Nations Unies E/2011/86

Conseil économique et social

Distr. générale
25 avril 2011
Français
Original : anglais

Session de fond de 2011
Genève, juin-juillet 2011
Point 3 de l'ordre du jour provisoire
Activités opérationnelles du système des Nations Unies au service de la coopération internationale pour le développement

Fonctionnement, coûts et avantages du système des coordonnateurs résidents

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Ce rapport met en lumière l'évolution positive du réseau des coordonnateurs résidents. Il démontre que le système des Nations Unies s'efforce de renforcer le réseau des coordonnateurs résidents au sein du système complexe des Nations Unies en 1) institutionnalisant leur rôle principal; 2) élaborant des cadres pour la coopération au sein de l'équipe de pays des Nations Unies; 3) créant des mesures d'encouragement pour la collaboration; 4) instaurant des règles claires de responsabilisation. Cependant, il reste encore beaucoup à faire. Notamment le cadre de gestion et de responsabilisation – qui vise à répondre aux mandats de l'examen triennal complet – reste inachevé. Les instruments qui responsabilisent le coordonnateur résident peuvent encore être améliorés. S'il est important d'utiliser des mécanismes de financement innovants, tels que les fonds multidonateurs, le système des Nations Unies devrait également accélérer la mise en œuvre d'autres instruments et mécanismes innovants visant à renforcer la pertinence et l'efficacité de sa contribution aux pays de programme. Des fonds supplémentaires destinés à encourager la cohérence du système créent une motivation pour favoriser la coopération au niveau du pays, mais risquent de se tarir dans le futur. Le présent rapport propose des recommandations qui feront l'objet d'une étude par le Conseil économique et social, notamment l'accélération de la mise en œuvre de la réforme et l'amélioration du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et d'autres instruments destinés à appuyer le système des coordonnateurs résidents.

11-31022X (F)

Merci de recycler

Table des matières

		Page
I.	Introduction	3
II.	Contexte institutionnel et défis systémiques	4
	1. Le coordonnateur résident	4
	2. L'équipe de pays des Nations Unies	5
	3. Les équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement et les mécanismes de coordination régionale	5
	4. La gouvernance mondiale du système des coordonnateurs résidents	6
III.	Appui du système des coordonnateurs résidents aux pays qui doivent prendre en main et conduire les programmes les concernant en matière de coordination de l'aide extérieure	7
IV.	Le rôle du système des coordonnateurs extérieurs dans la coordination de la contribution du système des Nations Unies aux priorités nationales	9
	1. Institutionnalisation de la conduite des coordonnateurs résidents	9
	2. Création des cadres des équipes de pays des Nations Unies en vue de collaborer avec stratégie, principes d'inclusion, cohérence et résultats	11
	3. Création de mesures d'encouragement pour que l'équipe de pays des Nations Unies s'efforce d'atteindre en équipe les objectifs déjà convenus	13
	4. Élaboration d'un principe de responsabilisation	14
V.	Efficacité de la coordination avec le PNUAD	18
	1. Prise en main par les autorités nationales	19
	2. Cohérence	19
	3. Importance stratégique	19
	4. Principes d'inclusion	20
VI.	Renforcement des ressources financières et humaines pour le système des coordonnateurs résidents	20
	1. Financement du système des coordonnateurs résidents	20
	2. Recrutement et développement de carrière des coordonnateurs résidents	24
VII.	Questions à aborder lors de l'élaboration de l'examen quadriennal complet pour 2012	25
	1. Réalisations	25
	2. Risques et défis	25
	3. Recommandations	27

I. Introduction

1. Le système des coordonnateurs résidents constitue le mécanisme principal du système de développement des Nations Unies chargé de coordonner son appui au développement national ainsi qu'aux activités de relèvement et de transition dans les pays de programme. Celui-ci fait intervenir les capacités du système des Nations Unies en matière d'appui aux efforts de développement national. Il vient également en aide aux pays dans la mise en œuvre des objectifs de développement adoptés au niveau international, et notamment les objectifs du Millénaire pour le développement.

2. Les améliorations apportées au mode de fonctionnement du système des coordonnateurs résidents sont au centre de la coordination et de la cohérence portant sur l'ensemble du système au niveau du pays. L'examen triennal complet de l'Assemblée générale du système des activités opérationnelles des Nations Unies et les résolutions de suivi du Conseil économique et social ont mis en place les orientations principales pour la gouvernance et le fonctionnement du système des coordonnateurs résidents. Ces décisions ont un fil conducteur commun, qui est le principe de l'appropriation et de la direction des processus de développement national par les pays eux-mêmes, le rôle central du coordonnateur résident dans la coordination du système des Nations Unies au niveau du pays, et l'importance de garantir que le système des coordonnateurs résidents soit contrôlé par l'ensemble des organismes de développement des Nations Unies et doive donc fonctionner selon un mode inclusif et responsable.

3. Au cours des dernières années, le système des coordonnateurs résidents a subi plusieurs modifications, afin de fournir un appui plus efficace et coordonné au développement du pays. L'adoption du « *cadre de gestion et de responsabilisation du système des Nations Unies pour le développement et du système des coordonnateurs résidents, notamment le cloisonnement des fonctions dans ce dernier* » par le Groupe des Nations Unies pour le développement[1] en 2008 a donné un grand élan à cette réforme. Un examen du cadre de gestion et de responsabilisation du système des Nations Unies est actuellement en cours sous les auspices du Groupe des Nations Unies pour le développement.

4. Ce rapport vise à faire la lumière sur les défis et les opportunités systémiques rencontrés quand on optimise l'appui du système des coordonnateurs résidents aux pays de programme. Il évalue la performance du système des coordonnateurs résidents par rapport aux critères de référence énoncés dans l'examen triennal complet et dans les résolutions de suivi du Conseil économique et social[2]. Celui-ci souligne les questions qui seront peut-être posées lors de l'examen quadriennal complet de l'Assemblée générale de 2012 afin d'aider le Conseil économique et social à guider les préparations pour l'examen.

5. Dix coordonnateurs résidents ont été interrogés et plusieurs organismes des Nations Unies ont été consultés et inspectés afin de contribuer à l'élaboration du rapport. Ceux-ci sont mentionnés dans le rapport car ils ont révélé des informations

---

[1] Le Groupe des Nations Unies pour le développement comprend 32 fonds des Nations Unies, des programmes, des organismes, des départements et des bureaux qui interviennent dans le développement.

[2] Résolutions du Conseil économique et social 2008/1, 2009/1 et 2010/22.

importantes portant sur l'ensemble du système. Une série de rapports annuels a été également examinée.

6. Ce rapport doit être lu en même temps que les rapports du Secrétaire général sur le système des coordonnateurs résidents mis au point au cours des trois dernières années et que d'autres rapports présentés lors du débat consacré aux activités opérationnelles du Conseil.

II. Contexte institutionnel et défis systémiques

7. Le système des coordonnateurs résidents fonctionne à différents niveaux, faisant intervenir la supervision gouvernementale et intergouvernementale et les mécanismes de contrôle et d'appui aux niveaux du siège, de la région et du pays. Il existe dans plus de 130 pays par l'intermédiaire des coordonnateurs résidents et des équipes de pays des Nations Unies, déployé sur un système de 32 organisations et entités, et sur les institutions de Bretton Woods, chacun d'entre eux étant muni de son propre mandat, de sa gouvernance, sa structure et ses procédures. Le système des coordonnateurs résidents exécute de nombreuses fonctions et remplit plusieurs besoins au sein d'une structure institutionnelle complexe, qui pose un réel problème à l'efficacité de son fonctionnement.

1. Le coordonnateur résident

8. Le coordonnateur résident représente le Secrétaire général et l'équipe de pays des Nations Unies dans leur ensemble, y compris les organismes non-résidents. Le coordonnateur résident dirige le développement du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD), et prend la décision finale sur ses choix stratégiques. Le coordonnateur résident contribue également à la mobilisation de ressources pour le PNUAD. Il/elle coordonne sa mise en œuvre, son suivi et son évaluation. Le coordonnateur résident établit des rapports sur les résultats du PNUAD, notamment à l'attention du gouvernement.

9. Le coordonnateur résident a plusieurs « casquettes », exerçant la fonction du Représentant désigné du Secrétaire général dans des situations normales, et dans environ 80 % des pays exerçant la fonction de responsable désigné de l'ONU pour les questions de sécurité. Le coordonnateur résident est généralement désigné comme le Coordonnateur de l'assistance humanitaire dans des pays subissant une crise humanitaire (29 à l'heure actuelle), et le Représentant spécial adjoint du Secrétaire général dans des missions intégrées[3]. Dans certains endroits, le coordonnateur résident est le Directeur du Centre d'information des Nations Unies. Le coordonnateur résident est également le représentant résident du PNUD.

10. En dépit de ces nombreuses fonctions, le coordonnateur résident n'est pas chargé d'octroyer des ressources financières. Il/elle n'a pas de contrôle direct sur les ressources humaines, techniques et financières, sauf celles des bureaux du coordonnateur résident. En outre, il n'y a pas de rapport hiérarchique direct entre les membres de l'équipe de pays des Nations Unies et le coordonnateur résident.

[3] « Présences intégrées » fait référence à n'importe quel contexte dans lequel les Nations Unies ont une opération de maintien de la paix multidimensionnelle ou une mission politique en sus de l'équipe de pays des Nations Unies.

Malgré ces restrictions, le coordonnateur résident a l'obligation de rendre compte, entre autres, au Gouvernement, à l'équipe de pays des Nations Unies et au PNUD (c'est-à-dire en qualité de représentant résident).

