

COOPERATION ENTRE LES ORGANISMES DES NATIONS UNIES  
ET LES INSTITUTIONS FINANCIERES MULTILATERALES

DEUXIEME PARTIE : EXEMPLES DE DEMARCHES NOUVELLES

Etabli par  
Richard Hennes  
Siegfried Schumm

Corps commun d'inspection

TABLE DES MATIERES

	<u>Paragrap</u> hes	<u>Page</u>
Abréviations et acronymes		iii
I. INTRODUCTION	1 - 6	1
II. INITIATIVES EN MATIERE DE PROGRAMMES	7 - 68	3
A. Achat de matériel et services de sous-traitance de l'OIT	9 - 13	3
B. Action du PAM dans le domaine de l'aide alimentaire et de la sécurité alimentaire en Afrique	14 - 17	5
C. Projets de la CNUCED	18 - 24	6
D. Rapport mondial sur le développement humain établi par le PNUD	25 - 28	8
E. Programmes de formation maritime de l'OIT, de l'OMI et de la CNUCED	29 - 36	9
F. Programmes d'aide aux réfugiés et de développement du HCR	37 - 41	11
G. Coopération du PNUD et d'autres organismes des Nations Unies avec les ONG	42 - 45	12
H. Nouveaux services et techniques d'analyse sectorielle de l'UNESCO	46 - 50	14
I. Réseau mondial de la FAO et de l'AIEA pour l'application des techniques nucléaires dans l'alimentation et l'agriculture	51 - 55	15

TABLE DES MATIERES (suite)

	<u>Paragraphes</u>	<u>Page</u>
J. Directives de l'OPS pour la mobilisation de ressources extérieures	56 - 58	16
K. Services de gestion fournis par le PNUD	59 - 63	17
L. Gestion de la coordination des activités opérationnelles	64 - 68	19
III. EXAMENS DES ACTIVITES OPERATIONNELLES	69 - 90	21
A. Examen par le PNUD de sa stratégie de financement, de la question de l'exécution par des entités nationales et des arrangements concernant les dépenses d'appui	70 - 77	21
B. Examen des buts et opérations de la FAO	78 - 80	23
C. Examen des activités de coopération technique de la CNUCED et de leur financement	81 - 83	24
D. Evaluation par l'UNICEF de ses activités en matière de relations extérieures	84 - 86	26
E. Etude de gestion menée au sein de l'ONUDI	87 - 90	27
IV. INVESTISSEMENT ET PREPARATION DE PROJETS	91 - 111	29
A. FAO	92 - 94	29
B. PNUD	95 - 98	30
C. ONUDI	99 - 102	31
D. OIT	103 - 107	32
E. Banque mondiale	108 - 111	34
Notes/Bibliographie		35

ABREVIATIONS ET ACRONYMES

ACIS	Système d'information rapide sur les marchandises
AIEA	Agence internationale de l'énergie atomique
ANASE	Association des nations de l'Asie du Sud-Est
BAfD	Banque africaine de développement
BID	Banque interaméricaine de développement
BIRD	Banque internationale pour la reconstruction et le développement (Banque mondiale)
BSP	Bureau des services d'appui aux projets (PNUD)
CAC	Comité administratif de coordination
CCI (CNUCED/GATT)	Centre CNUCED/GATT du commerce international
CCI	Corps commun d'inspection
CCQF(OPS)	Comité consultatif pour les questions de fond (activités opérationnelles) (CAC)
CE	Communautés européennes
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
EQUIPRO	Service du matériel et des contrats de sous-traitance pour la coopération technique (OIT)
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FENU	Fonds d'équipement des Nations Unies
FIDA	Fonds international de développement agricole
FMI	Fonds monétaire international
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
GATT	Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce
HCR	Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
IDA	Association internationale de développement (Banque mondiale)
IDH	Indice de développement humain (PNUD)
INTERFAIS	Système international d'information sur l'aide alimentaire (PAM)
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OEA	Organisation des Etats américains
OIM	Organisation internationale pour les migrations
OIT	Organisation internationale du Travail
OMI	Organisation maritime internationale
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONG	Organisation non gouvernementale

ONU DI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
OPEP	Organisation des pays exportateurs de pétrole
OPS	Organisation panaméricaine de la santé
OUA	Organisation de l'unité africaine
PAM	Programme alimentaire mondial
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PRC	Programmes de recherche coordonnée (AIEA)
PSA	Division des politiques opérationnelles et des études et rapports sectoriels (UNESCO)
SFI	Société financière internationale (Banque mondiale)
SMART	Logiciel concernant l'analyse des marchés et les restrictions commerciales (Banque mondiale/CNUCED)
SYDONIA	Système douanier automatisé (CNUCED)
SYGADE	Système de gestion de la dette et d'analyse financière (CNUCED)
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance

## I. INTRODUCTION

1. A la demande de l'une des organisations membres, le Corps commun d'inspection (CCI) a entrepris une étude de la coopération technique et des autres formes de coopération opérationnelle entre les organismes des Nations Unies et les institutions financières multilatérales. Les inspecteurs qui ont eu plus d'une centaine d'entretiens et pris connaissance de quelque 300 documents - examens et analyses de politiques générales et de programmes - ont cherché à déterminer quelles étaient les organisations qui avaient établi les liens de coopération les plus étroits et pour quelles raisons, en quoi consistaient les activités communes et quelles étaient les possibilités qui s'offraient à cet égard et, surtout, ce qu'il importait de faire pour améliorer la coopération opérationnelle entre les deux groupes.
2. Ce travail de recherche et d'analyse a conduit les inspecteurs à examiner dans la première partie de la présente étude un certain nombre de questions générales, à savoir l'évolution de la coopération pour le développement, les réévaluations effectuées récemment à l'intérieur et à l'extérieur du système des Nations Unies, les difficultés inhérentes à la coopération et les initiatives qui, malgré tout, ont été prises récemment dans ce domaine et notamment le mécanisme de liaison opérationnelle efficace que l'OIT a mis en place avec la Banque mondiale.
3. Comme les inspecteurs l'ont constaté, jusqu'ici les organismes des Nations Unies n'ont pas vraiment beaucoup coopéré avec les institutions financières multilatérales, mais la situation commence à changer et toutes sortes d'activités communes pourraient être entreprises à l'avenir dans l'intérêt des Etats Membres. Des fonctionnaires ayant une longue expérience des activités de développement menées en commun ont souligné que ce qui comptait surtout pour mettre sur pied de bons programmes de coopération pour le développement c'était de faire preuve d'une grande efficacité. Les inspecteurs recommandent que, dans chaque organisation, les hauts fonctionnaires responsables des activités opérationnelles et les organes directeurs compétents cherchent à accroître l'efficacité de ces activités et à faire en sorte qu'elles soient mieux adaptées et plus novatrices, afin de servir au mieux les Etats Membres dans le contexte international du développement, beaucoup plus concurrentiel, des années 90.
4. Dans le chapitre II de la présente partie du rapport, les inspecteurs présentent une douzaine d'exemples représentatifs de "démarches nouvelles" de la part des organismes des Nations Unies. Ils illustrent, collectivement, 10 facteurs clés qui, de l'avis de fonctionnaires ayant l'expérience de ce type d'activité, sont indispensables au succès des travaux opérationnels menés en commun : tout d'abord les organismes doivent faire preuve d'efficacité mais il leur faut aussi trouver un "créneau", c'est-à-dire un secteur d'activité dans lequel ils sont compétitifs, créer une "valeur ajoutée", instaurer une coopération pragmatique, suivre une approche stratégique et adaptée, avoir des structures organisationnelles souples, assurer leur propre publicité, faits à l'appui, être compétitifs et exercer un contrôle de la qualité. La plupart des initiatives citées en exemple dans le chapitre II présentent les caractéristiques suivantes :

a) partenariats opérationnels, surtout avec la Banque mondiale, mais aussi avec beaucoup d'autres organismes de développement n'appartenant pas au système;

b) développement d'un important "créneau" ou secteur dans lequel l'organisation détient un avantage comparatif et peut vraiment mettre à profit ses compétences particulières;

c) approche stratégique privilégiant les programmes ou services qui sont utiles à de nombreux pays; il n'est plus question de mettre sur pied des séries de projets sans lien entre eux; et

d) grande adaptabilité avec l'emploi de méthodes et de techniques novatrices pour tenir compte de l'évolution des besoins de développement des pays et, plus particulièrement, de micrologiciels et des bases de données correspondantes ainsi que des techniques de télécommunications.

5. Nous verrons au chapitre III les examens des activités opérationnelles très différents que les organes directeurs de cinq organismes des Nations Unies ont fait faire ou ont faits récemment; ils illustrent bien le genre d'évaluations opérationnelles que les inspecteurs ont recommandé à toutes les organisations d'effectuer désormais plus souvent. Le chapitre IV récapitule les travaux menés dans le secteur du préinvestissement, de l'investissement et de la préparation des projets où les organismes des Nations Unies ont toujours joué un rôle prépondérant mais où les institutions financières multilatérales sont de plus en plus actives. Outre la Banque mondiale, les quatre organismes qui sont mentionnés ont tous récemment réévalué minutieusement leurs activités dans ce secteur afin d'en accroître l'efficacité et de faire en sorte qu'elles répondent mieux aux besoins.

6. Les exemples cités dans la présente partie du rapport n'offrent pas de solution type pour améliorer la coopération opérationnelle, instaurer une programmation plus dynamique ou accroître l'efficacité. Les organismes des Nations Unies diffèrent trop par leur mandat opérationnel, leur taille, leurs procédures et leurs compétences techniques. Mais les inspecteurs espèrent que ces exemples donneront au moins une idée a) des démarches nouvelles adoptées par les organismes des Nations Unies pour faire face aux problèmes du développement des années 90 et b) de quelques nouvelles conceptions, innovations ou procédures que chaque organisme pourrait reprendre à son compte dans le cadre de ses propres programmes, en les adaptant, en les combinant ou en les améliorant.

## II. INITIATIVES EN MATIERE DE PROGRAMMES

7. Déterminer ce qu'il faut faire pour améliorer la coopération avec les autres organismes de développement est une étape importante. Ce qui est encore plus important mais aussi plus difficile, c'est de mettre ces principes en pratique. Au cours de leur étude, les inspecteurs ont tout de même relevé toute une série d'activités nouvelles ou améliorées qui illustrent les conditions du succès de la coopération, répertoriées au chapitre VI de la première partie du présent rapport.

8. Les exemples ci-après sont loin de rendre compte de toutes les initiatives que les organismes des Nations Unies sont en train de prendre pour améliorer les travaux de coopération pour le développement qu'ils mènent actuellement avec et pour d'autres partenaires de développement. Ils constituent néanmoins un échantillon d'activités opérationnelles intéressantes. En voici la liste :

- a) Programme de services d'appui (OIT);
- b) Efforts concertés en matière d'aide alimentaire en Afrique (PAM);
- c) Multiples applications de techniques nouvelles (CNUCED);
- d) Nouveau rapport sur l'état de la coopération technique (PNUD);
- e) Programmes mondiaux de formation (CNUCED, OIT et OMI);
- f) Nouvelle facette de la coopération pour le développement (HCR);
- g) Resserrement des liens avec les partenaires de développement (PNUD et autres organismes);
- h) Nouveaux services d'analyse sectorielle (UNESCO);
- i) Réseau mondial intégré d'information et de recherche (FAO et AIEA);
- j) Communication d'informations financières aux gouvernements (OPS);
- k) Arrangements concernant la prestation de services de gestion (PNUD);
- l) Gestion de la coordination des activités opérationnelles (interinstitutions).

