



Conseil économique et social

Distr. limitée
18 janvier 2023
Français
Original : anglais

Comité du programme et de la coordination

Soixante-troisième session

Session d'organisation, 27 avril 2023

Session de fond, 30 mai-30 juin 2023

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

Questions relatives au programme : évaluation

Évaluation de l'appui régional du Bureau de la coordination des activités de développement

Rapport du Bureau des services de contrôle interne

Résumé

Le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) a déterminé la pertinence et l'efficacité des bureaux régionaux du Bureau de la coordination des activités de développement pour ce qui est d'appuyer les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et de leur permettre de remplir leur rôle essentiel de coordination et de direction, comme le prévoit la réforme du système des Nations Unies pour le développement. Il a évalué deux résultats immédiats : a) des coordonnatrices et coordonnateurs résidents bien informés et dotés de moyens d'action ; et b) le renforcement de la coordination et de la cohérence des activités de développement des Nations Unies aux niveaux national et régional, y compris l'amélioration des interventions transfrontalières, pour promouvoir le développement durable. L'évaluation du BSCI a été réalisée au moyen d'enquêtes, d'entretiens, d'observations directes de réunions, d'études de cas, d'analyses de la charge de travail et d'examen de documents.

L'appui du bureau régional a permis aux coordonnatrices et coordonnateurs résidents de mieux assumer leur rôle de chef de file. La fonction primordiale des bureaux régionaux, qui consiste à prêter leur concours aux coordonnatrices et coordonnateurs résidents, leur a été dévolue comme prévu dans le cadre de la réforme du système de développement et a été largement acceptée. Les bureaux régionaux ont consacré 65 % de leur temps aux activités menées au niveau national, 20 % à celles menées au niveau régional et 15 % à celles menées au niveau mondial. Ils ont fourni aux coordonnatrices et coordonnateurs résidents divers types d'appui utile au niveau des pays, notamment, un soutien au titre des plans-cadres de coopération et des

* Nouveau tirage pour raisons techniques (5 mai 2023).

** [E/AC.51/2023/1](#).



questions relatives aux opérations et à la performance. Les coordonnatrices et coordonnateurs résidents étaient largement satisfaits du soutien qu'ils avaient reçu. Les bureaux régionaux les ont également soutenus en matière d'aide humanitaire et de riposte en cas de crise, en leur fournissant des conseils et des orientations, ainsi qu'un accès aux compétences du système des Nations Unies et à des moyens supplémentaires. Les coordonnatrices et coordonnateurs résidents étaient moins largement satisfaits de l'aide fournie dans ce domaine par rapport à l'aide plus courante, au jour le jour.

L'appui des bureaux régionaux a permis aux coordonnatrices et coordonnateurs résidents de mieux s'acquitter de leur rôle de coordination du programme. Il a été assuré par l'intermédiaire du mécanisme du groupe d'entraide et sous la forme d'un soutien direct aux processus de programmation. Les coordonnatrices et coordonnateurs résidents étaient très satisfaits des deux modes de soutien. L'appui des bureaux régionaux les a également rendus mieux à même coordonner la programmation des Nations Unies au niveau national en s'appuyant sur les compétences et l'analyse régionales. Lorsque les compétences étaient disponibles, les bureaux régionaux ont contribué efficacement à l'intégration des programmes normatifs dans la programmation conjointe.

Les bureaux régionaux ont également accordé par divers moyens un appui fort utile aux coordonnatrices et coordonnateurs résidents, essentiellement en les réunissant avec les entités du système des Nations Unies, en examinant les analyses communes par pays et les plans-cadres de coopération et en soutenant les analyses régionales. Les cinq bureaux régionaux leur ont prêté leur concours dans le cadre des interventions transfrontalières. Ce soutien a toutefois été limité par la complexité des problèmes et par les modestes moyens dont ils disposaient.

Étant donné que leur travail est fortement axé sur la demande et qu'ils dépendent largement de postes financés par des fonds extrabudgétaires, les bureaux régionaux pourraient ne pas être en mesure de maintenir leur niveau de soutien actuel. Ce travail très exigeant et non plafonné impliquait des demandes de soutien illimitées et de grande envergure qui rendaient la planification difficile. Les bureaux régionaux ont accru leurs moyens de répondre à la demande des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et du Bureau de la coordination des activités de développement à New York en recourant à du personnel temporaire, à des détachements et à des volontaires des Nations Unies. Malgré ces renforts, ils ont encore du mal à faire face à la demande d'appui.

Leur rôle charnière entre les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et l'architecture des Nations Unies au niveau régional continue d'être affiné. Les coordonnatrices et coordonnateurs résidents étaient moins satisfaits de ce rôle. Contrairement à leur rôle au sein du groupe d'entraide, celui que les bureaux régionaux jouent à l'égard de la plateforme de collaboration régionale était défini de manière plus large dans le cadre de l'application du principe de la responsabilité à la gestion, sauf que les méthodes de travail n'étaient pas décrites avec autant de précision. Les bureaux régionaux ont donc assumé leur rôle concernant la plateforme de collaboration régionale différemment, certains servant de relais plus actif. Ils ont néanmoins pu, dans une certaine mesure, mettre les coordonnatrices et coordonnateurs résidents en relation avec les organismes régionaux des Nations Unies grâce à la plateforme. Ils se sont tout de même heurtés à des problèmes de structure organisationnelle plus vastes lorsqu'il s'est agi de les relier aux compétences et aux stratégies régionales des Nations Unies, notamment du fait de la réactivité inégale des coalitions thématiques, du manque d'incitations et de responsabilisation des entités des Nations Unies et des réformes encore en cours au niveau régional.

Le BSCI formule deux recommandations principales à l'intention du Bureau de la coordination des activités de développement :

- Procéder à une évaluation des besoins des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et de leurs bureaux et à un recensement des types d'appui que le Bureau de la coordination des activités de développement est le mieux à même de fournir par l'intermédiaire de ses bureaux régionaux ou de son bureau de New York ;
- S'attacher sous la direction du Président de la plateforme de collaboration régionale à préciser davantage le rôle des bureaux régionaux en tant que relais de la plateforme, et communiquer clairement le résultat du processus aux coordonnatrices et coordonnateurs résidents et aux membres de la plateforme.

I. Introduction et objectif

1. L'objectif général de l'évaluation menée par le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) était de déterminer, de manière aussi systématique et objective que possible, la pertinence et l'efficacité des bureaux régionaux du Bureau de la coordination des activités de développement pour ce qui est d'appuyer les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et de leur permettre de remplir leur rôle essentiel de coordination et de direction, comme le prévoit la réforme du système des Nations Unies pour le développement. Elle a porté sur les deux résultats immédiats suivants : a) des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et des équipes de pays des Nations Unies bien informés et dotés des capacités nécessaires, mieux à même d'aider les pays à atteindre les objectifs de développement durable ; et b) le renforcement de la coordination et de la cohérence des activités de développement des Nations Unies aux niveaux national et régional, y compris l'amélioration des interventions transfrontalières, pour promouvoir le développement durable.

2. L'évaluation était conforme aux normes définies par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation. On trouvera en annexe la réponse de la direction du Bureau de la coordination des activités de développement au présent rapport.

II. Contexte

A. Mandat et objectif

3. La résolution [72/279](#) de l'Assemblée générale sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement fixe la portée et les modalités de l'action du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents. Conformément à la résolution, les activités de fond que doit exécuter le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents découlent du Programme 2030. L'objectif auquel le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents contribue est d'accélérer les progrès que les États Membres accomplissent dans la réalisation des objectifs de développement durable, et ce, par la réaffirmation du rôle d'encadrement de l'ONU en matière de développement, la consolidation des mécanismes, outils et cadres de coordination, la bonne gestion des ressources communes et le renforcement de la transparence des résultats, le but étant d'améliorer l'incidence, l'efficacité et l'efficacité des activités opérationnelles de développement aux niveaux national, régional et mondial¹.

4. Le budget du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents présente les trois résultats escomptés suivants pour 2022² :

- **Résultat 1** : Coordonnatrices et coordonnateurs résidents nouvelle génération et équipes de pays des Nations Unies capables d'apporter aux pays un appui de qualité en matière de politiques et de programmes en vue de la réalisation des objectifs de développement durable ;
- **Résultat 2** : Intensifier l'exécution des activités relatives à la décennie d'action en faveur des objectifs de développement durable en renforçant le rôle de direction des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, dans un souci de cohésion du soutien proposé aux autorités publiques ;

¹ [A/76/6 \(Sect. 1\)](#).

² Ibid.

- **Résultat 3** : Les pays ont les moyens d'atténuer les effets de la maladie à coronavirus (COVID-19).

5. La fonction principale du Bureau de la coordination des activités de développement au niveau régional, définie dans le cadre de gestion et de responsabilité du système des Nations Unies pour le développement et des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, est de fournir à ces derniers et aux équipes de pays un soutien stratégique destiné à promouvoir les objectifs de développement durable. Selon le budget du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, la mission de coordination régionale dudit système consiste en priorité à superviser et à appuyer l'exécution cohérente et efficace des activités opérationnelles de développement par les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et les équipes de pays des Nations Unies, en intégrant les politiques, les programmes et l'appui opérationnel en concertation avec les équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement durable et les commissions économiques et sociales régionales des Nations Unies³.

6. Dans les cinq régions, deux des mécanismes de soutien par lesquels les bureaux régionaux remplissent leur rôle de coordination du soutien régional au système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents sont la plateforme de collaboration régionale et le groupe de soutien :

a) **Plateformes de collaboration régionales.** Les cinq plateformes de collaboration régionales assurent la coordination régionale globale et sont chacune présidées par la Vice-Secrétaire générale, les Secrétaires exécutifs des commissions régionales et les Directeurs régionaux du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) faisant office de vice-présidents. Les membres de chaque plateforme sont constitués des directeurs régionaux des entités des Nations Unies. Les bureaux régionaux sont membres à part entière des plateformes et assurent des fonctions de secrétariat dans le cadre du secrétariat tripartite avec le PNUD et les commissions régionales, bien que l'importance du rôle de secrétariat du Bureau de la coordination des activités de développement varie selon les régions. Au sein de chaque plateforme, les coalitions thématiques (ou les coalitions conjoncturelles et thématiques en Afrique) sont des coalitions d'entités des Nations Unies spécifiques à une région et limitées dans le temps qui répondent aux besoins des pays. L'équipe de gestion des opérations régionales fait également partie de la plateforme ;

b) **Groupe de soutien.** Les cinq groupes de soutien sont présidés par le Directeur régional du Bureau de la coordination des activités de développement et comprennent des experts régionaux des entités des Nations Unies. Les groupes fournissent un soutien en matière d'assurance qualité et de planification stratégique aux processus d'analyse commune par pays et de plan-cadre de coopération au niveau national. Ils font également partie de la plateforme de collaboration régionale.