2. L'équipe de pays des Nations Unies

11. Les membres de l'équipe de pays des Nations Unies sont responsables des résultats convenus au sein du PNUAD et des plans de travail communs avec l'équipe de pays des Nations Unies. Les équipes de pays varient considérablement en taille et en composition, selon, entre autres, les politiques du pays d'accueil et l'état du développement, ainsi que par son occupation du terrain et son choix de services. Certaines équipes de pays ont jusqu'à 18 à 23 membres résidents, mais la majorité d'entre elles ont 12 à 20 membres résidents et environ un tiers des équipes ont jusqu'à 12 membres. La plupart des organismes non-résidents utilisent le bureau du coordonnateur résident et le PNUD pour leur représentation locale et leurs besoins sur place.

12. Les coordonnateurs résidents doivent définir et exécuter les tâches au programme de l'équipe de pays des Nations Unies au moyen d'un processus consensuel au sein de l'équipe. Chaque organisation[4] représentée dans l'équipe de pays dispose de son propre cadre de gouvernance et de responsabilisation et de mandats très spécialisés. Les ressources humaines, financières et techniques dont ils disposent sont toutes différentes, chacune d'elles opérant sur un modèle[5] qui convient le mieux à leurs mandats. Les représentants du pays/directeurs des organismes sont directement responsables auprès de leurs propres organisations. Les bureaux de pays et les activités du programme sont financés par leurs propres ressources (les ressources régulières et les ressources extrabudgétaires) et/ou les contributions du gouvernement d'accueil. Ces différences entrent en ligne de compte au niveau du pays, notamment quand l'équipe de pays des Nations Unies aide les pays à faire face à des questions intersectorielles ou à grande échelle telles que les changements climatiques, la sécurité alimentaire et la crise économique mondiale.

3. Les équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement et les mécanismes de coordination régionale

13. Les **équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement** comprennent non seulement les anciennes « Agences du Comité exécutif »[6], mais aussi les organismes spécialisés et les départements du Secrétariat des Nations Unies. En se servant notamment du cadre de gestion et de responsabilisation, elles visent désormais à fournir des conseils stratégiques aux coordonnateurs résidents et aux équipes de pays en vue de préparer les plans-cadres

---

[4] Fonds et programmes, organismes spécialisés et départements des Nations Unies.

[5] Modalités de fonctionnement liées à la mobilisation de ressources, aux outils et instruments opérationnels et de responsabilisation, dont des niveaux d'autorité déléguée.

[6] Programme des Nations Unies pour le développement, Fonds des Nations Unies pour l'enfance, Fonds des Nations Unies pour les activités en matière de population, et Programme alimentaire mondial.

des Nations Unies pour l'aide au développement. Leurs fonctions de base comprennent un soutien technique aux coordonnateurs résidents et aux équipes de pays; une assurance de la qualité du Programme PNUAD/programmes des Nations Unies; une évaluation des prestations par le coordonnateur régional ou au moyen du Système d'évaluation et de notation des fonctionnaires de l'équipe de pays; et une « mise au point » dans des situations de pays difficiles.

14. Les Mécanismes de coordination régionale, présidés par les commissions régionales, coordonnent le travail des bureaux régionaux des organismes du système des Nations Unies sur les politiques stratégiques et les questions de programmation portant sur des priorités et des problèmes régionaux.

15. Les Mécanismes de coordination régionale et les équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement doivent s'aider et se renforcer mutuellement grâce à une interaction à double sens. Le Mécanisme de coordination régionale porte essentiellement sur les politiques, le soutien normatif et le travail analytique aux niveaux régional et local, tandis que les équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement se concentrent davantage sur l'aspect opérationnel qui consiste à fournir un appui cohérent et opportun aux équipes de pays des Nations Unies.

16. Les coordonnateurs résidents et les équipes de pays des Nations Unies peuvent s'adresser aux équipes régionales du Groupe des Nations Unies et aux mécanismes de coordination régionale pour recevoir un appui. Le rôle et la responsabilisation des directeurs/représentants régionaux des diverses organisations des Nations Unies peuvent varier considérablement. Certains assurent le contrôle des opérations de pays, alors que d'autres sont des centres d'expertise ou de logistique. En général, ils n'ont pas encore le niveau d'autorité et d'expertise, et les ressources nécessaires pour se charger des nouvelles tâches qui leur sont déléguées par le cadre de gestion et de responsabilisation. Le Groupe des Nations Unies pour le développement est chargé de cette fonction mais l'appui que le coordonnateur résident peut recevoir de la part des équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement reste inégal.

4. Gouvernance mondiale du système des coordonnateurs résidents

17. Les États Membres, au moyen de l'examen triennal complet, établissent des grands principes pour le fonctionnement et la gestion du système des coordonnateurs résidents. Le Conseil économique et social contrôle la mise en œuvre de ces principes et des orientations prises, ainsi que du rapport du coordonnateur résident aux gouvernements des pays d'accueil sur les résultats obtenus dans les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement.

18. Le système des coordonnateurs résidents est géré par le PNUD au nom du système des Nations Unies, reçoit des conseils de toutes les organisations, et est responsable devant tous par l'intermédiaire du Groupe des Nations Unies pour le développement. Le secrétariat du Groupe, le Bureau de la coordination des activités de développement, fournit des financements et une formation aux coordonnateurs résidents. Résultant d'une restructuration déclenchée par le cadre de gestion et de responsabilisation, ce Bureau concentrera ses efforts sur les fonctions d'appui

politique et stratégique[7], avec les tâches opérationnelles décernées aux équipes régionales du Groupe des Nations Unies.

19. Si l'on considère les nombreux rôles qu'occupent les coordonnateurs résidents en termes d'appui aux pays de programme, plusieurs membres du Groupe des Nations Unies pour le développement, ainsi que d'autres organisations et entités, (par exemple les services d'appui au développement, le Département des affaires politiques) publient des demandes et des conseils à l'attention des coordonnateurs résidents. C'est au coordonnateur résident que revient la responsabilité d'harmoniser ces ordres du jour différents.

20. Au sein de ce système complexe, le coordonnateur résident fait l'objet d'attentes de plus en plus élevées. Des pays de programme demandent plus souvent aux coordonnateurs résidents de coordonner l'appui politique ou les conseils normatifs, notamment de la part des organismes non-résidents. Les priorités stratégiques du Groupe des Nations Unies pour le développement pour 2010-2011 ont souligné l'appui fourni aux équipes de pays, afin que celles-ci s'engagent dans un dialogue sur les politiques et le programme, des conseils techniques et le renforcement des capacités.

III. Appui du système des coordonnateurs résidents aux pays qui doivent prendre en main et conduire les programmes les concernant en matière de coordination de l'aide extérieure

21. L'examen triennal complet 2007 a rappelé que les gouvernements nationaux ont la responsabilité première de coordonner toutes les formes d'aide extérieure.

22. Celui-ci a également invité le système des Nations Unies à renforcer sa participation, d'office, dans les modalités d'aide actuelles et nouvelles et dans les mécanismes de coordination à la demande du pays de programme. La coordination de l'aide est exercée notamment par l'intermédiaire du Groupe consultatif et de la table ronde et des réunions entre les gouvernements et les donateurs, des groupes de travail sectoriels, ou les réunions internes des donateurs.

23. Les gouvernements recherchent fréquemment l'appui des équipes de pays dans la gestion et la coordination des flux de ressources externes. À leur demande, les équipes de pays ont appuyé l'élaboration de plans nationaux de développement, de stratégies communes d'assistance, et d'approches sectorielles. Selon les coordonnateurs résidents interrogés dans ce rapport, les coordonnateurs résidents, au nom des équipes de pays, interviennent en général d'une manière ou d'une autre dans les mécanismes de coordination de l'aide.

24. Les activités d'appui menées par les Nations Unies en matière de coordination de l'aide consistent essentiellement en renforcement des capacités. Le renforcement des capacités des gouvernements centraux et locaux joue un rôle primordial car ceux-ci doivent conduire et prendre en main leurs priorités de développement national. En 2010, 80 équipes de pays des Nations Unies ont également appuyé le

[7] Par celles-ci on entend fournir un appui aux équipes de pays en mettant en œuvre les priorités stratégiques instaurées par le Groupe des Nations Unies pour le développement de 2010-2011 et le système de gestion et de responsabilisation.

renforcement des capacités pour les acteurs étatiques ou non qui participaient aux modalités, à la gestion, la coordination et l'évaluation de l'aide. Dans 62 pays, les équipes de pays ont renforcé les capacités nationales afin de développer et d'utiliser les systèmes de gestion de l'aide afin de stimuler la coordination de l'aide nationale, d'augmenter la transparence de l'aide et de la responsabilisation, et d'optimiser la contribution de l'aide au développement.

25. Les équipes de pays harmonisent de plus en plus leur appui technique et financier avec d'autres partenaires en utilisant des approches axées sur le programme, essentiellement au niveau du secteur. C'est en renforçant la capacité des pays de se prendre en main que des progrès seront enregistrés dans la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement. En 2010, 55 équipes de pays ont fait état de leur participation dans 154 initiatives axées sur le programme, essentiellement dans les secteurs de la santé, de l'éducation et de l'agriculture. Leur soutien aux partenaires nationaux vise également à garantir que les programmes axés sur le secteur soient accessibles aux populations les plus pauvres et les plus vulnérables.

26. Le rôle du coordonnateur résident et des équipes de pays en termes d'appui à la coordination de l'aide dépend également de l'état du développement de leurs pays d'accueil ainsi que des caractéristiques de la communauté des donateurs.

