



# Assemblée générale

Distr. générale  
13 août 2007  
Français  
Original : anglais

---

## Soixante-deuxième session

Point 61 b) de l'ordre du jour provisoire\*

**Activités opérationnelles de développement :  
examen triennal complet des activités opérationnelles  
de développement du système des Nations Unies**

## **Examen triennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies : conclusions et recommandations**

### **Rapport du Secrétaire général**

#### *Résumé*

Le présent rapport donne une vue d'ensemble de l'analyse des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies menée en application de la résolution 59/250 de l'Assemblée générale et de la résolution 2006/14 du Conseil économique et social. Il contient les recommandations appropriées demandées au paragraphe 103 de la résolution 59/250, formulées à la lumière des vues et des observations que les États Membres ont exprimées durant le débat que le Conseil a consacré aux activités opérationnelles au cours de sa session de fond de 2007. Le rapport du Secrétaire général (A/62/73-E/2007/52) analyse la mesure dans laquelle le système des Nations Unies offre aux pays en développement un appui efficace et efficient qui leur permet de mener à bien leurs stratégies nationales de développement et de réaliser les objectifs de développement convenus à l'échelon international, y compris ceux énoncés dans la Déclaration du Millénaire, dans le contexte de leurs priorités nationales de développement.

Le présent rapport propose un certain nombre d'innovations et présente des recommandations quant à la direction à imprimer aux activités de suivi suggérées en ce qui concerne : a) le financement des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies; b) la mise en place d'un système global et viable de collecte et de publication de données financières pour les activités opérationnelles du système des Nations Unies; c) le renforcement de la gestion axée sur les résultats

---

\* A/62/150.



ainsi que de la responsabilisation et de la transparence d'ensemble du système; d) l'incitation à l'appropriation et à la responsabilisation nationales, notamment en ce qui concerne les efforts de renforcement des capacités; e) l'intégration de la coopération Sud-Sud et triangulaire; f) l'intégration d'une démarche soucieuse de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes; g) le renforcement du rôle du système des Nations Unies dans le passage de la phase des secours à celle des activités de développement; h) l'amélioration de la pertinence, de la cohérence et de l'efficacité des activités opérationnelles au niveau national, à la lumière des programmes pilotes « Unis dans l'action »; i) l'accentuation de la dimension régionale; j) une meilleure compréhension des coûts de transaction et un effort renouvelé pour améliorer l'efficacité; k) le renforcement des capacités du personnel des Nations Unies et l'amélioration de la gestion du savoir; et l) le nouveau rang de priorité accordé au développement des capacités d'évaluation dans les pays bénéficiaires et au renforcement des fonctions d'évaluation au sein du système des Nations Unies.

## Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction .....	1–5	3
II. Contributions des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies. ....	6–9	4
III. Financement des activités opérationnelles du système des Nations Unies pour le développement. ....	10–15	5
IV. Contribution des activités opérationnelles des Nations Unies au renforcement des capacités nationales et à l'efficacité du développement .....	16–32	8
V. Amélioration du fonctionnement des organisations du système des Nations Unies œuvrant pour le développement .....	33–59	16

## I. Introduction

1. Le présent rapport donne une vue d'ensemble de l'analyse détaillée des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies menée en application de la résolution 59/250 de l'Assemblée générale, qui figure dans le rapport du Secrétaire général sur l'examen triennal complet de ces activités (A/62/73-E/2007/52). Comme le rapport analytique, il est structuré autour de quelques grands thèmes. Il contient également des recommandations formulées à l'intention de l'Assemblée générale, pour examen, conformément aux dispositions du paragraphe 103 de la résolution.

2. Le présent rapport tient compte des vues et des observations que les États Membres ont exprimées durant le débat que le Conseil économique et social a consacré aux activités opérationnelles au cours de sa session de fond (du 10 au 12 juillet 2007). Le Conseil a accueilli avec satisfaction l'analyse détaillée contenue dans le rapport du Secrétaire général sur l'examen triennal complet des activités opérationnelles (A/62/73-E/2007/52) ainsi que le rapport complémentaire (A/62/74-E/2007/54) renfermant l'analyse statistique complète du financement des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies<sup>1</sup>.

3. L'examen de l'application de la résolution 59/250 a consisté essentiellement en une évaluation de la mesure dans laquelle le système des Nations Unies offre aux pays en développement un appui efficace et efficient qui leur permet de mener à bien leurs stratégies nationales de développement et de réaliser les objectifs de développement convenus à l'échelon international, y compris ceux énoncés dans la Déclaration du Millénaire, dans le contexte de leurs priorités nationales de développement. Les activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies sont évaluées en fonction de l'efficacité de leur contribution au renforcement des moyens dont disposent les pays bénéficiaires pour éliminer la pauvreté, connaître une croissance économique soutenue et se développer de façon durable.

4. Sans être exhaustives, les recommandations qui figurent dans le présent rapport portent sur bon nombre des problèmes qui influent sur l'objectif global consistant à améliorer la cohérence et l'efficacité des activités opérationnelles au niveau national. Les questions de gouvernance et la cohérence des politiques et directives définies par les organes intergouvernementaux peuvent avoir une très grande influence sur l'homogénéité et l'efficacité du système. Bien que ces considérations ne soient pas abordées dans le présent rapport, le débat entamé au sein de l'Assemblée générale au sujet des recommandations du Groupe de haut niveau sur la cohérence du système des Nations Unies dans les domaines du développement, de l'aide humanitaire et de la protection de l'environnement<sup>2</sup> et les

<sup>1</sup> Voir le rapport du Comité de haut niveau pour la coopération Sud-Sud sur les travaux de sa quinzième session (29 mai-1<sup>er</sup> juin 2007) (A/62/39); le document de conférence présenté par le Comité exécutif du Groupe des Nations Unies pour le développement (E/2007/CRP.1) et le rapport sur l'état de l'application de la résolution 59/250 (E/2007/CRP.3).

<sup>2</sup> Le Groupe d'experts de haut niveau sur la cohérence à l'échelle du système a été créé par le Secrétaire général à la suite du Sommet mondial de 2005. Il a présenté son rapport à l'Assemblée générale en décembre 2006 (A/61/583). En avril 2007, le Secrétaire général a fait part de ses vues sur ce rapport aux États Membres (A/61/836). L'Assemblée générale a mené sur la question depuis mai 2007 des débats officiels qui ont permis à ces derniers d'examiner plus avant les recommandations du Groupe.

processus en cours en matière de réforme et de restructuration du Conseil économique et social donnent l'occasion de se pencher sur ces questions dans le cadre de l'effort global visant à améliorer la qualité et l'efficacité de la contribution collective du système des Nations Unies à la coopération pour le développement.

### **Recommandations**

**5. À la lumière des vues et observations exprimées par les États Membres au cours du débat consacré aux activités opérationnelles pendant la session de fond de 2007 du Conseil économique et social, l'Assemblée générale souhaitera peut-être :**

**a) Prier le Secrétaire général de présenter au Conseil économique et social à sa session de 2008 un rapport détaillé concernant le processus de gestion pour l'application de la résolution qui sera adoptée en 2007 au sujet de l'examen triennal complet, dans lequel seraient définis :**

**i) Les résultats à obtenir grâce à l'application de la nouvelle résolution, sous une forme qui permette de suivre et d'évaluer ces résultats de manière adéquate conformément aux principes de la gestion axée sur les résultats;**

**ii) Les mesures interdépartementales et interorganisations à mettre en œuvre pour faire appliquer la future résolution sur l'examen triennal complet, avec une indication claire des organismes des Nations Unies ou organes interdépartementaux ou interinstitutions – Conseil des chefs de secrétariat (CCS), Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD) et Groupe des Nations Unies sur l'évaluation compris – chargés du suivi de ces mesures et procédures;**

**b) Prier le Secrétaire général de présenter au Conseil économique et social à ses sessions de 2009 et de 2010 un rapport détaillé sur les résultats obtenus et les mesures et procédures mises en œuvre dans le cadre du suivi de la résolution de 2007 sur l'examen triennal complet.**

## **II. Contributions des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies**

6. Dans le cadre du suivi du Sommet du Millénaire de 2000, le Sommet mondial de 2005 a réaffirmé que le développement était au centre des préoccupations du système des Nations Unies tout comme la paix et la sécurité et les droits de l'homme. Le message principal était qu'il fallait aller de l'avant dans la réalisation des objectifs de développement convenus à l'échelon international, y compris les objectifs du Millénaire pour le développement. À mi-parcours de la période de 15 ans prévue pour la réalisation des objectifs du Millénaire, les progrès restent inégaux et sont, de manière générale, peu satisfaisants. Nombre de pays en développement ne peuvent toujours pas développer leurs secteurs de production, participer à la mondialisation et en bénéficier. Les progrès sur la voie de l'élimination de la pauvreté sont lents et varient de pays à pays. La détérioration de l'environnement exacerbe la vulnérabilité des populations désavantagées et atténue les avantages du développement.