B. Structure

7. Le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents est dirigé par le Secrétaire général, la supervision quotidienne étant assurée en son nom par la Vice-Secrétaire générale en tant que Présidente du Groupe des Nations Unies pour le développement durable. Le Groupe des Nations Unies pour le développement durable est la plus haute instance interne de coordination du développement au niveau du Siège, la supervision du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents étant assurée par le Conseil économique et social. Le Bureau de la coordination des activités de développement, au Secrétariat, appuie la gestion du système des

³ A/76/6 (Sect. 1), para. 1.465.

coordonnatrices et coordonnateurs résidents sous la direction d'un sous-secrétaire général relevant directement de la Vice-Secrétaire générale⁴. Au niveau national, 130 coordonnatrices et coordonnateurs résidents sont à la tête de 132 équipes de pays des Nations Unies, à l'œuvre dans 162 pays et territoires⁵. Les coordonnatrices et coordonnateurs résidents sont soutenus par les cinq bureaux régionaux du Bureau de la coordination des activités de développement. Au moment de l'évaluation, chaque bureau régional disposait d'une capacité de base de cinq membres du personnel de la classe des administratrices et administrateurs : un(e) directeur(trice) régional(e) ; un(e) coordonnateur(trice) régional(e) hors classe et chef(fe) d'équipe ; un(e) administrateur(trice) de programme chargé(e) du partenariat et du cadre de coopération régionale ; un(e) spécialiste régional(e) chargé(e) de l'administration et des activités d'appui ; et un(e) agent(e) de liaison régional(e) (basé(e) à New York).

C. Ressources

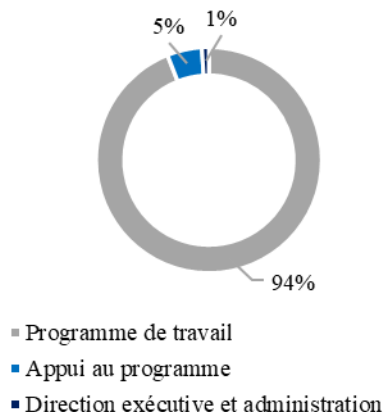
8. Le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents est financé par le Fonds d'affectation spéciale à des fins déterminées⁶. Le budget total du Fonds d'affectation spéciale à des fins déterminées du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents pour 2022 s'élevait à 281,8 millions de dollars. La majeure partie du financement – 238,6 millions de dollars (84,7 %) – a été allouée à la coordination au niveau national. Le montant total alloué au programme de travail 2022 au titre de la coordination régionale était de 10,4 millions de dollars, comme le montre la figure I⁷.

Figure I

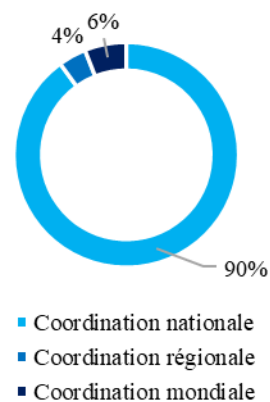
Budget du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, 2022

(En dollars des États-Unis)

Montant total des ressources financières
du système des coordonnatrices
et coordonnateurs résidents en 2022
(281,8 millions de dollars)



Part des dépenses consacrée
au programme de travail en 2022
(265,7 millions de dollars)



9. Au total, 1 254 postes de fonctionnaires ont été affectés au système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents en 2022. Il s'agissait notamment de

⁴ Résolution 72/279 de l'Assemblée générale.

⁵ https://data.uninfo.org/Home/_LBRCStatistics.

⁶ <https://unsdg.un.org/SPTF>.

⁷ A/76/6 (Sect. 1).

1 220 postes pour le programme de travail, de 20 postes pour l'appui au programme et 14 postes pour la direction exécutive et l'administration. Dans le cadre du programme de travail, 1 142 postes ont été affectés à la coordination nationale, 35 postes aux bureaux régionaux et 43 postes au Siège⁸. La répartition des 35 postes des bureaux régionaux est présentée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1
Bureaux régionaux du Bureau de la coordination des activités de développement

<i>Bureau</i>	<i>Fonctionnaires</i>	<i>Pays</i>	<i>Bureau du (de la) coordonnateur(trice) résident(e)</i>
Afrique (Addis-Abeba)	10 : D-2 x 1 ; P-5 x 4 (1 P-5 basé(e) à Dakar et 1 P-5 basé(e) à Lusaka ; P-4 x 2 ; P-2 x 1 ; G x 2	54	53
Amérique latine et Caraïbes (Panama)	6: D-2 x 1 ; P-5 x 1 ; P-4 x 2 ; P-3 x 1 ; G x 1	42	26
Asie et Pacifique (Bangkok)	5 : D-2 x 1 ; P-5 x 1 ; P-4 x 1 ; P-3 x 1 ; G x 1	38	25
Europe et Asie centrale (Istanbul)	5 : D-2 x 1 ; P-5 x 1 ; P-4 x 1 ; P-3 x 1 ; G x 1	18	18
États arabes (Amman)	5 : D-2 x 1 ; P-5 x 1 ; P-4 x 1 ; P-3 x 1 ; G x 1	10	10
New York Bureau du (de la) coordinateur(trice) résident(e)	Agent(e) de liaison régional(e) x 5 (pour les régions : Afrique, Asie et Pacifique, États arabes et Europe et Asie centrale ; Amérique latine et Caraïbes : poste d'agent(e) de liaison régional(e) vacant au moment de la rédaction du rapport		

Source : Données du Bureau de la coordination des activités de développement (décembre 2022).

Abréviations : D = directeur(trice) ; G = agent(e) des services généraux ; P = administrateur(trice).

III. Champ d'application et méthodologie

10. Le champ de l'évaluation, qui portait sur la période comprise entre janvier 2019 et septembre 2022, était le suivant :

a) **Axé sur les résultats formatifs et immédiats.** L'évaluation avait une orientation formative, en plus de juger les progrès immédiats évaluables réalisés pour atteindre les objectifs escomptés, compte tenu de la définition relativement récente du rôle des bureaux régionaux dans le cadre de gestion et de responsabilité de septembre 2021 ;

b) **Se concentrer sur les rôles et responsabilités régionaux du Bureau de la coordination des activités de développement, et non sur la mise en œuvre des réformes dans les entités de l'ensemble du système des Nations Unies.** L'évaluation visait à apprécier le rôle des bureaux régionaux dans le cadre des diverses entités du système des Nations Unies qui fournissent un appui direct aux coordonnatrices et coordonnateurs résidents et aux équipes de pays, et non la mise en œuvre des réformes au niveau régional qui ne relève pas de la responsabilité du Bureau ;

c) **Exclusion des mécanismes de financement et du soutien des domaines d'activité liés à l'efficacité du Groupe des Nations Unies pour le développement durable.** Il n'a pas été procédé au titre de l'évaluation à une analyse systématique du rôle des bureaux régionaux dans le soutien des mécanismes régionaux de mobilisation

⁸ Ibid.

des ressources et de financement ou des domaines d'activité liés à l'efficacité du Groupe des Nations Unies pour le développement durable.

11. L'évaluation a été réalisée selon une approche mixte comprenant les éléments suivants :

a) Enquête mondiale menée auprès des coordonnatrices et coordonnateurs résidents pour déterminer leur degré de satisfaction quant au soutien reçu des bureaux régionaux⁹ ;

b) Analyse de la répartition du temps et de la charge de travail de chaque bureau régional, y compris l'évaluation du temps consacré aux demandes des pays, des régions et du Siège ;

c) Entretiens avec les principales parties prenantes dans chacune des cinq régions, notamment :

i) Les directeurs régionaux et tout le personnel des bureaux régionaux (n = 51) ;

ii) Les deux vice-présidents du secrétariat de la plateforme de collaboration régionale (le secrétaire exécutif de la commission régionale et le directeur régional du PNUD) et une autre entité (n = 16) ;

iii) Les membres techniques du groupe de soutien, la taille de l'entité des Nations Unies étant prise en compte lors de la sélection des personnes interrogées afin de s'assurer que les entités de taille différente sont représentées (n = 10) ;

d) L'observation directe de cinq réunions de groupes de soutien et de quatre réunions de plateformes de collaboration régionales dans les cinq régions ;

e) L'intégration dans les bureaux régionaux de l'équipe de la Division de l'inspection et de l'évaluation du BSCI pendant une semaine dans chacun des trois bureaux régionaux sélectionnés pour les missions (Afrique, Asie et Pacifique, et Amérique latine et Caraïbes) ;

f) Des études de cas de cinq exemples discrets de soutien des bureaux régionaux au niveau national dans les trois régions.

12. La Division de l'inspection et de l'évaluation a réuni un groupe de référence de l'évaluation composé de représentants des entités régionales des Nations Unies¹⁰ afin de fournir une contribution confidentielle à la portée, à la conception et aux premières conclusions de l'évaluation.

⁹ L'enquête mondiale auprès des clients a été menée en juin et juillet 2022 et le taux de réponse a été de 84 % (n = 109).

¹⁰ Programme des Nations Unies pour le développement, Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, Département des affaires économiques et sociales, Organisation internationale du Travail et Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes.

IV. Résultats de l'évaluation

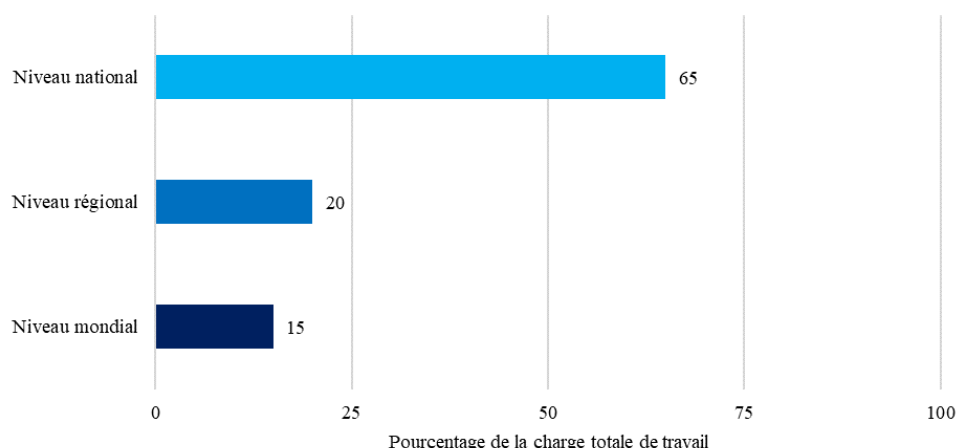
A. L'appui des bureaux régionaux a permis aux coordonnatrices et coordonnateurs résidents d'être mieux à même de remplir leurs rôles de direction

Le rôle principal des bureaux régionaux, qui consiste à soutenir les coordonnatrices et coordonnateurs résidents, a été assumé comme prévu dans la réforme du système de développement et a été largement accepté

13. Le Bureau de la coordination des activités de développement a mis en œuvre son modèle pour les bureaux régionaux – en mettant l'accent sur le soutien aux coordonnatrices et coordonnateurs résidents – comme prévu au début de la réforme du système de développement. Le modèle envisagé prévoyait que 70 % du temps de travail des bureaux régionaux soit alloué au niveau national, 20 % au niveau régional et 10 % au niveau mondial¹¹. Cette répartition du travail a été confirmée par l'analyse de la charge de travail présentée dans la figure III.