27. Dans les pays à forte dépendance à l'aide extérieure, en général les pays les moins avancés, le système des coordonnateurs résidents joue un rôle primordial en appuyant les gouvernements sur demande, en renforçant des capacités pour la gestion de l'aide, la coordination et le contrôle, ainsi qu'en garantissant la transparence des flux de l'aide et de la gestion. Les coordonnateurs résidents participent fréquemment à des groupes de coordination de l'aide au nom de l'équipe de pays. Les membres de l'équipe de pays sont représentés dans des comités qui traitent des questions sectorielles, indépendamment de la hauteur de leur contribution réelle à l'ONU.

28. Dans les pays à revenu intermédiaire, où la communauté des donateurs est plus petite, les équipes de pays aident le gouvernement à coordonner les partenaires extérieurs de manière efficace au niveau du secteur et à renforcer les capacités de suivi et d'évaluation des institutions locales correspondantes, par exemple les ministères d'exécution. Les coordonnateurs résidents aident ces pays à accéder aux ressources techniques du système des Nations Unies, dont les organismes non résidents.

29. Dans des pays plongés dans une crise humanitaire ou un conflit ou qui sortent d'un conflit, le rôle de coordination du coordonnateur résident inclut également les interventions des acteurs hors du système des Nations Unies, par exemple par l'intermédiaire d'un plan d'intervention et de la coordination d'opérations humanitaires. Des présences intégrées permettent aux Nations Unies de développer une approche plus intégrée pour faire face aux défis qui se présentent. Cependant, il appartient au Représentant spécial adjoint du Secrétaire général/Coordonnateur de l'assistance humanitaire/coordonnateur résident de prendre en compte les différents impératifs du maintien de la paix, de l'assistance humanitaire et de l'aide au développement, afin que les mécanismes de coordination de l'aide soient élaborés en conséquence.

30. Dans l'ensemble, le système des coordonnateurs résidents joue un rôle primordial, en aidant le pays de programme à coordonner l'aide extérieure. Les défis sont nombreux, car l'alignement de l'aide internationale sur les priorités du développement national dépend également du consensus qui aura été trouvé au niveau international.

IV. Le rôle du système des coordonnateurs extérieurs dans la coordination de la contribution du système des Nations Unies aux priorités nationales

31. L'examen triennal complet de 2007 a reconnu le rôle central des coordonnateurs résidents dans la coordination des activités opérationnelles des Nations Unies, qui ont pour objectif ultime d'améliorer l'appui aux pays de programme. Celui-ci a souligné que le système des coordonnateurs résidents est contrôlé par l'ensemble des organismes de développement des Nations Unies et qu'il doit donc fonctionner selon un mode participatif, collégial et responsable. Des mesures ont été prises au cours des années précédentes pour atteindre ces objectifs et pour combler les lacunes dans quatre domaines, à savoir la conduite du coordonnateur résident, les cadres pour la coopération, les mesures d'encouragement pour la collaboration et la responsabilisation.

1. Institutionnalisation de la conduite des coordonnateurs résidents

32. Les coordonnateurs résidents n'ont pas de relations hiérarchiques avec les responsables d'organismes dans les équipes de pays. Les coordonnateurs résidents ont déclaré au cours d'entretiens que la coordination engagée par leurs soins reposait en grande partie sur les compétences en matière d'encadrement de chacun des coordonnateurs résidents et sur leurs relations personnelles avec les membres de l'équipe de pays. Un effort a été fait pour renforcer le rôle de chef de file des coordonnateurs résidents au moyen d'instruments qui aident à développer une vision partagée de l'équipe de pays et qui récompensent la coordination. Les expériences positives dans ce domaine montrent que la conduite des coordonnateurs résidents s'exerce plus efficacement quand elle est partagée avec les membres de l'équipe de pays en les laissant jouer un rôle dans les groupes thématiques.

33. L'adoption du *cadre de gestion et de responsabilisation* a marqué la reconnaissance institutionnelle du rôle de chef de file des coordonnateurs résidents et a fait suite aux mandats des examens triennaux complets de 2004 et de 2007[8]. Le cadre de gestion et de responsabilisation adopte la vision selon laquelle le coordonnateur résident doit être « un excellent chef d'équipe qui peut représenter de manière efficace le système des Nations Unies dans son ensemble ». Celui-ci confère au coordonnateur résident des responsabilités importantes dans la gestion des fonds d'affectation spéciale multidonateurs et des programmes communs. Il exige des représentants de toutes les institutions de rendre des comptes au

[8] L'examen de 2004 a donné suite à l'élaboration d'un cadre complet de responsabilisation pour les coordonnateurs résidents. L'examen de 2007 a souligné que le système des coordonnateurs résidents devait fonctionner selon un mode participatif, collégial et responsable.

coordonnateur résident sur des questions liées au fonctionnement de l'équipe de pays et la mise en œuvre du programme de pays et de la stratégie des institutions.

34. Les consignes du Groupe des Nations Unies pour le développement sur le suivi du cadre de gestion et de responsabilisation ont défini le rôle du coordonnateur résident, notamment dans les domaines suivants : 1) diriger l'équipe de pays dans l'élaboration du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et dans la prise de décision finale sur la stratégie et l'allocation des ressources, si un consensus ne se dégage pas; 2) diriger l'équipe de pays dans la préparation d'un plan de travail annuel basé sur les résultats du cadre de gestion et de responsabilisation et d'autres plans et initiatives communs; 3) diriger l'équipe de pays dans le suivi, l'évaluation et le compte rendu des résultats du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement[9]. Les institutions sont en train d'adapter la définition du poste de leurs représentants résidents pour tenir compte de ces rôles.

35. Des études montrent que la conduite des programmes par les coordonnateurs résidents et le travail d'équipe au sein de l'équipe de pays sont plus importants dans des situations de transition allant de l'assistance au développement. Cela peut s'expliquer par le fait que les ressources sont plus nombreuses dans de telles situations, notamment pour la coordination. Le coordonnateur résident dispose d'une plus grande autorité sur les instruments de financement tels que les fonds de financement commun. Dix-sept fonds d'affectation spéciale multidonateurs sur 39 consacrent leur énergie à l'assistance humanitaire, au relèvement ou à la consolidation de la paix. Cet élément a renforcé l'autorité du coordonnateur résident en favorisant l'élaboration d'une vision commune et d'un travail opérationnel coordonné. Certaines évaluations et examens du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement montrent toutefois que la coordination doit être élargie.

36. Des consultations avec les coordonnateurs résidents et certaines études indiquent que la conduite des programmes de développement par les coordonnateurs résidents est également renforcée par leurs fonctions dans les domaines politique, humanitaire et concernant le personnel de sécurité.

37. Par exemple, au cours d'une mission politique spéciale ou d'une opération de maintien de la paix, le coordonnateur résident (également désigné Représentant spécial adjoint du Secrétaire général) est reconnu par l'équipe de pays comme le chef d'équipe car il aborde des questions politiques et qu'il s'entretient directement avec le Représentant spécial du Secrétaire général. Le coordonnateur résident joue un rôle primordial en dirigeant des stratégies et des plans prioritaires de consolidation de la paix communs et portant sur l'ensemble de l'équipe de pays, ainsi que la mise en œuvre d'un cadre de partenariat entre la Banque mondiale, l'ONU et la Commission européenne sur les situations de sortie de crise et les situations de crise. Dans un contexte hors mission, le coordonnateur résident/Coordonnateur de l'assistance humanitaire est à la tête de l'engagement et de l'analyse des Nations Unies dans des situations de tension naissante ou de complexité politique. Le coordonnateur résident contribue également à la préparation aux situations d'urgence et à la réduction des risques de catastrophe, à la fois dans le cadre de la préparation interinstitutions et d'une programmation à long

[9] Cet arrangement n'affecte pas la responsabilité du directeur de pays ou du représentant de chaque institution qui consiste à maintenir des liens hiérarchiques directs et une communication avec des fonctionnaires, dans le cadre des activités confiées à l'institution.

terme telle que l'intégration de la réduction des risques de catastrophe dans les bilans communs de pays (BCP) et les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD). En qualité de responsable désigné de l'ONU pour les questions de sécurité, et conformément aux nouvelles directives de sécurité dans le système de gestion de la sécurité des organismes des Nations Unies, le coordonnateur résident est plus libre de ses décisions et a plus de latitude pour décider des options à prendre concernant la sécurité quand il se trouve dans une situation difficile.

38. Alors que ces diverses fonctions donnent une importance supplémentaire au rôle du coordonnateur résident, elles sont assorties de grandes responsabilités et font appel à une vaste gamme de compétences et à un arbitrage fréquent entre des objectifs et des actions multiples, avec comme objectif ultime d'optimiser l'appui des Nations Unies au pays.

2. Création des cadres des équipes de pays des Nations Unies en vue de collaborer avec stratégie, principes d'inclusion, cohérence et résultats

39. La valeur ajoutée du système des coordonnateurs résidents réside, entre autres, dans sa capacité de former une vision stratégique qui guide l'intervention individuelle et commune des membres de l'équipe de pays en réponse aux priorités nationales. Au cours de la dernière décennie, le renforcement du système des coordonnateurs résidents a été réalisé au moyen de cadres visant à réunir l'équipe de pays pour planifier la stratégie et travailler conjointement en contribuant aux priorités du développement national.

a) Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD)

40. Le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement constitue le cadre stratégique pour la réponse collective du système des Nations Unies aux priorités du développement national. Il définit les résultats recherchés par l'équipe de pays tout en respectant les priorités nationales. Il constitue également un cadre pour la mobilisation des ressources, qui indique comment chaque membre de l'équipe de pays contribuera aux résultats et les ressources financières prévues pour l'ensemble du programme et de la part de chaque institution.

41. Le plan-cadre n'est toutefois pas un document opérationnel. Les institutions continuent à opérationnaliser leur contribution au PNUAD au moyen de leurs propres descriptifs de programme de pays, des documents du projet et des plans de travail. Il y a toujours des programmes spécifiques aux institutions qui ne figurent pas dans le plan-cadre.