7. Il faut que les activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies répondent aux besoins de développement des pays en développement de façon souple et conformément aux stratégies et priorités nationales. Ces activités ont pour assise l'universalité du financement à titre volontaire et gracieux, la neutralité et le multilatéralisme. Elles sont donc solidement ancrées dans les mandats et les rôles de caractère normatif établis par le système des Nations Unies. Dans les pays qui passent de la phase des secours à celle des activités de développement, un lien est établi entre l'action humanitaire, le développement et la consolidation de la paix.

8. Le système des Nations Unies pour le développement privilégie de plus en plus la gestion axée sur les résultats, la responsabilisation et la transparence aux niveaux mondial, régional et national. Mais des progrès restent à faire en ce qui concerne le degré d'ancrage stratégique et de mesurabilité des cadres de résultats à tous les niveaux ainsi que le suivi et l'évaluation.

9. Les connaissances, les compétences et les ressources mises à la disposition des pays en développement par une quarantaine de fonds, programmes, organismes et autres entités du système des Nations Unies pour le développement sont d'une ampleur et d'une diversité sans pareilles. Mais il reste des difficultés à surmonter pour rendre le système des Nations Unies pour le développement plus cohérent et plus efficace. À l'heure actuelle, ce système n'est pas configuré au niveau national de façon à permettre aux pays en développement d'accéder de manière optimale à toutes les ressources qui leur sont offertes, notamment par les institutions spécialisées et autres entités mondiales et régionales.

### **III. Financement des activités opérationnelles du système des Nations Unies pour le développement**

10. Dans sa résolution 59/250, l'Assemblée générale a souligné que les ressources de base, en raison de leur caractère non lié, demeuraient l'assise des activités opérationnelles de développement. Depuis quelques années, le système des Nations Unies attire au total un volume grandissant de ressources, mais le phénomène s'explique essentiellement par l'accroissement des ressources autres que les ressources de base (ressources supplémentaires ou fonds extrabudgétaires). La part des ressources de base ou ordinaires dans le montant total des contributions reçues par le système des Nations Unies a diminué. Une politique de croissance nulle nominale a été appliquée aux budgets ordinaires de la plupart des institutions spécialisées. Tout en permettant l'élargissement de l'ensemble des activités, l'apport en ressources autres que les ressources de base n'a pas toujours été suffisant pour que les organismes puissent faire face aux nouvelles exigences du programme d'action des Nations Unies pour le développement.

11. L'adoption de plans de financement pluriannuels axés sur les résultats a permis à la plupart des fonds et programmes des Nations Unies d'améliorer leurs méthodes de gestion mais n'a pas suffi pour qu'ils se rapprochent suffisamment de l'objectif recherché, à savoir faire correspondre les programmes approuvés à des engagements de ressources au titre des activités opérationnelles de développement. Certaines institutions spécialisées ont recouru, avec un succès inégal, à des méthodes de budgétisation axée sur les résultats qui présentent quelques-unes des caractéristiques

du système de reconstitution des ressources des institutions financières internationales.

12. L'accroissement des ressources autres que les ressources de base et du nombre de projets connexes a contribué à alourdir les coûts de transaction de tous les organismes des Nations Unies et risque incontestablement d'entraver les efforts déployés pour maximiser l'efficacité. Au niveau national, les ressources supplémentaires ou fonds extrabudgétaires tendent à être davantage adaptées aux besoins du pays. Mais la concurrence entre les entités souhaitant bénéficier de ces financements complique les efforts que déploie le système pour parvenir à une plus grande unité et cohérence. En étant dépendant de ressources autres que les ressources de base, le système des Nations Unies court par ailleurs le risque de ternir son image de partenaire digne de la confiance des gouvernements nationaux. Ces ressources complètent de manière appréciable les ressources de base ou ordinaires mais il faut qu'elles soient plus prévisibles et plus maniables pour contribuer à rendre les activités opérationnelles de développement plus cohérentes et plus efficaces au niveau national.

13. Dans sa résolution 59/250, l'Assemblée générale a demandé que soit adopté le principe du recouvrement intégral en ce qui concerne l'administration des ressources autres que les ressources de base. Les taux de recouvrement des coûts ont été harmonisés et s'établissent à 7 % pour les fonds et programmes ainsi que pour certains programmes communs exécutés au niveau national. Le Secrétariat de l'ONU et les institutions spécialisées utilisent souvent des taux plus élevés. Les résultats pourraient se révéler inférieurs aux attentes pour ce qui est du recouvrement intégral dans d'autres entités qui ne factureraient ou ne recouvreraient pas systématiquement tous les frais de gestion des projets financés grâce à ces ressources.

14. Conformément à la résolution 59/250 de l'Assemblée générale, il a été procédé en 2006 et en 2007 à des analyses statistiques détaillées du financement des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies. Un certain nombre d'innovations ont été introduites : on a élargi la couverture des données et affiné l'analyse par les moyens suivants : a) désagrégation plus poussée; b) rapprochement des différences entre les estimations de l'ONU et celles du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques concernant les contributions aux organismes des Nations Unies; c) justification de l'augmentation des contributions des pays en développement; d) analyse plus poussée de l'aide humanitaire; et e) analyse des dépenses régionales et justification de l'accroissement des dépenses dans les pays les moins avancés.

### **Recommandations**

15. **L'Assemblée générale souhaitera peut-être :**

**a) Reconnaître la nécessité d'une augmentation substantielle et soutenue des ressources non affectées à des fins spéciales pour les activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, notamment des ressources de base et autres contributions volontaires à des fins générales aux fonds et programmes, ainsi que des contributions obligatoires au titre des institutions spécialisées, ce qui permettrait d'appuyer l'amélioration de la gestion axée sur les résultats et les efforts consentis pour renforcer l'efficacité, l'efficience et la cohérence ainsi que la responsabilisation et la transparence du**

système des Nations Unies pour le développement, et de faire fond sur ces progrès;

b) Demander instamment aux pays industrialisés et aux autres pays qui ont les moyens de le faire d'augmenter leurs contributions à des fins non spécialisées, notamment leur apporter ressources de base ou ordinaires, au titre des activités opérationnelles du système des Nations Unies et d'envisager de revoir leurs politiques de croissance nulle en ce qui concerne les contributions dont ils sont redevables au titre du budget ordinaire de certaines institutions spécialisées, de façon à permettre au système des Nations Unies de mieux s'adapter aux nouvelles exigences du programme d'action des Nations Unies pour le développement;

c) Prendre note de la part importante des ressources autres que les ressources de base (ressources supplémentaires ou fonds extrabudgétaires) dans l'accroissement du montant total des ressources destinées au financement des activités opérationnelles de développement et prier le Conseil économique et social et les organes directeurs des institutions spécialisées et autres entités d'étudier plus avant les moyens d'augmenter l'adéquation et la prévisibilité à long terme des ressources destinées à des fins spéciales, par exemple par les moyens suivants :

i) En étudiant la possibilité de mettre en place de nouveaux mécanismes de mobilisation des ressources qui amélioreraient la stabilité et la prévisibilité des contributions aux ressources autres que les ressources de base et ressources supplémentaires et réduiraient la fragmentation des activités ainsi que les coûts de transaction;

ii) En harmonisant les cycles de financement des fonds, programmes, institutions spécialisées et autres entités du système des Nations Unies pour le développement, dans la mesure du possible;

iii) En renforçant encore la planification stratégique et la gestion axée sur les résultats, ainsi que la responsabilisation et la transparence dans l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement;

d) Demander que des efforts soient faits à l'échelle du système des Nations Unies en vue de consolider encore les mécanismes d'orientation et de contrôle dans les domaines suivants :

i) La budgétisation adéquate et réaliste des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement et autres instruments de planification des activités opérationnelles du système des Nations Unies au niveau national;

ii) La mise en place de systèmes appropriés de mobilisation des ressources au niveau national, s'agissant notamment des ressources des fonds, programmes, institutions spécialisées et autres entités – ressources de base, ou ordinaires et autres (ressources supplémentaires et fonds extrabudgétaires) –, qui permettraient de diminuer la concurrence entre les organismes des Nations Unies et d'améliorer la pertinence, la cohérence et la complémentarité des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies;

iii) L'adoption de systèmes de suivi et de remontée de l'information concernant les recettes et dépenses au titre des activités opérationnelles de développement par l'intermédiaire des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement et autres mécanismes au niveau national;

e) Prier le Secrétaire général de rendre compte chaque année au Conseil économique et social des progrès réalisés et des enseignements tirés de l'expérience s'agissant des nouveaux modèles budgétaires mis à l'essai dans les pays où un programme pilote « Unis dans l'action » a été mis en place et des avantages qu'ils présentent en ce qui concerne la gestion axée sur les résultats, la budgétisation, et l'établissement de rapports;

f) Prier le Secrétaire général de :

i) Continuer à élargir et améliorer la couverture, la ponctualité, la qualité et la comparabilité des données et des rapports financiers sur les activités opérationnelles du système des Nations Unies d'une manière cohérente et flexible qui puisse s'adapter à l'architecture évolutive du système;

ii) Créer un système global et viable de collecte et de publication de données financières pour les activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, qui englobe toutes les entités pertinentes, et œuvrer en étroite consultation et collaboration avec ces entités dans l'accomplissement de cette tâche.

