification et l'harmonisation des procédures et sur la rationalisation de la présence sur le terrain ne tiennent pas compte de la situation des organisations non résidentes, qu'il est essentiel d'assurer leur participation quant aux fonds d'équipes de pays des Nations Unies et des plans par pays⁶;

g) Plusieurs membres du CCS ont par ailleurs dit redouter que le fait de conférer une autorité formelle et un droit de regard sur la mise au point et le suivi de la matrice de résultats du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) au coordonnateur résident n'affaiblisse l'autorité des conseils d'administration et des chefs de secrétariat des différentes organisations à l'égard de l'orientation et de l'exécution des programmes. Les membres notent qu'il faut tenir compte du fait que les différentes organisations doivent pouvoir prendre les mesures qui s'imposent pour s'acquitter de leurs mandats⁷.

III. Observations sur les recommandations

Recommandation 1

L'Assemblée générale devrait prier le Secrétaire général d'afficher sur le site Web de l'ONU (<<http://www.un.org>>) la liste de toutes les propositions faites à ce jour pour réformer le système des Nations Unies. Cet inventaire pourrait s'inscrire dans le projet concernant l'histoire intellectuelle de l'Organisation des Nations Unies.

8. Les membres du CCS n'ont pas formulé d'observations précises sur cette recommandation.

Recommandation 2

L'Assemblée générale devrait demander aux organes directeurs des organismes des Nations Unies (fonds, programmes et institutions spécialisées) d'envisager l'adoption de mesures visant à promouvoir le partenariat. Ces organismes devraient en particulier :

a) Favoriser l'alignement des programmes sur les priorités, les systèmes et les procédures des pays partenaires, chaque fois que possible;

b) Participer activement à l'élaboration et à l'application des documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP) ou d'instruments équivalents afin de mieux les axer sur les objectifs de développement du Millénaire, et d'aider chaque pays à devenir maître de son développement, en mettant à profit leurs avantages comparatifs et leurs compétences spécialisées, ainsi que l'expérience acquise lors de l'établissement d'autres instruments des Nations Unies (comme les bilans communs de pays, les plans-cadres pour l'aide au développement et les rapports nationaux sur la réalisation des objectifs de développement du Millénaire);

c) Veiller à ce que toutes ces mesures soient complémentaires en vue de réduire les coûts de transaction, surtout pour les pays partenaires;

d) Veiller, quand des stratégies nationales de développement sont en place, à ce que priorité soit donnée à l'amélioration de ces instruments du point de vue analytique et opérationnel.

9. Les membres du CCS notent que la promotion de partenariats pour améliorer l'analyse, la planification, l'exécution des programmes et les résultats s'effectue déjà à l'échelle du système, grâce notamment aux travaux du Groupe des programmes du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD) et aux études sur les moyens d'améliorer la qualité des bilans communs de pays et des PNUAD. Les mesures de contrôle de la qualité des bilans communs de pays et des PNUAD sont maintenant supervisées par les directeurs régionaux des organisations qui collaborent à l'échelle d'un pays et coordonnées à tour de rôle par l'une des organisations. La cohérence avec les DSRP dans chaque pays est un élément clef de l'assurance de la qualité. En outre, les organismes des Nations Unies concernés ont convenu que lorsque les analyses effectuées dans le cadre des DSRP suffisent, il n'est pas nécessaire de consacrer des bilans communs de pays aux mêmes questions. Il convient également de noter que, grâce aux travaux de son Groupe des

programmes, le GNUD est fermement attaché à une coopération sans réserve à l'application de recommandations du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et s'engage à faire en sorte qu'aucun obstacle n'entrave l'application de ces recommandations.

Recommandation 3

Le Secrétaire général devrait charger les coordonnateurs résidents et/ou les organismes sectoriels chefs de file de veiller à ce que tous les membres du GNUD, y compris ceux qui sont peu présents ou n'ont pas de représentation sur le terrain, collaborent étroitement et activement aux travaux des équipes des Nations Unies dans les pays. Il faudrait aussi demander aux coordonnateurs résidents de mettre à profit l'expérience analytique et les connaissances acquises par les commissions régionales et par d'autres entités internationales, régionales ou sous-régionales à vocation d'orientation pour l'établissement des bilans communs de pays, des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement, des documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté ou d'instruments analogues.

10. Les membres du CCS conviennent en principe que les coordonnateurs résidents des Nations Unies devraient activement collaborer avec tous les organismes des Nations Unies qui mènent des activités à l'échelle du pays, en particulier les organisations membres du GNUD, y compris celles qui ne sont pas représentées dans les équipes de pays des Nations Unies. Il convient de noter que les bilans communs de pays ont été l'aboutissement d'un processus interinstitutions auquel tous les membres du GNUD ont participé afin d'obtenir une analyse aussi large que possible, mais très précise, de la situation dans un pays dans l'optique des Nations Unies. Les membres notent que les directeurs régionaux à l'échelle des pays, en tant que participants actifs au processus d'assurance de la qualité aux fins de l'établissement, par les équipes de pays des Nations Unies, des bilans communs de pays et des PNUAD, sollicitent activement les vues et contributions des organisations non résidentes à l'échelle des pays et des régions et s'adressent aux commissions régionales pour s'assurer leur collaboration et leur participation à ce processus. Il convient de souligner que les PNUAD sont par définition un processus national et que des questions dont l'intérêt dépasse les frontières nationales sont prises en compte dans les PNUAD si les autorités nationales le juge nécessaire. En outre, les membres observent que maintes organisations du système demandent à leur personnel de renforcer, coordonner et entreprendre des actions communes avec d'autres organisations concernées du système et coopèrent avec elles chaque fois que possible. Les membres du CCS soulignent également que la participation d'organisations non résidentes aux travaux des équipes de pays des Nations Unies ne nécessite pas le même engagement dans tous les pays mais requiert plutôt une présence modulée en fonction du volume et de la complexité des opérations et des besoins des autorités nationales. Cette dernière observation s'applique également à la recommandation 4 ci-après.