42. En 2010, 44 pays ont élaboré de nouveaux plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement. Pour 2011, 28 nouveaux plans-cadres ont été ébauchés. Jusqu'alors, 16 pays où le PNUAD est mis en œuvre ont choisi d'utiliser les outils et les politiques élaborées basées sur le processus pilote « Unis dans l'action ».

43. La formulation du plan-cadre est un processus inclusif, faisant intervenir une gamme d'acteurs nationaux et tous les membres de l'équipe de pays afin de bâtir une vision stratégique commune. Le coordonnateur résident doit garantir

l'appropriation du processus et des produits et veiller, de concert avec les autorités nationales et l'équipe de pays, à ce que toutes les parties prenantes y participent.

44. Une majorité des coordonnateurs résidents interrogés considère le plan-cadre comme le seul cadre obligatoire qui rassemble l'équipe de pays. Cependant, nombreux sont ceux parmi les membres de l'équipe de pays qui considèrent que son processus de préparation est pesant. Les orientations du plan-cadre présentées par le Groupe des Nations Unies pour le développement en 2010 visent à simplifier le processus et à donner plus de flexibilité à l'équipe de pays, notamment pour inciter l'analyse du gouvernement à préparer le plan-cadre.

b) Plan d'action du PNUAD

45. Outre le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, les membres de l'équipe de pays préparent une stratégie et des documents de planification dans le cadre de la responsabilisation de leurs propres institutions. Les fonds et les programmes élaborent des descriptifs de programme de pays, qui sont concrétisés par les plans d'action pour la mise en œuvre des programmes de pays et les plans de travail annuels. D'autres organisations sont susceptibles d'utiliser des descriptifs de programmes ou de projets[10] qui sont liés de plus en plus à des cadres stratégiques professionnels. Cependant, il n'existe pas de mécanisme formel qui garantisse les liens entre les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement et les documents spécifiques aux institutions. Le coordonnateur résident n'intervient pas dans l'élaboration de documents spécifiques aux institutions.

46. Les orientations du plan-cadre 2010 ont suggéré la possibilité d'élaborer un Plan d'action du PNUAD (Plan d'aide au développement) qui constituerait un document opérationnel unique et remplacerait tous les documents opérationnels spécifiques à tous les organismes du système des Nations Unies. Le Plan d'action du PNUAD concrétise le plan-cadre. Il indique quelles sont les ressources nécessaires et quels sont les engagements pris en ce sens au moyen d'un cadre budgétaire commun. Il souligne également comment les organismes du système des Nations Unies s'organisent et travaillent avec le gouvernement et d'autres partenaires nationaux afin de fournir les résultats. Le coordonnateur résident doit exercer le contrôle total du développement du Plan d'action du PNUAD, qui établit des liens entre le plan-cadre et les programmes du système des institutions des Nations Unies. L'expérience de ces dernières années a montré que le plan d'action pouvait constituer un processus assez lourd.

c) Descriptif de programme commun de pays

47. En 2011, le premier descriptif de programme commun de pays (Tanzanie) a été soumis aux conseils d'administration respectifs. Le descriptif de programme commun de pays consolide le descriptif de programme de pays des fonds et des programmes sous un seul document. Celui-ci décrit les résultats, les contributions des partenaires et les ressources indicatives des organismes pertinents des Nations Unies conformément au PNUAD ou à un document stratégique équivalent. Le descriptif de programme commun de pays puise des informations sur les activités

[10] Tous les organismes du système des Nations Unies n'utilisent pas de plans de travail, les documents de projets ont en général le même niveau de détail – avec des actions annualisées, des objectifs et des ressources.

opérationnelles des fonds et programmes dans la stratégie d'aide au développement des Nations Unies, qui porte sur les données des programmes de tous les fonds, les programmes et les institutions spécialisées.

48. Le processus gouvernemental d'approbation du descriptif de programme commun de pays reste le même que le descriptif de programme commun de pays spécifique aux institutions, avec le document diffusé à chaque conseil d'administration pour être adopté.

49. Bien que le rôle du coordonnateur résident dans le plan-cadre ne soit pas formellement décrit, le descriptif de programme commun de pays permet davantage au coordonnateur résident de conduire la mise en œuvre du PNUAD, de renforcer la coopération et d'éviter la duplication. La capacité du descriptif de programme commun de pays d'inclure les institutions spécialisées, dont beaucoup réalisent des projets, est en train d'être examinée.

d) Programmes communs

50. Un **programme commun** est un ensemble d'activités, qui fait intervenir deux organismes des Nations Unies ou plus et des partenaires (sous-) nationaux avec un plan de travail commun et un budget lié. Le coordonnateur résident co-préside le comité directeur pour les fonds d'affectation spéciale multidonateurs, qui sont devenus une source importante de financement pour les programmes joints[11].

51. Les programmes joints fournissent le cadre pour que deux organismes des Nations Unies ou plus y collaborent en vue d'obtenir des résultats communs. Ils sont particulièrement utiles quand les organismes traitent de questions intersectorielles, et où ils ont des partenaires nationaux communs, et/ou ils travaillent dans la même zone géographique. Cependant, le principe de base des programmes communs est que les organismes du Groupe des Nations Unies pour le développement qui y participent disposent des ressources humaines et financières de départ nécessaires pour démarrer les activités préparatoires conduisant à un programme commun, ce qui n'est pas le cas pour des institutions spécialisées et d'autres entités des Nations Unies.

3. Création de mesures d'encouragement pour que l'équipe de pays des Nations Unies s'efforce d'atteindre en équipe les objectifs déjà convenus

52. Le Groupe des Nations Unies pour le développement a œuvré en vue d'améliorer les mesures d'encouragement pour le travail interinstitutions au moyen d'instruments d'évaluation et de notation des fonctionnaires, ainsi que le recrutement et le développement des capacités des coordonnateurs résidents.

53. Les coordonnateurs résidents n'ont pas d'autorité sur les ressources disponibles pour les membres de l'équipe de pays surtout parce qu'elles sont allouées au sein du cadre spécifique de mobilisation de ressources de leur institution/organisme.

---

[11] Il y a à l'heure actuelle 22 programmes semblables; voir le Bureau des fonds d'affectation spéciale multidonateurs.

54. L'octroi de fonds supplémentaires a eu un impact important car il a fait progresser la cohérence du système. Au cours des dernières années, une série de nouveaux instruments de financement ont été instaurés afin d'appuyer des approches cohérentes, notamment le Fonds pour la réalisation des OMD, ainsi que le fond unique et le guichet de financement élargi au niveau du pays. Les accords de financement ont tous placé le coordonnateur résident au centre de la prise de décision et ils ont créé une nouvelle mesure d'engagement pour que les membres de l'équipe de pays travaillent de concert. Dès le mois d'avril 2011, les engagements faits à 39 fonds d'affectation spéciale multidonateurs gérés par le PNUD ont atteint près de 5 milliards de dollars des États-Unis. En outre, le cadre budgétaire instauré dans des pays qui ont adopté l'initiative « Unis dans l'action » catalyse une mobilisation commune et un repérage des ressources.

55. Le fonds unique et le guichet de financement élargi ont été mis en place pour appuyer l'initiative « Unis dans l'action », sur la base du principe de programmation commune. En 2010, un Fonds du programme « Unis dans l'action » était opérationnel dans 17 pays, dont les 8 pays où l'initiative « Unis dans l'action » a été testée. Les quatre pays donateurs (c'est-à-dire la Norvège, l'Espagne, le Royaume-Uni et les Pays-Bas) se sont engagés à réunir la somme totale de 253 millions de dollars des États-Unis pour le guichet de financement élargi en 2010. Au total, 17 pays ont bénéficié de ce fond.

56. Des évaluations menées au niveau du pays montrent que le rôle stratégique du coordonnateur résident a été renforcé dans les pays où un Fonds du programme « Unis dans l'action » a été mis en place, en orientant l'usage des ressources conformément au programme convenu, et en dirigeant la mobilisation commune.

57. Le *Fonds pour la réalisation des OMD* a été instauré en 2007 par l'Espagne afin d'appuyer les objectifs clefs du Millénaire pour le développement et autres objectifs de développement connexes. Son portefeuille représentait 618 millions de dollars des États-Unis qui étaient alloués à 128 programmes dans 49 pays. D'ici 2010, tous les fonds promis ont été versés.

58. La nouveauté du Fonds pour la réalisation des OMD consistait à utiliser le mécanisme du coordonnateur résident pour sa coordination et sa gestion, et les modalités des programmes communs pour sa mise en œuvre. Le Fonds a favorisé le principe d'inclusion au moyen de la participation de la plupart des organismes du Groupe des Nations Unies pour le développement dans des programmes communs, mais dans certains cas il est difficile de maintenir un équilibre entre le principe d'inclusion et un pôle stratégique.

59. Le Fonds pour la réalisation des OMD est bientôt épuisé et les ressources du fonds unique ne sont en aucun cas assurées. L'un des effets de ces modalités de financement, qui consiste à favoriser une coopération plus étroite au sein de l'équipe de pays afin d'aider les pays à aborder les questions intersectorielles sous la conduite du coordonnateur résident, est donc en train de disparaître.

4. Élaboration d'un principe de responsabilisation

a) Responsabilité accrue de rendre compte aux gouvernements

60. L'examen triennal complet de 2007 a décidé que le coordonnateur résident, appuyé par l'équipe de pays, doit rendre compte aux autorités nationales des progrès

accomplis dans la réalisation des résultats prévus dans le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement. Les équipes de pays rendent compte aux autorités nationales grâce à des rapports annuels sur ce sujet et à des rapports sur les progrès accomplis par le plan-cadre[12].