#### **IV. Contribution des activités opérationnelles des Nations Unies au renforcement des capacités nationales et à l'efficacité du développement**

##### **A. Renforcement des capacités**

16. Les organismes des Nations Unies œuvrant pour le développement jouent un rôle direct dans le renforcement des capacités au niveau national, leurs efforts étant intégrés au sein des processus nationaux. De nombreuses organisations sont spécialement chargées de développer les capacités techniques et technologiques, notamment pour faciliter l'accès aux technologies nouvelles et naissantes et l'adaptation des technologies importées aux conditions locales. Le renforcement des capacités est généralement associé à différentes formes d'assistance axées sur la formation individuelle, le développement institutionnel et la création d'un environnement porteur (appui aux politiques et aux stratégies).

17. Il existe également un lien étroit entre le renforcement des capacités et d'autres aspects connexes des rôles normatifs et opérationnels du système. Les rôles normatifs sont définis par le biais de processus intergouvernementaux et comprennent la promotion d'accords relatifs aux objectifs de développement, au respect et à la promotion des droits de l'homme, notamment le droit au développement, à l'égalité hommes-femmes et à d'autres normes et indicateurs approuvés par la communauté internationale. Le Comité exécutif pour les affaires économiques et sociales assure la cohérence des politiques communes et leur mise en pratique par le biais d'activités opérationnelles. Les activités opérationnelles des

organismes des Nations Unies s'occupant du développement sont menées dans le cadre de ces objectifs et normes et contribuent à leur promotion en aidant les pays en développement, à leur demande, et sous leur gouverne et leur responsabilité, à se doter des moyens de relever les défis posés par le développement. Le rôle spécifique que peut effectivement jouer le système des Nations Unies dans un pays est en principe défini dans le cadre d'accords conclus entre les partenaires nationaux et les organismes de l'ONU.

18. Les organismes des Nations Unies accordent en général la priorité à l'emploi de personnel recruté sur le plan national et à l'utilisation de l'expertise et des institutions nationales. L'exécution nationale et le recours aux connaissances spécialisées nationales sont devenus des pratiques courantes, l'objectif étant de favoriser la prise en charge des activités par le pays afin d'assurer la durabilité des résultats.

19. Le système des Nations Unies aide les pays en développement à utiliser au mieux les différentes modalités d'aide, y compris le soutien budgétaire. Il s'emploie à développer les capacités nationales qui permettront aux pays en développement de maîtriser et de contrôler l'utilisation et la coordination de l'aide reçue. Le système des Nations Unies aide en outre les pays à se doter des moyens de suivre et d'évaluer les progrès accomplis en ce qui concerne l'élimination de la pauvreté et d'autres objectifs de développement convenus au niveau international.

#### **Recommandations**

20. **L'Assemblée générale pourra souhaiter :**

**a) Adopter la définition du renforcement des capacités proposée par le Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD) comme étant le processus par lequel les individus, les organisations et la société dans son ensemble libèrent, renforcent, créent, adaptent et conservent leurs capacités au fil du temps, la notion de capacité étant définie comme l'aptitude des individus, des organisations et de la société dans son ensemble à gérer habilement leurs affaires;**

**b) Mettre l'accent sur le fait que le renforcement des capacités et l'appropriation par les pays des stratégies de développement national jouent un rôle essentiel dans la réalisation des objectifs de développement convenus sur le plan international, y compris les objectifs du Millénaire pour le développement;**

**c) Souligner que les organisations du système des Nations Unies œuvrant pour le développement peuvent appuyer de manière vitale les efforts des pays en développement axés sur la création et/ou le bon fonctionnement d'institutions nationales efficaces, ainsi que la mise en œuvre et, si nécessaire, la conception de stratégies nationales de renforcement des capacités;**

**d) Demander la mise en place d'une politique d'ensemble, ainsi que de stratégies et de mesures concrètes, assorties de mécanismes de contrôle adéquats, en matière de renforcement des capacités qui :**

**i) Mettent l'accent sur l'appui à fournir aux pays en développement pour qu'ils parviennent à éliminer la pauvreté et à obtenir une croissance économique et un développement durables avec le concours, à un niveau adéquat, de la société civile et du secteur privé;**

- ii) **Établissent que les fonctions opérationnelles du système des Nations Unies sont étroitement liées à ses fonctions normatives reposant sur les objectifs et les normes établis par les États membres au niveau intergouvernemental, notamment les objectifs de développement adoptés au niveau international et les objectifs du Millénaire pour le développement, et que le Comité exécutif pour les affaires économiques et sociales opère la jonction entre les politiques et les opérations normatives d'une part, et les tâches opérationnelles d'autre part;**
- iii) **Prennent en considération le fait que le système des Nations Unies a un rôle à remplir, y compris par le biais de ses activités opérationnelles dans les pays en développement, dans tout État membre en faisant la demande et sous sa gouverne et sa responsabilité en matière de promotion des droits de l'homme et de l'égalité hommes-femmes;**
- iv) **Fixent à des résultats, des cadres et des stratégies spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et limités dans le temps qui soient axés sur le renforcement des capacités, de telle manière que les pays en développement puissent suivre et évaluer les résultats obtenus à différents niveaux en ce qui concerne leur aptitude à réaliser les objectifs et les stratégies de développement national et à progresser vers les objectifs de développement adoptés au niveau international, les objectifs du Millénaire pour le développement;**
- v) **Renforcent les activités du système des Nations Unies visant à faciliter l'accès des pays en développement aux technologies nouvelles et naissantes, y compris les technologies de l'information et des communications, ainsi que la participation de ces pays au développement ou à l'adaptation de ces technologies;**
- vi) **Permettent au système des Nations Unies d'aider les pays en développement, à leur demande et sous leur gouverne et leur responsabilité, à coordonner l'aide extérieure, notamment en matière d'appui budgétaire et d'approches sectorielles et d'ensemble, et à tirer le meilleur parti possible de cette aide, en particulier grâce à leur participation à la planification nationale et aux processus de suivi et, le cas échéant, en contribuant aux mécanismes de cofinancement;**
- vii) **Assurent la durabilité des activités de renforcement des capacités promues par le système des Nations Unies, notamment en mettant plus systématiquement l'accent sur la mise en œuvre nationale et sur le recours aux systèmes, aux connaissances et aux ressources du pays comme modalité souhaitable de mise en œuvre des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies;**
- e) **Suggèrent aux pays bénéficiant de l'appui du système des Nations Unies de prendre des mesures budgétaires et institutionnelles propres à garantir la durabilité et la normalisation des résultats des activités opérationnelles de l'ONU grâce à la mobilisation de ressources internes et/ou d'autres formes d'aide extérieure.**

## **B. Coopération Sud-Sud et développement des capacités nationales**

21. La coopération Sud-Sud connaît un nouvel essor qui stimule les échanges en matière d'aide au développement entre pays en développement, notamment par le biais d'investissements, de subventions, de prêts concessionnels et d'annulations de dette. Le système des Nations Unies est à même de jouer un rôle unique en aidant les pays en développement qui en font la demande à établir une forte corrélation entre les activités opérationnelles financées par ces nouvelles contributions, et la réalisation des objectifs de développement convenus au niveau international, y compris les objectifs du Millénaire pour le développement.

### **Recommandations**

**22. Tenant dûment compte de la décision 15/1 adoptée par le Comité de haut niveau pour la coopération Sud-Sud lors de sa quinzième session tenue du 29 mai au 1<sup>er</sup> juin 2007 (voir A/62/39), l'Assemblée générale pourra souhaiter :**

**a) Inviter l'ensemble des États membres en mesure de le faire à renforcer leur appui à la coopération Sud-Sud, y compris la coopération triangulaire, notamment en mobilisant de manière durable des ressources financières;**

**b) Inviter les organisations du système des Nations Unies œuvrant pour le développement à intensifier le partage d'informations et l'établissement de rapports sur l'appui fourni par l'ensemble des fonds, programmes, institutions spécialisées et autres entités du système des Nations Unies à la coopération triangulaire et Sud-Sud;**

**c) Encourager les fonds, programmes, institutions spécialisées et autres entités intéressées du système des Nations Unies à intégrer au sein de leurs activités régulières l'appui à la coopération triangulaire et Sud-Sud, et à aider les pays bénéficiaires, à leur demande et sous leur gouverne et leur responsabilité, à développer leurs capacités afin de tirer le meilleur parti possible de la coopération triangulaire et Sud-Sud et d'atteindre leurs objectifs nationaux, et plus particulièrement les objectifs de développement adoptés au niveau international et les objectifs du Millénaire pour le développement.**

## **C. Institutionnalisation de l'égalité des sexes**

23. En octobre 2006, le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS) a adopté une politique et une stratégie globales d'institutionnalisation de l'égalité des sexes à l'échelle du système des Nations Unies; l'objectif était d'accélérer la mise en œuvre des engagements pris au niveau international. Le Réseau interinstitutions pour les femmes et l'égalité des sexes concevra un plan d'action à l'échelle du système, assorti d'indicateurs et d'échéanciers, dans lequel il présentera la répartition des tâches, les mécanismes de responsabilisation et les ressources mobilisées.