### A. Achat de matériel et services de sous-traitance de l'OIT

9. Depuis les années 60, l'Organisation internationale du Travail (OIT) n'a cessé de procurer du matériel et des services pour des activités de coopération technique dans le monde entier, principalement dans les secteurs de la formation professionnelle et de l'enseignement technique, de la création d'emplois et des relations professionnelles. Le Service du matériel et des contrats de sous-traitance pour la coopération technique (EQUIPRO) a participé à la passation de marchés portant sur la fourniture de matériel et de services

pour plus de 2 800 projets, d'une valeur totale de l'ordre de 300 millions de dollars des Etats-Unis. EQUIPRO est composé d'une équipe internationale d'ingénieurs et de spécialistes des achats qui aident les pays en développement à un stade particulier ou à tous les stades du processus, depuis la détermination du matériel et/ou des services nécessaires jusqu'à la livraison, l'installation et la mise en service du matériel en passant par l'organisation d'appels d'offres nationaux ou internationaux 1/.

10. Actuellement, EQUIPRO se consacre, pour moitié environ, à des projets de coopération technique financés par la Banque mondiale (BIRD et IDA) et s'emploie, pour le reste, à fournir un appui consultatif et direct à des projets de coopération technique de l'OIT, financés par le PNUD (y compris le FENU) et le FNUAP, par des institutions financières régionales, par la Communauté économique européenne et par des organismes et gouvernements de pays en développement et de pays développés. Dans les projets financés par la BIRD et l'IDA, EQUIPRO agit pour le compte d'un mandant (le pays emprunteur). Autrement dit, lorsqu'il fait une soumission pour un projet, il se trouve en concurrence avec des entreprises du secteur privé et du secteur public. EQUIPRO détermine l'ampleur du travail que nécessite la passation des marchés portant sur la fourniture de matériel et de services d'appui, puis calcule le coût total, frais généraux de l'OIT compris. Pour ce type de travail et de services, EQUIPRO a recours essentiellement à l'autofinancement et à des fonds extrabudgétaires, essayant d'aligner le montant des commissions sur celui des frais encourus sans alourdir le budget de l'OIT, mais sans faire de bénéfice.

11. EQUIPRO présente, pour les emprunteurs, un certain nombre d'avantages évidents. Le volume important de ses achats et les relations commerciales solides qu'il a établies avec les fournisseurs lui permettent d'obtenir des rabais appréciables. Il procure rapidement aux emprunteurs le matériel et les services après-vente qu'ils ne peuvent généralement pas obtenir par eux-mêmes. EQUIPRO veille à ce que le matériel acheté soit de très bonne qualité, à ce qu'il soit conforme aux normes techniques internationales et aux normes internationales du travail, à ce qu'il soit sans danger et d'utilisation aisée, à ce qu'il respecte l'environnement et à ce qu'il soit tout à fait adapté aux conditions qui règnent dans les pays bénéficiaires.

12. En outre EQUIPRO a mis au point 18 guides pour la planification des achats de matériel, un système automatisé de passation de marchés et un programme de formation modulaire à la gestion des achats destiné aux nationaux de pays en développement et mené en coopération avec le Centre international de perfectionnement professionnel et technique de l'OIT à Turin (Italie). Il s'ensuit qu'au cours de la dernière décennie, la valeur annuelle des ordres d'achat et des contrats de sous-traitance dont EQUIPRO s'est occupé a régulièrement augmenté, passant de quelque 20 millions de dollars des Etats-Unis à 50 millions de dollars; on considère d'ailleurs que c'est là à peu près le maximum que le Service puisse gérer actuellement.

13. Le travail d'EQUIPRO prouve qu'avec un personnel compétent, des méthodes rigoureuses et une gestion attentive, les organismes des Nations Unies peuvent rivaliser avec les organisations privées dans le domaine du développement. Le Service s'emploie surtout à aider les pays en développement à exploiter au mieux leurs propres compétences techniques, matériel et services afin

de favoriser l'exécution de projets dans ces pays. Mais, comme le soulignent les fonctionnaires de l'OIT, il s'efforce de procurer aux Etats membres ce dont ils ont légitimement besoin dans le cadre de leurs programmes généraux de mise en valeur des ressources humaines. EQUIPRO travaille à la réalisation des objectifs fondamentaux de l'OIT; il ne s'agit pas d'une centrale d'achat.

B. Action du PAM dans le domaine de l'aide alimentaire et de la sécurité alimentaire en Afrique

14. La grande sécheresse que l'Afrique a connue au cours de la période 1983-1985 a non seulement gravement compromis la sécurité alimentaire de millions d'Africains, mais a également amené à prendre conscience de plus en plus du fait que l'aide alimentaire, qui s'élève actuellement à 1 milliard de dollars des Etats-Unis environ par an pour l'Afrique, était une ressource importante pour le développement à long terme, que l'on avait tendance à sous-estimer. Le Programme alimentaire mondial (PAM) a mis sur pied un plan d'action pluriannuel en vue de faire un meilleur usage des quelque 360 millions de dollars des Etats-Unis qu'il dépense chaque année pour appuyer la reprise économique en Afrique au moyen de projets relatifs au développement de l'agriculture et à la sécurité alimentaire, à l'environnement, aux ressources humaines, à l'infrastructure et aux situations d'urgence 2/.

