



**Conseil économique et social
Conseil d'administration
du Programme des Nations Unies
pour le développement, du Fonds
des Nations Unies pour la population
et du Bureau des Nations Unies
pour les services d'appui aux projets**

Distr. générale
14 novembre 2011
Français
Original : anglais

Conseil économique et social

Session de fond de 2012

New York, 25 juin-20 juillet 2012

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

**Activités opérationnelles du système des Nations Unies
au service de la coopération internationale pour le
développement : rapports des Conseils d'administration
du Programme des Nations Unies pour le
développement/Fonds des Nations Unies pour la
population/Bureau des Nations Unies pour les services
d'appui aux projets, du Fonds des Nations Unies
pour l'enfance et du Programme alimentaire mondial**

**Conseil d'administration du Programme
des Nations Unies pour le développement,
du Fonds des Nations Unies pour la
population et du Bureau des Nations Unies
pour les services d'appui aux projets
Première session ordinaire de 2012
New York, 1^{er}-3 février 2012
Point 10 de l'ordre du jour provisoire
Rapport au Conseil économique et social**

Rapport au Conseil économique et social

**Rapport de l'Administratrice du Programme des Nations Unies
pour le développement et des Directeurs exécutifs du Fonds
des Nations Unies pour la population et du Bureau
des Nations Unies pour les services d'appui aux projets**

Résumé

Le présent rapport est soumis en application des résolutions 56/201, 59/250 et 62/208 de l'Assemblée générale relatives à l'examen triennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies. Le Programme des Nations Unies pour le développement, le Fonds des Nations Unies pour la population et le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets sont fermement résolus à améliorer l'efficacité de leurs activités opérationnelles. Des progrès ont été réalisés dans cet esprit en mettant davantage l'accent sur les résultats en matière de développement, la réduction des coûts de transaction et les gains d'efficacité. Le rapport met également en lumière les efforts en cours des organisations partenaires pour régler les problèmes qui subsistent.

* E/2012/100 (à paraître).



Le Conseil d'administration souhaitera peut-être prendre note du présent rapport et le transmettre au Conseil économique et social, avec les observations et orientations que les délégations auront formulées à la session en cours.

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	3
II. Financement des activités opérationnelles du système des Nations Unies pour le développement	3
III. Contributions des activités opérationnelles des Nations Unies au renforcement des capacités nationales et à l'efficacité des activités de développement	4
IV. Amélioration du fonctionnement du système des Nations Unies pour le développement	11
V. Suivi	16
VI. Recommandation	17

I. Introduction

1. Le présent rapport a été établi en application de la résolution 62/208 de l'Assemblée générale relative à l'examen triennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies. On peut le lire en parallèle avec les rapports annuels de l'Administratrice du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et des Directeurs exécutifs du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) au Conseil d'administration. Ces documents contiennent une analyse du degré d'exécution des programmes par rapport aux principaux résultats obtenus dans le cadre des plans stratégiques du PNUD et du FNUAP pour la période 2008-2013 et du plan stratégique de l'UNOPS pour la période 2010-2013 ainsi que des données statistiques sur les résultats des programmes, les stratégies intersectorielles et les indicateurs de résultats relatifs à la gestion et aux opérations.

2. Tous les chapitres du rapport concernent les mesures prises par le PNUD, le FNUAP et l'UNOPS pour mettre en œuvre la résolution 62/208 de l'Assemblée générale. Pour la première fois, le rapport comporte une contribution de l'UNOPS, conformément à la demande formulée par le Conseil d'administration à sa seconde session ordinaire de 2011¹.

II. Financement des activités opérationnelles du système des Nations Unies pour le développement

3. De 2009 à 2010, le montant total des contributions au PNUD et aux fonds et programmes qui y sont associés a augmenté de 3 % et atteint 5,49 milliards de dollars. Les contributions aux ressources ordinaires (de base) se sont élevées en 2010 à 967 millions de dollars, soit une baisse de 5 %. Cette diminution a contraint le PNUD à réduire les dépenses qu'il avait prévu d'imputer sur les ressources de base. Le montant des contributions aux ressources ordinaires du FNUAP s'est élevé en 2010 à 491,2 millions de dollars, montant jamais atteint auparavant et supérieur de 9,2 % à l'objectif.

4. De 2009 à 2010, les autres contributions versées au PNUD ont augmenté de 4 %. Cette hausse est due principalement à l'augmentation de 44 % des contributions aux programmes de pays dont le développement souffre de conditions particulières. Au cours des dernières décennies, les contributions aux ressources du FNUAP autres que celles de base n'ont cessé d'augmenter en valeur absolue. La proportion de contributions au titre du cofinancement par rapport aux ressources totales s'est maintenue entre 37 et 42 % au cours des dernières années. Les

¹ À sa première session ordinaire de 2011, le Conseil d'administration a adopté la décision 2011/1, dans laquelle il rappelle notamment la résolution 65/176 de l'Assemblée générale par laquelle celle-ci avait décidé que le nom du Conseil d'administration du Programme des Nations Unies pour le développement et du Fonds des Nations Unies pour la population devait être changé en Conseil d'administration du Programme des Nations Unies pour le développement, du Fonds des Nations Unies pour la population et du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets. Par cette décision 2011/1, le Conseil d'administration a approuvé la révision de son règlement intérieur reflétant ce changement de nom.

contributions au FNUAP au titre du cofinancement ont atteint 357,2 millions de dollars en 2010, soit une augmentation de 32,2 %.

5. En tant qu'entité autofinancée mettant en œuvre des projets pour le compte de partenaires, l'UNOPS a vu la demande de ses services atteindre des niveaux records en 2010. Le montant des projets exécutés par le Bureau s'est élevé à 1,27 milliard de dollars. Plus de 60 % des projets exécutés en 2010 l'ont été pour le compte du système des Nations Unies. Les services fournis par l'UNOPS aux gouvernements n'ont cessé de se développer. Ils sont fournis soit directement, soit dans le cadre d'accords de services de gestion passés avec le PNUD. Les autres partenaires d'importance croissante sont l'Union européenne, la Banque mondiale et le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme.