Recommandation 4

L'Assemblée générale devrait prier les organismes des Nations Unies (représentés au CCS) d'étudier les moyens d'établir progressivement une seule « analyse de base » et un seul « plan général d'exécution » par pays. Cette unique analyse, qui regrouperait les études et les cadres de programmation établis par les différents organismes avec les pays partenaires, ainsi que par les membres du CAD de l'OCDE, porterait sur tous les aspects du développement et guiderait l'action des acteurs internationaux (bilatéraux, multilatéraux et régionaux), en fonction de leurs avantages comparatifs respectifs. Comme elle aurait un caractère national, elle devrait aussi, en principe, orienter l'action des organisations non gouvernementales (ONG) et du secteur privé. Cet instrument unifié éclairerait la stratégie nationale de développement et de lutte contre la pauvreté. En adoptant une politique globale de développement, la communauté internationale devrait aussi s'employer à mettre progressivement au point un seul « plan général d'exécution » (plan d'action assorti d'une matrice de résultats) avec chaque pays partenaire, qui serait fondé sur l'analyse de base unifiée et sur la stratégie nationale de développement et de lutte contre la pauvreté. Cela permettrait une division du travail entre tous les fournisseurs extérieurs d'assistance dans chaque pays, selon leurs avantages comparatifs. Pareille démarche garantirait la prévisibilité, la transparence et la responsabilité. À tous les stades, la communauté internationale devrait investir dans le renforcement des capacités (d'analyse, d'orientation et d'exécution), de façon que les pays partenaires puissent prendre effectivement les choses en main.

11. Les membres du CCS estiment que cette recommandation devrait être réexaminée et précisée. Premièrement, préconiser une seule « analyse de base par pays » et un seul « plan général d'exécution » difficiles à concilier, en particulier, avec les références maintes fois répétées aux « coûts de transaction élevés » associés à l'élaboration des instruments de diagnostic à l'échelle des pays et à l'observation convaincante figurant au paragraphe 65 du rapport, selon laquelle les administrations ont tendance à prendre les moyens pour les fins, ce qui est dangereux. Deuxièmement, on a fait valoir que les coûts de transaction seraient moins élevés si l'on donnait au PNUAD et à sa matrice de résultats une orientation plus stratégique, ce qui permettrait de disposer non seulement d'un plan pour les équipes de pays des Nations Unies mais également d'un instrument d'obligation redditionnel lié aux processus de développement national, y compris les DSRP là où ils existent. Troisièmement, une seule analyse de base et un seul plan général d'exécution par pays ne pourront être mis en place que si les ressources financières de chaque organisation permettent de financer des activités propres à un pays. Lorsque des projets propres à un pays sont exécutés dans le cadre de programmes thématiques, comme le font un certain nombre d'organisations du système, une restructuration du financement aux fins d'activités propres à un pays impliquerait un processus de négociation délicat avec les États Membres, les contributions volontaires qui servent à financer la plupart des activités de coopération technique étant allouées en fonction des secteurs thématiques. Quatrièmement, tout en admettant que des démarches propres à un pays sont techniquement correctes du point de vue de l'efficacité de l'assistance, ces démarches risquent d'aboutir à une

allocation de contributions volontaires beaucoup plus importantes en faveur d'un groupe particulier de pays au détriment des autres. Dans certains organismes des Nations Unies, cela risquerait de créer des tensions supplémentaires entre les États Membres, rendant plus difficile la prise de décisions par consensus au niveau de l'organisation et son fonctionnement général. Cinquièmement, plutôt que de suivre des démarches propres à un pays, il serait peut-être plus efficace d'accroître les fonds nationaux et régionaux disponibles aux fins de l'assistance au développement à l'échelle du pays et d'élargir la capacité des coordonnateurs résidents/représentants résidents que d'allouer ces fonds à des organisations qui ne sont pas en mesure de financer des activités de pays à l'aide de leurs propres ressources comme cela arrive souvent. Plutôt que de compter sur des ajustements des mécanismes de financement à l'échelle des organisations, les plans propres à un pays devraient compter sur les ressources déjà allouées au pays. Sixièmement, les membres du CCS tiennent à souligner qu'une seule « analyse de base » risquerait de limiter considérablement les chances de parvenir à un consensus réaliste, au point de courir le risque d'exclure des préoccupations consignées dans les mandats des institutions spécialisées et de leurs partenaires respectifs. Enfin, les membres du CCS ont fait observer que l'Assemblée générale a déjà constaté le potentiel du PNUAD et de sa matrice de résultats dans le cadre de la programmation collective, cohérente et intégrée des opérations du système des Nations Unies pour le développement à l'échelle des pays (résolution 59/250, par. 50).