61. L'adoption par le Groupe des Nations Unies pour le développement en 2010 des nouvelles consignes et du format opérationnel standard du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement a permis de mieux rendre compte aux autorités nationales des résultats du plan-cadre. Les nouvelles orientations prévoient que le gouvernement et l'équipe de pays conduisent un examen annuel du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement.

62. L'examen annuel et la préparation du rapport sur les progrès du plan-cadre doivent faire l'objet de l'appropriation et la direction des processus de développement national par les pays eux-mêmes. Les équipes de pays doivent consulter les autorités nationales sur ce qu'ils attendent de l'usage qui sera fait des rapports sur le plan-cadre et sur la manière de renforcer la responsabilité mutuelle entre les Nations Unies et le gouvernement. Le rapport est disponible pour toutes les parties prenantes, qu'il s'agisse des autorités nationales ou d'acteurs internationaux. Celui-ci deviendra le seul point de référence sur les résultats du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et sur la contribution des Nations Unies, ce qui permettra d'améliorer la transparence.

b) Responsabilité de rendre compte au sein du système des Nations Unies

63. Le cadre de gestion et de responsabilisation vise à fournir un cadre pour la gestion par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) du système des coordonnateurs résidents, au nom du système des Nations Unies, et à établir un mécanisme de responsabilisation mutuelle entre le coordonnateur résident et les membres de l'équipe de pays pour des résultats sur le développement. Le cadre de gestion et de responsabilisation souligne également les rôles et les responsabilités de toutes les parties prenantes en réalisant la vision du système des coordonnateurs résidents.

Progrès généraux

64. Une étude des coordonnateurs résidents conduite par le PNUD en 2010 a montré que le cadre de gestion et de responsabilisation est en train d'être mis en place dans la plupart des équipes de pays des Nations Unies. La majorité des coordonnateurs résidents (63 %) ont indiqué qu'ils avaient reçu suffisamment d'informations sur le cadre de gestion et de responsabilisation au cours de l'année 2009; 63 % des bureaux de pays de l'UNICEF ont également noté que le cadre de gestion et de responsabilisation fonctionne plutôt bien ou très bien.

65. Près de 85 % des coordonnateurs résidents se sont sentis responsabilisés et reconnus du fait de la mise en œuvre du cadre de gestion et de responsabilisation. Près de la moitié d'entre eux ont évalué les performances des membres de l'équipe de pays telles qu'elles étaient prévues dans le cadre de gestion et de responsabilisation; seulement 32 % ont fourni ces informations dans le cadre d'un processus formel institutionnalisé par les institutions respectives.

[12] Le rapport d'activité du FNUAP porte sur l'intégralité du cycle du FNUAP.

66. Le cadre de gestion et de responsabilisation reste toutefois inachevé, avec 10 % des équipes de pays des Nations Unies qui ne l'ont pas encore mis en œuvre. Environ 70 % des coordonnateurs résidents ont accès aux ressources techniques des institutions jusqu'à un certain point. Vingt-six pour cent des coordonnateurs résidents pensent que les membres de l'équipe de pays ne rendent pas compte aux coordonnateurs résidents du travail lié à l'équipe de pays. Sur les 37 % des bureaux de pays de l'UNICEF qui signalent que le cadre de gestion et de responsabilisation ne fonctionnait pas bien, la majorité d'entre eux a souligné que le cloisonnement des fonctions était en cause.

67. En sus du cadre de gestion et de responsabilisation, l'organisation générale des responsabilités dans le système de gestion de la sécurité des organismes des Nations Unies instaure également une responsabilisation mutuelle dans l'équipe de pays liée aux questions de sécurité du personnel. Le responsable désigné de l'ONU pour les questions de sécurité doit veiller à ce que l'objectif du système de gestion de la sécurité des organismes des Nations Unies soit atteint dans son pays ou sa zone. Les responsables des institutions dans le pays sont chargés d'aider le responsable désigné de l'ONU pour les questions de sécurité à exercer son mandat qui porte sur la sécurité de tout le personnel des Nations Unies, des locaux et des ressources.

Responsabilité mutuelle au moyen d'une évaluation et d'une notation mutuelles

68. La responsabilité mutuelle entre le coordonnateur résident et les membres de l'équipe de pays a été renforcée au moyen d'une évaluation et d'une notation mutuelles des fonctionnaires. Cette démarche implique que les coordonnateurs résidents et les équipes de pays conviennent des résultats à atteindre en équipe au sein du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement au cours d'une période donnée (année) et évaluent mutuellement leur performance et l'obtention de ces résultats.

69. Tout d'abord, la performance du coordonnateur résident/Coordonnateur de l'assistance humanitaire/responsable désigné de l'ONU pour les questions de sécurité et l'équipe de pays est évaluée par les équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement. Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, les services d'appui au développement et le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination fournissent les informations requises.

70. Deuxièmement, le coordonnateur résident/Coordonnateur de l'assistance humanitaire/responsable désigné de l'ONU pour les questions de sécurité et les membres de l'équipe de pays conduisent une évaluation commune. En outre, l'équipe de pays dans son ensemble est évaluée par le coordonnateur résident et les membres de l'équipe de pays sur cinq attributs clefs de haute performance[13]. Suite à cette évaluation, un accompagnement est fourni, afin de garantir des progrès et des améliorations.

71. En mettant en œuvre le cadre de gestion et de responsabilisation, le Groupe des Nations Unies pour le développement a également convenu de prendre quatre mesures visant à renforcer la responsabilisation des membres pour les résultats convenus par l'équipe de pays. (a) Les institutions révisent la description des

[13] Reconnaitre les autres, objectifs clairs communs, culture positive, dynamique de groupe transparente et ambition.

fonctions des membres résidents de l'équipe de pays afin de mettre en avant le rôle du coordonnateur résident en positionnant les Nations Unies de manière stratégique dans chaque pays; (b) Les institutions fournissent des informations au coordonnateur résident sur la mobilisation des ressources et la performance de la mise en œuvre du programme dans le cadre du Programme du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et du programme unique conduits par l'institution; (c) Le coordonnateur résident fournit une évaluation de la performance des membres de l'équipe de pays qui tient lieu de données officielles sur le processus d'approbation de la performance de l'institution; et (d) les institutions adoptent des procédures pour l'évaluation des résultats de l'équipe de pays dans leurs propres systèmes d'évaluation internes. Quelques institutions ont entièrement mis en œuvre ces étapes et d'autres se préparent pour une mise en œuvre totale.

72. L'initiative d'évaluation a recueilli l'appui des équipes régionales, des coordonnateurs résidents et des équipes de pays. Toutefois, le processus demande à être amélioré, car il est jugé comme trop long. Le suivi des évaluations doit être plus systématique afin de pallier à l'inégalité des performances. Une évaluation du Coordonnateur de l'assistance humanitaire est également indispensable.

Responsabilité de prendre en main l'ensemble du système au moyen du « cloisonnement des fonctions »

73. Outre leurs autres responsabilités, les coordonnateurs résidents continuent à exercer la fonction de représentants résidents du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). Les États Membres et le système des Nations Unies ont constamment souligné la nécessité de distinguer ces deux groupes distincts de responsabilités. L'examen triennal complet de 2007 a exigé que « le PNUD, dans le cadre de l'accord de programmation existant, nomme des directeurs de pays afin de gérer ses activités fondamentales, notamment la levée de fonds, afin de faire en sorte que les coordonnateurs résidents soient entièrement disponibles pour exécuter leurs tâches ». Le cadre de gestion et de responsabilisation a présenté le concept de « cloisonnement des fonctions » et clarifié les fonctions du coordonnateur résident et celles du représentant résident du PNUD.

74. Le cloisonnement des fonctions est appuyé par la création du poste de directeur de pays du PNUD et en donnant plus de responsabilités au représentant résident adjoint dans d'autres cas. Dès le mois de janvier 2011, 51 postes de directeurs de pays avaient été créés. Le directeur de pays du PNUD doit gérer les activités de fond du bureau de pays du PNUD, dont la levée de fonds, notamment dans des pays où se trouvent des équipes de pays importantes ou dans des situations d'urgence complexe. Ceci permet au coordonnateurs résidents de se concentrer sur ses fonctions en qualité de coordonnateur résident. Dans 93 % des équipes de pays, le PNUD est à présent représenté par le directeur de pays ou le représentant résident adjoint dans les réunions des équipes de pays.

75. Des entretiens avec le coordonnateur résident laissent à penser que quand un directeur de pays a été mis en place, les responsabilités du coordonnateur résident et du représentant résident du PNUD sont mieux définies. Dans ces circonstances, les coordonnateurs résidents en général ne pratiquent pas de mobilisation de ressources pour le PNUD et sont perçus comme neutres dans les prises de décision sur l'allocation de ressources. Toutefois, le coordonnateur résident est toujours sollicité par le gouvernement pour traiter des dossiers propres au PNUD en qualité d'autorité

suprême dans le bureau de pays du PNUD. Il/elle continue de signer les documents du PNUD.

76. D'après des entretiens, certains coordonnateurs résidents considèrent que leur rôle de représentants résidents du PNUD les aide dans l'exercice de leur fonction de coordonnateur résident – du fait de leur visibilité auprès de nombreux ministères liés au développement. Certains craignent que la fonction de coordonnateur résident soit moins attrayante et moins influente sans ce rôle.