6. Le PNUD et le FNUAP s'efforcent de diversifier leur financement et cherchent à la fois à conserver leurs sources de financement traditionnelles et à en trouver de nouvelles. Dans le cadre de ses efforts pour diversifier ses sources de fonds, le FNUAP cherche à obtenir davantage de contributions des économies émergentes et du secteur privé. La source de financement est importante car les organisations partenaires ont besoin de ressources régulières pour assurer l'impartialité, l'indépendance et l'universalité des programmes des Nations Unies. Ainsi, l'une des priorités du plan stratégique révisé du FNUAP est de s'assurer un financement à large assise et stable.

III. Contributions des activités opérationnelles des Nations Unies au renforcement des capacités nationales et à l'efficacité des activités de développement

7. Le soutien au renforcement des capacités nationales est une fonction essentielle du système de développement des Nations Unies; la démarche suivie par le PNUD, le FNUAP et l'UNOPS en matière de renforcement des capacités continue d'être guidée par le Groupe des Nations Unies pour le développement et les besoins des pays membres. On met de plus en plus l'accent sur le renforcement des connaissances et des compétences afin d'obtenir de meilleurs résultats aux niveaux des personnes, des institutions et du système, ainsi que sur la création d'un environnement propice et moins sur la prestation directe de services. Les organisations partenaires ont fait un effort concerté pour chercher davantage à autonomiser et renforcer les capacités nationales par un soutien technique bien conçu, fourni dans les domaines où il aura le plus d'effet, et à promouvoir la responsabilisation et la transparence. Ainsi, le PNUD a aidé le Ministère des ressources minérales de la Sierra Leone à mener un projet pilote de système informatique fondé sur le Système mondial de localisation (GPS), lequel a jeté les bases nécessaires pour établir la transparence en créant un fichier des licences minières de consultation facile par les citoyens, les organisations de la société civile, les entreprises et les organismes de développement.

8. Étant donné que les programmes et projets du PNUD et du FNUAP mettent davantage l'accent sur la fourniture de services consultatifs de qualité, il est essentiel que leurs résultats soient définis non seulement en fonction de ce qu'ils soutiennent, mais aussi en fonction des modifications des capacités institutionnelles

effectivement obtenues. Par exemple, en ce qui concerne la distribution de préservatifs qui a bénéficié du soutien du FNUAP, ce n'est pas seulement l'ampleur de la distribution qui est importante, mais aussi les mesures adoptées au niveau national et aux niveaux inférieurs pour permettre aux groupes vulnérables d'avoir davantage accès aux mécanismes de distribution de préservatifs et à la contraception en général. Ces mesures peuvent à leur tour entraîner des améliorations du fonctionnement institutionnel, par exemple un accroissement de la couverture des services de contraception fournis par les services sanitaires. Cette chaîne de résultats permet au FNUAP de suivre sa contribution à des résultats concrets et durables, tels que la réduction de la mortalité maternelle ou l'amélioration de l'état de santé des femmes en âge de procréer. En 2011, pour mieux suivre et répertorier son soutien en matière de renforcement des capacités, le FNUAP a produit un guide pratique intitulé « Capacity Matters », qui comprend 20 études de cas analysés aux niveaux individuel et institutionnel et du point de vue de la création d'un environnement porteur. Ce guide contribuera en outre à améliorer les politiques et pratiques du FNUAP.

9. L'examen à mi-parcours du plan stratégique du FNUAP pour la période 2008-2013 a abouti à la révision du cadre de résultats en matière de développement afin de mettre davantage l'accent sur le renforcement des capacités. Pour chacun des résultats du cadre, le FNUAP contribue directement aux progrès du pays au moyen de divers produits qui reflètent les changements de la capacité des pays à mettre en œuvre le Programme d'action de la Conférence internationale sur la population et le développement. L'UNOPS est sorti du cadre des Nations Unies pour établir dans ses principaux domaines d'intervention plusieurs partenariats pour renforcer la capacité des gouvernements nationaux en matière d'achats et de gestion de la chaîne d'approvisionnement.

10. Les attentes quant aux effets du renforcement des capacités sur la réalisation des stratégies et objectifs nationaux de développement ont augmenté. Il est difficile de mesurer ces effets, car si les résultats des activités à court terme peuvent être clairs, il peut être difficile de cerner les incidences à long terme. La mesure des effets à long terme du renforcement des capacités nationales constitue un défi particulier pour l'UNOPS, car ce sont généralement ses partenaires qui évaluent les résultats des projets mis en œuvre.

11. Il est toutefois possible de surmonter ces difficultés. Pour y parvenir, les directives du Groupe des Nations Unies pour le développement relatives à la formulation et l'appréciation des résultats du renforcement des capacités ont récemment fait l'objet d'une mise à jour. Au cours de l'année écoulée, le PNUD a mis en place, à titre de projet pilote à l'échelle de l'institution, un système pour assurer l'intégration des résultats du renforcement des capacités dans les documents relatifs à la planification et à l'exécution des programmes. En juillet 2010, il a produit un cadre conceptuel et une approche pour mesurer la capacité et fourni des exemples pratiques de la manière d'appliquer la méthode proposée. Le PNUD et le FNUAP se sont efforcés de clarifier les niveaux et les liens de la chaîne de résultats entre les processus de développement des capacités et : a) l'amélioration ou le fonctionnement des systèmes; b) les structures, mécanismes et processus; c) l'accroissement de l'efficacité et de la qualité des résultats des institutions ou systèmes ainsi que de leur cohérence et persistance; d) l'utilisation des services par les gens et leurs communautés; et e) l'évolution des comportements et des normes

qui entraîne en fin de compte des changements véritables dans la vie des gens et de leurs communautés.