12. Les membres du CCS sont d'avis que les organismes des Nations Unies pourraient se rallier à des objectifs communs devant être atteints dans un pays donné. Les organismes des Nations Unies pourraient fort bien adhérer à un seul plan général d'exécution mais, dans ce cas, chaque organisation serait responsable de son propre plan d'exécution, dont les résultats seraient examinés et débattus à des niveaux de décision plus élevés. On estime qu'il pourrait s'agir d'un modèle approprié pour créer des possibilités de collaboration et de partenariat qui éviteraient de transformer les résultats escomptés en processus interminables.

13. En outre, les membres du CCS tiennent à souligner qu'une seule analyse de base risquerait de limiter considérablement les chances de parvenir à un consensus réaliste, au point de courir le risque d'exclure des préoccupations consignées dans les mandats des institutions spécialisées et de leurs partenaires respectifs.

Recommandation 5

Les chefs de secrétariat de tous les organismes des Nations Unies (représentés au CCS) devraient, dans une déclaration commune, engager vivement les membres de leur personnel à « accroître leur coopération, leur collaboration et la coordination de leurs activités, par une plus grande harmonisation de leurs cadres d'action stratégiques, de leurs instruments, de leurs modalités et des dispositions de leur partenariat », et indiquer leur intention de les récompenser de cet effort :

a) Les fonctionnaires seraient appelés à étudier activement les possibilités d'initiatives communes avec d'autres organismes faisant ou non partie du CCS, en vue d'accroître l'efficacité dans la programmation et l'exécution des stratégies nationales de développement et de lutte contre la pauvreté, ainsi que dans la réalisation des objectifs de développement du Millénaire;

b) Il faut encourager l'étude des possibilités de coopération et de partenariat par des mesures d'incitation et de récompense (analogues dans tous les organismes des Nations Unies). Pour l'évaluation du travail individuel et du travail d'équipe, on devrait tenir compte de l'importance accrue accordée à la promotion du partenariat en vue d'obtenir de meilleurs résultats;

c) Tous les coordonnateurs résidents devraient, dans leurs rapports annuels, informer le CCS et le GNUD de la réaction des équipes des Nations Unies dans les pays, pour permettre un débat utile;

d) Les chefs de secrétariat devraient informer les organes directeurs respectifs de la réaction du personnel;

e) Le CCS et le GNUD devraient, selon qu'il conviendra, informer le Conseil économique et social et l'Assemblée générale des résultats de la déclaration commune susmentionnée. Cela permettrait aux États Membres de suivre les progrès et de faire preuve d'une plus grande cohérence dans les décisions ultérieures sur la question.

14. Les membres du CCS notent que l'essentiel de cette recommandation est déjà appliqué par les organisations dans le cadre du processus de réforme en cours à l'échelle du système des Nations Unies. Le CCS a déjà adopté un certain nombre de décisions préconisant une plus grande cohérence et une meilleure coordination à l'échelle des pays, et un certain nombre de directives ont déjà été adressées aux équipes de pays des Nations Unies sur cette question. La réaction des équipes de pays des Nations Unies a été très positive. Cependant, les membres du CCS estiment qu'il s'agit là d'un processus permanent et certains d'entre eux ont inscrit la « mise en place de partenariats » dans les compétences attendues des hauts fonctionnaires et institué des prix spéciaux pour récompenser le travail individuel et le travail en équipe.

Recommandation 6

Les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies devraient définir et renforcer les possibilités de formation commune et tirer le meilleur parti de l'École des cadres des Nations Unies :

a) Les chefs de secrétariat devraient charger leur service de la gestion des ressources humaines de renforcer les possibilités de formation commune pour faire mieux comprendre les différentes méthodes de programmation, les divers modes de gestion axée sur les résultats et d'autres questions, en insistant tout particulièrement sur les aspects liés aux activités de développement menées par le système. Cela devrait faciliter de nouvelles initiatives conjointes dans des domaines comme l'analyse, la programmation et l'exécution, ainsi que la simplification, l'harmonisation et l'alignement, autant d'éléments essentiels pour accroître l'efficacité de l'aide au développement;

b) Les possibilités de formation offertes par l'École des cadres des Nations Unies, à Turin (Italie), devraient être mieux exploitées et ouvertes aux représentants d'organismes d'aide bilatérale, de la Commission européenne et des institutions financières internationales, ainsi qu'aux responsables des pays développés et des pays en développement.

15. Il convient de noter que cette recommandation est déjà en cours d'application dans les organismes des Nations Unies selon des modalités qui leur sont propres. Les membres du CCS appuient les efforts déployés par l'École des cadres des Nations Unies, qui dispense systématiquement une formation aux processus de programmation par pays nouvellement harmonisés, y compris aux fins de l'établissement des bilans communs de pays et du PNUAD, ainsi que dans les domaines de la préparation aux situations d'urgence, la sécurité sur le terrain, la prévention du harcèlement et autres. Ils soulignent en outre l'importance des enseignements tirés de la démarche qui consiste à dispenser une formation commune. Par exemple, la formation interinstitutions consacrée aux bilans communs de pays/PNUAD récemment dispensée par l'École des cadres a permis de montrer qu'il est indispensable de tenir compte des particularités de chaque organisme avant d'élaborer des programmes de formation interinstitutions.