15. Ces initiatives ont amené le PAM à collaborer de plus en plus au niveau opérationnel et au niveau des politiques avec les institutions qui financent le développement, surtout avec la Banque mondiale.

a) En 1984 et 1985, la Banque mondiale a donné 5 millions de dollars des Etats-Unis et la Banque africaine de développement 2,4 millions de dollars des Etats-Unis pour aider le PAM à venir à bout de blocages logistiques dans la distribution des secours alimentaires mondiaux dans l'Afrique subsaharienne et à renforcer sa capacité de coordination des opérations d'aide alimentaire comme le demandait la communauté internationale. Le système informatique d'appui mis en place à cet effet par le PAM a ensuite été transformé avec l'aide de la Communauté économique européenne en un système international d'information sur l'aide alimentaire (INTERFAIS) de portée mondiale. Actuellement ce système recense et analyse les courants d'aide alimentaire en cours et prévus à travers le monde; des rapports détaillés sont publiés régulièrement et très bientôt un serveur permettra à tous les organismes intéressés d'obtenir directement des données sur les opérations.

b) Un rapport de la Banque mondiale de 1988 consacré aux problèmes de la faim en Afrique ("The challenge of hunger in Africa") a mis en évidence la nécessité pour la Banque et le PAM de déterminer comment l'aide alimentaire contribuait au développement et à la sécurité alimentaire, de mettre à profit le savoir-faire du PAM en matière d'acheminement des denrées alimentaires, son implantation sur le terrain et son réseau informatique pour améliorer et renforcer ses fonctions de coordination et d'améliorer le rapport coût-efficacité des projets relatifs à la sécurité alimentaire.

c) En outre un haut fonctionnaire du PAM travaille depuis deux ans dans un service de la Banque mondiale à Washington, s'occupant de la sécurité alimentaire.

16. Le PAM a lui-même effectué une série d'études pour étayer ces initiatives. Dans l'une d'elles, il a examiné les mécanismes de collaboration, les avantages mutuels qu'offrait cette collaboration et les problèmes qu'elle soulevait ainsi que des propositions d'amélioration, passant en revue à cet effet 57 projets PAM/Banque mondiale qui avaient permis d'acheminer pour quelque 3,5 milliards de dollars des Etats-Unis d'aide au cours de la période 1980-1988. (Le PAM et la Banque mondiale coopèrent actuellement à plus de 30 projets relatifs à la sécurité alimentaire dans l'Afrique subsaharienne.) Le PAM a récemment actualisé une évaluation interne de 20 projets en cours ou prévus à travers le monde, consistant à fournir une aide alimentaire dans le cadre des programmes d'ajustement structurel et sectoriel de la Banque mondiale/FMI. Le secrétariat du PAM a rendu compte au Comité des politiques et programmes d'aide alimentaire du rôle de l'aide alimentaire dans les programmes d'ajustement 3/ et d'un certain nombre de projets liés aux mesures d'ajustement tels que celui exécuté au Ghana avec la Banque mondiale, le Fonds de l'OPEP et d'autres donateurs multilatéraux et bilatéraux 4/.

17. Enfin et surtout, le PAM et la Banque mondiale ont achevé récemment une étude conjointe très approfondie sur l'aide alimentaire à fournir à l'avenir dans l'Afrique subsaharienne 5/. Le rapport établi à l'issue de cette étude expose les caractéristiques de cette aide alimentaire et ses liens avec la croissance ainsi qu'avec les situations d'urgence et les situations de réfugiés, et traite de l'efficacité de cette aide, des obstacles à surmonter et des questions relatives au commerce des denrées alimentaires. Il propose 13 principes directeurs pour améliorer la planification et la programmation de la gestion et l'évaluation de l'aide alimentaire à l'Afrique dans les années 90 et suggère trois grandes priorités - réviser les mécanismes internationaux de planification de l'aide alimentaire à l'Afrique ou en établir de nouveaux, faire en sorte que cette aide contribue davantage à l'atténuation de la pauvreté et à la sécurité alimentaire et veiller à la mise en place d'un "filet de sécurité" en matière d'aide alimentaire - ainsi qu'un programme d'action détaillé pour atteindre ces objectifs.

### C. Progrès de la CNUCED

18. Ces dernières années la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) a travaillé avec la Banque mondiale, des donateurs bilatéraux et d'autres entités internationales et groupes du secteur privé à la mise au point de progrès qui tirent parti des ordinateurs personnels dont la multiplication a révolutionné l'informatique et permis aux pays en développement d'avoir largement accès aux systèmes informatiques et aux systèmes de gestion informatisés. La CNUCED sert d'intermédiaire entre les pays en développement en quête d'outils de gestion modernes et efficaces et les pays développés qui réclament à la fois des projets axés sur les résultats et une amélioration des procédures du commerce international en général. Elle a cherché à appuyer la conception d'applications particulières susceptibles de faire l'objet d'une utilisation généralisée dans le monde entier en recourant à la formule du cofinancement et du codéveloppement. Les programmes informatiques ont aussi un effet synergique au sein de la CNUCED, resserrant les liens entre ses différents programmes et lui permettant d'être mieux à même globalement de fournir ces nouvelles formes plus complexes de coopération pour le développement.