24. Le GNUD appuie les mesures cohérentes prises par les organisations des Nations Unies en matière d'institutionnalisation de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes au niveau national. L'examen des Plans-cadres des

Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) et des rapports annuels des coordonnateurs résidents pour 2004 et 2005 a permis d'établir que les principes d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes étaient mieux reflétés.

25. Les efforts visant à parvenir à une représentation équilibrée des deux sexes au sein du personnel du système des Nations Unies sont encouragés. À la fin de 2005, 37 % de l'ensemble des administrateurs relevant du régime commun des Nations Unies étaient des femmes, contre 33 % en 2000. La proportion de femmes parmi les administrateurs décline de façon notable à partir de la classe P-4. On s'emploie à respecter la parité des sexes parmi les coordonnateurs résidents. Le pourcentage de coordonnateurs résidents de sexe féminin reste relativement faible (32 % en 2007, dont la moitié originaires de l'hémisphère Sud), mais s'améliore progressivement.

26. Partout dans le monde, des initiatives budgétaires prises dans le souci de la parité des sexes ont démontré à quel point l'analyse des besoins en matière de promotion de la femme au stade de l'élaboration des budgets pouvait aboutir à des résultats positifs sur le plan politique. Pour que la budgétisation soit systématiquement respectueuse de la parité des sexes, il est essentiel de renforcer les moyens mobilisés à cette fin.

### **Recommandations**

27. **L'Assemblée générale pourra souhaiter :**

a) **Réaffirmer la volonté exprimée dans la résolution 59/250 selon laquelle l'ensemble des organismes du système des Nations Unies doivent, dans le cadre de leurs compétences, intégrer à leurs programmes sectoriels et de pays ainsi qu'à leurs instruments de planification une démarche soucieuse d'équité entre les sexes axée sur la parité hommes-femmes, et, conformément à leurs stratégies de développement national, définir pour chaque pays des objectifs spécifiques à atteindre dans ce domaine;**

b) **Stimuler les efforts faits par le Réseau interinstitutions pour les femmes et l'égalité des sexes pour développer et appuyer la mise en œuvre d'un plan d'action à l'échelle du système en matière d'équité entre les sexes, comprenant notamment un contrôle renforcé en matière d'institutionnalisation de l'égalité des sexes et l'allocation de ressources humaines et financières appropriées; ce plan d'action sera fondé sur la politique et la stratégie globales d'institutionnalisation de l'égalité des sexes à l'échelle du système des Nations Unies adoptées par le CCS;**

c) **Promouvoir à l'échelle du système des Nations Unies une conception commune d'un cadre de gestion orienté sur les résultats, qui comprenne des seuils et des indicateurs permettant d'évaluer les progrès réalisés dans l'application des stratégies d'institutionnalisation de l'égalité des sexes;**

d) **Inviter les organisations du système des Nations Unies œuvrant pour le développement à suivre les orientations relatives à la promotion des droits des femmes et à leur autonomisation afin que :**

i) **Les PNUAD et d'autres mécanismes de planification du système des Nations Unies à l'échelle nationale reflètent le programme d'action global d'institutionnalisation des droits des femmes du Réseau interinstitutions pour les femmes et l'égalité des sexes;**

- ii) La nature, la qualité et l'efficacité des programmes conjoints en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation de la femme soient étudiées de plus près, notamment du point de vue de leur capacité à faire progresser les priorités nationales et les engagements internationaux en la matière;
- iii) Les activités opérationnelles de développement répondent à la demande des États membres ayant besoin d'un appui technique en matière de budgétisation et de procédures d'audit intégrant l'objectif de la parité des sexes, d'approche harmonisée en la matière et de critères d'efficacité sexospécifiques;
- iv) Les rapports sur le sujet comportent tous des informations concises et précises, y compris des données sexospécifiques désagrégées, relatives aux progrès accomplis en matière d'institutionnalisation de l'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes, reflétant ainsi les leçons tirées de l'expérience et les bonnes pratiques;
- v) Les bonnes pratiques, les outils et les méthodologies utilisés soient partagés et diffusés par les instruments et les réseaux adéquats;
- e) Prier les organismes du système des Nations Unies œuvrant pour le développement, et en particulier les coordonnateurs résidents de pays :
- i) D'acquérir l'ensemble des connaissances techniques sur la problématique hommes-femmes disponibles au sein du système de développement des Nations Unies;
- ii) D'établir des orientations relatives à la nomination de spécialistes, de responsables de la coordination et de groupes à thème pour l'égalité des sexes en spécifiant leurs responsabilités distinctes, en veillant à ce qu'ils acquièrent une formation adéquate en la matière et à ce qu'ils aient accès à des informations et à des ressources fiables et durables et en renforçant l'appui assuré par le personnel de haut niveau et la participation de ce dernier;
- iii) De renforcer la coopération entre les équipes de pays à l'occasion des programmes de promotion de l'égalité des sexes, notamment par le biais d'activités conjointes, ainsi que les capacités de soutien des groupes thématiques pertinents;
- iv) De renforcer les mécanismes de responsabilisation institutionnelle, notamment grâce à un cadre plus efficace de suivi et d'évaluation de la prise en compte des sexospécificités, axés sur la feuille de résultats concernant la parité des sexes mise au point par le Groupe des Nations Unies pour le développement;
- f) Inviter l'ensemble des organismes du système des Nations Unies œuvrant pour le développement à poursuivre leurs efforts pour obtenir la parité entre les sexes au sein du système des Nations Unies aux niveaux central, régional et national pour les nominations aux postes liés aux activités opérationnelles de développement, notamment les positions de coordonnateur résident et autres postes de haut niveau, en veillant à ce que les femmes des pays en développement soient représentées et en gardant présent à l'esprit le principe de la répartition géographique équitable.

## **D. Passage de la phase des secours aux activités de développement**

28. Lors de la période de transition entre la phase des secours et les activités de développement, les autorités et les partenaires nationaux doivent assumer l'entière responsabilité de la supervision, de la coordination et de la gestion des efforts de relèvement. Les organismes du système des Nations Unies œuvrant pour le développement ont un rôle vital à jouer pour aider les pays à poser les fondations d'un développement durable, tout en préservant leur capacité à faire face aux besoins humanitaires immédiats qui pourraient subsister ou resurgir.

29. Des efforts importants sont menés pour renforcer le système des coordonnateurs résidents et celui des coordonnateurs des opérations humanitaires en instaurant des liens institutionnels entre les structures de coordination des uns et des autres. Dans ce cadre, les systèmes et les normes d'identification, de nomination et de formation des personnes les plus à même de jouer un rôle efficace et responsable sur le terrain ont été améliorés.

30. Des progrès ont été réalisés en ce qui concerne le renforcement des articulations interdépartementales et interorganisations aux fins de l'intégration de la planification stratégique dans les divers sièges et au niveau national. L'approbation des directives sur la préparation des missions intégrées fournit une occasion de renforcer la cohésion entre les départements de l'ONU chargés du maintien de la paix, de l'aide humanitaire et du développement. La méthode d'évaluation des besoins en situations postconflituelles mise au point par l'ONU et la Banque mondiale à l'appui de la planification nationale de la transition dans les pays qui sortent d'un conflit continue à fournir une base solide et cohésive pour la coopération entre les acteurs nationaux et internationaux.

31. La coopération, en matière notamment de retour et de réintégration des réfugiés dans leur région d'origine, entre les organisations humanitaires et celles axées sur le développement s'est améliorée grâce au PNUAD et à la généralisation des programmes conjoints.