16. Les membres du CCS ont appuyé l'institution du Réseau de direction et ont demandé à l'École des cadres des Nations Unies d'élaborer un programme pour le mettre en place. Ils notent en outre les mesures prises par les organismes des Nations Unies pour renforcer la capacité de l'École des cadres à cet égard et pour prendre d'autres initiatives dans ce domaine, telles que l'analyse, la programmation et l'exécution ainsi que la simplification, l'harmonisation et l'alignement. Les membres du CCS constatent qu'outre les programmes dispensés par l'École des cadres, bon nombre d'activités de formation conjointes organisées par les organismes des Nations Unies sont déjà menées à l'échelle des pays.

17. Enfin, en ce qui concerne la question plus générale de l'accroissement des possibilités de formation commune, les membres du CCS notent que les organismes des Nations Unies ont déjà pris des initiatives qui vont bien au-delà de cette recommandation et sont déterminés à utiliser l'École des cadres pour promouvoir, à l'échelle du système, une culture d'apprentissage fondée sur des valeurs communes et des objectifs communs pour tous les fonctionnaires des organismes des Nations Unies.

Recommandation 7

Les organes directeurs des organismes des Nations Unies devraient charger leurs secrétariats respectifs d'accélérer l'étude des obstacles à la mobilité du personnel au sein du système, de chercher des solutions et de leur faire rapport à ce sujet, en application de la section VIII « Mobilité » de la résolution 59/266 de l'Assemblée générale.

18. Cette question retient depuis longtemps déjà l'attention des organismes du système. La question de la mobilité interinstitutions est à la fois complexe et compliquée. Dans le courant de 2005, un projet d'accord interinstitutions sur la mobilité, qui devrait remplacer l'actuel accord interinstitutions sur les transferts et détachements de personnel, a été mis au point sous les auspices du Comité de haut niveau sur la gestion. Les membres du CCS notent que ce nouvel accord traduit la reconnaissance du fait que la mobilité est essentielle pour renforcer tant la cohésion que l'efficacité des actions menées par les organismes des Nations Unies pour répondre aux défis mondiaux et pour mettre en place un corps de fonctionnaires internationaux compétents, souples, polyvalents et expérimentés. Le nouvel accord devrait faciliter l'instauration d'un dialogue ouvert et de consultations entre toutes les parties concernées. La version finale du nouvel accord interinstitutions a été

réexaminée en octobre 2005 par le Comité de haut niveau sur la gestion, qui l'a approuvé aux fins de diffusion immédiate dans le système. À sa session de l'automne 2005, le CCS a également approuvé l'accord. Les membres du CCS ont accueilli avec satisfaction le rapport, mais notent que le système a déjà pris des mesures qui vont au-delà de la recommandation.

19. Les membres du CCS notent également le travail déjà accompli par les organismes des Nations Unies au titre de la création d'associations locales de conjoints d'expatriés dans des bureaux extérieurs, qui devraient contribuer à renforcer la capacité des organisations de recruter, de réaffecter et de conserver à leur service les personnes les mieux qualifiées, en particulier des femmes, en cherchant à résoudre les questions relatives aux possibilités d'emploi des conjoints des fonctionnaires expatriés des Nations Unies.

Recommandation 8

Le CCS, en coopération avec la Commission de la fonction publique internationale (CFPI), selon qu'il conviendra, devra mettre sur pied un régime d'incitation appropriée pour favoriser la mobilité, en vue d'ouvrir des perspectives de carrière à l'échelle du système des Nations Unies, et faire rapport à ce sujet au Conseil économique et social, lors de sa session de fond, et à l'Assemblée générale, en 2007, dans le cadre notamment de l'examen triennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies.

20. Les membres du CCS se souviennent que la CFPI a créé un groupe de travail, avec la participation active des organismes des Nations Unies, chargé d'élaborer diverses options pour indemniser les fonctionnaires affectés dans des lieux d'affectation où les conditions de vie et de travail sont difficiles et pour encourager la mobilité. Dans son rapport à la CFPI, le Groupe de travail a noté les difficultés dont ont fait état les organisations en ce qui concerne la réaffectation de hauts fonctionnaires dans les bureaux extérieurs, en particulier ceux qui avaient déjà été réaffectés plusieurs fois. Le système actuellement en vigueur n'offre aucune compensation supplémentaire à partir de la sixième affectation. Le Groupe de travail a donc envisagé de classer le nombre d'affectations par groupes et prévoir le versement de primes de mobilité au-delà de la cinquième affectation. Le Groupe de travail a proposé que les primes à verser correspondent à des groupes de deux à trois, quatre à six et sept affectations ou plus. La proposition du Groupe de travail a été adoptée par la Commission à sa récente soixante et unième session et figure dans le rapport que la Commission a présenté à l'Assemblée générale à sa soixantième session.

Recommandation 9

Les chefs de secrétariat des organismes membres du GNUD devraient voir s'il est possible d'accentuer la délégation de pouvoir à leur représentation sur le terrain et d'intensifier la simplification et l'harmonisation au sein du système dans les domaines décrits aux paragraphes 60 à 62⁸. La délégation de pouvoir aux représentants sur le terrain s'inspirerait de la politique suivie par les quatre membres du Comité exécutif du GNUD [PNUD, Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF)

et Programme alimentaire mondial (PAM)] en vue de supprimer les obstacles structurels ou autres et de multiplier les initiatives et les partenariats communs avec d'autres organisations sur le terrain.