19. Le logiciel concernant l'analyse des marchés et les restrictions commerciales (SMART) a été mis au point conjointement par le personnel de la Banque mondiale et celui de la CNUCED avec l'appui financier du PNUD. SMART permet aux pays en développement d'analyser les obstacles au commerce et les statistiques commerciales de base aux fins des négociations commerciales multilatérales ainsi que des négociations bilatérales et des études d'accès aux marchés 6/. En 1989 une version pilote du programme a été exécutée dans 22 pays parmi les moins avancés. Depuis, le système a été étendu à plus de 50 pays en développement et des fonctionnaires des administrations nationales ont reçu une formation pour pouvoir l'utiliser. Ce projet a ceci de remarquable que la collaboration très active entre la CNUCED et la Banque mondiale à laquelle il a donné lieu s'est faite essentiellement par courrier électronique, les missions officielles étant réduites au minimum.

20. Dans beaucoup de pays en développement les droits de douane constituent une importante source de recettes publiques mais les procédures douanières existantes sont souvent inadaptées. La CNUCED a mis au point le système douanier automatisé (SYDONIA), progiciel visant à faciliter les procédures et les contrôles douaniers et à fournir des statistiques du commerce et des recettes exactes et à jour. Le progiciel a d'abord été mis au point et appliqué avec de bons résultats en Afrique de l'Ouest, mais il fait maintenant l'objet de projets dans 27 pays différents et des demandes émanant de beaucoup d'autres pays continuent d'affluer.

21. Le système de gestion douanière conçu par la CNUCED est actuellement le plus important du monde. Très vite, un groupe de liaison entre donateurs a été constitué pour coordonner et mettre au point le programme. Le PNUD, des donateurs bilatéraux contribuant à des fonds d'affectation spéciale, le Fonds européen de développement et la Banque mondiale ont fourni un appui financier. Le Conseil de coopération douanière, qui joue un rôle important dans ce domaine, participe également au programme.

22. Afin d'aider à fournir aux pays en développement des données exactes et à jour et des outils d'analyse pour assurer la gestion de la dette nationale, la CNUCED a également mis au point un système informatisé de gestion de la dette et d'analyse financière (SYGADE). Vingt-six pays en développement coopèrent avec la CNUCED dans le cadre du programme SYGADE depuis son lancement en 1981. Actuellement 13 projets de pays sont en cours et 19 autres pays se sont déclarés intéressés. Le PNUD et des donateurs bilatéraux contribuant à des fonds d'affectation spéciale ont appuyé la mise au point du programme et les activités au niveau des pays. Quant à la Banque mondiale et au Fonds monétaire international (FMI), ils ont participé, de façon informelle, aux activités opérationnelles menées dans tel ou tel pays.

23. Les pays en développement étant de plus en plus nombreux à demander une aide pour améliorer leur gestion de la dette, le PNUD a décidé de faire le point de la situation dans ce secteur. Il a demandé à des experts d'étudier les besoins d'assistance technique des pays en développement aux fins de la gestion de la dette. Dans un rapport détaillé qui date de 1989 les experts ont conclu qu'il fallait absolument fournir à ces pays une coopération technique efficace (de l'ordre de 200 à 300 millions de dollars des Etats-Unis au cours des cinq prochaines années) et que le PNUD et la Banque mondiale

devraient, les premiers, s'attacher à améliorer la coopération et la coordination entre organismes donateurs et organismes chargés de l'exécution dans ce nouveau secteur très encombré. Ils ont conclu également qu'en appuyant des projets visant à mettre en place des systèmes automatisés de gestion de la dette dans des pays en développement le PNUD devrait chercher surtout à promouvoir l'utilisation de deux des logiciels actuellement disponibles, le SYGADE de la CNUCED et le CS-DRMS du Secrétariat du Commonwealth 7/.

24. Par ailleurs, la faiblesse de l'infrastructure des transports a contrarié le développement économique et l'intégration régionale en Afrique. Ces dernières années, plusieurs projets sous-régionaux de la CNUCED, financés par le PNUD, ont débouché sur l'élaboration et la mise en service du Système d'information rapide sur les marchandises (ACIS). Ce système fournit des données pertinentes sur tout envoi avant qu'il arrive à destination. C'est donc un outil de gestion qui aide à aplanir les obstacles opérationnels, à réduire les frais de transport et à faciliter le commerce intra-africain. ACIS a été conçu de manière à faciliter la tâche de l'utilisateur et compte tenu des conditions particulières qui existent en Afrique. Bien qu'il fasse appel aux techniques informatiques les plus modernes, ACIS ne nécessite qu'un micro-ordinateur compatible et un bon réseau téléphonique. La CNUCED fournit à la fois des logiciels et des services de formation et prodigue des conseils.

D. Rapport mondial sur le développement humain établi par le PNUD

25. En mai 1990, le PNUD a publié un rapport novateur cherchant à placer les individus au centre du processus de développement et à mettre en évidence l'importance cruciale de la formation et de l'utilisation des capacités humaines 8/. Dans son premier rapport sur le sujet, le PNUD a dressé le bilan de la mise en valeur des ressources humaines au cours des trois dernières décennies et analysé les résultats obtenus par 14 pays dans ce domaine, en vue de définir une stratégie du développement humain dans les années 90. Il a insisté sur l'importance de la liberté et de la démocratie qui étaient des marques de développement et contribuaient à élargir la somme des possibilités offertes à chacun. Il a également conclu à la nécessité de restructurer la coopération technique en privilégiant la formation et la mobilisation du personnel national plutôt que l'envoi d'experts étrangers dont les services coûtent cher et en recourant beaucoup plus aux ONG et autres organisations d'entraide pour promouvoir la participation et un développement autonome.