### **Recommandations**

32. **L'Assemblée générale pourra souhaiter :**

**a) Rappeler aux organismes du système des Nations Unies œuvrant pour le développement qu'ils doivent jouer un rôle central dans les situations de transition entre la phase des secours et celle du développement; et que les activités propres à cette phase doivent être mises en œuvre sous la gouverne de l'État concerné par le biais du renforcement des capacités nationales à tous les niveaux;**

**b) Inviter les organismes des Nations Unies à renforcer les capacités des gouvernements, de la société civile et du secteur privé dans les pays en transition entre la phase des secours et les activités de développement, notamment par le biais de la coopération triangulaire et Sud-Sud, en particulier concernant :**

**i) L'évaluation des besoins, la planification des programmes, leur mise en place et leur suivi au cours des phases suivant directement ou a**

posteriori une catastrophe naturelle ou un conflit pour établir les besoins et les priorités en matière de développement à moyen et à long terme;

ii) Les systèmes de collecte d'informations, notamment en renforçant les compatibilités entre les divers systèmes de gestion de données auxquels ont recours les différents acteurs pendant la transition entre la phase des secours et les activités de développement, dans le but de produire les informations à jour, objectives, fiables et sexospécifiques nécessaires à la gestion des premières phases de relèvement et du processus de transition qui s'ensuit;

iii) La réduction des risques et l'organisation préalable en prévision de catastrophes, ainsi que la prévention des conflits;

c) Demander aux organismes du système des Nations Unies œuvrant pour le développement de renforcer la coordination interdépartementale et interorganisations, notamment en :

i) Intégrant davantage les efforts de planification, par le biais, entre autres, de la préparation des missions intégrées, pour veiller à ce que les opérations à l'échelle du système soient adéquates et répondent aux besoins et aux priorités du pays concerné;

ii) Stimulant la coopération et la coordination entre la Commission de consolidation de la paix et les autres initiatives du système des Nations Unies ayant trait au maintien de la paix, à la stabilité et à la sécurité, dans un souci de susciter une dynamique synergique entre le développement d'une part, et la paix, la stabilité et la sécurité, d'autre part;

iii) Appuyant les efforts actuels axés sur l'élaboration d'accords avec les institutions de Bretton Woods pour améliorer la coopération et les efforts conjoints à l'appui des pays en transition entre la phase des secours et les activités de développement, notamment dans des domaines tels que la planification concertée et les mécanismes de cofinancement;

iv) Veillant à donner accès aux pays en transition entre la phase des secours et les activités de développement à l'éventail complet des compétences, des connaissances techniques et autres ressources des fonds, programmes, institutions et autres entités des Nations Unies œuvrant pour le développement, dans le but de réduire la pauvreté, de redresser promptement l'économie et de susciter une croissance et un développement durables;

d) Inviter les organismes des Nations Unies à prendre des mesures visant à renforcer encore la cohérence, la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la précision temporelle des activités opérationnelles du système des Nations Unies dans les pays en transition entre la phase des secours et les activités de développement, notamment en :

i) Renforçant les systèmes des coordonnateurs résidents/coordonnateurs des opérations humanitaires dans les pays en transition entre la phase des secours et les activités de développement, par le biais d'un financement approprié, de nouvelles articulations entre les deux systèmes et de meilleurs critères et systèmes d'identification, de nomination et de formation des personnes à ces postes;

ii) **Mettant au point des approches communes aux organismes des Nations Unies chargés de l'évaluation des besoins après un conflit ou une catastrophe naturelle ainsi que de la planification, de la mise en application et du suivi des programmes, avec comme objectif un soutien plus adéquat et efficace au renforcement des capacités nationales dans les pays en transition entre la phase des secours et les activités de développement;**

e) **Reconnaître l'inadaptation et l'imprévisibilité du financement des activités opérationnelles dans les pays en transition entre la phase des secours et les activités de développement, et prier instamment les pays développés et d'autres pays en mesure de le faire :**

i) **D'apporter en temps opportun une contribution financière, régulière, souple et à long terme aux activités opérationnelles du système des Nations Unies dans les pays en transition entre la phase des secours et les activités de développement;**

ii) **D'englober dans leurs donations à caractère humanitaire un montant à déterminer visant à couvrir les besoins à plus long terme et les priorités ayant trait au relèvement et au développement;**

iii) **Appuyer les efforts faits à l'échelle du système pour institutionnaliser les procédures liées à l'établissement, à la gestion et au contrôle des nouveaux mécanismes de financement, comme les fonds à transmission directe, et les regroupements de fonds, et les procédures d'évaluation des programmes et des projets, de recouvrement des coûts, de gestion et d'établissement de rapports, l'objectif étant la réduction de l'ensemble des coûts de transaction.**

## **V. Amélioration du fonctionnement des organisations du système des Nations Unies œuvrant pour le développement**

### **A. Cohérence, pertinence et efficacité**

33. Les États Membres doivent avoir pleinement accès aux connaissances, aux compétences et aux ressources de l'ensemble des entités des Nations Unies qui s'occupent du développement. Les organisations du système des Nations Unies s'attachent de plus en plus à renforcer la cohésion de leur soutien au développement des pays. Un certain nombre de recommandations figurant dans le rapport du Groupe d'experts de haut niveau sur la cohérence à l'échelle du système en matière de développement, d'aide humanitaire et d'environnement réaffirment la validité des réformes de portée nationale prescrites par les examens triennaux complets de 2001 et de 2004 (voir A/61/836) et leur impriment un nouvel élan.

34. Lorsqu'on établit un bilan commun de pays, on est de plus en plus attentif à éviter les doublons ou la substitution de travaux analytiques à des travaux similaires réalisés à l'échelon national et à apporter un complément aux processus nationaux conduisant à l'établissement des priorités nationales ou à les renforcer, par exemple sous la forme de stratégies pour la réduction de la pauvreté.

35. Les stratégies nationales de développement constituent la base des plans cadres des Nations Unies pour l'aide au développement qui doivent comporter un nombre limité de produits. Les PNUAD ont toujours tendance à privilégier les questions touchant le développement social, au détriment de questions telles que la croissance économique viable, les secteurs productifs et les objectifs de développement convenus sur le plan international de portée plus vaste. Un certain nombre d'institutions spécialisées ont conclu des accords avec des pays bénéficiaires pour l'établissement de plans-cadres distincts axés sur un secteur ou un thème particulier. Les directives récemment révisées qui s'appliquent aux BCP et aux PNUAD soulignent combien il est important de prendre les objectifs de développement convenus sur le plan international comme base pour l'analyse et la planification au niveau national, tout en tenant compte des processus de planification du développement dans chaque pays.

36. Outre la programmation conjointe au moyen des matrices de résultats des PNUAD, les programmes conjoints, compris comme un ensemble d'activités reflétées dans un plan de travail commun avec un budget exécuté et financé par au moins deux entités des Nations Unies, sont de plus en plus fréquents. En matière de lutte contre le VIH/sida, notamment, ils se révèlent un moyen efficace de promouvoir la collaboration et la cohésion entre les entités du système des Nations Unies au niveau national.

37. Des progrès ont également été enregistrés s'agissant de l'harmonisation des cycles de programmation des diverses entités des Nations Unies avec les programmes pluriannuels qui sont de la responsabilité du Comité exécutif du GNUM. Il demeure cependant difficile d'harmoniser les cycles de programmation pour un ensemble plus vaste d'organismes des Nations Unies qui s'occupent du développement.

38. Le système des coordonnateurs résidents est un outil fondamental pour le renforcement de la cohésion à l'échelle du système des Nations Unies des activités menées au niveau national. Un élément essentiel au fonctionnement correct du système des coordonnateurs résidents est sa dimension collégiale, autrement dit le degré élevé de participation à diverses initiatives nationales de l'ensemble des organismes des Nations Unies qui s'occupent du développement et sont actifs ou compétents dans les domaines traités à l'échelon national, qu'ils soient ou non représentés dans le pays. Il est nécessaire de disposer de ressources financières adéquates pour assurer l'efficacité du système des coordonnateurs résidents, qui joue un rôle de coordination central.

39. Les fonctions du coordonnateur résident sont souvent exécutées par le représentant résident du PNUD, sans que ses responsabilités en tant que responsable du système des coordonnateurs résidents, d'une part, et son rôle en tant que représentant du PNUD, d'autre part, soient clairement délimitées. Or, la séparation de ces deux types de fonctions est nécessaire pour éviter certains conflits d'intérêts (comme dans le cadre de la collecte de fonds) ainsi qu'une certaine confusion dans l'esprit des observateurs extérieurs. Le PNUD a donc introduit de nouvelles mesures pour mieux distinguer ces deux fonctions : il nomme désormais un directeur de pays chargé d'exécuter les activités de base du Programme, de sorte que les coordonnateurs résidents soient complètement disponibles pour leurs tâches et que les risques mentionnés plus haut soient réduits au minimum. Bien qu'ils soient toujours placés sous l'autorité du PNUD, les coordonnateurs résidents sont de plus

en plus choisis à l'extérieur du Programme dans d'autres entités du système des Nations Unies ou par voie de recrutement externe.