12. L'accent mis sur les résultats en matière de renforcement des capacités se trouve accru si l'on prête davantage attention à une programmation ancrée dans les faits. Le guide récemment publié par le FNUAP sur la programmation fondée sur des données factuelles, qui est le premier du genre à être produit par le système des Nations Unies, a été communiqué aux partenaires afin de promouvoir l'utilisation systématique des données factuelles générées au cours du processus de programmation. L'accent mis sur les effets du renforcement des capacités est également cohérent d'une manière générale avec les démarches suivies par d'autres organismes de développement, qui regroupent des pays en développement, tels que le Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique, ou des pays développés, comme la Commission européenne, ou qui font partie d'organisations multilatérales comme l'Institut de la Banque mondiale. L'étape suivante consistera à œuvrer avec les partenaires de manière à dynamiser et renforcer leurs capacités en matière de gestion du changement et à promouvoir leur développement. Le processus de collaboration exige que l'on aide les partenaires à évaluer les positions, intérêts, incitations et ressources des différentes parties prenantes, à favoriser une direction forte et un engagement soutenu en faveur du changement et à établir la portée et la chronologie du renforcement des capacités et des réformes afin d'assurer que les deux coïncident.

Coopération Sud-Sud

13. Le PNUD, le FNUAP et l'UNOPS reconnaissent que la coopération Sud-Sud est un moteur de développement efficace. Le PNUD l'a imbriquée dans ses cinq domaines d'intervention, a établi des partenariats stratégiques avec des économies émergentes pour assurer la diffusion des meilleures pratiques et des enseignements et a soutenu des processus intergouvernementaux comportant des échanges Sud-Sud. À la suite de la révision et mise à jour de sa stratégie de coopération Sud-Sud, le FNUAP s'est concentré sur six domaines : le « courtage » en matière de coopération Sud-Sud, le renforcement des réseaux de coopération, le développement de la gestion des connaissances, l'établissement de dialogues politiques et la sensibilisation, le soutien aux pays participant à la coopération Sud-Sud et le renforcement du suivi et de l'évaluation. L'examen à mi-parcours du plan stratégique du FNUAP a préconisé l'intégration de la coopération Sud-Sud dans tous les domaines de résultats. Il a identifié cette coopération comme une forme d'assistance technique prometteuse, en particulier dans le contexte de l'engagement du FNUAP dans les pays à revenu moyen.

14. En 2010, le PNUD a fourni un appui local à 120 pays dans le cadre de plus de 500 initiatives de coopération Sud-Sud couvrant l'ensemble des cinq régions. C'est plus du double des quelque 200 initiatives soutenues en 2009. Les efforts du PNUD ont porté surtout sur les échanges de connaissances et consisté essentiellement en la facilitation de voyages d'études, d'ateliers et de stages de formation, l'échange de compétences techniques, l'exécution de projets régionaux et d'initiatives conjointes et la coopération technique dans divers domaines allant du développement du secteur privé, de la gouvernance démocratique et de l'agriculture aux finances et à la santé.

15. Le FNUAP a participé en 2010 à 212 initiatives de coopération Sud-Sud. Environ un tiers des pays couverts par le programme du FNUAP, dans les cinq régions et au siège, ont participé à au moins trois initiatives d'importance, notamment des stages de formation et de sensibilisation, des missions et des voyages d'études et la fourniture d'une assistance technique à l'appui du renforcement des capacités nationales. Quant aux domaines concernés, ces initiatives ont eu trait au recensement, à la dynamique et au développement démographiques, à l'hygiène sexuelle et à la santé génésique des adolescents et des jeunes et à la prévention de la violence sexiste et la prise en charge des victimes de cette violence.

16. Un projet financé par la Banque mondiale et mis en œuvre par l'UNOPS porte sur la formation en Inde par le National Power Training Institute d'ingénieurs et d'administrateurs nigériens. L'objectif est de soutenir la production, le transport et la distribution d'électricité ainsi que la gestion, la commercialisation et la prise de décisions dans le secteur de l'électricité.

17. Pour mettre en œuvre le mandat conféré par la Conférence de haut niveau des Nations Unies sur la coopération Sud-Sud de 2009, le Groupe spécial pour la coopération Sud-Sud élabore actuellement des définitions et directives opérationnelles. Il a également intensifié ses efforts de coordination pour permettre aux organismes partenaires des Nations Unies d'accroître les échanges de connaissances et d'expériences. L'Exposition mondiale sur le développement Sud-Sud de 2010 a attiré plus de 600 délégués qui ont présenté des pratiques optimales et des solutions innovantes inspirées par le Sud. Le Réseau d'information pour le développement a permis à 30 entités tant au sein qu'à l'extérieur du système des Nations Unies de créer et de gérer leurs listes d'experts. En outre, le Système mondial Sud-Sud de bourses aux actifs et à la technologie a été mis sur pied. À ce jour, il a établi la liste de plus de 2 200 projets, mis en contact près de 350 partenaires potentiels et permis la conclusion de 113 transactions commerciales.

18. Le rapport du Corps commun d'inspection de 2011, intitulé « Coopération Sud-Sud et coopération triangulaire dans le système des Nations Unies » (JIU/REP/2011/3) a recommandé une amélioration des mécanismes de coordination, de suivi, d'évaluation et de présentation de rapports. Les objectifs sont en l'occurrence d'améliorer la responsabilisation dans la coopération Sud-Sud et de favoriser sa mise en œuvre en tant que stratégie essentielle de renforcement des capacités et de coopération technique. Il est nécessaire à cette fin de définir des indicateurs pertinents de la coopération Sud-Sud de manière à ce que l'on puisse mesurer et évaluer la qualité et l'impact de cette coopération sur l'amélioration de l'efficacité des programmes.

19. Pour concrétiser tout le potentiel de la coopération Sud-Sud et assurer son efficacité pour la fourniture d'un soutien technique, il est important de mettre davantage l'accent sur les programmes et projets transfrontaliers à grande échelle plutôt que les stages de formation et ateliers sur le renforcement des capacités. La durabilité des initiatives Sud-Sud, en particulier les activités et projets transfrontaliers, nécessite aussi de meilleurs mécanismes de financement et la mobilisation de plus de ressources humaines et financières.