Figure II

Les bureaux régionaux ont consacré la majeure partie de leur temps de travail à des tâches liées aux pays



14. Le rôle principal des bureaux régionaux, qui consiste à soutenir les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et leurs bureaux au niveau national, était clairement défini et accepté. Selon la plupart des coordonnatrices et coordonnateurs résidents interrogés (75 %), le rôle des bureaux régionaux en matière de soutien au niveau national l'était tout autant. Ce point de vue était partagé par la quasi-totalité des membres de la plateforme de collaboration régionale et du groupe de soutien ainsi que du personnel des bureaux régionaux interrogés. Les fonctionnaires des bureaux régionaux ont considéré que leur travail était principalement axé sur les pays et déclaré qu'il s'agissait de créer des passerelles, de favoriser la collaboration, d'établir

¹¹ D'après les documents internes du Bureau de la coordination des activités de développement, la répartition prévue des activités du personnel des bureaux régionaux était la suivante : 70 % de soutien aux pays (y compris le rôle des bureaux régionaux en tant que président des groupes de soutien et le soutien au partage des connaissances, aux opérations et à la performance) ; 20 % de soutien à la collaboration et à la cohérence régionales (y compris le rôle de membre du secrétariat de la plateforme de collaboration régionale) ; et 10 % de soutien à la coordination mondiale.

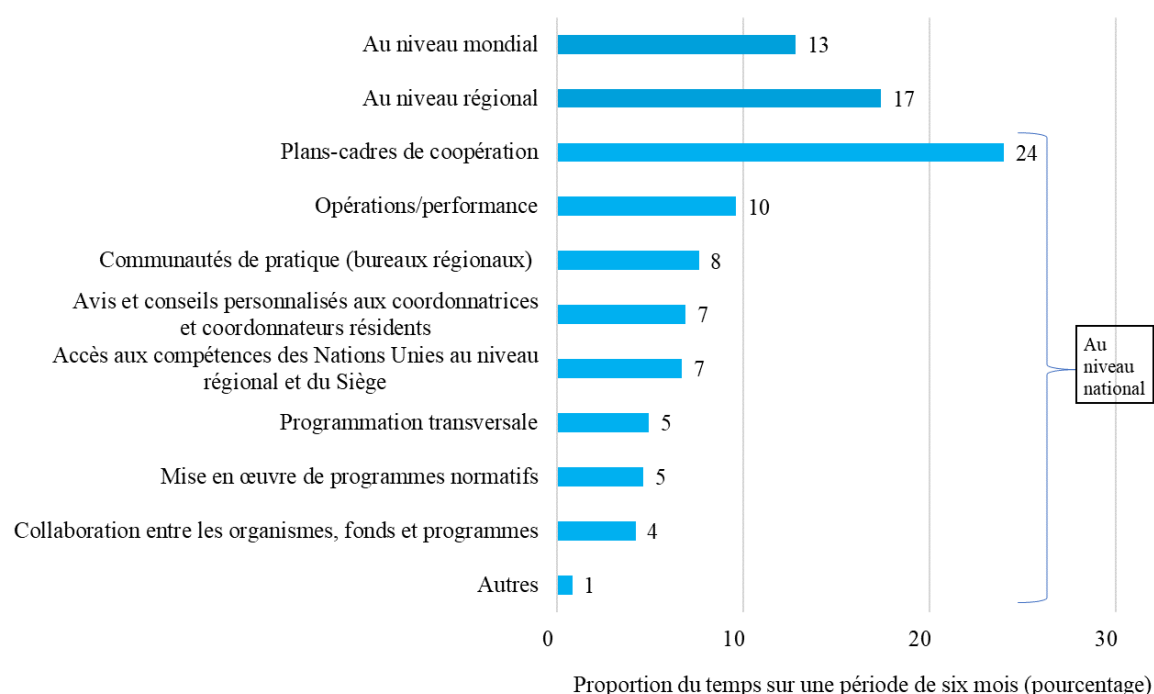
des liens et de résoudre des problèmes pour les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et leurs bureaux.

Les bureaux régionaux ont fourni aux coordonnatrices et coordonnateurs résidents divers types d'appui utile au niveau national, dont ces derniers étaient largement satisfaits

15. Ainsi qu'il ressort de la figure III, les bureaux régionaux ont fourni un large éventail d'appuis aux coordonnatrices et coordonnateurs résidents au niveau des pays, le plus souvent en ce qui concerne le processus des plans-cadres de coopération, comme on le verra plus loin dans le résultat B (c'est-à-dire la section IV.B).

Figure III

Les bureaux régionaux ont fourni une série d'appuis aux coordonnatrices et coordonnateurs résidents au niveau national



Note : Le soutien aux plans-cadres de coopération comprend le soutien stratégique, l'assurance qualité, le partage des connaissances et l'évaluation. La majeure partie du temps a été consacrée à l'appui stratégique des plans-cadres de coopération, notamment en facilitant les retraites des équipes de pays des Nations Unies, en assurant une formation sur les principes de programmation, en soutenant l'élaboration de la théorie du changement et en consultant les coordonnatrices et coordonnateurs résidents sur la configuration des équipes de pays.

16. Les membres du personnel des bureaux régionaux ont décrit quatre principaux domaines d'appui au niveau national, en plus des plans-cadres de coopération, fournis aux coordonnatrices et coordonnateurs résidents (identifiés dans la figure III) :

a) Appuyer les bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents pour les questions liées aux opérations et à la performance, y compris les questions et les demandes relatives à la stratégie opérationnelle, aux locaux communs, aux services administratifs communs, à la passation de marchés et aux ressources humaines (telles que l'accueil et la formation initiale des nouveaux coordonnatrices et coordonnateurs résidents, la formation et le dépannage des membres de personnel des bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, ainsi que la facilitation de leur recrutement en réunissant les membres de la plateforme de collaboration régionale

pour des entretiens et en convoquant les directeurs régionaux pour des évaluations de performance à mi-parcours et en fin d'année) ;

b) Gérer les communautés de pratique des bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, notamment en réunissant leur personnel par domaine fonctionnel pour procéder à des échanges de bonnes pratiques et de données d'expérience lors d'ateliers virtuels et de retraites en présentiel, ainsi que par l'intermédiaire de groupes WhatsApp ;

c) Fournir des avis et des conseils personnalisés, notamment sur les données et les rapports, la réforme de l'ONU et l'interprétation des politiques, la planification dans des contextes difficiles, l'action climatique et les communications ;

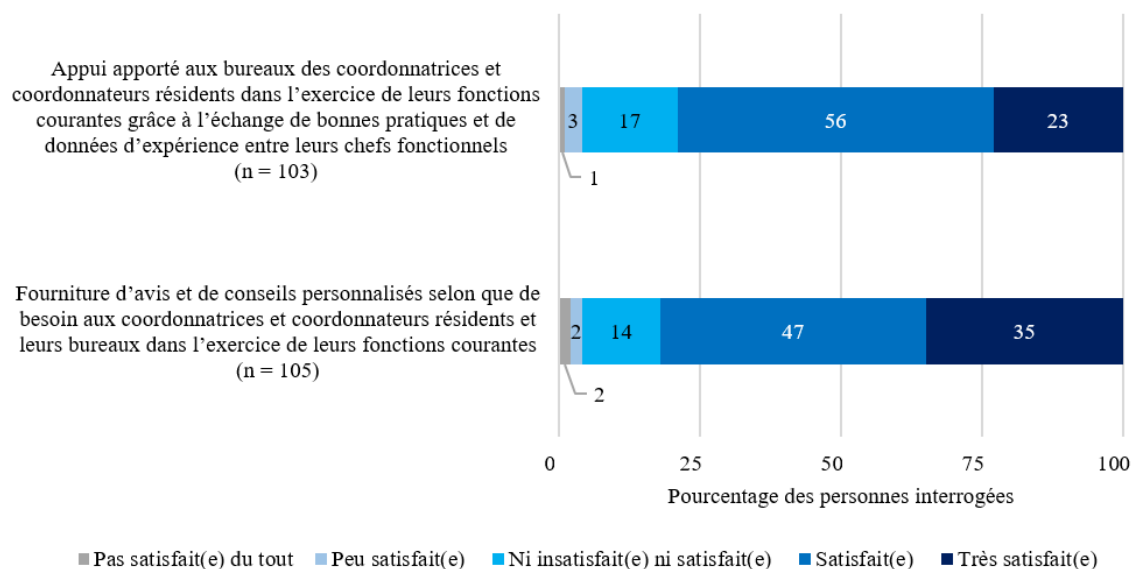
d) Faciliter l'accès des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et de leurs bureaux aux compétences des Nations Unies dans les différents sièges et bureaux régionaux des entités.

17. Les bureaux régionaux ont également soutenu les coordonnatrices et coordonnateurs résidents dans le cadre d'interactions structurées, notamment de réunions mensuelles, de « stages à l'intention des coordonnatrices et coordonnateurs résidents » pour les pays qui élaborent les plans-cadres de coopération, et de retraites à l'intention des coordonnatrices et coordonnateurs résidents. Ils ont également œuvré avec les divisions du Bureau à New York pour fournir à ces derniers un soutien, notamment en ce qui concerne les plans-cadres de coopération et les communautés de pratique.

18. Dans l'ensemble, les coordonnatrices et coordonnateurs résidents interrogés étaient largement satisfaits de l'appui quotidien qu'ils recevaient des bureaux régionaux, comme le montre la figure IV. En outre, la plupart d'entre eux étaient satisfaits de la qualité générale de l'appui reçu d'eux (74 %) et du temps de réaction (79 %) qui, selon l'analyse de la charge de travail, était généralement d'un à deux jours.

Figure IV

La majorité des coordonnatrices et coordonnateurs résidents interrogés sont satisfaits de l'appui quotidien fourni par les bureaux régionaux (en dehors des situations de crise)



Les bureaux régionaux ont soutenu les coordonnatrices et coordonnateurs résidents dans le domaine de l'action humanitaire et de la réaction aux crises, bien que ces derniers aient été moins largement satisfaits de l'appui fourni dans ce domaine que de l'appui plus courant

19. Les bureaux régionaux ont également soutenu les coordonnatrices et coordonnateurs résidents dans les pays en proie à des crises, y compris des situations humanitaires. Sur la base d'une analyse de la charge de travail, les bureaux régionaux ont indiqué que plus d'un tiers (36 %) du total mondial de 148 pays qu'ils avaient directement soutenus sur une période de six mois traversaient une crise¹². Lors des entretiens, le personnel régional a décrit la fourniture du soutien suivant dans les situations de crise :

a) Fournir des avis et conseils suite aux demandes de soutien au sujet de la riposte face aux crises. C'est ainsi que dans une région, le bureau régional aurait contribué à faciliter l'orientation du Siège de l'ONU sur les plans-cadres de coopération dans le contexte de changements non constitutionnels de gouvernement. Un autre bureau régional a élaboré un plan de travail conjoint avec le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix, le PNUD, le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (HCDH) et le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, qui comprenait une analyse transversale et un tableau de bord régional des risques de crise ;

b) Faciliter l'accès aux compétences de l'ensemble du système des Nations Unies en temps de crise, notamment en fournissant aux coordonnatrices et coordonnateurs résidents des conseils spécialisés dans des situations politiquement difficiles (par exemple en faisant appel au Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix) et en mobilisant le soutien de l'ensemble du système pour les pays en crise grâce à des réunions d'information et d'autres communications ;

c) Faciliter l'accès à des moyens supplémentaires en cas de besoin, y compris le financement et le déploiement du personnel de renfort de l'ensemble du système et des bureaux régionaux. Les membres du personnel des bureaux régionaux interrogés dans chaque région ont indiqué que leurs bureaux avaient facilité l'accès des bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents à des moyens supplémentaires pendant les crises ;

d) Fournir des conseils sur les messages de communication pendant les crises. C'est ainsi que dans une région, le bureau régional a réuni le personnel des bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et les collègues chargés de la communication des organismes, fonds et programmes lors d'un atelier virtuel de communication de crise de trois jours.