40. On s'attache de plus en plus à assurer une formation adéquate aux coordonnateurs résidents et à évaluer la qualité de leur travail. Depuis 2006, les coordonnateurs résidents suivent un nouveau module de formation axé sur les orientations respectives des divers organismes et les liens existants entre leurs programmes. Un nouveau système d'évaluation et de notation des coordonnateurs résidents a été conçu et mis en œuvre, qui permet à des représentants d'entités des Nations Unies et aux équipes de directeurs régionaux de participer directement à l'évaluation des coordonnateurs résidents. Le cadre définissant les attributions détaillées des coordonnateurs résidents doit indiquer clairement que les gouvernements des pays hôtes jouent un rôle moteur dans l'exécution des activités de développement.

41. Les programmes pilotes menés au titre de l'initiative Unis dans l'action des Nations Unies sont actuellement exécutés, sur une base volontaire, sous la direction des Gouvernements de l'Albanie, du Cap-Vert, du Mozambique, du Pakistan, de la République-Unie de Tanzanie, du Rwanda, de l'Uruguay et du Viet Nam. Il s'agit essentiellement de mettre à la disposition de partenaires nationaux la diversité du système des Nations Unies pour mener à bien des programmes pertinents efficaces et conformes aux priorités nationales, en particulier si le programme de pays s'accompagne d'un cadre budgétaire intégré. Comme convenu par le Conseil des chefs de secrétariat, les programmes pilotes seront examinés et évalués à intervalles réguliers au cours de leur exécution, avec l'appui du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation.

#### **Recommandations**

42. **L'Assemblée générale pourra souhaiter :**

a) **Souligner que les autorités nationales doivent absolument assumer la responsabilité et la direction de l'établissement et de la mise au point de tous les documents de planification et de programmation des organisations du système des Nations Unies œuvrant pour le développement, y compris du bilan commun de pays et du cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, et y participer sans réserve, de façon à s'assurer que ces documents répondent aux plans et stratégies nationaux de développement visant à atteindre les objectifs convenus sur le plan international, notamment les objectifs du Millénaire pour le développement;**

b) **Souligner que les cadres de planification et de programmation des activités opérationnelles du système des Nations Unies à l'appui du développement, notamment les PNUAD, doivent être, chaque fois que possible, pleinement alignés sur les cycles nationaux de planification du développement et qu'ils doivent tirer parti des capacités et des mécanismes nationaux, notamment des mécanismes d'évaluation susceptibles de remplacer les BCP, et contribuer à la réalisation des objectifs nationaux en matière de développement, l'accent étant mis sur les objectifs convenus sur le plan international, notamment les objectifs du Millénaire pour le développement, à la demande des pays bénéficiaires et sous leur direction et leur responsabilité;**

c) Souligner que les mécanismes d'analyse nationaux (ou, le cas échéant, le BCP) et le PNUAD constituent les principaux mécanismes d'évaluation, de planification et de programmation des organisations du système des Nations Unies œuvrant pour le développement et que d'autres cadres d'évaluation et de planification relevant d'organisations des Nations Unies devraient soit être intégrés dans l'analyse nationale/BCP ou le PNUAD, soit au moins être clairement coordonnés avec l'analyse nationale/BCP et le PNUAD, afin de maintenir le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et la contribution du système des Nations Unies suffisamment centrés et fondés sur les résultats, en évitant les doubles emplois et en harmonisant les contributions des différents fonds, programmes, institutions spécialisées et autres entités du système des Nations Unies dans le respect de leurs mandats et de leurs avantages comparatifs respectifs;

d) Souligner que les pays bénéficiaires devraient avoir accès à tout l'éventail des mandats et ressources normatifs et opérationnels, y compris à l'expertise technique et technologique, dont disposent les organisations du système des Nations Unies et pouvoir en tirer parti, étant entendu que les mécanismes nationaux d'analyse ou BCP devraient, selon les besoins, sous la conduite pleine et entière du pays bénéficiaire et en s'appuyant sur les capacités et mécanismes existants, déterminer quelles sont les organisations du système des Nations Unies, résidentes ou non, qui sont le plus aptes à répondre aux besoins et priorités du pays et qui seront invitées à contribuer directement ou indirectement au PNUAD;

e) Encourager les pays bénéficiaires à impliquer la société civile, le secteur privé et tous les ministères d'exécution compétents auxquels un soutien de la part du système des Nations Unies pour le développement pourrait être utile dans la formulation de la demande adressée au système des Nations Unies par le biais des mécanismes d'analyse nationaux ou du BCP, ainsi que du PNUAD et d'autres cadres;

f) Inviter les organisations du système des Nations Unies œuvrant pour le développement et les institutions de Bretton Woods à intensifier leur coopération, leur collaboration et leur coordination, notamment en harmonisant leurs cadres stratégiques, instruments, modalités et accords de partenariat, conformément aux priorités des gouvernements bénéficiaires et dans le respect de l'intégrité institutionnelle et des mandats de chaque organisation;

g) Encourager le recours au programme conjoint, autrement dit à l'exécution conjointe par deux ou plusieurs organisations des Nations Unies et partenaires nationaux d'activités spécifiques axées sur un même thème et faisant l'objet d'un plan de travail et d'un budget conjoints, chaque fois que cela permet d'optimiser l'exécution de programmes et projets à l'appui des priorités nationales en matière de développement;

h) Réaffirmer que le système des coordonnateurs résidents dans le cadre des processus nationaux de développement, dont la responsabilité et la direction incombent aux gouvernements, a un rôle clef à jouer dans le fonctionnement efficace et efficient du système des Nations Unies au niveau des pays et que ce rôle doit être renforcé;

i) Souligner que le système des coordonnateurs résidents est appliqué dans l'ensemble du système des Nations Unies, y compris par des organismes non résidents, et qu'il se caractérise par la participation, l'ouverture, la collégialité, la transparence et la responsabilité;

j) Encourager les organisations du système des Nations Unies œuvrant pour le développement à redoubler d'efforts dans les domaines suivants :

i) Sélection et recrutement de coordonnateurs résidents sur la base des candidatures proposées par tous les fonds, programmes, institutions et autres entités du système, de façon que ces entités soient encouragées à proposer des candidats de qualité;

ii) Renforcement de la formation des coordonnateurs résidents, notamment de leur initiation lors de leur prise de fonctions, ainsi que des mécanismes susceptibles de les aider à s'acquitter de leurs tâches;

iii) Mise en œuvre du cadre global de responsabilisation des coordonnateurs résidents, auquel toutes les organisations des Nations Unies travaillant dans le pays concerné devraient participer pleinement, qu'elles résident dans le pays ou soient représentées au niveau régional;

k) Demander à l'Administrateur du PNUD, dans l'exercice de ses responsabilités relatives au système des coordonnateurs résidents, de :

i) Continuer à préciser les fonctions respectives du coordonnateur résident et du représentant résident du PNUD/directeur de pays afin d'éviter des conflits d'intérêt et la confusion des rôles;

ii) Mettre en place des mécanismes appropriés visant à garantir que les dépenses liées au système des coordonnateurs résidents ne soient pas prélevées sur les ressources destinées aux programmes de développement menés dans les pays bénéficiaires;

iii) Faire tout son possible pour mobiliser durablement le soutien nécessaire au fonctionnement efficace du système des coordonnateurs résidents, notamment en sollicitant des contributions financières, techniques et organisationnelles des entités du système des Nations Unies qui s'occupent du développement et des États Membres;

iv) Suivre et évaluer le coût du système des coordonnateurs résidents par rapport au montant total des ressources allouées aux activités opérationnelles de développement et à d'autres mécanismes de coordination;

l) Encourager le recrutement d'analystes de la coordination des institutions non résidentes, dans le but essentiellement de faciliter l'inclusion et la participation sur un pied d'égalité des institutions et d'autres entités non résidentes du système des Nations Unies pour le développement, et leur pleine participation à l'équipe de pays des Nations Unies;

m) Encourager l'utilisation de méthodes modernes de gestion des connaissances et de technologies d'information et de communication de pointe de façon que les institutions et les entités non résidentes puissent contribuer plus facilement au PNUAD et à d'autres cadres et mécanismes de planification et que le partage général de l'information ainsi rendu possible renforce la

**coopération des institutions du système des Nations Unies œuvrant pour le développement;**

**n) Demander que les mécanismes novateurs et les résultats partiels et définitifs obtenus dans les pays pilotes ayant adopté l'approche Unis dans l'action des Nations Unies soient suivis et évalués de près, en étroite coopération avec les pays concernés, et que l'Assemblée générale et le Conseil économique et social soient tenus systématiquement informés des bonnes pratiques et des enseignements tirés de l'expérience;**

**o) Encourager la poursuite de l'élaboration et de l'adaptation des directives concernant la programmation au niveau des pays, notamment le BCP, le PNUAD et le système des coordonnateurs résidents, compte tenu de l'expérience acquise et des leçons apprises sur le terrain, y compris dans les pays pilotes pour l'initiative Unis dans l'action des Nations Unies, dans le contexte des orientations découlant de l'examen triennal complet des activités opérationnelles.**

## **B. Dimensions régionales**

43. Nombre de questions dont s'occupe le système des Nations Unies dans le cadre de ses activités opérationnelles sont de nature transnationale et se prêtent à une approche régionale et sous-régionale.