Égalité entre les sexes et autonomisation des femmes

20. Au niveau institutionnel, le PNUD, le FNUAP et l'UNOPS, en collaboration étroite avec leurs partenaires, ont fait des progrès constants dans tous leurs domaines thématiques et aux niveaux national, régional et mondial en matière de promotion de l'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes. Le PNUD a intégré les préoccupations sexospécifiques dans ses mécanismes politiques et financiers relatifs au changement climatique, tels que les cadres opérationnels des Fonds d'investissement pour le climat et du Fonds pour l'adaptation. Il a mis en œuvre l'Initiative pour le genre et la gestion des politiques économiques, qui est un programme de développement des capacités visant à faire en sorte que les efforts de lutte contre la pauvreté et les politiques économiques aient les mêmes résultats pour les femmes que pour les hommes, ainsi que pour les garçons et les filles. Tous les bureaux de pays passés en revue par le FNUAP ont entrepris des efforts pour soutenir l'intégration de l'égalité entre les sexes et les droits des femmes dans les politiques, cadres et législations des pays. Environ 30 % des projets soutenus par l'UNOPS en 2010 ont visé à accroître l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes. Nombre de ces projets spécifiaient les réalisations attendues pour qu'il y ait progrès dans ce domaine.

21. Il est indispensable d'élaborer des politiques, des stratégies et une programmation conjointe interinstitutions pour parvenir à l'égalité entre les sexes et à l'autonomisation des femmes. Dans ce domaine, le PNUD fournit des conseils et un appui technique pour aider les organisations du système des Nations Unies à intégrer le « marqueur de l'égalité hommes-femmes » dans le progiciel de gestion intégré Atlas. Ce marqueur sert à suivre les fonds alloués à des projets axés sur les femmes afin de faciliter l'évaluation de l'impact sur l'égalité entre les sexes des allocations de ressources et dépenses des programmes. Le Groupe des Nations Unies pour le développement a créé un sous-groupe spécial chargé d'harmoniser le suivi des investissements liés à l'égalité entre les sexes. Une importante initiative interinstitutions du système des Nations Unies, intitulée « Universal access for women and girls now! », vise à accélérer pour les femmes et les filles l'accès à la prévention, au traitement, aux soins et au soutien concernant le VIH. Ce programme conjoint à participants multiples lancé par le Groupe de travail sur la violence à l'égard des femmes a été mis en œuvre dans 10 pays pilotes. Par exemple, les Philippines mettent sur pied, dans le cadre de ce programme, un système national unique d'information sur la violence contre les femmes.

22. Le FNUAP et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) collaborent, dans le cadre du programme conjoint le plus important du monde, pour accélérer l'abandon des pratiques nocives, telles que les mutilations et ablations génitales féminines. Avec l'appui de ce programme, des pays comme l'Égypte, la Guinée, la Guinée-Bissau, le Kenya, le Sénégal et le Soudan ont mis en place ou renforcé des mesures et législations nationales visant l'abandon de cette pratique, tandis que des pays et territoires comme la Gambie, la Guinée, la Somalie, le Sénégal et le Soudan ont fait des déclarations publiques pour promouvoir son abandon. Ce programme conjoint a également facilité les progrès en ce qui concerne la prévention et l'interdiction de la médicalisation de cette pratique.

23. Le PNUD, le FNUAP et l'UNOPS ont salué l'établissement de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), dans laquelle ils ont vu une mesure importante pour accélérer les progrès

en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes. Tout en consolidant et coordonnant leurs efforts, les organisations du système des Nations Unies s'efforcent de répartir les tâches de manière claire. Ainsi, ONU-Femmes jouera un rôle majeur dans la formulation et la mise en œuvre de normes et tiendra le système des Nations Unies comptable de ses engagements en matière d'égalité des sexes et le PNUD, le FNUAP et l'UNOPS continueront de soutenir la promotion de l'égalité des sexes dans leurs domaines de compétence conformément à leur plan stratégique respectif. Par exemple, le FNUAP se concentrera sur les obstacles sexospécifiques en matière de santé maternelle, d'élimination des pratiques nocives et de lutte contre la violence à l'encontre des femmes. Ces activités incluront l'élaboration de politiques et le renforcement des capacités relatives à la fourniture de services d'hygiène sexuelle et de santé génésique et à la prévention du VIH.

24. La programmation et les programmes conjoints ont montré que la fourniture d'un soutien à de multiples parties prenantes dans le cadre d'une intervention multisectorielle unifiée et coordonnée constitue un moyen efficace d'obtenir des résultats positifs dans la promotion de l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes. L'appropriation d'activités par les pays et leur durabilité se trouvent favorisées lorsque des partenariats sont établis dès le début d'un programme avec des homologues nationaux et quand, par la suite, se poursuivent les efforts de sensibilisation concernant l'importance des allocations et dépenses budgétaires tenant compte des sexospécificités et du développement de bonnes pratiques innovantes. Il subsiste cependant des difficultés résiduelles liées aux systèmes de rapport et de suivi financiers qu'il faut résoudre. Les lacunes dans les capacités nationales, en particulier dans les ministères des affaires féminines, qui manquent généralement de fonds et de personnel, constituent également un défi pour la mise en œuvre des programmes. Il faut en faire davantage pour renforcer les capacités et optimiser les synergies de compétences en matière d'égalité entre les sexes, d'hygiène sexuelle et de santé génésique et de VIH pour élaborer des démarches cohérentes multiples en vue de s'attaquer à la violence sexiste et d'assurer l'intégration systématique des préoccupations sexospécifiques dans certains domaines de travail particuliers du PNUD, du FNUAP et de l'UNOPS.