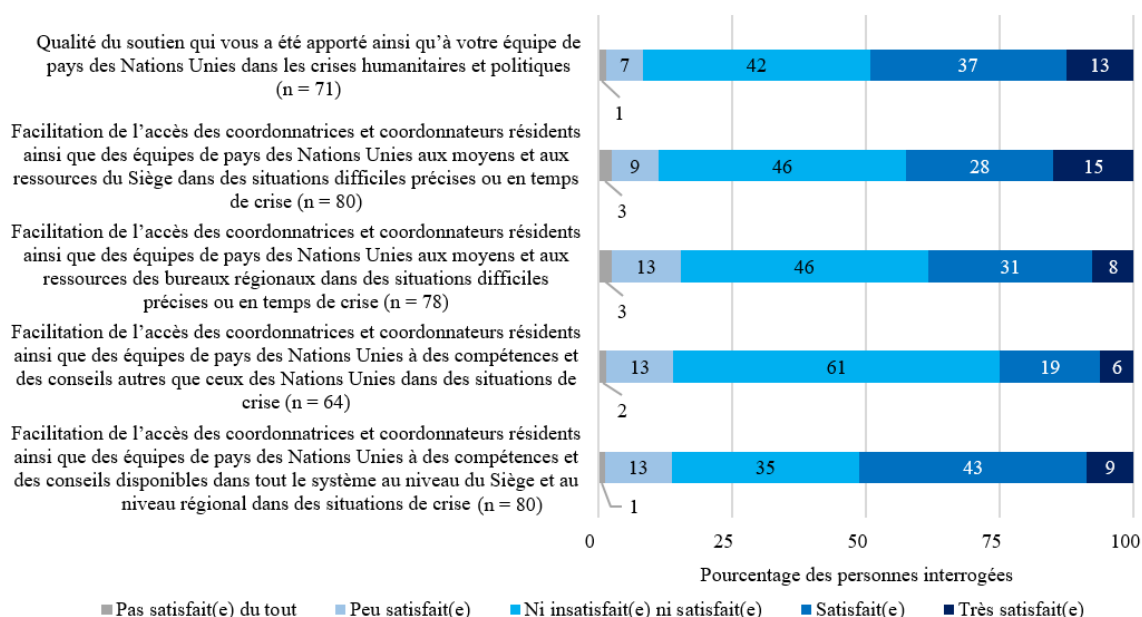
20. Environ la moitié ou moins des coordonnatrices et coordonnateurs résidents interrogés étaient satisfaits de l'appui reçu dans le cadre de l'action humanitaire et la riposte aux crises, comme le montre la figure V, ce qui correspond à un degré de satisfaction plus faible que celui concernant l'appui quotidien plus courant. Lors de leurs entretiens, certains membres du personnel des bureaux régionaux ont fait état d'un manque de clarté et de moyens concernant le rôle des bureaux régionaux dans

¹² Selon le portail de données UN-Info, 162 pays sont soutenus par le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents (https://data.uninfo.org/Home/_LBRCStatistics). En réponse à un questionnaire sur l'analyse de la charge de travail, tous les bureaux régionaux ont indiqué qu'ils avaient aidé tous les pays de leur région (par une interaction directe avec le (la) coordonnateur(trice) résident(e), son bureau ou par la fourniture d'un appui à ce dernier) au cours des six mois précédents, dont la liste s'établit pour le BSCI comme suit : Afrique : 54 ; Amérique latine et Caraïbes : 41 ; Asie et Pacifique : 25 ; États arabes : 10 ; Europe et Asie centrale : 18 ; (total 148).

les situations de crise. Pourtant, la majorité des coordonnatrices et coordonnateurs résidents étaient en réalité satisfaits de la facilitation par les équipes régionales de l'accès aux compétences régionales et mondiales du système des Nations Unies pendant les crises. Selon le personnel du Bureau de la coordination des activités de développement, ils ont tiré parti de leurs réseaux et de leurs relations avec le Siège et les entités régionales pour fournir un soutien là où c'était nécessaire, et ils étaient bien placés pour savoir à qui s'adresser pour l'obtenir.

Figure V

Dans l'ensemble, les coordonnatrices et coordonnateurs résidents interrogés sont légèrement satisfaits de l'appui fourni par les bureaux régionaux dans les situations difficiles, notamment les crises humanitaires et politiques



B. L'appui des bureaux régionaux a permis aux coordonnatrices et coordonnateurs résidents d'être mieux à même de remplir leur rôle de coordination des programmes

Les bureaux régionaux ont soutenu les coordonnatrices et coordonnateurs résidents dans leur rôle de coordination des programmes par l'intermédiaire du mécanisme de groupe de soutien et ont fourni un appui direct à la programmation

21. Les bureaux régionaux ont aidé les coordonnatrices et coordonnateurs résidents à coordonner les programmes par l'intermédiaire des groupes de soutien. Le rôle des directeurs régionaux du Bureau de la coordination des activités de développement dans la présidence des groupes était clair et accepté par le personnel du Bureau, les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et les membres des groupes de soutien et assumé effectivement. Dans les réunions des groupes de soutien observées, les directeurs régionaux semblaient être habilités à remplir le rôle de président de groupe. Ils ont activement coordonné les réunions, animé les discussions, sollicité les réactions des membres, fourni des réponses réfléchies et déterminé les actions à mener.

22. En plus de leur rôle de groupe de soutien, les bureaux régionaux ont apporté un concours direct aux pays en matière de programmation. Par le truchement des groupes et du soutien direct à la programmation, les bureaux régionaux ont :

- a) Fourni un soutien direct, des conseils et un dépannage lorsque les processus de programmation n'étaient pas sur la bonne voie, notamment en ce qui concerne l'analyse commune de pays et les processus du plan-cadre de coopération, les évaluations du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, la mise en œuvre au niveau national des orientations du plan-cadre de coopération du Bureau de la coordination des activités de développement à New York et l'intégration des principes directeurs et des questions thématiques dans les processus de programmation ;
- b) Garanti l'assurance qualité de la feuille de route, des analyses communes de pays et des plans-cadres de coopération, ce qui englobait la coordination des contributions des membres des groupes de soutien ;
- c) Partagé des connaissances et des données d'expérience entre les bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et les organismes, fonds et programmes ;
- d) Communiqué les besoins de soutien des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et des équipes de pays aux membres des groupes de soutien et facilité la participation du bureau de pays aux réunions du groupe pour une assistance et des conseils directs ;
- e) Soutenu les pays dans l'analyse, la diffusion de messages et la participation des parties prenantes ;
- f) Aidé avec les questions liées au financement et à la collecte de fonds ;
- g) Identifié des consultants¹³.

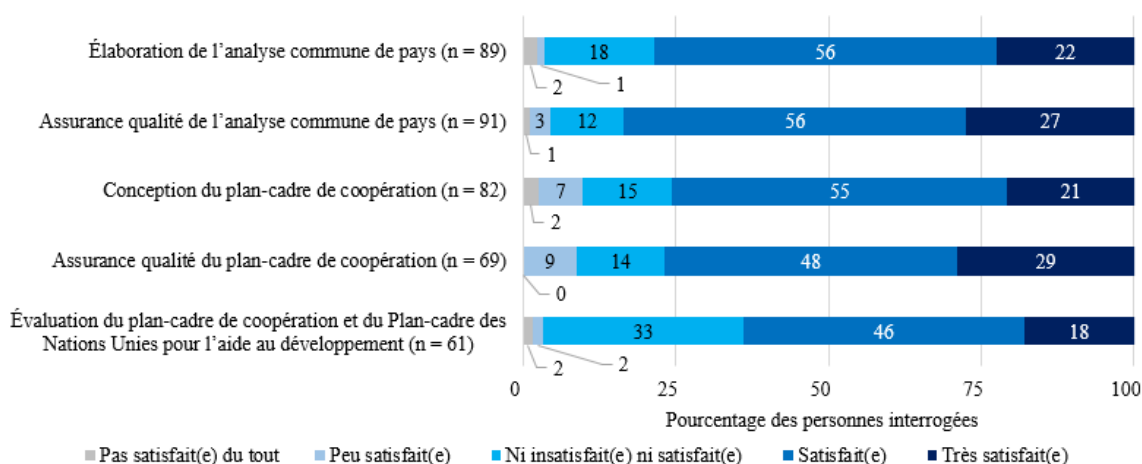
Les coordonnatrices et coordonnateurs résidents sont très satisfaits du soutien des bureaux régionaux en matière de processus de programmation

23. Dans l'ensemble, les coordonnatrices et coordonnateurs résidents interrogés sont très satisfaits du soutien des bureaux régionaux en matière de programmation, comme il ressort de la figure VI. Ce soutien leur a permis de mieux remplir leur rôle de coordination de la programmation par pays. En outre, la plupart des membres des groupes de soutien interrogés dans les cinq régions ont indiqué que les bureaux régionaux avaient aidé à l'élaboration de plans-cadres de coopération de haute qualité grâce au mécanisme des groupes de soutien.

¹³ Selon le Bureau de la coordination des activités de développement, les divisions de New York ont également fourni un soutien direct et indirect aux coordonnatrices et coordonnateurs résidents et à leurs bureaux dans tous les aspects énumérés ici. En outre, une équipe au sein du personnel du Service des politiques et de la programmation effectue une assurance qualité sur chaque projet d'analyse commune de pays et plan-cadre de coopération, constituant une partie importante du retour d'information des bureaux régionaux/groupes de soutien envoyé aux coordonnatrices et coordonnateurs résidents et aux équipes de pays des Nations Unies.

Figure VI

Les coordonnatrices et coordonnateurs résidents sont très satisfaits du soutien des bureaux régionaux en matière de programmation



L'appui des bureaux régionaux a permis aux coordonnatrices et coordonnateurs résidents de mieux coordonner la programmation des Nations Unies au niveau national en les reliant aux compétences et aux analyses régionales

24. Les bureaux régionaux ont renforcé les capacités des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et de leurs bureaux en mettant les coordonnatrices et coordonnateurs résidents en contact avec les experts des Nations Unies au niveau régional. Dans quatre des cinq études de cas, les bureaux régionaux ont relié les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et leurs bureaux aux compétences régionales dans le cadre de la programmation conjointe¹⁴. Il s'agissait notamment de les relier aux compétences disponibles par le truchement des groupes de soutien, des experts régionaux sur les questions thématiques, notamment au HCDH pour les droits humains et au Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) pour l'environnement. En outre, les bureaux régionaux ont fait appel à des experts de l'ensemble du système des Nations Unies sur des questions sous-régionales, notamment les migrations et les transitions après un conflit. Dans une étude de cas, un bureau régional a directement aidé le (la) coordinateur(trice) résident(e) et l'équipe de pays en facilitant la mise en relation avec les experts des Nations Unies au niveau régional (voir encadré 1).