77. Le « cloisonnement des fonctions » entre les rôles de coordonnateur résident et de représentant résident repose sur la garantie que :

a) Le coordonnateur résident doit rendre des comptes à tous les membres de l'équipe de pays des Nations Unies, tout en continuant à rendre des comptes à la direction du PNUD en qualité de représentant résident;

b) La séparation du rôle double de coordonnateur résident/représentant résident du PNUD existe dans diverses situations de pays, dont les pays où les bureaux sont petits et où la situation est difficile;

c) Le rôle double du coordonnateur résident/représentant résident du PNUD est clairement expliqué aux partenaires extérieurs;

d) Tous les coordonnateurs résidents des Nations Unies connaissent bien le système des Nations Unies, ce qui leur permet d'intervenir dans les processus de programmation, d'allocation de ressources et de mobilisation pour les Nations Unies dans leur ensemble[14].

78. Même si les efforts en vue d'établir le « cloisonnement des fonctions » sont unanimement reconnus, des inquiétudes subsistent quant à leur efficacité pour garantir la neutralité et l'impartialité des coordonnateurs résidents. Certains pensent que le fait de nommer un directeur de pays ou de donner des responsabilités à un représentant résident adjoint, même si cela représente une amélioration, ne peut pas répondre entièrement au conflit d'intérêt, qui provient, entre autres, du chevauchement des mandats du PNUD ou des institutions, que celui-ci soit réel ou ressenti comme tel. Des propositions ont été faites pour étudier d'autres mécanismes, par exemple en faisant tourner la fonction de coordonnateur résident parmi plusieurs institutions.

V. Efficacité de la coordination avec le PNUAD[15]

79. Le rôle du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement dans l'amélioration de l'appui à des pays de programme est essentiel pour évaluer les bénéfices du système des coordonnateurs résidents. Les avantages du plan-cadre peuvent être mesurés à l'aune de son impact sur l'appropriation des pays, la stratégie, la cohérence, le principe d'inclusion et les résultats, pour n'en citer que quelques-uns. L'examen de 10 évaluations et examens à mi-parcours des plans-

[14] Ceci est réalisé grâce à un processus d'orientation qui comprend une formation sur les diverses institutions.

[15] La présente section est basée sur une étude consacrée aux coûts et aux bénéfices de la coordination, DESA, mars 2011. Un examen du FNUAP est en train d'être réalisé par le Groupe des Nations Unies pour le développement, qui apportera peut-être une analyse plus approfondie.

cadres des Nations Unies pour l'aide au développement réalisés pour le présent rapport ont révélé des découvertes importantes.

1. Prise en main par les autorités nationales

80. On a souvent répété que le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement avait un effet positif sur l'appropriation nationale de l'assistance des Nations Unies. Les gouvernements ont cependant tendance à prendre davantage en main les programmes sectoriels ou même les programmes de pays de l'institution dans son ensemble que le plan-cadre. On a également pu observer que les priorités du gouvernement sont parfois insuffisamment financées par rapport à des problèmes qui ont une plus grande visibilité (par exemple le VIH/sida).

2. Cohérence

81. On pense souvent que le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, ainsi que les bilans communs de pays et les programmes communs, ont contribué à réduire la duplication. Parmi les domaines pour lesquels une action cohérente était nécessaire on peut citer le VIH/sida, le contrôle des objectifs du Millénaire pour le développement, et des initiatives au niveau décentralisé. Il était fréquemment fait état de duplication et de fragmentation des activités des Nations Unies. Il est évident qu'il y a de quoi faire beaucoup plus.

82. La cohérence des phases de planification et de mise en œuvre est appuyée par des groupes thématiques, qui constituent un outil important.

83. Des divergences ont été fréquemment observées entre le plan-cadre et des chaînes de résultat du programme de pays de l'institution des Nations Unies. Les consignes 2010 du Groupe des Nations Unies pour le développement sur le plan-cadre et le Plan d'action optionnel visent à régler ce problème.

3. Importance stratégique

84. Certains examens à mi-parcours du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement ont mis en lumière les réalisations qui n'auraient pas été exécutées en son absence, telles que la collaboration sur un recensement (à deux occasions), sur les objectifs du Millénaire pour le développement, un document de stratégie pour la réduction de la pauvreté et le VIH/sida. Cependant d'autres ont suggéré que le plan-cadre n'avait fait aucune différence et que les organismes des Nations Unies planifient les programmes et les projets séparément.

85. Des évaluations laissent entrevoir plusieurs solutions. L'une est de disposer de groupes de coordination de programme dotés de ressources suffisantes. D'autres font intervenir une plus grande concentration (avec des résultats moins nombreux), une programmation commune plus importante, et nombreux sont ceux qui ont fait appel à des systèmes de suivi plus rigoureux et axés sur les résultats.

4. Principes d'inclusion

86. Les coordonnateurs résidents relatent qu'ils associent les organismes non résidents aux processus de préparation du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement. Certains organismes non résidents mettent également en route une telle coopération. Néanmoins, certaines institutions plus petites et des organismes non résidents se sentent dépassés face à toutes ces demandes. Leur participation à la formulation du plan-cadre est ralentie par les délais habituellement courts liés à ce processus.

87. En général, beaucoup reste à faire pour harmoniser les arrangements de mise en œuvre de l'institution. Quelques examens à mi-parcours du plan-cadre ont montré que la préférence allait à un document opérationnel unique qui contient les résultats habituels et qui est basé sur une division du travail précise entre les diverses institutions des Nations Unies.

VI. Renforcement des ressources financières et humaines pour le système des coordonnateurs résidents

1. Financement du système des coordonnateurs résidents

a) Financement 2010 en hausse aligné sur la mise en œuvre du plan-cadre et le renforcement des équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement

88. Le PNUD continue d'être la source première de financement pour la gestion du système des coordonnateurs résidents, dont la plupart provient de son budget de base et est prévue pour appuyer des activités de coordination au niveau du pays. Le coût combiné de la fonction coordonnateur résident/représentant résident et du bureau du coordonnateur résident s'élevait à 73 millions de dollars des États-Unis en 2010 (une augmentation de 4,7 %), qui étaient entièrement financés par les ressources de base du PNUD. En outre, le PNUD a fourni 766 000 dollars des États-Unis afin d'appuyer les 8 pays pilotes « Unis dans l'action »[16]. 0,5 million de dollars a également été alloué afin d'appuyer les coordonnateurs nationaux des organismes non-résidents dans plusieurs pays[17], au moyen d'un projet piloté en 2008-2010. En 2010, 17 millions de dollars des États-Unis ont également été fournis par le Bureau de la coordination des activités de développement pour appuyer les bureaux du coordonnateur résident.

89. Les autres ressources constituent un ajout important au financement des activités de base fourni par le PNUD. En 2010, le fonds de coordination de pays des Nations Unies s'élevait à 33 millions de dollars des États-Unis, dont environ 46 % étaient alloués à l'appui aux équipes de pays.

90. L'appui financier aux équipes régionales a beaucoup augmenté pour atteindre la somme de 1,2 million de dollars des États-Unis, soit une hausse de 28 % au cours

---

[16] Aucun appui supplémentaire n'a été octroyé aux pays qui ont adopté de leur plein gré l'initiative « Unis dans l'action ».

[17] Au cours de l'exercice biennal 2008-2010, le PNUD a financé un total de 1,7 million de dollars des États-Unis.

de 2009, en conjonction avec le renforcement de leurs responsabilités. Ces chiffres contrastent avec le financement de l'opération du Bureau de la coordination des activités de développement en 2010, qui est tombé à 1,7 million de dollars des États-Unis, ce qui représente une baisse de 14 % au cours de l'année 2009.

91. On s'accorde à penser qu'avec un investissement modéré, la coordination a produit des résultats concrets au niveau du pays, en diminuant la duplication et en favorisant la synergie, contribuant ainsi à l'efficacité renforcée du développement. Le potentiel est là pour aller plus loin. En ce sens, on peut débattre que les ressources actuellement allouées à la coordination des Nations Unies peut ne pas suffire.

Le financement du système des coordonnateurs résidents au moyen du Programme de développement des Nations Unies et du Groupe des Nations Unies pour le développement/ Bureau de la coordination des activités de développement, 2005-2009

(En milliers de dollars des États-Unis, prix courants)

Financement du système des coordonnateurs résidents et allocation des ressources	*2005*	*2006*	*2007*	*2008*	*2009*	*2010*
A PNUD (ressources ordinaires)						
1. Appui opérationnel du PNUD au système des coordonnateurs résidents						
a) Coût de base des coordonnateurs résidents/représentants résidents et des bureaux de coordonnateurs résidents[a]	52 132	53 579	61 431	66 766	70 030	73 338
b) Appui aux organismes non résidents[b]	–	–	–	556	578	574
c) Appui aux équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement[b]	–	–	–	687	912	1 176
d) Appui aux pays pilotes de l'initiative « Unis dans l'action »[b]	–	–	–	314	1 003	766
e) Appui au Bureau de la coordination des activités de développement au Siège[c]	1 372	1 604	1 717	1 765	1 994	1 723
2. Appui aux coordonnateurs résidents (fonds alloués et suivis par le Bureau de la coordination des activités de développement)[d]	14 264	13 193	12 687	15 635	16 796	16 970
Total A	**67 768**	**68 376**	**75 835**	**85 723**	**91 313**	**94 547**
(Pourcentage d'augmentation par rapport à l'année précédente)		**0,89 %**	**9,84 %**	**11,53 %**	**6,12 %**	**3,42 %**
B. PNUD/Bureau de la coordination des activités de développement (contributions volontaires versées au Fonds de coordination des Nations Unies pour les pays)						
1. Appui au Bureau de la coordination des activités de développement au Siège et à l'École des cadres du système des Nations Unies[e]	6 961	7 191	9 445	10 181	11 264	14 912
2. Appui aux équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement	–	–	200	517	255	1 066
Fonds alloués aux bureaux des coordonnateurs résidents						
3. Appui aux équipes de pays des Nations Unies	–	2 063	3 498	9 217	10 630	9 105
4. Appui supplémentaire aux équipes de pays pour la phase de relèvement	2 119	3 531	3 325	4 440	4 894	5 937

Financement du système des coordonnateurs résidents et allocation des ressources	*2005*	*2006*	*2007*	*2008*	*2009*	*2010*
5. Appui aux pays pilotes de l'initiative « Unis dans l'action » et aux autres pays ayant souscrit volontairement à cette initiative	–	–	–	1 250	1 200	2 000
Total B	**9 080**	**12 785**	**16 468**	**25 605**	**28 243**	**33 020**
(Pourcentage d'augmentation par rapport à l'année précédente)		**28,98 %**	**22,36 %**	**35,68 %**	**9,34 %**	**16,91 %**
Montant total de l'appui au système de coordonnateurs résidents fourni par le PNUD ou par son intermédiaire	**76 848**	**81 161**	**92 303**	**111 328**	**119 556**	**127 567**
Pourcentage des contributions versées par des donateurs par rapport au montant total de l'appui au système des coordonnateurs résidents (B)	**11,82 %**	**15,75 %**	**17,84 %**	**23,00 %**	**23,62 %**	**25,88 %**

Source : PNUD, Groupe des Nations Unies pour le développement/Bureau de la coordination des activités de développement.