Passage de la phase de secours à celle du développement

25. Le PNUD, le FNUAP et l'UNOPS considèrent que la préparation en prévision des catastrophes et situations d'urgence est fondamentale pour assurer la rapidité et l'efficacité des secours et du relèvement après une catastrophe et pour jeter les fondements qui permettront de réduire les risques de catastrophes futures. En 2010, le PNUD a soutenu les efforts de prévention des risques de catastrophe de 12 pays, ce qui s'est traduit par une réduction mesurable des pertes liées aux catastrophes dans plusieurs pays. Au Mozambique, au cours de la saison des inondations de 2010, la mortalité a été inférieure au quart de la moyenne décennale. Au Malawi, la gestion et la planification pendant les inondations de 2011 ont été améliorées. La stratégie d'intervention humanitaire de deuxième génération récemment élaborée par le FNUAP a mis davantage l'accent sur l'obtention de résultats concrets et amélioré l'intégration des activités humanitaires dans les programmes et cadres de développement. Cette approche permettra d'améliorer la préparation, les interventions et la programmation du redressement dans les activités humanitaires du FNUAP et les rendra plus stratégiques, plus adaptables et plus durables en particulier dans les situations où les ressources sont limitées.

26. Le FNUAP met également la dernière main à sa stratégie d'intervention dans les contextes fragiles. Son objectif est d'améliorer l'efficacité des programmes en les adaptant davantage aux situations. Dans plus de 25 pays en situation de fragilité, le PNUD aide les acteurs nationaux et locaux à renforcer et utiliser les capacités de prévention des conflits. Cet effort met l'accent sur le renforcement de la confiance, le dialogue et la recherche du consensus.

27. Par leur participation active au Comité permanent interinstitutions pour les affaires humanitaires, le PNUD et le FNUAP établissent le lien entre la fourniture immédiate d'aide humanitaire et les programmes de redressement qui aident les gens à reconstruire leur vie et leur communauté. Le PNUD appuie la coordination des premiers stades de redressement et fournit une aide pour créer les conditions du rétablissement de la gouvernance, de l'état de droit, des moyens de subsistance et d'une société pacifique et pour réduire la vulnérabilité à des catastrophes futures. Le FNUAP aide la communauté humanitaire et les gouvernements à améliorer la santé et l'autonomisation des femmes après une crise. Des conseillers issus de la liste de réserve de l'Équipe volante de spécialistes de l'égalité des sexes ont été envoyés dans 28 lieux de catastrophes pour aider les équipes humanitaires de pays à appliquer dans le cadre de l'action humanitaire des programmes relatifs à l'égalité des sexes.

28. Le Comité permanent interinstitutions prend également des mesures concrètes pour promouvoir son nouveau modèle humanitaire. Il intervient dans les domaines touchant à la direction et à la coordination par groupe sectoriel, à la responsabilité en matière de résultats et face aux personnes affectées, au renforcement des capacités nationales en matière de préparation et à la sensibilisation et aux communications. Pour ce qui est de la coordination par groupe sectoriel, les organisations partenaires prévoient de l'améliorer au niveau des sous-groupes et de renforcer les partenariats pour améliorer l'efficacité des interventions dans les situations d'urgence.

29. Les interventions humanitaires à court terme sont susceptibles d'avoir un effet durable si elles sont informées par une réflexion sur le développement à plus long terme. Par exemple, les initiatives travail contre rémunération peuvent déboucher sur des possibilités d'emploi à long terme si elles mettent l'accent sur des projets qui réduisent les obstacles aux investissements du secteur privé. En 2010, le PNUD a joué un rôle majeur en créant environ 8,5 millions de journées de travail pour plus de 300 000 personnes affectées par la crise dans 10 pays et territoires (Burundi, Haïti, Honduras, Mongolie, Myanmar, Népal, République démocratique du Congo, Somalie, Sri Lanka et territoire palestinien occupé). Avec son projet d'évaluation des bâtiments à la suite du tremblement de terre d'Haïti, l'UNOPS a contribué à établir une base de données sur l'infrastructure nationale couvrant plus de 400 000 édifices évalués. Cette base de données peut servir à la fois pour les interventions immédiates et à court terme en cas d'urgence et dans le processus de reconstruction à long terme.

30. À la suite des soulèvements qui se sont produits dans les pays arabes, les organismes des Nations Unies ont fourni un soutien technique et stratégique à l'Égypte et à la Tunisie et une aide pour la planification stratégique et la planification de la transition au Yémen. En Libye, le PNUD a soutenu la mise en place d'un réseau de redressement rapide pour coopérer avec les groupes sectoriels humanitaires. Le PNUD, le FNUAP et l'UNOPS participent également dans la

région au processus d'évaluation des besoins en situation d'après-conflit. Dans le cadre de leur intervention face à la crise de la Corne de l'Afrique, le PNUD et le FNUAP soutiennent les populations affectées et aident les communautés à se redresser plus rapidement en mettant l'accent sur le rétablissement des moyens de subsistance et le renforcement des capacités des services sociaux et sanitaires et des moyens de production.

31. Pour accroître le rôle des bureaux des coordonnateurs résidents dans les situations de transition, le PNUD, le FNUAP, le Bureau de la coordination des activités de développement et d'autres organismes participants ont accru les capacités de ces bureaux dans sept pays en 2010 et quatre en 2011 (Égypte, Libye, Syrie et Yémen). En 2011, le PNUD, le Bureau de la coordination des activités de développement et le Bureau de la coordination des affaires humanitaires ont collaboré avec d'autres partenaires à l'achèvement de l'analyse des bonnes pratiques et enseignements glanés dans les situations de transition. Par ailleurs, 2011 a été la première année de plein fonctionnement du dispositif expérimental du Bureau du Coordonnateur résident et Coordonnateur de l'action humanitaire au Népal. L'objectif est d'établir des modèles de démarches nouvelles pour la gestion par les Nations Unies des situations de transition, à la fois nationales et institutionnelles, par lesquelles les entités et le personnel des Nations Unies doivent passer.