26. Dans son rapport, le PNUD a classé 130 pays en fonction non pas du produit national brut (PNB) par habitant comme on le fait habituellement, mais d'une nouvelle mesure de la croissance, l'indicateur composite de développement humain (IDH) (d'où un classement très différent), et a également présenté de nombreux autres indicateurs du développement humain. L'IDH repose sur trois éléments essentiels de la vie de l'homme, la longévité, le savoir et le niveau de vie mesurés par l'espérance de vie, le taux d'alphabétisation de la population adulte et le revenu réel par habitant, autrement dit le pouvoir d'achat.

27. Dans le deuxième rapport sur le développement humain publié en 1991 9/, le PNUD a calculé l'IDH pour 160 pays. Il a également présenté un nouvel indicateur de liberté humaine pour démontrer la relation entre la liberté et le développement, classant les pays en fonction de 40 critères de liberté. La principale conclusion à laquelle le PNUD est parvenu dans ce rapport est que si les ressources humaines sont négligées, c'est souvent en réalité faute d'une volonté politique et non pas par manque de ressources financières. Il a donc insisté sur la nécessité de définir des stratégies politiques pour restructurer les budgets des secteurs publics de façon à répondre aux besoins de développement humain, d'instaurer un développement reposant sur une large participation populaire, clef de la croissance économique et de la mise en valeur des ressources humaines, et de concevoir des bases de données et des stratégies rationnelles au niveau des pays pour promouvoir le développement humain.

28. Cette nouvelle démarche axée sur la mise en valeur des ressources humaines est l'aboutissement d'années de recherches et d'une série de tables rondes internationales. L'établissement des rapports sur le développement humain est une initiative à laquelle participe l'ensemble du système des Nations Unies, et qui donne lieu à une vaste collaboration interinstitutions. Les équipes qui les préparent espèrent que - grâce à l'amorce d'un dialogue dans tous les pays au sujet des orientations générales et à l'exécution de nouveaux travaux de recherche et de rassemblement des données - ils amèneront à étudier sérieusement des programmes de mise en valeur des ressources humaines au niveau des pays et modifieront beaucoup la façon dont le système des Nations Unies mène ses activités de développement.

E. Programmes de formation maritime de l'OIT, de l'OMI et de la CNUCED

29. Une analyse des programmes des organismes des Nations Unies réalisée en 1983 a montré que les affaires maritimes étaient un secteur dans lequel la coopération technique était assez développée (mais peut être aussi tout à fait caractéristique) : 28 organismes des Nations Unies étaient en train d'exécuter 456 projets distincts, dont le coût s'élevait au total à 371 millions de dollars des Etats-Unis. Quelque 220 millions de dollars étaient consacrés à de grands projets financés par la Banque mondiale dans le secteur portuaire et dans celui de la pêche, 70 millions de dollars à des activités de coopération technique et le reste à des travaux de recherche, à l'élaboration de normes et à des négociations. En 1989, le CCI a établi un rapport dans lequel il a passé en revue les activités limitées mais bien organisées de trois organismes différents dans le sous-secteur de la formation maritime 10/.

30. Depuis plus de 60 ans, l'OIT s'efforce d'améliorer les conditions de travail dans les ports et les transports maritimes mondiaux. Grâce à sa longue expérience de la formation professionnelle et de la création de centres de formation, elle a aidé l'industrie portuaire à mettre au point des cours "sur mesure" à l'intention du personnel des ports, à organiser la formation d'instructeurs et la mise en valeur des ressources humaines et à ouvrir des centres de formation aux activités portuaires. Des études et directives traitant exclusivement de questions concernant les ports, de même que des documents relatifs à la formation, la délivrance de brevets, la prévention

des accidents du travail et des maladies professionnelles, la médecine du travail, les relations professionnelles, les conditions d'emploi, les négociations collectives, l'environnement, la pollution et la gestion sont utilisés dans le cadre de ces programmes de formation.

31. Douze des 34 modules de formation à la supervision de l'OIT ont été adaptés à l'intention des cadres des ports et un cours de formation aux fonctions d'encadrement dans les ports est en cours de préparation à l'échelon central. Le Centre international de perfectionnement professionnel et technique de l'OIT établi à Turin en 1965 dispense des cours dans divers domaines intéressant l'industrie portuaire mondiale. En outre, un programme de coopération technique entre pays d'Amérique latine et d'Amérique centrale lancé en 1986 sous les auspices de l'OIT a produit jusqu'ici 16 cours normalisés à l'intention du personnel portuaire.

32. Conformément à la Stratégie pour la formation maritime adoptée en 1988, l'Organisation maritime internationale (OMI) s'est employée activement au cours des dernières années à remplacer sa gamme de projets nationaux trop vastes par des programmes de formation dans des domaines particuliers. Depuis son ouverture en 1983, l'Université maritime mondiale de Malmö (Suède) a dispensé des programmes de maîtrise de sciences d'une durée de deux ans à plus de 700 cadres supérieurs du secteur maritime de 109 pays développés et en développement.

33. A ces cours universitaires s'ajoutent 69 cours spécialisés "types" consacrés à des sujets tels que la lutte contre l'incendie ou les marchandises dangereuses. Ces cours qui permettent aux administrateurs maritimes et aux gens de mer d'améliorer leurs connaissances et leur savoir-faire dans un certain nombre de domaines spécialisés complètent la formation classique de base et sanctionnée par un brevet, qui est régie par la Convention internationale de 1978 sur les normes de formation des gens de mer, de délivrance des brevets et de veille de l'OMI. L'OMI a aussi créé récemment l'Académie maritime internationale de Trieste (Italie) pour dispenser des programmes de cours spécialisés "types" de trois à cinq mois et l'Institut international de droit maritime de Malte qui dispense une formation supérieure en droit maritime d'une durée d'un an.