21. Bien que cette recommandation s'adresse aux chefs de secrétariat des organismes membres du GNUM, les membres du CCS notent que la question de la simplification et de l'harmonisation à l'échelle des pays a fait l'objet de décisions prises par le CCS lui-même. Ces décisions ont abouti à des directives adressées aux équipes de pays, comme cela a été dit dans le contexte de la recommandation 8. Quant à la question de la délégation de pouvoir aux représentants dans les pays, elle a retenu l'attention de toutes les organisations présentes à l'échelle des pays en vue de renforcer la souplesse des programmes de pays et l'aptitude du système à répondre rapidement aux besoins nouveaux à l'échelle des pays. Les travaux se poursuivent au sein du système afin de déterminer s'il est faisable de déléguer davantage de pouvoirs aux représentants sur le terrain et d'améliorer la simplification et l'harmonisation dans des domaines tels que le pouvoir d'engager et de dépenser des ressources au titre des budgets des programmes, de prendre des initiatives communes et d'adopter des méthodes communes de calcul des coûts indirects. Quant au pouvoir de forger des partenariats avec des acteurs locaux, les membres du CCS notent qu'il s'agit là d'une pratique déjà suivie par leurs organisations.

Recommandation 10

L'Assemblée générale devrait inviter les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour le développement à renforcer et à institutionnaliser leurs relations avec le CAD de l'OCDE, éventuellement avec l'aide du Bureau du GNUM. À cet effet, ils devraient adresser une invitation permanente au Président du CAD ou à son représentant pour qu'il participe à toutes les réunions pertinentes. L'Assemblée générale et le Conseil économique et social devraient faire de même. Il en résulterait une meilleure circulation de l'information et, à terme, une harmonisation des décisions prises.

22. Les membres du CCS notent que le GNUM a approuvé un plan d'action au titre du suivi de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide. Ils notent en outre qu'une communication relative à la procédure suivie par le CAD de l'OCDE a été envoyée aux équipes de pays des Nations Unies concernant le plan d'action, engageant les coordonnateurs résidents et les équipes de pays des Nations Unies à prendre des mesures concrètes concernant le plan d'action.

Recommandation 11

Les chefs de secrétariat du GNUM devraient rendre compte chaque année à leur organe directeur des progrès accomplis en matière de simplification, d'harmonisation et d'alignement :

a) **Pour donner suite aux engagements pris dans la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide (2005), ils indiqueraient également dans leurs rapports si leur organisme a pu s'associer aux modalités pratiques les plus efficaces des quatre membres du Comité exécutif qui ont ouvert la voie et quand et dans quels domaines ils ont l'intention de s'associer, ou exposer les obstacles qui les empêchent de le faire;**

b) Le secrétariat du Conseil économique et social, en collaboration avec le CCS et/ou le GNUD le cas échéant, devrait soumettre chaque année au Conseil et à l'Assemblée générale un rapport succinct sur les progrès accomplis, afin de compléter les rapports présentés chaque année au Conseil économique et social par les quatre membres du Comité exécutif.

23. Les membres du CCS font observer que la recommandation 11, tout comme la recommandation 17, porte essentiellement sur l'interaction entre les organisations membres du GNUD et les organes directeurs respectifs et l'Assemblée générale sur les questions relatives à la réforme des Nations Unies. Compte tenu de ce qui s'est passé récemment lors de la session annuelle du Conseil d'administration du PNUD et du FNUAP et du débat du Conseil économique et social consacré aux activités opérationnelles, l'actuelle interaction entre le GNUD, les organes directeurs, des organisations membres du GNUD et l'Assemblée générale n'aboutira peut-être pas à des progrès sans heurt, coordonnés et continus sur la voie de la simplification, de l'harmonisation et de l'alignement.

24. Comme il est envisagé que le GNUD rendra compte au groupe d'étude des activités opérationnelles, dont la création est proposée dans la recommandation 17, par l'intermédiaire du Bureau du GNUD du Département des affaires économiques et sociales trois fois par an (et au Conseil économique et social une fois par an), les membres du CCS estiment qu'il serait superflu que les chefs de secrétariat rendent compte également à leurs organes directeurs respectifs des progrès réalisés en matière de simplification, d'harmonisation et d'alignement. Les membres du CCS font toutefois observer que les membres du Comité exécutif rendent déjà compte à leurs organes directeurs des progrès réalisés à cet égard selon un cycle annuel.

Recommandation 12

L'Assemblée générale devrait dissocier les fonctions des coordonnateurs résidents de celles du représentant résident du PNUD et modifier les procédures relatives à leur désignation, comme indiqué au paragraphe 86⁸. Cela permettrait aux coordonnateurs résidents de s'acquitter pleinement des tâches qui leur incombent, leurs responsabilités à l'égard du système des Nations Unies pour le développement étant clairement définies, d'où une réelle prise en main de ce dispositif par tous les organismes du système. Les directives relatives au fonctionnement du réseau des coordonnateurs résidents devraient être modifiées en conséquence.