IV. Amélioration du fonctionnement du système des Nations Unies pour le développement

Cohérence, efficacité et pertinence

32. Le Groupe des Nations Unies pour le développement a continué de renforcer le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement en tant que cadre principal de programmation à l'appui de la planification du développement national. Il a achevé l'examen des méthodes de travail du Cadre et en a approuvé de nouvelles en octobre 2010. Les groupes de travail ont ainsi été rationalisés et quatre groupes de travail et réseaux ont été établis, parmi lesquels le Réseau programmation du Plan-cadre sera virtuel et plus souple. Le nombre d'équipes et de groupes de travail a également été sensiblement réduit, puisqu'il a été ramené de plus de 25 à 9. Dans le cadre du Plan de travail de 2011 du Réseau programmation du Plan-cadre, le FNUAP et le PNUD ont contribué à l'examen et à l'élaboration de directives stratégiques et d'outils opérationnels (en particulier pour les équipes de pays des Nations Unies), à l'élaboration de directives pour le descriptif de programme commun de pays et à une étude documentaire du Plan-cadre mettant l'accent sur l'intégration des principes essentiels de programmation.

33. La mission du PNUD et du FNUAP en Éthiopie, qui s'est achevée en 2011, a été la première mission conjointe au niveau des directeurs de programme pour examiner la manière dont les organisations partenaires peuvent collaborer plus efficacement à l'échelon mondial et national pour accélérer les progrès vers la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement. L'initiative intégrée de budgétisation axée sur les résultats PNUD-FNUAP-UNOPS-UNICEF a également permis de faire des progrès sensibles dans l'harmonisation de la classification des coûts et pour le passage à un cadre commun de budgétisation axée sur les résultats.

34. Le PNUD a joué un rôle important en matière de coordination et d'harmonisation de l'aide dans certains pays pilotes du programme « Unis dans l'action » (Albanie, République-Unie de Tanzanie et Viet Nam en particulier) et a effectué des évaluations des capacités gouvernementales pour le compte de toutes les institutions des Nations Unies. La répartition des tâches entre les organisations partenaires a permis de mieux tirer profit des avantages et des forces de chaque organisation. Il est établi qu'au cours de la phase pilote les organisations ayant une forte capacité opérationnelle au niveau des pays ont développé leur coopération avec les organisations non résidentes, ce qui a permis une amélioration de la concertation politique et une meilleure harmonisation des prestations.

35. Le concept « Unis dans l'action » a sensiblement accru les responsabilités des coordonnateurs résidents quant à leurs rapports avec les gouvernements nationaux, les partenaires donateurs et la société civile ainsi qu'avec les organismes des Nations Unies. Le principe du « responsable unique » et le système de gestion et de responsabilité du dispositif de développement et de coordonnateurs résidents des Nations Unies ont été des outils extrêmement précieux pour définir et soutenir le rôle du coordonnateur résident. Le Groupe des Nations Unies pour le développement a récemment entériné les recommandations de l'examen indépendant du cadre de gestion et de responsabilisation, lesquelles contribueront à institutionnaliser les bonnes pratiques en matière de coordination des équipes des Nations Unies aux niveaux mondial, régional et national. En réponse aux exigences accrues de transparence et de responsabilisation, le PNUD et l'UNOPS se sont joints aux signataires de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide et ont commencé à publier des informations sur leurs programmes et projets et leurs dépenses conformément à ses normes. Le FNUAP envisage également de participer à l'Initiative.

36. Pour améliorer encore la coordination au sein du système des Nations Unies et assurer des prestations efficaces, les organisations partenaires devraient permettre aux coordonnateurs résidents d'avoir davantage accès à leurs ressources. En outre, elles devraient officialiser et rationaliser les chaînes de commandement et accroître la communication entre coordonnateurs résidents et chefs d'organisations et leur responsabilisation mutuelle. L'approche intégrée récemment adoptée pour les programmes de formation des nouveaux coordonnateurs résidents, depuis la préparation des candidats du pool commun jusqu'à leur accueil et leur orientation initiale, va dans le même sens. Le programme remanié de formation initiale met l'accent sur le caractère unique et la complexité de la fonction de coordonnateur résident et comprend un processus d'orientation propre à chaque pays. La diversification croissante de la base de recrutement des coordonnateurs résidents est une autre preuve de progrès. Trente-six pour cent d'entre eux sont aujourd'hui des femmes et 50 % proviennent désormais de pays en développement.

Capacité du système des Nations Unies pour le développement au niveau des pays

37. La capacité des équipes de pays des Nations Unies sous la direction des coordonnateurs résidents est essentielle pour l'efficacité de la coordination et de la mise en œuvre des activités de développement au niveau des pays. Sous les auspices du Groupe des Nations Unies pour le développement, le PNUD, le FNUAP et l'UNOPS ont tous contribué au renforcement de la sélection, du perfectionnement et de l'évaluation professionnelle des coordonnateurs résidents. Les organisations

partenaires reconnaissent toutefois la nécessité d'en faire davantage pour soutenir la formation des cadres selon une démarche plus cohérente, systématique et ciblée et conformément aux priorités stratégiques du Groupe des Nations Unies pour le développement. On débat actuellement dans ce contexte d'une stratégie de développement de l'apprentissage et de perfectionnement pour les coordonnateurs résidents et les équipes de pays des Nations Unies.

38. Pour améliorer les capacités du système des Nations Unies, le FNUAP, le PNUD et l'UNOPS ont également continué de soutenir les initiatives de l'École des cadres des Nations Unies en envoyant des membres de leur personnel en tant que stagiaires ou spécialistes dans des ateliers sur la programmation du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, les démarches fondées sur les droits de l'homme ainsi que sur la gestion axée sur les résultats, les fonctions de direction et d'autres domaines spécialisés.

Dimensions régionales

39. Le PNUD, le FNUAP et l'UNOPS sont des participants actifs des équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement présidées par les directeurs des bureaux régionaux du PNUD. Ils contribuent aussi aux mécanismes de coordination des commissions économiques régionales des Nations Unies.

40. En février 2011, les commissions régionales des Nations Unies ont lancé une étude sur la dimension régionale du développement et le système des Nations Unies. Son objectif est de déterminer les moyens de participer de manière plus approfondie et plus efficace aux cadres et initiatives politiques élaborés par les organisations régionales et sous-régionales.