44. Le double rôle des commissions régionales en tant que bras régional du système des Nations Unies, d'une part, et en tant qu'éléments de la structure institutionnelle régionale, d'autre part, les dote d'un avantage comparé unique pour aborder les questions de développement transfrontalières et régionales. Elles ont acquis une expérience multidisciplinaire considérable dans un certain nombre de domaines touchant le développement.

45. Tous les fonds et programmes sont maintenant dotés de bureaux régionaux et/ou sous-régionaux à l'instar de plusieurs institutions spécialisées. Des équipes de directeurs régionaux ont été créées dans six régions. Tous les fonds, programmes et organisations ont été invités à contribuer à l'appui rationnel et coordonné au niveau régional des équipes de pays des Nations Unies. Les institutions spécialisées dispensent de plus en plus leur expertise par l'intermédiaire de bureaux régionaux et sous-régionaux.

46. Des progrès ont été faits en ce qui concerne le regroupement des structures régionales des organisations du système des Nations Unies et leur alignement plus systématique au niveau régional. S'il existe des avantages à réunir les équipes régionales des organisations des Nations Unies dans un nombre limité de centres, certaines questions spécifiques de nature transfrontière doivent parfois être abordées à l'échelon sous-régional et il peut donc être plus pratique de disposer de bureaux dans des lieux autres que les principaux centres.

### **Recommandations**

47. **L'Assemblée générale pourra souhaiter :**

**a) Reconnaître que plusieurs problèmes de développement liés à la réalisation d'objectifs convenus au niveau international, tels que les objectifs**

du Millénaire pour le développement, sont de nature transfrontière et nécessitent une coopération interrégionale, régionale et sous-régionale, y compris la coopération Sud-Sud, notamment s'il s'agit de relations commerciales ou de mobiliser des ressources techniques, technologiques, humaines et financières;

b) Encourager les organismes des Nations Unies qui s'occupent du développement à renforcer leur collaboration avec des organisations intergouvernementales régionales et sous-régionales et avec des banques régionales afin d'être mieux à même de relever les défis liés à la réalisation des objectifs du Millénaire, par exemple, notamment lorsqu'ils transcendent les frontières et exigent une coopération entre pays et organisations aux niveaux régional et sous-régional;

c) Demander aux commissions régionales des Nations Unies de développer leurs activités analytiques, normatives et opérationnelles au niveau des régions et des pays et de servir de forum intergouvernemental pour faciliter le dialogue et la recherche d'un consensus sur les politiques à adopter au niveau régional, ce qui pourrait contribuer à renforcer la cohérence des politiques et programmes des diverses entités du système des Nations Unies;

d) Demander aux fonds, programmes, institutions spécialisées et autres entités du système des Nations Unies actifs au niveau régional, ainsi qu'aux commissions régionales de :

i) Renforcer leur coopération mutuelle et leur coordination au niveau régional, ainsi qu'avec leurs sièges respectifs, en vue notamment d'assurer la supervision, l'appui et la qualité des activités opérationnelles du système des Nations Unies au niveau des pays, en étroite consultation avec les gouvernements des pays concernés;

ii) Garantir la pleine participation de tous les organismes, fonds et programmes du système des Nations Unies, y compris ceux qui ne sont pas représentés au niveau des pays ou des régions, à leurs travaux;

e) Inviter tous les fonds, programmes et institutions spécialisées du système des Nations Unies à aligner dans toute la mesure possible leur couverture et, selon qu'il convient, à regrouper leurs bureaux en un même lieu, dans les mêmes structures, tout en identifiant des mécanismes aptes à répondre au niveau sous-régional à certains défis qui ne peuvent pas être relevés dans les centres régionaux.

### **C. Coûts de transaction et efficacité**

48. Depuis 2004, le système des Nations Unies intensifie ses efforts pour rationaliser ses modalités d'exécution, notamment au niveau national, et pour simplifier et harmoniser ses procédures administratives et financières.

49. Le bureau commun était, au départ, un moyen de faire des économies, en particulier dans les pays où la présence du système des Nations Unies est relativement modeste. Ainsi, un bureau commun regroupant plusieurs fonds et programmes a-t-il été établi au Cap-Vert. Un représentant commun a ensuite été désigné, puis un cadre programmatique et budgétaire commun a été mis en place.

Les programmes pilotes menés au titre de l'initiative Unis dans l'action des Nations Unies sont le dernier avatar de la notion de bureau commun. Ils correspondent à un besoin de cohésion et d'efficacité et supposent une ouverture aux institutions spécialisées et à d'autres entités du système des Nations Unies œuvrant pour le développement.

50. Des progrès ont été enregistrés avec la mise en place de services d'appui commun et l'adoption de nouvelles procédures administratives et financières. Le suivi des avantages de ces nouvelles procédures n'a toutefois pas été systématique. On peut estimer que certaines économies ont été réalisées sur les coûts de transaction tant pour les gouvernements nationaux que pour les organismes des Nations Unies, mais on n'a pas de certitude à ce sujet. L'approche harmonisée des transferts monétaires a été inaugurée en avril 2005 entre les membres du Comité exécutif du GNUM. Elle base les transferts monétaires sur l'évaluation initiale des capacités de gestion des institutions partenaires et renforce ces capacités, le cas échéant.

### **Recommandations**

51. **L'Assemblée générale pourra souhaiter :**

a) **Encourager la poursuite de la rationalisation de la présence du système des Nations Unies dans les pays, à la demande et sous la direction des gouvernements des pays concernés, notamment la poursuite de l'application du concept de bureaux communs, de locaux partagés et de regroupement des membres de l'équipe de pays des Nations Unies, de la notion de services d'appui partagés et, le cas échéant, d'un cadre commun de planification, budgétisation et établissement de rapports fondé sur les résultats;**

b) **Encourager toutes les organisations du système des Nations Unies œuvrant pour le développement à poursuivre l'harmonisation et la simplification de leurs méthodes de travail, notamment en ce qui concerne les ressources humaines, les finances, l'administration, les achats, la sécurité, les technologies de l'information, les télécommunications, les voyages et les opérations bancaires, grâce en particulier à l'adoption des Normes comptables internationales du secteur public, afin de renforcer la responsabilisation et la transparence en ce qui concerne les activités opérationnelles de développement;**

c) **Demander à toutes les organisations du système des Nations Unies œuvrant pour le développement de continuer à normaliser et à harmoniser les concepts et pratiques en matière de coûts de transaction et de recouvrement des coûts, tout en respectant le principe du recouvrement intégral des coûts concernant l'administration des ressources autres que les ressources de base, des fonds supplémentaires et des contributions extrabudgétaires;**

d) **Souligner qu'il convient de veiller en priorité à réduire les coûts de transaction liés aux activités opérationnelles de développement et à améliorer l'efficacité de ces activités sur une base durable, afin d'alléger les tâches administratives et procédurales qui pèsent sur les partenaires nationaux et sur le système des Nations Unies pour le développement;**

e) **Encourager les organisations du système des Nations Unies œuvrant pour le développement à :**

- i) Étudier dans quelle mesure et par quels moyens les économies réalisées sur les coûts de transaction pourraient servir à financer des programmes et être affectées à des activités opérationnelles de développement;
- ii) Faire davantage appel aux services d'appui nationaux le cas échéant et au profit des pays bénéficiaires, notamment en ce qui concerne les achats, la sécurité, les technologies de l'information, les télécommunications, les voyages et les opérations bancaires, ainsi que la planification, l'établissement de rapports et l'évaluation, afin de renforcer les capacités nationales et de réduire les coûts de transaction;
- iii) Étudier plus avant les moyens de faciliter la participation des organisations des Nations Unies jouant un rôle dans le développement aux mécanismes de financement commun et conjoint, appui au budget et approches sectorielles inclus, et de suivre et d'analyser les résultats obtenus et les enseignements tirés à cet égard;
- iv) Suivre et évaluer les résultats obtenus et les enseignements tirés de l'expérience dans le cadre des programmes pilotes menés au titre de l'initiative Unis dans l'action, à l'appui de la prise de décisions concernant la suite à donner à cette expérience;
- v) Renforcer encore la présence des organisations du système des Nations Unies au niveau des pays, à la demande des gouvernements bénéficiaires et en étroite consultation avec eux et compte tenu des besoins et priorités de ces pays, et mettre en place des services communs dans tous les domaines, chaque fois que cela est possible et rentable;
- vi) Promouvoir et étendre l'approche harmonisée des transferts monétaires;
- vii) Étudier et mettre au point d'autres méthodes susceptibles de renforcer la responsabilisation, la transparence et l'efficacité au sein des organisations du système des Nations Unies jouant un rôle dans le développement.