Encadré 1

Étude de cas : soutien aux processus de programmation conjointe

L'appui des bureaux régionaux au processus d'élaboration des plans-cadres de coopération a consisté à fournir une assurance qualité par l'intermédiaire du groupe de soutien, à échanger des connaissances, à interpréter les orientations du Bureau de la coordination des activités de développement à New York, à relier le (la) coordonnateur(trice) et l'équipe de pays des Nations Unies avec les compétences du système et à favoriser la consultation des parties prenantes nationales. Le Directeur régional a également assuré la liaison avec les directeurs régionaux des organismes afin d'encourager un soutien cohérent au plan-cadre de coopération. Selon

¹⁴ Le peu d'éléments indiquant des résultats positifs dans la cinquième étude de cas peut être attribué à l'implication relativement récente du bureau régional.

tous les représentants gouvernementaux interrogés, l'analyse commune de pays et le plan-cadre de coopération étaient de grande qualité et ont été élaborés de manière consultative. Les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et les personnes interrogées dans leurs bureaux ont indiqué que le soutien des bureaux régionaux avait contribué à des résultats positifs dans le processus d'élaboration des plans-cadres de coopération et avait renforcé la cohérence du système, comme l'illustrent les deux citations ci-dessous.

Le (la) coordonnateur(trice) résident(e) a déclaré que : « Sans l'appui de l'équipe régionale du Bureau de la coordination des activités de développement, ce soutien, dans un environnement où les directeurs régionaux [des organismes] sont en fin de compte responsables devant la direction de leur organisme, ce type de relations et d'accord sur le cadre de gestion et de responsabilité au niveau mondial et la manière dont cela se répercute ensuite sur l'équipe de pays – sans cette plateforme, nous serions déjà désavantagés ».

Un(e) membre du bureau du (de la) coordonnateur(trice) résident(e) a fait remarquer que : « Ce qui a été le plus utile dans ces processus, en particulier pour l'analyse commune de pays, c'est que le bureau régional a été pour nous l'interprète des divers documents d'orientation sur le plan-cadre de coopération émanant du Siège... ils ont été très utiles pour nous informer de ce qui se passe et des tendances aux niveaux mondial et régional... L'appui que nous avons reçu a contribué à faire de ces produits – l'analyse commune de pays, le plan-cadre de coopération et son évaluation – des produits de meilleure qualité ».

25. Les bureaux régionaux ont en outre renforcé les capacités en veillant à ce que la programmation au niveau national reflète le contexte régional dans son ensemble. C'est ainsi que certains bureaux régionaux ont mené des analyses régionales ou y ont contribué pour éclairer la programmation. Dans les réunions des groupes de soutien, les directeurs régionaux du Bureau de la coordination des activités de développement ont fourni le contexte régional permettant de situer les discussions et d'encadrer la programmation au niveau national. Par exemple, dans l'une des réunions de groupe observées, le Bureau a encouragé la prise en compte des questions régionales dans l'élaboration des indicateurs du plan-cadre de coopération.

26. Pour conclure, les bureaux régionaux ont permis aux coordonnatrices et coordonnateurs résidents de mieux coordonner la programmation des Nations Unies au niveau national en mettant en relation et en réunissant ces derniers, les équipes de pays et les directeurs régionaux des organismes, des fonds et des programmes pour aborder des questions thématiques distinctes pertinentes pour la région. C'est ainsi que les coordonnatrices et coordonnateurs résidents se sont réunis pour discuter de questions thématiques, telles que les migrations, afin d'envisager d'éventuelles approches conjointes et d'encourager le partage de données d'expérience et l'apprentissage pour renforcer la programmation.

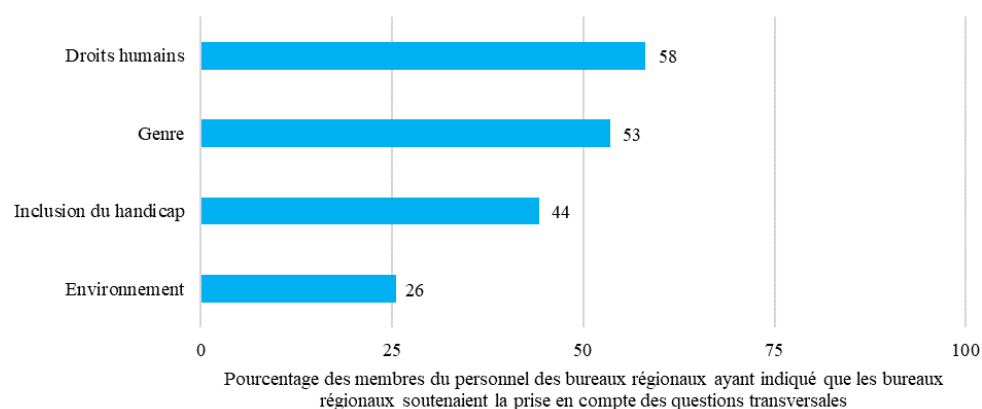
Lorsque les compétences étaient disponibles, les bureaux régionaux ont soutenu efficacement l'intégration des programmes normatifs dans la programmation conjointe

27. Les bureaux régionaux ont apporté leur soutien à l'intégration des programmes normatifs (notamment les droits humains, le genre, l'environnement et l'inclusion du handicap), comme le montre la figure VII. Ils ont réussi à assurer ce soutien

principalement en reliant les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et les équipes de pays avec les compétences des Nations Unies en matière d'intégration aux niveaux régional et mondial et en remplissant leur rôle d'assurance qualité en ce qui concerne les groupes de soutien afin de veiller à ce que les questions transversales soient intégrées dans les plans-cadres de coopération. Selon la quasi-totalité des membres des groupes interrogés, le Bureau de la coordination des activités de développement a mobilisé des experts thématiques des organismes, fonds et programmes, notamment des experts en matière de genre, de droits humains et d'environnement, pour soutenir les efforts d'intégration.

Figure VII

Les bureaux régionaux ont fourni un soutien en matière de droits humains et de genre, mais moins en matière d'inclusion du handicap et d'intégration de l'environnement



28. La majorité des coordonnatrices et coordonnateurs résidents interrogés (59 %) ont déclaré être satisfaits de l'appui des bureaux régionaux sur les questions d'intégration. Certains membres du personnel des bureaux régionaux ont attribué les plus faibles niveaux de soutien dans ce domaine à un manque de moyens et de compétences des bureaux régionaux.

C. Les bureaux régionaux ont apporté un soutien utile aux coordonnatrices et coordonnateurs résidents en matière d'interventions transfrontalières, bien que ce soutien ait été limité par la complexité des problèmes auxquels ils faisaient face et les moyens dont ils disposaient

Par divers moyens, les cinq bureaux régionaux ont soutenu les coordonnatrices et coordonnateurs résidents en matière d'interventions transfrontalières

29. Les bureaux régionaux ont apporté leur soutien aux coordonnatrices et coordonnateurs résidents en matière d'interventions transfrontalières, principalement en les réunissant avec les entités du système des Nations Unies, en examinant les analyses communes de pays et les plans-cadres de coopération et en appuyant les analyses régionales. Les plans de travail de 2022 des cinq bureaux prévoyaient jusqu'à trois activités de soutien aux interventions transfrontalières. Les trois types de soutien consistaient notamment à :

a) **Réunir les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et les autres entités du système des Nations Unies.** Le type de soutien le plus fréquemment

mentionné par le personnel des bureaux régionaux et par les membres des plateformes de collaboration régionales et des groupes de soutien interrogés est la facilitation par les bureaux régionaux des conversations entre les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et les équipes de pays sur des questions telles que la qualité de l'eau, les migrations et les changements climatiques. Les bureaux régionaux ont également établi des liens entre les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et des entités et réseaux du Secrétariat et du système des Nations Unies aux niveaux régional et mondial, notamment le réseau d'économistes des Nations Unies, les équipes spéciales mondiales et diverses plateformes sous-régionales.

b) **Examiner les analyses communes de pays et plans-cadres de coopération.** Les bureaux régionaux ont aidé les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et les équipes de pays en examinant les chapitres des analyses communes de pays et des plans-cadres de coopération sur les questions transfrontalières, ce qui revenait notamment à s'assurer que les stratégies régionales pertinentes étaient intégrées dans les plans-cadres de coopération (par exemple, la stratégie pour le Sahel), à faciliter la prise en compte de données régionales provenant des entités des groupes de soutien et à rédiger des sections des chapitres régionaux dans les analyses communes de pays.

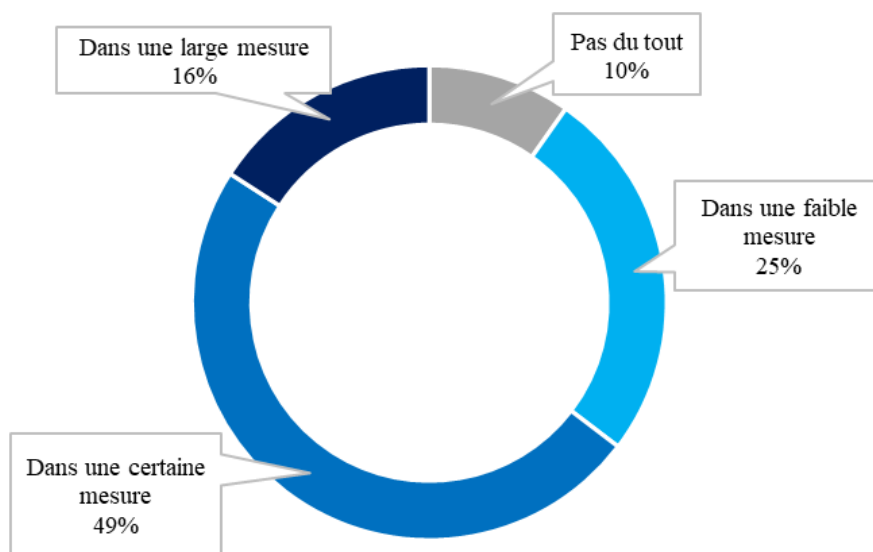
c) **Appuyer les analyses régionales.** Certains membres du personnel des bureaux régionaux ont déclaré avoir élaboré des analyses sur des questions ayant eu une incidence considérable sur la région, comme les conflits régionaux ou les migrations.

Le soutien des bureaux régionaux aux coordonnatrices et coordonnateurs résidents a contribué à améliorer les interventions transfrontalières

30. Les coordonnatrices et coordonnateurs résidents interrogés ont indiqué que le soutien qu'ils avaient reçu des bureaux régionaux avait contribué à améliorer les interventions transfrontalières, comme le montre la figure VIII. Le personnel des bureaux régionaux interrogé a noté les résultats positifs découlant de l'appui sur les questions transfrontalières, notamment les messages communs des coordonnatrices et coordonnateurs résidents sur les questions régionales, l'augmentation des demandes de création de fonds d'affectation spéciale multipartenaires sur des questions régionales et la signature de descriptifs de programme transfrontaliers.

Figure VIII

La plupart des coordonnatrices et coordinateurs résidents ont indiqué que l'appui des bureaux régionaux avait contribué à améliorer les interventions transfrontalières



31. Deux des cinq études de cas ont témoigné de l'efficacité des bureaux régionaux dans leur soutien à l'élaboration de la programmation conjointe sur des questions transfrontalières. Il s'agissait de guider l'achèvement des processus de programmation conjointe et d'offrir aux équipes de pays des perspectives plus larges et des connaissances plus diverses émanant de l'ensemble du système des Nations Unies. L'une de ces études de cas est présentée en détail dans l'encadré 2.