[a] Ce montant représente le coût total de l'appui du PNUD à la fonction de coordination au niveau national (les dépenses salariales engagées par le coordonnateur résident/représentant résident et les dépenses d'appui opérationnel et administratif) et constitue un pourcentage de 27 % du coût d'un bureau de pays du PNUD, calculé à partir d'une étude de la charge de travail en 2009.

[b] Avant 2008, le soutien aux organismes non-résidents, aux équipes de directeurs régionaux et aux activités pilotes de l'initiative « Unis dans l'action » (le cas échéant) était inscrit à la rubrique Coût de base fonction de coordonnateur résident/représentant résident et bureau de coordonnateur résident. Le montant correspondant comprend les dépenses afférentes aux 14 postes d'analyste de la coordination nationale et aux 6 postes de spécialiste de la coordination régionale relevant des équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement.

[c] Montants affectés à la gestion : dépenses de postes et frais généraux de fonctionnement.

[d] Conformément à la décision 95/23 du Conseil d'administration du PNUD-FNUAP, le PNUD a aussi prévu des dépenses d'appui aux coordonnateurs résidents dans ses arrangements de programmation. Cette mise de fonds initiale permet de renforcer la coordination au niveau national et de donner aux coordonnateurs résidents les moyens d'exploiter rapidement les possibilités de collaboration à l'échelle du système afin de répondre aux besoins nationaux prioritaires, y compris dans le domaine du relèvement et de la transition.

[e] Avant 2008, les rubriques Appui aux équipes de directeurs régionaux (B.2), Appui aux équipes de pays des Nations Unies (B.3) et Appui aux pays pilotes de l'initiative « Unis dans l'action » (B.5), le cas échéant, étaient regroupées sous la rubrique Appui au Bureau de la coordination des activités de développement au Siège (B.1).

b) La répartition de la charge reste limitée

92. L'examen triennal complet de 2007 a exhorté le système des Nations Unies à renforcer l'appui fourni au système des coordonnateurs résidents sur les plans financier, technique et organisationnel, et à veiller à ce que les coordonnateurs résidents disposent bien des ressources nécessaires pour jouer leur rôle efficacement. L'appui que peuvent fournir les organisations du Groupe des Nations Unies pour le développement au fonctionnement du système des coordonnateurs résidents dépend de leurs politiques et des modèles de financement. La plupart des membres de l'équipe de pays des Nations Unies fournit un appui par l'intermédiaire du temps que leur personnel consacre à l'appui de groupes thématiques.

93. Cependant, les institutions ont fait état d'une hausse des demandes formulées par les coordonnateurs résidents aux équipes de pays pour des activités et des capacités de financement des bureaux du coordonnateur résident. Celle-ci pourrait refléter des ressources inadaptées pour cette fonction.

94. Tandis que les membres de l'équipe de pays contribuent en consacrant une partie de leur temps aux travaux du bureau du coordonnateur résident, des entretiens avec les coordonnateurs résidents indiquent qu'ils ne contribuent généralement pas

aux frais généraux de fonctionnement du bureau du coordonnateur résident. Le partage des coûts existe pour des activités communes axées sur la programmation (par exemple des évaluations et des réunions de réflexion pour la préparation du PNUAD, sensibilisation et communication commune). Plus généralement, des organismes contribuent à des activités interinstitutions à l'appui du système des coordonnateurs résidents. Si le partage des coûts est important, le consensus veut que le bureau du coordonnateur résident ne fasse pas trop de dépenses et qu'il compte sur les capacités de l'institution.

95. Les coordonnateurs résidents reçoivent un appui plus important quand ils traitent des questions politiques, humanitaires et sécuritaires. Dans ces cas-là, ils reçoivent un appui du Bureau de la coordination des affaires humanitaires, des services d'appui au développement et du Département des affaires politiques sous la forme de missions et dans certains cas de personnel supplémentaire dans le bureau du coordonnateur résident, par exemple, du personnel des services d'appui au développement sur le terrain et des conseillers au siège du Département.

c) Il est difficile de mesurer le coût du système des coordonnateurs résidents

96. Les coûts du système des coordonnateurs résidents comportent plusieurs éléments. Certains coûts figurent dans les budgets du PNUD et du Bureau de la coordination des activités de développement, alors que d'autres sont des coûts indirects engendrés par les membres des équipes de pays au niveau du pays, en sus de l'appui fourni par les bureaux régionaux/siège de chaque institution du Groupe des Nations Unies pour le développement. Le PNUD conduit une étude régulière de coordination (tous les deux ans) selon laquelle environ 27 % des coûts du bureau de pays du PNUD financés par les ressources ordinaires du budget d'appui biennal du PNUD est consacré à la coordination des activités de développement des Nations Unies. Une étude préliminaire sur le coût et les bénéfices de la coordination[18] montre que les coûts de coordination s'élèvent à 237,5 millions de dollars des États-Unis annuellement et qu'ils représentent environ 3 % des ressources programmables des Nations Unies en 2009[19].

97. Il faudrait comparer ces coûts aux bénéfices du système des coordonnateurs résidents, dont la plupart ont été mentionnés dans les sections précédentes. Ni les coûts ni les bénéfices ne peuvent être facilement identifiés, du fait des difficultés inhérentes à l'évaluation et à la quantification de ces montants et en l'absence de standards de comptabilité, de budgétisation et de mesure sur l'ensemble du système des Nations Unies.

---

[18] Étude réalisée par le Département des affaires économiques et sociales en mars 2011.

[19] Celle-ci comprend : 1) le coût du PNUD et du Bureau de la coordination des activités de développement pour le système des coordonnateurs résidents, 2) le coût du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination et 3) des estimations pour le coût des organismes autres que le PNUD aux niveaux du pays, du siège et de la région, y compris une estimation rapide du temps consacré par le personnel dans des activités pour le Groupe des Nations Unies pour le développement, le Comité de haut niveau sur les programmes et le Comité de haut niveau sur la gestion.

2. Recrutement et développement de carrière des coordonnateurs résidents

98. Au cours des dernières années on a assisté à une hausse supplémentaire du nombre de coordonnateurs résidents nommés par des institutions non financées par le PNUD. En 2010, 36 % d'entre eux venaient d'autres institutions, contre 27 % en 2005[20]. Pour certains, l'expérience de la fonction de coordonnateur résident a amélioré leurs perspectives de carrière dans leurs organismes. Dans la plupart des cas, cependant, le retour des anciens coordonnateurs résidents à leur organisme à un niveau équivalent à celui du coordonnateur résident n'est pas garanti. En même temps, l'augmentation du nombre de coordonnateurs résidents nommés par des institutions non financées par le PNUD a des implications sur le plan de carrière du personnel du PNUD, car les coordonnateurs résidents occupent également la fonction de représentants résidents du PNUD.

99. On constate une amélioration dans l'équilibre entre les sexes et l'équilibre géographique parmi les coordonnateurs résidents, bien que beaucoup reste à faire dans ce domaine. À la fin de l'année 2010, 35 % d'entre eux étaient des femmes, contre 23 % en 2000. Au cours de la même période, le nombre de coordonnateurs résidents venant des pays en développement est passé de 37 % à 52 %.

100. Selon une évaluation réalisée par le Groupe des Nations Unies pour le développement en 2009, on assiste à une baisse importante du nombre des postulants au poste de coordonnateur résident[21], et par conséquent à moins de nominations pour les vacances de poste de coordonnateur résident. Plusieurs raisons sont à l'origine de cette baisse. Tout d'abord, le niveau de responsabilité accordé aux coordonnateurs résidents n'est pas jugé suffisant par certains candidats potentiels, compte tenu des responsabilités lourdes et complexes du poste et du niveau de responsabilité. Ensuite, les exigences élevées du poste (notamment les rôles multiples des coordonnateurs résidents) ne sont pas accompagnées de l'appui nécessaire.

101. Le Groupe des Nations Unies pour le développement a élaboré un plan d'action afin d'aider à attirer, former et retenir des candidats dans le groupe de travail, notamment un ensemble d'objectifs à court, moyen et long terme. L'un des critères à retenir dans cette approche consiste à être plus rigoureux sur le processus d'évaluation des candidats potentiels au moyen du Centre d'évaluation des coordonnateurs résidents.