41. Dans ses réponses au questionnaire distribué dans le cadre de cette étude, le PNUD a identifié un vaste réseau d'organisations partenaires et mis en lumière l'accent mis sur le renforcement des capacités, le développement institutionnel et la fourniture de conseils techniques. Les accords officiels en matière de coopération varient considérablement, allant des cadres régionaux du PNUD à des programmes, projets ou mémorandums d'accord régionaux. Les avantages de cette coopération sont l'échange d'expérience, dont on attend qu'il favorise une meilleure compréhension et coopération dans l'ensemble des régions. La coopération peut également accroître l'impact des initiatives de développement aux niveaux des pays et des régions en faisant fond sur les programmes régionaux et fournir l'occasion de renforcer les institutions régionales et d'améliorer les capacités de production de biens publics régionaux, par exemple par l'établissement de systèmes régionaux d'alerte précoce.

42. En dehors de leurs partenariats avec des organisations intergouvernementales, le PNUD et le FNUAP élargissent aussi leur coopération aux niveaux national et régional avec les principaux établissements universitaires et techniques, qui serviront de centres de connaissance et d'apprentissage. Des investissements seront consacrés à l'utilisation de personnels techniques nationaux comme conseillers auprès d'entités publiques et d'autres institutions.

Coûts de transaction et efficacité

43. Par l'intermédiaire du Groupe des Nations Unies pour le développement et du Comité de haut niveau sur la gestion du Conseil des chefs de secrétariat pour la

coordination, le PNUD, le FNUAP et l'UNOPS encouragent l'harmonisation des modes de fonctionnement dans les domaines des achats, des finances et du budget, des technologies de l'information et des communications et de la gestion des ressources humaines. En 2010, le Groupe des Nations Unies pour le développement, en coopération avec le Comité de haut niveau sur la gestion, a analysé les modalités existantes en matière de coûts de transaction et les a ramenées à cinq grandes catégories. Les travaux d'harmonisation des modèles de coûts de transaction se sont poursuivis en 2011 et, en 2012, le Groupe des Nations Unies pour le développement et le Comité de haut niveau sur la gestion prévoient d'élaborer des outils simples pour mesurer ces coûts. Ces outils seront utilisés par les pays de programme pour ranger par ordre de priorité l'harmonisation des opérations au niveau national et mesurer leur impact. En outre, plusieurs pays ont commencé à effectuer des analyses des coûts de transaction dans le cadre de leurs activités au titre du programme « Unis dans l'action ». Une étude de 2011 du Groupe des Nations Unies pour le développement et du Comité de haut niveau a identifié des réductions de coûts de transaction atteignant 12,5 %, que permettraient des procédures d'achats conjoints.

44. Le Réseau achats du Comité de haut niveau utilise un système d'achat normalisé pour les opérations sur le terrain. L'UNICEF est à la tête de cet effort, mais le PNUD et le FNUAP y contribuent activement. Le modèle commun de cadre de sélection des fournisseurs qui vient d'être approuvé aide les entités des Nations Unies à faire face aux fournisseurs impliqués dans des pratiques contraires à l'éthique ou corrompues. L'élaboration de ce cadre a été dirigée par le PNUD. L'UNOPS héberge le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies et soutient une initiative visant à remanier et mieux harmoniser l'enregistrement des fournisseurs pour accroître l'efficacité. L'UNOPS a proposé de consolider à l'échelle du système des Nations Unies les activités d'achat pour les produits et services génériques. Une réduction de 1 % du coût des achats de services logistiques obtenue grâce au pouvoir de négociation collective des Nations Unies entraînerait une économie de 30 millions de dollars par an puisque le système dépense environ 3 milliards de dollars par an pour ce type de services. En outre, la réduction des procédures d'achat parallèles portant sur les mêmes articles entraînerait une diminution des frais administratifs.

45. Selon l'enquête mondiale sur le groupement des achats effectuée par le Comité de haut niveau et le Groupe des Nations Unies pour le développement, la mise en place d'accords à long terme facilite les achats conjoints. Parmi les possibilités d'amélioration figurent l'emploi accru de stratégies axées sur les résultats conformément au processus du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, la poursuite de l'harmonisation des procédures d'achat et des règles juridiques et le renforcement des capacités en matière de services communs ou d'opérations conjointes au niveau des pays.

46. Le Réseau finances et budget du Comité de haut niveau continue de travailler sur la possibilité d'établir des services de trésorerie communs, y compris des services bancaires communs, des procédures de paiement interne rationalisées et la gestion et l'investissement communs des ressources en devises. En 2011, le PNUD et le FNUAP ont poursuivi leurs travaux sur une approche harmonisée du budget institutionnel intégré, incorporant une gestion solide des plans stratégiques ainsi que l'application des Normes comptables internationales pour le secteur public.

47. Avec le soutien du Réseau technologies de l'information et des communications du Comité de haut niveau, les organisations partenaires ont créé à l'échelle du système une communauté de responsables de la sécurité informatique qui s'efforce de développer la sensibilisation aux questions de sécurité et d'améliorer les interventions en cas d'incidents et les politiques et pratiques suivies. Le PNUD et le FNUAP participent activement au projet d'évaluation du coût, qui met au point des approches communes en matière de décisions d'investissement et de services repères des technologies de l'information et des communications.

48. Le Réseau ressources humaines du Comité de haut niveau a dirigé une analyse comparative interinstitutions des arrangements contractuels et des règlements et pratiques en matière de personnel et formulé une série de recommandations concernant les domaines dans lesquels une harmonisation plus poussée serait possible. Parmi ceux-ci figurent la classification des emplois, les procédures de sélection, l'élaboration d'éléments communs dans les systèmes d'évaluation professionnelle et l'adaptation des conditions ou critères d'attribution des contrats.