34. Désireuse de promouvoir le développement en général et celui des ports en particulier, la CNUCED a fait oeuvre de pionnier avec trois projets étroitement liés auxquels elle a fixé des objectifs à long terme. Le projet d'amélioration du rendement portuaire (IPP) comporte notamment la production centralisée de matériels d'enseignement destinés aux établissements de formation locaux. Le projet d'élaboration de cours de formation dans le domaine des transports maritimes est devenu un programme permanent (TRAINMAR) qui consiste à concevoir et à dispenser des programmes de formation pratique, cette activité étant complétée par la production de jeux de matériel pédagogique, la mise au point d'un ensemble de cours et la constitution d'un corps d'instructeurs. Depuis 1980, le programme TRAINMAR a permis de former 4 000 cadres du secteur maritime avec une trentaine de programmes différents. En 1989, la CNUCED a lancé un projet pilote - JOBMAR - pour former des cadres supérieurs de pays en développement aux techniques modernes de gestion maritime à l'occasion de détachements de courte durée soigneusement organisés.

35. L'OIT, l'OMI et la CNUCED ont travaillé avec acharnement pour concevoir, mettre à l'essai et améliorer sans cesse un programme de formation structuré, efficace et de portée mondiale dans ce secteur qui est extrêmement technique et qui évolue rapidement et ce, conformément aux normes, accords et conventions élaborés dans le cadre de leurs programmes de fond. La formation maritime n'occupe peut-être pas une place essentielle dans les activités de coopération pour le développement mais l'importance cruciale des transports maritimes fait que l'application au sein du système des Nations Unies de stratégies de formation bien pensées dans ce secteur peut grandement stimuler le développement. Chaque organisme coopère déjà activement avec le PNUD, des organismes bilatéraux et des groupes d'entreprises opérant dans ce secteur d'activité.

36. Jusqu'ici, la CNUCED, l'OIT et l'ONU n'ont travaillé et dialogué qu'occasionnellement avec la Banque mondiale et les banques régionales mais grâce aux structures qu'elles ont mises en place et qui apportent "un plus", les possibilités de coopération concrète devraient devenir plus nombreuses à l'avenir. Enfin, évidemment aucune d'elles ne veut que des chevauchements ou des contradictions ne viennent affaiblir leurs programmes renforcés. En 1989, elles sont convenues d'établir un groupe de travail commun sur la formation aux activités portuaires pour compléter les contacts personnels interinstitutions et elles espèrent tirer parti de cette coopération dans le cadre d'autres activités d'assistance concernant le secteur maritime.

#### F. Programmes d'aide aux réfugiés et de développement du HCR

37. Tout en apportant une aide d'urgence aux réfugiés et en assurant leur protection, le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) accorde depuis longtemps une place importante à la recherche de solutions durables. Mais l'amplification des mouvements des réfugiés ces dernières années et les nouvelles perspectives de règlement des situations de réfugiés ont précipité la mise au point de démarches nouvelles pour faire face aux besoins croissants des réfugiés.

38. Le HCR a essayé d'encourager les réfugiés, notamment ceux installés pour longtemps dans des établissements ruraux, à devenir plus autonomes. Il a essayé également de faire en sorte que les solutions aux situations de réfugiés, notamment celles passant par le rapatriement librement consenti et l'intégration locale, se combinent avec des projets de développement, ce qui leur assure un caractère plus durable. Le HCR s'est employé à nouer des liens de coopération plus étroits avec les organismes de développement dans le cadre de programmes visant à renforcer les activités d'assistance aux réfugiés, en cours ou à l'occasion du retrait progressif de cette assistance. Il a également cherché à associer les organismes de développement aux opérations de rapatriement librement consenti. Dernièrement, au sein du système des Nations Unies, la question de l'aide aux réfugiés et du développement a fait l'objet d'une étude interinstitutions effectuée par le Comité consultatif pour les questions de fond (activités opérationnelles) (CCQF(OPS)).

39. Le HCR a continué de coopérer avec les organismes des Nations Unies, notamment le PNUD et le Programme alimentaire mondial (PAM), et a participé à de récents efforts interinstitutions pour traiter des problèmes des réfugiés de façon plus cohérente et en se préoccupant davantage du développement.

De plus, il collabore, beaucoup plus activement que la plupart des autres organismes, avec des groupes nombreux et variés tant au siège que sur le terrain. Tout d'abord, le Haut Commissariat travaille en étroite liaison avec d'autres organisations intergouvernementales : l'Organisation de l'unité africaine (OUA), l'Organisation de la Conférence islamique, l'Organisation des Etats américains (OEA), la Ligue des Etats arabes, le Conseil de l'Europe, des institutions relevant de la Communauté européenne, l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ANASE) et l'Organisation internationale pour les migrations (OIM).

40. Sur le terrain, le HCR travaille aussi beaucoup avec les ONG, qui l'aident surtout à distribuer l'assistance matérielle aux réfugiés. En 1989, le Haut Commissariat a achevé une étude dans laquelle il a passé méthodiquement en revue les 200 ONG locales et internationales qui avaient participé, au cours de l'année 1988, à l'exécution de ses projets dans 79 pays. Dans le cadre d'une étude analogue réalisée en 1990, le HCR a examiné le travail accompli par les ONG qui étaient ses partenaires opérationnels et ses agents d'exécution dans différents secteurs - protection des réfugiés, réinstallation, appels de fonds, formation et activités d'information. En général, le HCR essaie d'associer les ONG le plus tôt possible à ses activités d'appui aux réfugiés. Plus récemment, le HCR a cherché à exploiter le potentiel des ONG pour mener à bien des activités d'aide aux réfugiés et de développement.