Encadré 2

Étude de cas : soutien du bureau régional à la programmation conjointe transfrontalière

Un bureau régional a aidé à mener à bien un processus complexe de programmation conjointe entre deux équipes de pays et une mission de maintien de la paix. Il se serait ainsi assuré la maîtrise des méthodes de travail, ce qui consistait notamment à jouer un rôle fédérateur neutre et à organiser le travail en élaborant un plan d'action et en guidant les participants dans ce cadre. Entre-temps, le bureau régional a laissé le travail lié au sujet traité aux membres concernés du bureau du (de la) coordonnateur(trice) résident(e), de la mission et de l'équipe de pays. Il a également comblé les lacunes en matière de compétences au niveau national en s'adressant aux entités et aux personnes indiquées au Siège. Ce soutien s'est traduit par l'achèvement d'un descriptif de programme transfrontalier commun. Les personnes interrogées au sein des entités des Nations Unies et du bureau du (de la) coordonnateur(trice) résident(e) ont noté que l'approche du bureau régional et le processus qu'il a établi pour élaborer le descriptif conjoint complexe pourraient constituer un bon modèle à reproduire.

Lors d'un entretien, un membre du personnel du bureau du (de la) coordonnateur(trice) résident(e) a résumé la valeur du soutien du bureau

régional, en disant que le Bureau de la coordination des activités de développement « est très bien placé au sein du bureau régional pour établir les liens nécessaires. Ils [ses agents] connaissaient les collègues au Siège et ceux qui étaient sur le terrain. Mon homologue et moi... avons désigné les organismes appropriés dans les pays, mais autrement, c'est le Bureau qui a assuré le fonctionnement du processus ».

Le soutien aux interventions transfrontalières a toutefois été limité par la complexité des questions et le manque de moyens

32. Selon environ un tiers du personnel des bureaux régionaux et près de la moitié des membres des plateformes de collaboration régionales et des groupes de soutien interrogés, le soutien aux interventions transfrontalières est un domaine dans lequel il faudrait faire davantage. Ce point de vue est conforme à ce qui ressort d'un examen mondial des analyses communes de pays et des plans-cadres de coopération effectué en mars 2022, dans lequel le Bureau de la coordination des activités de développement a constaté que, bien que les défis transfrontaliers et régionaux soient couverts dans la majorité des analyses communes de pays et des plans-cadres de coopération, les possibilités de trouver des solutions transfrontalières n'étaient pas bien analysées, les éléments d'information permettant de déterminer les incidences sur la réalisation des objectifs de développement durable faisaient défaut et la collaboration avec les parties prenantes sur ces questions était faible.

33. Les principales difficultés recensées susceptibles de peser sur un soutien accru aux interventions transfrontalières tenaient à la complexité des questions du même nom et au manque de moyens du Bureau. Selon certains des membres du personnel des bureaux régionaux et des membres des plateformes de collaboration régionales et des groupes de soutien interrogés, la complexité du soutien aux questions transfrontalières était due au manque de clarté qui entourait la manière de relier les stratégies régionales aux programmes nationaux des entités des équipes de pays, ainsi qu'à la difficulté de travailler avec les équipes de pays et le nombre d'acteurs impliqués. Certains membres du personnel régional ont également indiqué que leurs bureaux ne disposaient que de capacités limitées pour coordonner et organiser des réunions et avaient peu de temps au bureau à consacrer aux questions transfrontalières. Une personne interrogée au sein d'une entité des Nations Unies a exprimé une opinion commune en déclarant ce qui suit : « Je pense que le Directeur régional du Bureau de la coordination des activités de développement et le spécialiste régional essaient de le faire, mais... cela reste une faiblesse majeure de l'ONU dans son ensemble. Nous ne sommes pas doués pour "penser transfrontalier" ou pour former des équipes transnationales. C'est un problème ».

D. Étant donné que leur travail est fortement axé sur la demande et qu'ils dépendent largement des ressources destinées aux postes financés par des fonds extrabudgétaires, les bureaux régionaux risquent de ne pas être en mesure de maintenir leur niveau d'appui actuel

Le travail des bureaux régionaux était fortement axé sur la demande et non plafonné

34. Le travail des bureaux régionaux a été essentiellement dicté par la demande au niveau national ; sur une période de six mois, chacun des cinq bureaux a apporté son soutien à chaque pays de sa région respective. Presque tous les membres du personnel

des bureaux régionaux interrogés ont indiqué que leur travail répondait principalement à la demande du (de la) coordonnateur(trice) résident(e) et de son bureau. Un membre du personnel du bureau régional a décrit une approche commune dont l'objectif est entièrement fonction de la demande. L'observation de réunions et d'ateliers du personnel dans les trois missions du bureau régional a confirmé une orientation axée sur la demande. C'est ainsi que, lors de toutes les réunions du personnel observées, les équipes des bureaux régionaux ont examiné les demandes spécifiques de soutien des coordonnatrices et coordonnateurs résidents. Dans certains cas, il a été demandé aux bureaux régionaux d'organiser des ateliers pour les équipes de pays sur certains aspects des plans-cadres de coopération avec un très court préavis.

35. En plus de répondre à la demande au niveau national, les bureaux régionaux ont également fait suite à des demandes de soutien pressantes du Bureau de la coordination des activités de développement à New York, qui étaient difficiles à planifier. Les demandes comprenaient un soutien aux mécanismes interinstitutions mondiaux de prise de décision et de coordination (par exemple, les examens mensuels régionaux et les réunions du Comité exécutif et du Comité des adjoints). Les bureaux régionaux ont répondu aux demandes de documents de référence, de notes d'information, de points de discussion, de rapports avec des délais de traitement courts et la désignation de points focaux régionaux pour un nombre croissant de domaines prioritaires. Selon certains membres du personnel des bureaux régionaux, il était difficile de répondre aux nombreuses sollicitations pressantes du Siège ; un membre du personnel a déclaré que l'approche ne fonctionnait pas bien pour la gestion du temps du personnel et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, car cela signifiait que les équipes régionales se voyaient attribuer des tâches par de nombreuses personnes et à toute heure de la journée.

36. Les demandes de soutien, tant au niveau des pays que du Siège, n'ont pratiquement pas été plafonnées. La nature du travail des bureaux régionaux, qui est fonction de la demande, alliée à l'ampleur et à la diversité des demandes d'aide des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et de leurs bureaux, a rendu particulièrement difficile la planification de la charge de travail de ces derniers. Selon certains des membres du personnel régional interrogés, évoluer dans un environnement aussi axé sur la demande faisait qu'ils avaient du mal à dégager des priorités dans leur travail. Les plans de travail des bureaux régionaux pour 2022 ont montré que la plupart des activités étaient de nature « continue » et décrites en des termes vagues, plutôt que sous forme d'interventions spécifiques assorties de délais d'exécution précis. C'est ainsi que certaines des activités décrites de manière plus générale dans le plan de travail consistaient notamment à « favoriser les possibilités d'échange entre pairs » et « fournir des conseils et des orientations aux bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents ».

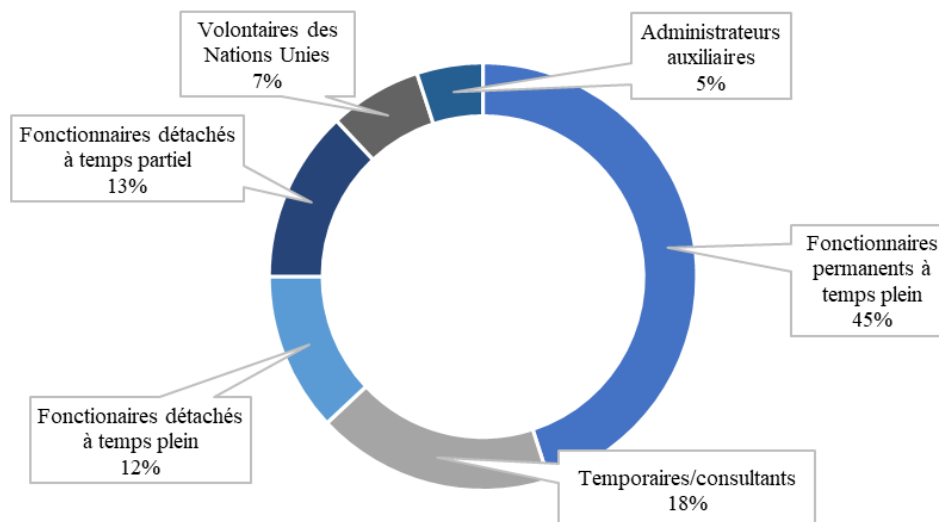
Les bureaux régionaux ont dû renforcer leurs capacités pour répondre à la demande des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et du Siège en recourant à du personnel temporaire, à des détachements et à des volontaires des Nations Unies

37. Pour répondre à la demande d'appui des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et du Bureau de la coordination des activités de développement à New York, les cinq bureaux régionaux ont augmenté leurs capacités au-delà des postes initialement prévus au budget, comme le montre la figure IX. Selon certains des membres du personnel des bureaux régionaux interrogés, leurs bureaux n'auraient pas été en mesure de répondre aux demandes d'appui sans recourir à du personnel temporaire et à des détachements. En fait, d'après le personnel des bureaux régionaux et les membres des plateformes de collaboration régionale et des groupes de soutien,

le manque de moyens était le principal problème auquel les bureaux régionaux faisaient face pour répondre à la demande.

Figure IX

Le personnel des bureaux régionaux est constitué en minorité d'employés permanents à temps plein



Bien qu'ils aient renforcé leurs capacités, les bureaux régionaux ont encore du mal à répondre à la demande d'aide

38. Même avec l'étoffement des effectifs, les bureaux régionaux ont rencontré les difficultés suivantes pour répondre à la demande :

a) **Large éventail de demandes spécifiques aux pays.** Dans quatre des cinq études de cas, les bureaux régionaux n'avaient pas suffisamment de moyens pour répondre pleinement aux demandes de soutien spécifiques des pays, notamment en ne pouvant pas participer plus tôt aux processus de programmation conjointe et leur fournir un soutien plus adapté. En outre, selon certains des membres du personnel régional interrogés, il existe des lacunes en matière de compétences et de domaines fonctionnels dans leurs bureaux qui, estiment-ils, devraient être comblées pour répondre pleinement à toutes les demandes d'appui des coordonnatrices et coordonnateurs résidents. On peut notamment citer, une pénurie d'effectifs dans les domaines des ressources humaines et des changements climatiques, ainsi que le manque de fonctionnaires arabophones et francophones ;

b) **Nécessité croissante de fournir des moyens supplémentaires.** Plusieurs membres du personnel des bureaux régionaux se sont dits préoccupés par le fait qu'on leur demandait de plus en plus souvent de fournir un appui supplémentaire pour soutenir les fonctions du bureau du (de la) coordonnateur(trice) résident(e) dans des situations où les capacités étaient plus faibles, où il y avait eu une rotation du personnel, où des crises nécessitant un appui se déroulaient et où des compétences en la matière étaient nécessaires au titre des plans-cadres de coopération ou les processus d'analyse commune de pays. Lors d'une réunion du personnel observée, l'équipe du bureau régional a discuté des défis à relever pour répondre à la demande future du bureau du (de la) coordonnateur(trice) résident(e) en matière de soutien supplémentaire, tandis que lors d'une autre réunion, l'urgence d'achever les