49. Les contraintes auxquelles se heurtent les organismes des Nations Unies en matière d'harmonisation sont a) les investissements importants qu'ils ont consacrés à leur système interne, b) le degré variable d'attachement des différents organismes à des solutions communes, c) l'insuffisance des ressources pour soutenir la mise en œuvre de systèmes harmonisés, ainsi que leur intégration dans les politiques et procédures propres à chaque organisme, d) les processus internes d'adaptation qui détournent l'attention de la collaboration interinstitutions et e) la nécessité d'évaluer et de consolider les gains réalisés avant de se lancer dans de nouvelles initiatives dont l'intérêt est difficile à évaluer. Le programme de simplification et d'harmonisation des modes de fonctionnement repose traditionnellement sur l'attente d'économies financières concrètes et leur réaffectation à certains programmes. Toutefois, le calcul de ces économies et la quantification des gains d'efficacité sont difficiles. Il n'est pas toujours facile de distinguer les gains résultant des efforts interinstitutions de ceux qui sont dus à des réformes internes connexes.

50. En 2011, par souci d'améliorer son efficacité interne et de réduire les coûts de transaction, le FNUAP a continué de remanier certaines pratiques internes et de rationaliser et simplifier les instruments existants des bureaux de pays en matière de planification, de suivi et de présentation de rapports. Le Fonds a élaboré un système pour résoudre la question de la prolifération des plans de travail annuels et rendre plus solide la sélection des partenaires d'exécution. Ce système sera mis en œuvre à partir de janvier 2012. Dans le cadre du Programme de réforme institutionnelle qu'il a lancé au début de 2011, le PNUD s'est également engagé dans une série de projets de simplification et de rationalisation en matière d'achats et de ressources humaines. Il poursuit également ses travaux concernant certaines initiatives visant à mieux utiliser les technologies de l'information et des communications pour accroître l'efficacité.

Évaluation des activités opérationnelles pour le développement

51. Le FNUAP et le PNUD ont continué d'améliorer leurs fonctions d'évaluation à l'appui de la coordination et de la cohérence dans l'ensemble du système des Nations Unies. Tous deux ont amélioré la couverture des évaluations : davantage de bureaux respectent désormais les prescriptions en matière d'évaluation. Par

exemple, au FNUAP, la couverture des évaluations de fin de programme de pays est passée de 35 % en 2009 à 100 % en 2010. Toutefois, du fait de la limitation des ressources disponibles pour les évaluations, leur qualité reste problématique. Des efforts sont en cours pour identifier un système qui établirait un équilibre entre le degré élevé de couverture et la qualité des évaluations des programmes de pays en en réduisant la portée et en clarifiant les attentes.

52. Dans les différentes organisations, l'évaluation a été conçue pour alimenter et renforcer les évaluations et programmations conjointes. Les évaluations du PNUD au niveau des pays, c'est-à-dire les évaluations des résultats obtenus en matière de développement, examinent le rôle du PNUD au sein des équipes de pays des Nations Unies et ses incidences sur son apport. Les données recueillies servent à tirer des conclusions sur la mesure dans laquelle une plus grande cohérence pourrait entraîner des contributions au développement plus importantes. Les évaluations obligatoires des programmes de pays du FNUAP sont conçues et planifiées au début de l'avant-dernière année afin non seulement d'informer la programmation du Fonds mais aussi de soutenir les évaluations et la programmation conjointes du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement.

53. Tant le FNUAP que le PNUD ont favorisé les évaluations conjointes, en particulier au niveau national. Les directives du FNUAP précisent les cas dans lesquels une évaluation conjointe du système des Nations Unies doit être effectuée au lieu des évaluations obligatoires de fin de programme de pays. En conséquence, un certain nombre de pays (Albanie, Cap-Vert, Éthiopie, République de Moldova et Uruguay) ont choisi l'option des évaluations conjointes. Les évaluations du PNUD sont axées sur ses contributions aux résultats en matière de développement national, mais dans certains cas ces évaluations ont été intégrées dans l'évaluation plus large du FNUAP (notamment en République de Moldova, en 2010-2011).

54. Davantage d'efforts sont nécessaires pour renforcer les évaluations du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et veiller à ce que ces activités communes satisfassent aussi aux besoins de responsabilisation des différentes organisations.

V. Suivi

55. Le PNUD, l'UNOPS et le FNUAP continuent d'appliquer le mandat de l'examen triennal complet dans leurs plans stratégiques et rapports annuels.

56. Les examens à mi-parcours des plans stratégiques pour la période 2008-2013 du PNUD et du FNUAP ont réaffirmé l'attachement des organisations partenaires à l'amélioration de l'efficacité des activités opérationnelles du système des Nations Unies, y compris par une révision des cadres de résultats de développement et de gestion. Le plan stratégique de l'UNOPS pour la période 2010-2013 est également conforme au programme « Unis dans l'action » et s'efforce de suivre des démarches coordonnées. Cet attachement se traduira dans la mise en œuvre des plans d'action du PNUD, du FNUAP et de l'UNOPS; quant aux budgets des organisations partenaires pour 2012-2013, ils traduisent des efforts visant à faire plus avec moins.

57. Les organisations partenaires attendent avec intérêt le nouveau cycle de l'examen quadriennal complet, qui sera négocié en 2012 et lancé en 2014. Elles continueront de s'efforcer de résoudre les difficultés qui subsistent en ce qui

concerne notamment la communication des résultats, les problèmes de mesure, l'harmonisation des indicateurs et l'abaissement des coûts de coordination.

58. Le PNUD, le FNUAP et l'UNOPS s'efforceront, en faisant fond sur la démarche consultative employée au cours du récent examen à mi-parcours du plan stratégique du FNUAP, de mieux harmoniser leurs cycles de planification dès le début de 2014. Ils se conformeront à cet égard aux stipulations de l'examen quadriennal complet.

VI. Recommandation

59. **Le Conseil d'administration souhaitera peut-être prendre acte du présent rapport et le transmettre au Conseil économique et social, accompagné des observations et recommandations formulées par les délégations.**