25. Les membres du CCS notent que l'Assemblée générale a souligné que la gestion du système de coordonnateurs résidents reste solidement rattachée au PNUD et prie le PNUD de nommer un directeur de pays, qui gèrera les principales activités du Programme, notamment la collecte de fonds, dans les pays où d'importants programmes sont exécutés et où la question de la coordination est complexe, de façon à permettre au coordonnateur résident de se consacrer pleinement à ses tâches (voir résolution 59/250 de l'Assemblée générale, par. 60).

26. Des membres du CCS notent également qu'ils se sont déjà mis d'accord sur la nécessité de dissocier la fonction de coordonnateur résident de celle de représentant résident du PNUD. Ce faisant, le système pourra choisir les coordonnateurs résidents parmi un plus grand nombre de candidats. Cela est particulièrement

important pour les pays où est exécuté un important programme d'aide humanitaire nécessitant la présence d'un coordonnateur des opérations humanitaires.

27. Les membres du CCS se demandent pourquoi la responsabilité de recommander les futurs coordonnateurs résidents devrait incomber aux seuls quatre membres du Comité exécutif (PNUD, FNUAP, UNICEF et PAM) à l'exclusion des autres membres du CCS, en particulier ceux qui disposent d'une importante présence sur le terrain, qui ne seraient consultés que par le Secrétaire général. Ils estiment que ce mécanisme affaiblit l'argument initial en faveur de la dissociation des deux fonctions. Les membres du CCS sont par ailleurs d'avis que l'initiative de l'Administrateur du PNUD de désigner les directeurs de pays du PNUD ne suffit généralement pas à établir une distinction claire et nette entre les rôles et responsabilités du coordonnateur résident, d'une part, et ceux du représentant résident du PNUD, d'autre part, chaque fois que c'est une seule et même personne qui assume les deux fonctions. Afin que le coordonnateur résident puisse agir en tant que défenseur de la mission de tous les organismes des Nations Unies, il est proposé que l'intéressé soit choisi par une organisation dont le mandat n'est pas propre à un secteur donné. Toutefois, les membres du CCS estiment que simplement changer l'affiliation institutionnelle du coordonnateur résident n'entraînerait pas automatiquement des changements dans la perception d'un parti pris et, au pire, pourrait affaiblir l'aptitude du coordonnateur résident à recueillir des fonds pour l'ensemble de l'équipe de pays des Nations Unies.

Recommandation 13

Les organismes du GNUD devraient, dans le cadre du système d'évaluation et de notation du coordonnateur résident et de l'équipe de pays, évaluer l'esprit d'équipe et la coopération horizontale. Les meilleures méthodes de collaboration et les moyens employés pour favoriser le travail d'équipe devraient être signalés aux organes directeurs respectifs et reconnus à leur juste valeur. Il faudrait harmoniser à l'échelle du système les mesures d'incitation appliquées à cet égard.

28. Les membres du CCS, que les organismes représentés au Comité exécutif sont en train de se mettre d'accord sur des responsabilités et des pouvoirs communs pour le coordonnateur résident, qui s'accompagneront d'accords sur les procédures que suivront tous les membres de l'équipe de pays des Nations Unies pour procéder à une évaluation commune du travail accompli par les coordonnateurs résidents. Ces mesures doivent permettre de faire en sorte que les coordonnateurs résidents supervisent l'élaboration et l'exécution du PNUAD dans le cadre d'une démarche pleinement participative.

Recommandation 14

Les organes directeurs des organismes du GNUD devraient inviter les chefs de secrétariat concernés à procéder à l'examen de la structure hiérarchique et du profil de compétences de leurs représentants et autres fonctionnaires en poste sur le terrain, et rendre également compte de cet examen à l'Assemblée générale et au Conseil économique et social :

a) L'examen de la structure hiérarchique des représentants locaux devrait tenir compte de leurs tâches et responsabilités en vue de faciliter la coopération entre les membres de l'équipe de pays et d'assurer la

cohérence à l'échelle du système des Nations Unies. Il faudrait que leur niveau hiérarchique soit inférieur à celui du coordonnateur résident, celui-ci devant avoir les pouvoirs nécessaires (liés au classement du poste) pour diriger l'équipe. Un tel alignement devrait être opéré graduellement, en tenant compte également de la situation propre au pays. Les organes directeurs concernés devraient être tenus informés des résultats obtenus;

b) **Le profil de compétences du personnel en poste sur le terrain et de l'équipe de pays tout entière devrait correspondre aux besoins particuliers de développement des pays partenaires, en fonction des atouts des différents organismes.**

29. Bien qu'ils apprécient à sa juste valeur l'intention qui sous-tend cette recommandation, les membres du CCS doutent que l'examen proposé de la structure hiérarchique et du profil de compétences auquel procéderaient les chefs de secrétariat en ce qui concerne leurs représentants et autres fonctionnaires en poste sur le terrain puisse aboutir à l'alignement des structures hiérarchiques tel qu'il est envisagé dans le rapport. Ils estiment probable que les organisations membres du GNUD jugeront leurs effectifs actuels appropriés ou, tout au plus, considéreront qu'ils ne nécessitent que quelques ajustements mineurs.

30. Les membres du CCS notent qu'il est proposé que le coordonnateur résident soit d'une classe égale ou supérieure à celle des autres représentants sur le terrain. Toutefois, bien que cette approche puisse paraître raisonnable, il ne serait peut-être pas toujours possible de l'appliquer dans la pratique. Les membres du CCS sont d'avis que les organisations devraient pouvoir continuer à nommer des représentants d'une classe qu'ils jugent appropriée.