recrutements de personnel a été examinée dans le cadre des besoins futurs en matière de soutien ;

c) **Forte demande de soutien logistique pour la coordination de la plateforme de collaboration régionale et des réunions du groupe de soutien.** Certains des membres des plateformes de collaboration régionales et des groupes de soutien interrogés ont noté la prévalence de réunions de dernière minute et de délais courts pour examiner les documents, ce qu'ils ont attribué au manque d'effectifs des bureaux régionaux pour remplir leurs rôles de secrétariat. Les membres des plateformes dans quatre régions ont également indiqué que les bureaux régionaux ne disposaient pas des ressources nécessaires leur permettant de bien exercer leurs fonctions de secrétariat de plateforme, aux côtés des commissions régionales et du PNUD et notamment d'être à même de relier les coordonnatrices et coordonnateurs résidents aux discussions des plateformes et de promouvoir adéquatement le travail de coalition sur des questions précises auprès de ces derniers. Dans le même temps, certains membres du personnel des bureaux régionaux ont fait remarquer que la majorité du travail du secrétariat de la plateforme commune tripartite était confiée au Bureau de la coordination des activités de développement, ce qui reflète une répartition inégale, et qu'il serait difficile d'en faire plus sans ressources supplémentaires ou sans changement de structure ;

d) **Demandes de soutien mal orientées de la part des coordonnatrices et coordonnateurs résidents.** La répartition des tâches entre le Bureau de la coordination des activités de développement à New York et les bureaux régionaux n'était pas toujours claire pour les coordonnatrices et coordonnateurs résidents, puisque seuls 58 % d'entre eux qui ont été interrogés ont déclaré qu'elle l'était. Si la plupart des membres du personnel des bureaux régionaux ont déclaré que la répartition des tâches était généralement claire, ils ont également décrit des cas où elle ne l'était pas, notamment à propos de la fourniture d'un soutien sur les questions de ressources humaines, la gestion de la performance, le recrutement et les modalités de fonctionnement, autant de questions qui auraient pu être traitées de manière plus directe par le Bureau de New York.

E. Le rôle des bureaux régionaux dans la mise en relation des coordonnatrices et coordonnateurs résidents avec l'architecture des Nations Unies au niveau régional continuait d'évoluer

Contrairement à leur rôle vis-à-vis du groupe de soutien, celui joué par les bureaux régionaux dans le cadre des plateformes de collaboration régionales était plus largement défini

39. Par rapport à leur rôle vis-à-vis du groupe de soutien par les pairs, celui joué par les bureaux régionaux vis-à-vis des plateformes régionales de collaboration était plus largement défini dans le cadre d'application du principe de la responsabilité à la gestion, et les méthodes de travail n'étaient pas décrites avec autant de précision. Outre leur rôle au sein du secrétariat conjoint tripartite, le cadre d'application du principe de la responsabilité à la gestion définit le rôle des bureaux régionaux comme englobant deux fonctions : a) favoriser les échanges entre les plateformes et les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et équipes de pays et b) coordonner la collaboration avec les plateformes, en fournissant aux coordonnatrices et coordonnateurs résidents et équipes de pays un accès aux compétences régionales et aux conseils stratégiques, notamment dans le cadre de coalitions thématiques, et en facilitant l'orientation et le soutien des membres des plateformes. Toutefois, le cadre d'application ne précise pas comment ces deux grandes fonctions seront remplies.

Dans la pratique, les membres du personnel des bureaux régionaux ont décrit leur travail au sein du secrétariat de la plateforme comme étant essentiellement d'ordre administratif et consistant notamment à se charger de la logistique des réunions de la plateforme ; à aider à en concevoir l'ordre du jour ; à élaborer des documents de référence ; à prendre des notes lors des réunions de la plateforme ; et à établir des plans de travail appelés à être approuvés par les vice-présidents et les membres de la plateforme et à suivre leur mise en œuvre. Dans les cinq régions, les membres des plateformes interrogés ont confirmé que le rôle de secrétariat joué par le Bureau de la coordination des activités de développement englobait ces activités et qu'elles étaient importantes pour le fonctionnement des dites plateformes. Cependant, les membres des plateformes (dont les vice-présidents) ont déclaré que les bureaux régionaux devraient mieux définir les besoins des coordonnatrices et coordonnateurs résidents aux plateformes (et aux coalitions thématiques) et tirer parti des compétences des plateformes.

40. Le rôle du Bureau de la coordination des activités de développement en ce qui concerne les plateformes de collaboration régionales n'était pas toujours clairement défini pour les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et le personnel régional. Seuls 51 % des coordonnatrices et coordonnateurs résidents interrogés ont répondu que le rôle du Bureau à cet égard était clair pour eux (contre 65 % qui ont déclaré que le rôle des groupes de soutien l'était). Par ailleurs, un peu moins de la moitié des membres du personnel des bureaux régionaux qui ont évoqué la question des plateformes ont indiqué que le rôle vis-à-vis d'elles était clair, et nombre d'entre eux ont déclaré qu'il continuait d'évoluer. Les deux citations des membres du personnel des bureaux recueillies dans le tableau marquent bien l'opposition entre la clarté du rôle au regard du groupe et celle du rôle au regard des plateformes.

Opposition entre la clarté du rôle au regard du groupe de soutien et celle du rôle au regard de la plateforme de collaboration régionale

Rôle du groupe de soutien

« Présider le groupe de soutien est l'une des fonctions les plus clairement définies et acceptées pour le Bureau régional et le Directeur régional. » – Personnel du Bureau de la coordination des activités de développement

Rôle de la plateforme de collaboration régionale

« L'interaction entre la plateforme de collaboration et le secrétariat conjoint au niveau régional n'est pas encore clairement définie. Cela figure dans le cadre d'application du principe de la responsabilité à la gestion mais ce n'est pas clair dans la pratique. L'attente ne cadre pas avec la réalité. Nous avons un mandat limité sur la plateforme de collaboration régionale » – Personnel du Bureau de la coordination des activités de développement

Les bureaux régionaux ont exercé les fonctions de plateforme de collaboration régionale différemment

41. Le rôle de plateforme de collaboration régionale du Bureau de la coordination des activités de développement a été assumé différemment dans les cinq régions. Certains bureaux régionaux ont joué un rôle d'intermédiaire plus actif à l'égard des plateformes en réunissant les membres de ces dernières afin de dégager un consensus sur des questions liées à l'alignement des plans-cadres de coopération sur les descriptifs de programmes nationaux ou de discuter d'interventions régionales face

aux priorités mondiales. Pour d'autres, le rôle était principalement administratif. Dans toutes les régions, les personnes interrogées au sein des plateformes et les membres du Bureau impliqués ont indiqué que son fonctionnement résultait davantage d'accords négociés et de personnalités, que de la mise en œuvre d'un accord régissant des relations clairement définies, comme dans le cas du mécanisme de groupe de soutien. L'observation des réunions de plateforme dans quatre régions a montré divers degrés de participation du Bureau par rapport aux réunions de groupe observées. Par exemple, lors d'une réunion, l'un des directeurs régionaux du Bureau a répondu à des questions concernant les coordonnatrices et coordonnateurs résidents de la région ; lors d'une autre, le Directeur du Bureau a présidé activement la réunion et en a animé les débats ; à l'occasion de deux réunions, les vice-présidents ont facilité la discussion ; et lors d'une autre, un directeur régional a pris la parole à la fin pour récapituler les débats.

Néanmoins, les bureaux régionaux ont pu, dans une certaine mesure, mettre en relation les coordonnatrices et coordonnateurs résidents avec les organismes régionaux des Nations Unies par l'intermédiaire de la plateforme de collaboration régionale

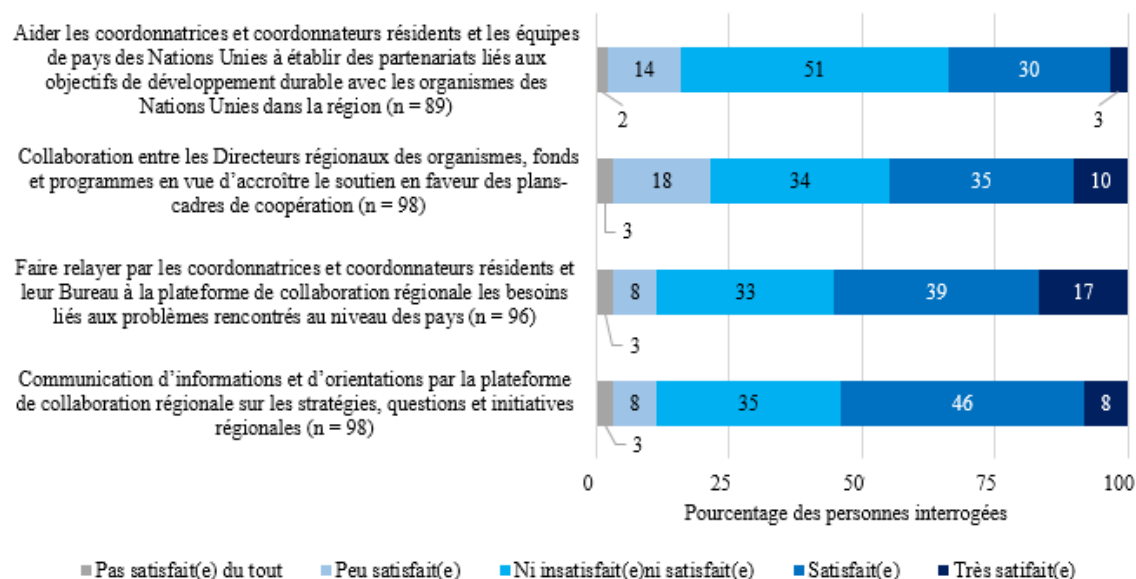
42. Les bureaux régionaux ont, à des degrés divers, relié les coordonnatrices et coordonnateurs résidents aux compétences de l'Organisation et aux discussions régionales tenues sous son égide dans leur rôle de secrétariat de la plateforme de collaboration régionale. Dans quatre des cinq régions, le personnel des bureaux régionaux, les membres des plateformes et ceux des groupes de soutien ont indiqué que les bureaux régionaux avaient contribué à relier le travail des coalitions thématiques aux coordonnatrices et coordonnateurs résidents. C'est ainsi que certains bureaux régionaux ont participé eux-mêmes aux secrétariats des coalitions thématiques et invité les présidents de ces coalitions à des réunions avec les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et leurs bureaux. En outre, dans trois des quatre réunions de plateforme observées, le Bureau de la coordination des activités de développement a joué un rôle d'intermédiaire en reliant les discussions aux demandes de soutien et aux besoins des coordonnatrices et coordonnateurs résidents dans la région et en invitant un(e) coordonnateur(trice) résident(e) à s'adresser directement aux plateformes pour solliciter des contributions. Les bureaux régionaux ont semblé bien préparés, mobilisés et animés d'un esprit de concertation dans la majorité des réunions de plateforme et de groupe de soutien observées. Toutefois, compte tenu de leur plus grand rôle de direction au sein des groupes, le degré de participation était nettement plus élevé dans les réunions de groupe que dans les réunions de plateforme.