102. L'appropriation du système des coordonnateurs résidents par le système des Nations Unies dans son ensemble fait appel à la participation de toutes les institutions membres, dont le Secrétariat des Nations Unies, dans la conception et la mise en œuvre des programmes de formation et d'information destinés aux coordonnateurs résidents. Depuis 2007, les programmes d'orientation comprennent des formations dispensées aux sièges des organismes basés en Europe avec leur appui financier. Le programme d'orientation passe d'une approche axée sur les organismes à une approche thématique, où les organismes contribuent aux thèmes de leur choix. Les avantages de cette initiative visant à familiariser le coordonnateur

---

[20] Ce chiffre ne comprend pas ceux qui viennent au système des Nations Unies de l'extérieur.

[21] Le groupe comprend des candidats qui ont subi l'évaluation pour devenir coordonnateurs résidents mais qui n'ont pas encore été nommés.

résident avec le système des Nations Unies dans son ensemble doivent faire l'objet d'un examen.

VII. Questions à aborder lors de l'élaboration de l'examen quadriennal complet pour 2012

1. Réalisations

103. La complexité croissante et la nature intersectorielle des défis que rencontrent les pays en développement, de l'impact de la crise économique mondiale au développement durable, font appel à un appui des Nations Unies qui doit être plus cohérent que jamais.

104. En 2010, une série d'outils et d'instruments ont été mis à la disposition des coordonnateurs résidents en vue de mettre en œuvre les décisions de l'Assemblée générale et du Conseil économique et social sur l'amélioration de la cohérence et de l'efficacité des activités opérationnelles des Nations Unies.

105. Parmi les réalisations les plus importantes, il faut citer la mise en œuvre du *cadre de gestion et de responsabilisation*, la responsabilisation progressive du coordonnateur résident, et le renforcement de la prise en main du système des coordonnateurs résidents par l'ensemble du système. Le rôle de chef de file du coordonnateur résident dans l'élaboration et la mise en œuvre du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et au sein de l'équipe de pays des Nations Unies a été confirmé. La réorganisation de la structure du système des coordonnateurs résidents ainsi que l'attention portée par le système des Nations Unies dans son ensemble aux priorités stratégiques convenues par le Groupe des Nations Unies pour le développement pour 2010/2011 lui a fourni une vision stratégique inspirée de l'examen triennal complet. Le cadre de gestion et de responsabilisation a également souligné la gestion et la supervision globale du système des coordonnateurs résidents.

106. L'impact de la plupart de ces mesures doit être examiné en 2011-2012 quand un grand nombre de plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement aura été élaboré.

2. Risques et défis

107. Malgré des changements positifs, le rôle du coordonnateur résident reste ralenti par des contraintes systémiques. S'il n'a pas de contrôle sur un niveau amélioré des ressources du programme, le rôle de chef de file du coordonnateur résident et sa capacité à influencer le contenu du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement est affaibli, et reste clairement défini par les mandats des membres de l'équipe de pays des Nations Unies. Certaines de ces questions ne peuvent être résolues que par la gouvernance au niveau du système des Nations Unies et échappent au cadre des membres du Groupe des Nations Unies pour le développement.

108. La responsabilisation du coordonnateur résident a été également favorisée par d'autres facteurs importants, comme la programmation commune et les programmes communs, suscités par le Fonds pour la réalisation des OMD, et les Fonds

d'affectation spéciale multidonateurs tels que le guichet de financement élargi et le Fonds du programme unique de pays. Ces ressources jouent un rôle important notamment pour ce qui est d'engager les organismes non-résidents dans le processus du PNUAD. Toutefois, l'avenir du Fonds pour la réalisation des OMD et du guichet de financement élargi est incertain, comme l'est celui du financement du fonds du programme « Unis dans l'action ». Les coordonnateurs résidents risquent de n'avoir accès aux ressources non affectées à des fins spécifiques que dans le contexte de demandes consolidées à l'appui de l'assistance humanitaire.

109. Dans la situation actuelle, la réussite des coordonnateurs résidents dépend toujours de leurs compétences personnelles et de leur crédibilité pour diriger l'équipe de pays de manière impartiale et collégiale.

110. Il faut examiner et renforcer le lien entre les instruments spécifiques aux organismes tels que les descriptifs de programmes de pays et les plans d'action pour la mise en œuvre des programmes de pays, et le nouveau plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et le plan d'action de celui-ci – quand ils existent – et faire respecter un déroulement adapté afin de renforcer la cohérence et d'éviter les duplications et les chevauchements. L'impact des instruments innovants élaborés dans le cadre de l'initiative « Unis dans l'action » (c'est-à-dire un programme, un fonds, un cadre budgétaire unique, un plan d'aide au développement des Nations Unies et un descriptif de programme de pays) sera évalué dans le cadre de l'évaluation séparée dont fera l'objet cette initiative.

111. Le cloisonnement des fonctions ayant été mis en place par le *cadre de gestion et de responsabilisation*, des efforts sont faits en vue de répondre à des problèmes potentiels tels que le conflit d'intérêt entre les fonctions du coordonnateur résident des Nations Unies et le représentant résident du PNUD. L'efficacité de ce « cloisonnement des fonctions », son intégration du concept de responsabilisation mutuelle, dépend de la taille de l'équipe de pays des Nations Unies et de l'ampleur des activités des Nations Unies dans un pays[22]. Elle dépend également de l'engagement du coordonnateur résident sur des questions portant sur l'ensemble du système comparées à des questions spécifiques aux institutions, et ses capacités à encourager et responsabiliser les autres. Il est très important de déterminer si il/elle est considéré(e) comme un chef d'équipe collégial, neutre et responsable, qui connaît parfaitement le système des Nations Unies.

112. L'implication croissante du système des coordonnateurs résidents des Nations Unies comporte des attentes plus élevées et une charge de travail plus importante pour le coordonnateur résident et son bureau. Les outils et instruments récents du Groupe des Nations Unies pour le développement visant à renforcer le rôle du coordonnateur résident ont pris en compte ces changements récents. Celui-ci n'apparaît pas cependant dans les ressources mises à la disposition du coordonnateur résident qui sont restées pratiquement les mêmes à l'exception des projets pilotes « Unis dans l'action ».

113. Le rôle du coordonnateur résident est passé du rôle de coordonnateur des activités opérationnelles des Nations Unies pour le développement à une série d'autres activités, parmi lesquelles on peut citer les responsabilités de commandement dans une mission intégrée sous la direction du Représentant spécial

[22] Garder un directeur de pays dans une équipe de pays des Nations Unies qui a peu d'opérations n'est peut-être pas rentable.

du Secrétaire général. Ces fonctions politiques et humanitaires renforcent la direction du coordonnateur résident en matière de coordination d'activités axées sur le développement.

3. Recommandations

114. Le Conseil voudra peut-être :

i. Encourager le Secrétaire général, de concert avec le Groupe des Nations Unies pour le développement, dans sa préparation de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles des Nations Unies pour le développement, à identifier des méthodes visant à maximiser l'impact des réorganisations récentes sur la cohérence et l'efficacité de l'appui du système des Nations Unies aux États Membres, sur la base d'évaluations indépendantes;

ii. Inciter les organismes du Groupe des Nations Unies pour le développement à mettre en œuvre les mesures récentes de réforme visant à garantir l'implication du système des coordonnateurs résidents et la responsabilisation mutuelle entre les coordonnateurs résidents et les équipes de pays telle qu'elle est décrite dans le *cadre de gestion et de responsabilisation*;

iii. Encourager le Secrétaire général, dans sa préparation de l'examen quadriennal complet, à mener une étude des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement visant à évaluer s'ils tiennent mieux compte des priorités nationales, s'ils se consacrent aux résultats des objectifs du Millénaire pour le développement, et visant à évaluer l'efficacité du processus du plan-cadre, sur la base du travail accompli par le Groupe des Nations Unies pour le développement;

iv. Encourager les institutions du système des Nations Unies à travailler avec le coordonnateur résident afin d'améliorer les liens entre les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement et leurs documents de programmation et de projets, tout en tenant compte de leurs mandats et modèles spécialisés;

v. Inviter le Groupe des Nations Unies pour le développement à améliorer davantage les instruments et les outils qui facilitent l'appui efficace et global des Nations Unies en faveur des pays de programme, tels que la programmation conjointe;

vi. Inviter le Groupe des Nations Unies pour le développement à faire en sorte que les instruments de coordination et de programmation, tels que les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement, soient suffisamment flexibles pour s'adapter à différentes situations de pays, notamment dans les pays à revenu intermédiaire, les pays contributeurs nets et les petits pays, sur la base des principes de l'appropriation et de la direction des processus de développement national par les pays eux-mêmes;

vii. Inviter le Secrétaire général, dans sa préparation de l'examen quadriennal complet, à analyser le rôle des modalités de financement existantes, notamment les fonds d'affectation spéciale multidonateurs, en aidant les pays de programme à aborder les questions intersectorielles et en appuyant le rôle

fondamental du coordonnateur résident dans la coordination au niveau du pays, et à faire des recommandations afin d'améliorer ces modalités.

viii. Inviter le Groupe des Nations Unies pour le développement à conduire un examen des modalités de financement existantes en faveur du système des coordonnateurs résidents, y compris celles qu'utilisent le Département des affaires politiques, les services d'appui au développement, et le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, et de faire des propositions concrètes en vue de mettre les fonds à la disposition du coordonnateur résident. Le Secrétaire général en fera rapport au Conseil économique et social;

ix. Encourager le Comité de haut niveau sur la gestion et le Groupe des Nations Unies pour le développement à examiner des régulations portant sur les ressources humaines et la mobilité du personnel interinstitutions, dans le but de protéger les carrières des fonctionnaires qui occupent le poste de coordonnateur résident, et de soutenir les fonctionnaires qui postulent pour une évaluation de coordonnateurs résidents;