Recommandation 15

Le CCS devrait présenter à l'Assemblée générale et au Conseil économique et social la liste des pays où il serait souhaitable, aux fins des programmes comme sur le plan opérationnel, de mettre en place un bureau commun des Nations Unies :

a) **L'examen préconisé au paragraphe 100⁸, à effectuer conformément au paragraphe 120 du rapport du Secrétaire général (A/57/387), fournirait des renseignements sur la question de savoir si, et dans quelle mesure, des économies pourraient être réalisées au profit des fonds alloués aux programmes dans tel ou tel pays. Le pays en question pourrait être consulté pour déterminer si un bureau commun lui semble en principe acceptable;**

b) **Le CCS rendrait compte des résultats de ces consultations à l'Assemblée générale et au Conseil économique et social au titre du suivi de la réforme du Secrétaire général et de l'examen triennal complet;**

c) **L'Assemblée générale et le Conseil économique et social devraient veiller à ce que ce rapport, assorti d'observations et de recommandations, soit communiqué aux organes directeurs de tous les organismes des Nations Unies concernés pour qu'ils prennent les décisions et initiatives voulues.**

31. Les membres du CCS notent que, si l'idée de mettre en place des locaux communs des Nations Unies peut se justifier dans un certain nombre de pays, afin de réduire les coûts globaux, il existe de nombreux facteurs potentiels, qui peuvent varier d'un pays à l'autre et selon le type de locaux considérés (par exemple un bureau régional), qui risqueraient de compliquer l'application de cette recommandation. En outre, en raison de la diversité des activités, programmes et mandats principaux des organisations, la réduction des frais généraux de fonctionnement serait vraisemblablement opérée de façon disproportionnée en faveur des organisations exécutant des programmes sur le terrain. Étant donné les difficultés administratives, techniques et politiques prévues dans l'identification des pays qui pourraient accueillir des locaux communs dans le cadre d'un projet pilote, les membres du CCS sont d'avis qu'il ne serait probablement pas utile d'appliquer cette recommandation et qu'elle ne donnerait probablement pas les résultats escomptés.

Recommandation 16

Les organes directeurs des organismes du GNUD devraient charger les chefs de secrétariat respectifs d'examiner des moyens de rationaliser encore plus leur présence sur le terrain. Cet examen tiendrait compte des modèles appliqués par les organismes bilatéraux sous la forme d'une coopération par délégation, ainsi que des leçons à retenir de projets pilotes tels que le partenariat entre l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel et le PNUD, en vue de réduire les coûts de transaction; les résultats obtenus devraient également être communiqués, étant entendu que la part des coûts de transaction ainsi économisée serait ajoutée aux fonds disponibles aux fins de programmation pour le pays considéré. Le GNUD informerait l'Assemblée générale et le Conseil économique et social des conclusions de l'examen.

32. Les membres du CCS font observer qu'il serait effectivement utile d'étudier l'évolution de l'environnement dans lequel l'aide est fournie et, partant, les modalités selon lesquelles elle est fournie. Les membres du CCS doutent toutefois de l'automatisme d'une réduction des coûts de transaction et font observer que la situation n'étant pas la même dans tous les pays, il est essentiel d'adopter des approches souples modulables en fonction des besoins du pays. Ils estiment que la question devrait être examinée plus avant en fonction de l'expérience acquise, en collaboration étroite avec les pays concernés.

Recommandation 17

L'Assemblée générale devait créer à sa soixantième session un « groupe d'étude des activités opérationnelles » chargé de superviser, de soutenir et de suivre l'évolution des activités opérationnelles telle qu'elle ressort des examens triennaux complets des activités opérationnelles. Ce groupe d'étude devrait être constitué dans un premier temps pour une période d'essai de deux ans, qui coïnciderait avec le cycle de l'examen triennal. Pour ce qui est de sa composition, de son mandat et de ses méthodes de travail, on se rapportera aux paragraphes 109 à 111⁸. Les États Membres seraient ainsi mieux informés des travaux interinstitutions au cours des sessions spéciales, le dialogue, la responsabilisation et la

transparence se trouveraient encouragés et des décisions cohérentes seraient prises en connaissance de cause.

33. Les membres du CCS ne voient pas très bien quels seraient les mérites de cette recommandation. Il serait certes utile d'affiner le mandat du groupe de travail recommandé, en préciser le rôle et la valeur ajoutée, mais les membres du CCS s'interrogent sur l'impact réel qu'aurait la création d'un organe qui n'en serait qu'un de plus parmi la pléthore d'organes déjà chargés de la coordination. En outre, la création de ce groupe de travail risquerait d'affaiblir le rôle que jouent le Conseil économique et social et la Deuxième Commission de l'Assemblée générale dans la gestion des activités opérationnelles pour le développement des Nations Unies (pour des observations supplémentaires, voir également les vues du CCS au titre de la recommandation 11 ci-dessus).