Les coordonnatrices et coordonnateurs résidents étaient moins satisfaits du rôle des bureaux régionaux, qui consistait à assurer la liaison avec l'Organisation au niveau régional, que de leur rôle axé sur les pays

43. Comme il ressort de la figure X, les coordonnatrices et coordonnateurs résidents interrogés se sont dits plus ou moins satisfaits du soutien fourni par les bureaux régionaux au titre de la liaison assurée avec l'Organisation au niveau régional en leur nom. Cela contraste avec les degrés de satisfaction beaucoup plus élevés concernant le rôle des bureaux axés sur le pays, comme indiqué dans les résultats A et B (c'est-à-dire les sections IV.A et IV.B).

Figure X

La satisfaction des coordonnatrices et coordonnateurs résidents quant à la collaboration du Bureau de la coordination des activités de développement avec l'architecture régionale des Nations Unies était relative



Les bureaux régionaux ont dû faire face à des problèmes structurels d'ordre plus général pour relier les coordonnatrices et coordonnateurs résidents aux compétences et stratégies régionales des Nations Unies

44. Outre les difficultés spécifiques évoquées plus haut concernant le rôle du Bureau de la coordination des activités de développement dans les plateformes de collaboration régionales, certains des membres du personnel du Bureau et des plateformes et groupes de soutien interrogés ont relevé les difficultés institutionnelles majeures qu'avaient les bureaux régionaux à offrir aux coordonnatrices et coordonnateurs résidents la possibilité de bénéficier d'un soutien technique régional de la part de l'ONU. Les défis les plus fréquemment cités sont les suivants :

a) **Réactivité inégale des coalitions thématiques.** Le personnel interrogé et les membres des plateformes de collaboration régionales et des groupes de soutien ont dit de la relation entre les bureaux régionaux, les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et les coalitions thématiques qu'elle demandait encore à être affinée. Bien qu'il y ait eu des exemples de coalitions thématiques apportant un soutien utile aux coordonnatrices et coordonnateurs résidents, certains membres du Bureau de la coordination des activités de développement et des plateformes de collaboration régionales et groupes de soutien ont noté que les entités régionales des Nations Unies se heurtaient à des obstacles qui entravaient leur pleine participation, notamment le fait que les besoins des coordonnatrices et coordonnateurs résidents n'étaient pas bien formulés ou définis et l'absence de financement permettant aux organismes membres des coalitions thématiques d'élaborer des produits destinés à aider les coordonnatrices et coordonnateurs résidents. Comme l'a indiqué un membre d'une plateforme, les bureaux régionaux ont le pouvoir de convoquer les coalitions thématiques afin de réunir les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et les organismes pour examiner les problèmes, mais il n'existe pas de moyen de mise en œuvre pour assurer le suivi de ces discussions ;

b) **Manque d'incitations et absence d'obligation de responsabilité des entités des Nations Unies.** Quelques membres du personnel régional, des plateformes de collaboration régionales et des groupes de soutien ont signalé que les entités des Nations Unies au niveau régional n'étaient pas incitées à collaborer, et que les responsabilités entre le Bureau de la coordination des activités de développement et les entités régionales n'étaient pas suffisamment bien définies. Dans quatre études de cas sur le soutien aux pays, les personnes interrogées dans les bureaux régionaux avaient dû faire face à des débats parfois houleux entre les organismes dans le cadre de négociations menées au titre de la participation à des programmes communs. Dans l'une des études de cas, une entité clé des Nations Unies aurait refusé de participer à un programme conjoint qui était très utile à son mandat ;

c) **Des réformes toujours en cours au niveau régional.** Certains membres du personnel des bureaux régionaux ont indiqué qu'il fallait plus de temps pour que les réformes soient mises en œuvre au niveau régional. Ils ont fait état des difficultés qu'il y avait à recueillir l'adhésion des entités régionales des Nations Unies à la réforme et de la nécessité d'aligner les structures de gestion et de programmation sur les réformes. Bien qu'elles ne mesurent pas directement l'efficacité des réformes au niveau régional, les évaluations du BSCI et d'autres évaluations indépendantes menées entre 2020 et 2022 ont systématiquement qualifié la réforme incomplète du système régional des Nations Unies d'obstacle majeur qui entravait l'alignement du soutien des Nations Unies au niveau régional sur les besoins des pays.

V. Recommandations

45. La Division de l'inspection et de l'évaluation formule deux recommandations principales à l'intention du Bureau de la coordination des activités de développement.

Recommandation 1 (résultat D)

46. Pour répondre à la demande non plafonnée et très étendue d'appui de la part des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et de leurs bureaux, aux problèmes de moyens des bureaux régionaux et au caractère non viable de l'approche actuelle utilisée face à la demande, le Bureau de la coordination des activités de développement devrait procéder à une évaluation des besoins des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et de leurs bureaux et à un exercice de recensement des types d'appui que le Bureau est le mieux à même de fournir par l'intermédiaire de ses bureaux régionaux ou de New York. L'exercice d'évaluation et de recensement des besoins doit comprendre les éléments suivants :

a) Évaluer et classer par catégorie les besoins de soutien des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et de leurs bureaux afin de cerner ceux qui à cet égard sont essentiels et ceux qui, le cas échéant, ne sont pas adéquatement satisfaits ;

b) Procéder à un inventaire des types de soutien que les bureaux régionaux et de New York et les autres entités des Nations Unies sont les mieux à même de fournir ;

c) Définir clairement le soutien à fournir par les bureaux régionaux (y compris le type de soutien qui pourrait être mieux assuré par le bureau de New York) ;

d) Élaborer un plan et un calendrier pour opérer les changements nécessaires à la structure et aux rôles et responsabilités des bureaux régionaux et de New York ;

e) Communiquer la structure d'appui, les rôles et les responsabilités aux coordonnatrices et coordonnateurs résidents, à leurs bureaux, aux équipes de pays et à l'ensemble du système des Nations Unies.

Dans le cadre de cet exercice, il convient également de tenir compte des exigences imposées aux bureaux régionaux par le Siège de l'ONU.

Indicateurs de succès : recensement et évaluation des besoins pour déterminer les domaines d'appui du Bureau de la coordination des activités de développement et du système des Nations Unies ; plan et calendrier produits ; structures, rôles et responsabilités communiqués par l'intermédiaire du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et de l'ensemble du système des Nations Unies.

Recommandation 2 (résultat E)

47. Pour que les bureaux régionaux puissent surmonter les difficultés qu'ils ont à jouer pleinement leur rôle dans la mise en relation des plateformes de collaboration régionales avec les coordonnatrices et coordonnateurs résidents, le Bureau de la coordination des activités de développement devrait continuer de s'attacher sous la direction du Président de la plateforme à préciser le rôle fédérateur de plateforme des équipes des bureaux régionaux et le communiquer clairement aux coordonnatrices et coordonnateurs résidents et aux membres des plateformes, en tenant compte de la section régionale du cadre de gestion et de responsabilité du système des Nations Unies pour le développement et du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et du document sur le fonctionnement et les modalités de travail des plateformes de collaboration régionales. L'idéal serait que la recommandation 2 soit abordée une fois que l'évaluation des besoins de la recommandation 1 (résultat D) aura été réalisée, afin qu'elle puisse éclairer le rôle des bureaux régionaux en tant que relais des plateformes de collaboration régionales.

Indicateurs de succès : discussion avec la Présidente de la plateforme de collaboration régionale concernant les rôles et les responsabilités du Bureau de la coordination des activités de développement à l'égard des plateformes ; communication des rôles et des responsabilités clairement définis aux coordonnatrices et coordonnateurs résidents, aux équipes de pays et aux membres des plateformes.

Annexe***Observations reçues du Responsable de la coordination des activités de développement**

J'ai le plaisir d'accuser réception du projet de rapport du Bureau des services de contrôle interne (BSCI) sur l'évaluation du soutien régional du Bureau de la coordination des activités de développement et je me félicite des conclusions qui y figurent. Je me réjouis tout particulièrement du fait que les conclusions confirment que les bureaux régionaux du Bureau de la coordination des activités de développement, bien que de création relativement récente, donnent déjà clairement des résultats et ont rendu les coordonnatrices et coordonnateurs résidents mieux à même de remplir leurs rôles de direction et de coordination des programmes. Je suis convaincu que ce rapport nous aidera à redoubler d'efforts à cet égard, conformément à l'ambition exprimée par les États Membres de l'Organisation des Nations Unies (ONU) dans la résolution [72/279](#) de l'Assemblée générale.

Je saisis cette occasion pour apprécier les précieuses informations contenues dans le rapport. Il est clair que le soutien régional aux activités de programmation par pays est apprécié par une majorité de coordonnatrices et coordonnateurs à travers le monde. Nous prenons note des conclusions selon lesquelles les coordonnatrices et coordonnateurs ont encore besoin d'éclaircissements sur les divers mécanismes de soutien régionaux à leur disposition, ainsi que sur le rôle spécifique du Bureau de la coordination des activités de développement dans la mobilisation du soutien des homologues de l'ONU dans la région et des partenaires qui ne font pas partie du système des Nations Unies à l'intérieur et à l'extérieur de la région.

Après un examen attentif, j'ai le plaisir d'accepter les deux recommandations formulées dans le projet de rapport. Comme il nous l'a été demandé, nous avons également élaboré un plan d'action pour donner suite aux recommandations, y compris un calendrier de mise en œuvre de chacune d'elles.

Plus précisément, en ce qui concerne la recommandation 1, à savoir que le Bureau de la coordination des activités de développement procède à une évaluation des besoins des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et de leurs bureaux et à un recensement des types de soutien que le Bureau est le mieux à même de fournir par l'intermédiaire de son ou ses bureaux régionaux ou de New York, je confirme que nous entreprendrons une telle évaluation. Nous prenons en compte les recommandations spécifiques selon lesquelles cet exercice doit inclure une évaluation des besoins de soutien des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et de leurs bureaux, un inventaire des moyens dont disposent le Bureau à New York et dans les régions, et un plan et un calendrier destinés à apporter les changements nécessaires à la structure et aux modalités de travail, assortis d'une répartition précise des tâches entre New York et les régions. Les données ventilées par région que vous avez également fournies seront également utiles à cet exercice. Le Bureau de la coordination des activités de développement veillera à ce que ces changements soient communiqués clairement aux coordonnatrices et coordonnateurs résidents et à leurs bureaux ainsi qu'aux équipes de pays des Nations Unies, afin d'améliorer notre efficacité à l'avenir.

* Dans la présente annexe, le Bureau des services de contrôle interne reproduit dans leur intégralité les observations formulées par le Bureau de la coordination des activités de développement. Cette pratique a été instituée conformément à la résolution [64/263](#) de l'Assemblée générale, sur la recommandation du Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit.

Deuxièmement, en ce qui concerne la recommandation 2, je confirme que le Bureau de la coordination des activités de développement continuera de s'attacher sous la direction du Président des plateformes de collaboration régionales à préciser le rôle fédérateur de plateforme des équipes des bureaux régionaux et le communiquer clairement aux coordonnatrices et coordonnateurs résidents et aux membres des plateformes, en tenant compte de la section régionale du cadre de gestion et de responsabilité du système des Nations Unies pour le développement et du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et du document sur le fonctionnement et les modalités de travail des plateformes de collaboration régionales.

Je vous remercie, ainsi que votre bureau, d'avoir procédé à cette évaluation dans le cadre d'un processus très consultatif et d'une approche concertée résolue. C'est là une autre contribution utile à l'action que nous menons.