#### **D. Capacité nationale des organisations du système des Nations Unies œuvrant pour le développement**

52. Plusieurs organismes des Nations Unies, dont certaines institutions spécialisées, continuent de décentraliser leurs ressources humaines. Un moyen important de renforcer la capacité d'intervention du système des Nations Unies est de faire plus fréquemment appel à des administrateurs recrutés sur le plan national. Qui plus est, la majorité du personnel recruté sur le plan international affecté à un organisme des Nations Unies s'occupant du développement est en poste sur le terrain, ce qui s'applique aussi au personnel du Secrétariat de l'ONU. En 2005, les fonctionnaires des organisations faisant partie du système commun des Nations Unies affectés sur le terrain représentaient 54 % du total, contre 45 % en 2000; plus de 70 % du personnel du PNUD, de l'UNICEF, du FNUAP et du PAM se trouve sur le terrain.

53. Si les pays bénéficiaires avaient accès à la large diversité de savoirs et de compétences du système des Nations Unies, l'efficacité de l'action du système des Nations Unies au niveau national s'en trouverait renforcé. La capacité du système à mobiliser toutes les compétences fondamentales nécessaires pour appuyer les stratégies de développement nationales et la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement ainsi que d'autres objectifs de développement convenus au niveau international est limitée par de graves contraintes administratives et financières qui, pour être levées, exigeront d'énormes efforts d'harmonisation et d'intégration.

#### **Recommandations**

54. **L'Assemblée générale pourra souhaiter :**

a) **Encourager toutes les organisations du système des Nations Unies œuvrant pour le développement à prendre toutes les mesures nécessaires dans le cadre de leurs politiques en matière de ressources humaines pour que le personnel des Nations Unies impliqué dans des activités opérationnelles dans les pays ait les compétences et l'expertise requises pour s'acquitter efficacement de leurs fonctions consultatives et de leur mission de formation, conformément aux priorités et plans de développement nationaux, aux objectifs du Millénaire pour le développement et à d'autres objectifs de développement convenus sur le plan international;**

b) **Encourager toutes les organisations du système des Nations Unies œuvrant pour le développement à poursuivre et intensifier leurs efforts en matière de mobilité interinstitutions du personnel, de redéfinition des postes et de redéploiement de personnel, ainsi qu'en matière de formation et de perfectionnement, dispensés notamment par l'École des cadres du système des Nations Unies;**

c) **Souligner qu'il importe de recruter des administrateurs et des consultants sur le plan national chaque fois que cela est possible et que les pays bénéficiaires peuvent en tirer profit;**

d) **Encourager les organisations du système des Nations Unies œuvrant pour le développement, à continuer à promouvoir, créer et appuyer des systèmes de gestion des connaissances, de sorte que les pays bénéficiaires puissent tirer parti des connaissances et de l'expertise qui ne sont pas directement accessibles dans le pays, notamment des ressources disponibles au niveau régional et auprès des organismes non résidents.**

### **E. Évaluation des activités opérationnelles de développement**

55. Depuis 2004, des progrès notables ont été accomplis dans le perfectionnement des fonctions d'évaluation des fonds, programmes, organismes et autres entités du système des Nations Unies. Mais très peu de bureaux d'évaluation sont indépendants au sens où ils feraient rapport de manière indépendante aux organes directeurs. Les bureaux d'évaluation manquent généralement de ressources. Rares sont les organisations qui appliquent des méthodes d'évaluation tout à fait au point.

56. Le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation rassemble plusieurs services chargés de l'évaluation dans le système des Nations Unies. Ces services sont

actuellement au nombre de 45. En 2005, le Groupe a adopté des règles et normes d'évaluation correspondant aux règles et normes internationales en la matière, offrant ainsi un modèle d'harmonisation et de simplification à l'échelle du système des Nations Unies. Le Groupe promeut un système d'évaluation global, applicable dans l'ensemble du système, qui suppose : a) des fonctions d'évaluation renforcées dans chaque organisation; b) la création de réseaux, la collaboration mutuelle et l'harmonisation plus poussée des méthodes et méthodologies d'évaluation à l'échelle du système; et c) la création éventuelle d'une unité d'évaluation centralisée pour l'ensemble du système. Le Groupe fera entreprendre l'évaluation des programmes pilotes relevant de l'initiative Unis dans l'action.

57. Les gouvernements des pays en développement sont responsables au premier chef de la coordination de tous les types d'aide extérieure et de l'évaluation de l'impact de cet apport sur les priorités nationales. La mise en relief de la responsabilité et de l'autorité nationales dans le processus d'évaluation par les pays en développement marque un tournant dans la manière de procéder par comparaison avec l'approche traditionnelle selon laquelle l'évaluation était essentiellement l'affaire des organismes de financement. Toutefois, il n'a pas encore été réalisé d'évaluation à grande échelle d'un Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et on ne compte, à ce jour, qu'une seule évaluation menée par un pays.

58. L'évaluation est de plus en plus reconnue dans les pays en développement non seulement comme un outil assurant la transparence et l'acquisition de connaissances par les organismes tant publics que privés mais comme une aide à la bonne gouvernance. Certaines évaluations du système ont fait des efforts considérables pour professionnaliser la fonction d'évaluation et renforcer les capacités de quelques évaluateurs et de leurs associations professionnelles. Dans plusieurs pays, les gouvernements ont pu bénéficier d'une assistance technique pour s'acquitter de leurs fonctions d'évaluation.

### **Recommandations**

59. **L'Assemblée générale pourra souhaiter :**

**a) Souligner que les gouvernements des pays en développement doivent assumer de plus en plus la responsabilité et la direction de l'évaluation de toutes les formes d'aide extérieure, y compris celle fournie par le système des Nations Unies, et inviter les organisations du système œuvrant pour le développement à poursuivre et à intensifier leurs efforts visant à renforcer les capacités d'évaluation des gouvernements, des experts et des associations professionnelles, ainsi que d'autres institutions des pays bénéficiaires;**

**b) Encourager les gouvernements des pays en développement à entreprendre et à mener, en étroite coopération avec les organisations du système des Nations Unies œuvrant pour le développement, des évaluations conjointes ou dirigées par le pays qui permettent de mesurer la contribution du système des Nations Unies aux plans et stratégies nationaux de développement, y compris aux efforts déployés pour atteindre les objectifs du Millénaire et d'autres objectifs convenus sur le plan international, et à systématiser et diffuser les enseignements tirés de ces exercices dans tout le système des Nations Unies;**

c) Encourager les organisations du système des Nations Unies œuvrant pour le développement à appuyer et promouvoir le suivi et l'évaluation de l'ensemble du programme pilote Unis dans l'action, et, à la demande des gouvernements et en étroite coopération avec eux, de chaque projet pilote relevant de cette initiative, afin d'évaluer tant le processus que les résultats obtenus et les enseignements tirés qui pourraient être utiles à d'autres États Membres et à l'ensemble des organisations du système des Nations Unies œuvrant pour le développement;

d) Demander aux organisations du système des Nations Unies œuvrant pour le développement de poursuivre l'élaboration de directives et de mécanismes de contrôle concernant le financement, la planification et la mise en œuvre du suivi et de l'évaluation des PNUAD, en vue d'évaluer leur contribution au développement national et à la réalisation des objectifs convenus sur le plan international, y compris les objectifs du Millénaire;

e) Encourager toutes les organisations du système des Nations Unies participant à des activités opérationnelles de développement qui ne l'ont pas encore fait à adopter des politiques en matière d'évaluation qui soient conformes aux normes du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation et à prendre les dispositions financières et institutionnelles nécessaires en vue de la création et/ou du renforcement au sein de chaque organisation d'une fonction d'évaluation indépendante, crédible et utile, qui facilite le travail de la direction et de l'organe directeur sur le plan de la responsabilisation, du contrôle et de la mise à profit de l'expérience acquise et qui contribue à l'évaluation à l'échelle du système;

f) Encourager les organisations du système des Nations Unies œuvrant pour le développement à continuer à renforcer leurs activités de mise en réseau et leur collaboration mutuelle en vue : a) d'appliquer les normes du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation; b) de mettre en place un cadre politique et méthodologique en matière d'évaluation applicable à l'ensemble du système; c) de pouvoir fournir un appui en matière d'évaluation aux organisations du système; d) de contribuer à la formation et au perfectionnement du personnel des Nations Unies en matière de gestion fondée sur les résultats et en ce qui concerne les méthodes de suivi et d'évaluation; et e) assurer la liaison avec d'autres réseaux et centres spécialisés afin de promouvoir la professionnalisation de la fonction d'évaluation tant dans les pays membres qu'au sein du système des Nations Unies.