Recommandation 18

L'Assemblée générale devrait prier les organismes du GNUM de demander à leur coordonnateur résident de créer, dans chaque pays partenaire et en collaboration avec celui-ci, un site Web public fournissant des informations complètes sur l'appui des donateurs et la présence du système des Nations Unies. À cet effet, et en vue d'accroître la transparence, la responsabilité et la prévisibilité dans l'intérêt des États Membres, les coordonnateurs résidents devraient :

a) Aider les pays partenaires à faire le bilan de l'ensemble de l'aide apportée par les donateurs dans leur pays, en utilisant la base de données existante du CAD, complétée par des renseignements sur les autres sources de financement, tels que ceux qui émanent des ONG et du secteur privé;

b) Recueillir des informations sur les opérations des Nations Unies sur le terrain et la présence du système (structure, classes, compétences, nationalités, etc.) dans les pays de programme, ainsi que d'autres renseignements pertinents, par exemple, sur les catégories de dépenses, le type d'aide et le lieu de son utilisation.

34. Les membres du CCS conviennent que l'échange de renseignements sur le système des Nations Unies à l'échelle des pays est de la plus haute importance et notent que des sites Web ont déjà été créés dans bon nombre de pays et que d'autres encore, fort nombreux, sont en cours de création. Ces sites Web visent à renforcer l'échange d'informations et l'interaction entre les organismes des Nations Unies et serviraient également de portail d'information à l'intention du grand public et de la communauté internationale. Il faudrait cependant veiller à ce que ces sites Web demeurent gérables. Les membres du CCS font également observer qu'il faudrait clarifier les questions de propriété, de gestion, de source, de contenu, d'exactitude et de validité. Ils estiment en outre, non sans préoccupation, qu'il faudra disposer d'un personnel supplémentaire spécialisé pour alimenter un tel système et en assurer la maintenance.

Recommandation 19

Le CCS devrait créer un « groupe d'étude interinstitutions » chargé de la question de la collecte des fonds extrabudgétaires et des ressources à des fins spéciales :

a) Étant donné l'incidence des ressources à des fins spéciales sur l'orientation et la cohérence des programmes, le groupe d'étude favoriserait un échange systématique d'informations et de planification approprié et permettrait, chaque fois que possible, d'entreprendre des démarches conjointes, en particulier pour appliquer des programmes communs sur le terrain. Il témoignerait aussi, aux yeux des donateurs, de la volonté du système des Nations Unies de collaborer, d'accroître la transparence et de réduire la compétition. Le groupe d'étude pourrait aider les pays donateurs à harmoniser leurs financements;

b) Les organismes des Nations Unies pourraient recourir à ce mécanisme pour défendre la cause de la prévisibilité et de la durabilité ainsi que celle d'un système rationnel et simplifié d'information des donateurs.

35. Les membres du CCS estiment qu'il faudrait examiner cette recommandation de plus près. Ils font observer que, s'il existe sans doute des possibilités de lancer des appels communs et d'organiser des conférences de donateurs communes, et que l'expérience, à cet égard, a été positive, la question se pose de savoir si la création d'un groupe d'étude interinstitutions serait la bonne manière de procéder. Ils estiment que, à titre de première mesure, il serait préférable d'examiner de façon plus détaillée les enseignements que l'on peut tirer des accords de collaboration en vigueur en vue de contacter les donateurs, dont certains fonctionnent relativement bien (par exemple en ce qui concerne les opérations d'urgence et la lutte contre le VIH/sida).

36. Les membres du CCS font observer que le financement extrabudgétaire est de plus en plus lié à des activités à l'échelle des pays et régi par des partenariats entre donateurs et pays de programme, et qu'il serait difficile d'administrer un système aussi fluide sur la base des avantages comparatifs dans le cadre d'un mécanisme centralisé unique à l'échelle mondiale. Ils se demandent en outre si la création d'un groupe d'étude interinstitutions chargé d'échanger des informations, de lancer des appels communs en faveur du fonds extrabudgétaire et de ressources à des fins spéciales à l'échelle mondiale serait un instrument efficace pour témoigner « aux yeux des donateurs de la volonté du système des Nations Unies ... d'accroître la transparence et de réduire la compétition », comme le prétend le Corps commun d'inspection. Ils estiment au contraire que les appels de fonds communs en faveur d'un PNUAD approuvé à l'échelle d'un pays aurait un effet beaucoup plus positif sur les donateurs et le gouvernement bénéficiaire. Une telle démarche serait donc préférable à la création d'un groupe d'étude interinstitutions.

37. Les membres du CCS estiment en outre que la création d'un groupe d'étude chargé de la collecte des fonds extrabudgétaires risque de se heurter à des obstacles d'ordre politique et pratique. Des activités communes, lorsqu'il s'agit de satisfaire des besoins précis, se prêtent en conséquence sans doute mieux à ce type d'approche que les questions courantes de programmation. Les membres du CCS notent en outre que le GNUD pourrait servir de cadre à ce type de coopération

interinstitutions et qu'un mécanisme analogue existe déjà sous la forme des tables rondes de la Banque mondiale organisées pour obtenir de la part des donateurs des annonces de contributions en faveur de certains pays en développement, sur la base des plans que ceux-ci ont établi concernant leurs besoins.

Notes

- ¹ Voir A/60/125-E/2005/85, par. B.
 - ² Ibid., par. E.
 - ³ Ibid., par. G.
 - ⁴ Ibid., par. 4.
 - ⁵ Ibid., par. 36.
 - ⁶ Voir A/60/125/Add.1-E/2005/85/Add.1, sect. II et III.
 - ⁷ Ibid., par. 85.
 - ⁸ Voir A/60/125/Add.2-E/2005/85/Add.2.
-