41. En ce qui concerne sa collaboration avec les institutions financières multilatérales, le HCR a surtout travaillé avec la Banque mondiale à des projets visant à promouvoir l'autosuffisance des réfugiés ou des rapatriés. La Banque mondiale aide notamment à mobiliser des fonds, par le biais de son service du cofinancement, et à préparer les projets concernant l'Afrique subsaharienne et invite le HCR à assister aux réunions des groupes consultatifs s'occupant de pays dans lesquels les programmes du HCR ou les problèmes de réfugiés sont importants. Le projet visant à promouvoir des activités rémunératrices à l'intention des réfugiés afghans au Pakistan est en cours avec la collaboration de la Banque depuis 1984, un projet d'aménagement agricole a été préparé pour les réfugiés au Soudan et des évaluations ont été faites en vue de l'exécution d'un projet dans les zones d'accueil de réfugiés en Somalie. Le HCR a également travaillé récemment avec le FIDA à la préparation de projets au Mexique, au Guatemala et en Iran. En outre, le HCR et le PNUD ont étudié la possibilité d'entreprendre des activités communes d'élaboration de projets avec la Banque interaméricaine de développement et la Banque africaine de développement 11/.

#### G. Coopération du PNUD et d'autres organismes des Nations Unies avec les ONG

42. Les organisations non gouvernementales (ONG) commencent à participer plus activement aux programmes de mise en valeur des ressources humaines menés à travers le monde. Au sein du système des Nations Unies, les organismes de financement comme le FNUAP, le HCR et l'UNICEF ont largement recours aux ONG pour l'exécution de leurs projets et la plupart des principaux donateurs bilatéraux font, eux aussi, de plus en plus appel à elles. Conformément à la réglementation actuelle, les ONG ne peuvent pas se charger de l'exécution des projets du PNUD mais les institutions spécialisées et les gouvernements des pays bénéficiaires les utilisent de plus en plus comme sous-traitants.

Dans une circulaire récente, le PNUD a engagé les institutions spécialisées à confier davantage de travaux de sous-traitance aux ONG et il étudie les moyens de simplifier ses procédures pour faciliter la participation de ces organisations.

43. Pour agir plus efficacement dans le cadre des programmes "centrés sur les individus" et notamment des projets de développement communautaires de base à l'intention des pauvres des zones rurales, le PNUD a créé en 1987 une Division des organisations non gouvernementales chargée de coordonner les activités, d'encourager le recours aux ONG et de rassembler des renseignements pour les ONG et sur les ONG et de les communiquer 12/. Le PNUD a organisé des tables rondes réunissant les ONG des pays donateurs et les ONG locales, les gouvernements et les organismes d'aide bilatéraux et multilatéraux. Actuellement 24 bureaux extérieurs du PNUD préparent des répertoires d'ONG travaillant dans les pays où ils sont implantés; ils ont aussi commencé à utiliser les ressources des ONG pour concevoir, exécuter et évaluer des projets de développement.

44. De nombreux projets et programmes d'action ont également été lancés 13/. Par exemple :

a) Dans le cadre du programme "Associés pour le développement" qui a débuté en 1988, les représentants résidents du PNUD dans 59 pays versent 25 000 dollars des Etats-Unis par an et par pays pour aider à financer des activités d'ONG et d'organisations locales particulièrement remarquables.

b) Le réseau "Afrique 2000" reliera et renforcera les ONG locales qui, à travers le continent, se consacrent à des activités intégrées de développement de base.

c) L'OIT et le PNUD ont organisé deux ateliers consacrés à un échange d'informations sur le développement participatif en Afrique et ont établi une note sur le programme pour promouvoir et appuyer le "secteur non institutionnalisé", qui est l'une des principales sources de production d'emplois et de revenus pour les pauvres des zones rurales dans les pays en développement.

d) Le programme des Volontaires des Nations Unies au service du développement national vise à renforcer les groupements locaux d'auto-assistance et les ONG locales en Asie, en Afrique et dans le Pacifique Sud : en 1989, 250 volontaires travaillaient au niveau des villages dans 26 pays, contribuant, par leur action, à promouvoir des stratégies de développement "en chaîne" à partir de la base pour aider les groupes défavorisés, notamment les femmes et les jeunes, à se prendre en charge.

45. A l'occasion de la présente étude, les inspecteurs ont appris que beaucoup d'organismes des Nations Unies avaient noué ou étaient en train de nouer des relations opérationnelles non négligeables avec des ONG. Cette coopération pour le développement est peut-être en train de devenir tout aussi importante que celle établie avec les institutions financières multilatérales, mais les interactions sont à bien des égards fort différentes. Le CCI a donc inscrit à son programme de travail pour 1992 une étude distincte sur la coopération entre les organismes des Nations Unies et les ONG afin d'examiner

les questions opérationnelles et les questions de gestion relatives à ce type de coopération et de réfléchir à la façon de procéder pour la renforcer et la rendre plus productive.

#### H. Nouveaux services et techniques d'analyse sectorielle de l'UNESCO

46. Dans beaucoup de pays en développement, les activités de mise en valeur des ressources humaines, bénéficiant d'un financement extérieur, procèdent de plus en plus d'analyses sectorielles. La Banque mondiale et le PNUD ont fait une large place aux approches et aux programmes d'ajustement sectoriels et les organes directeurs des organismes des Nations Unies ont, de leur côté, demandé instamment que l'on donne aux programmes des perspectives plus vastes, que l'on prête davantage attention aux politiques nationales de développement et que l'on renforce les moyens et les instituts d'analyse nationaux. Les pays doivent entreprendre une analyse sectorielle efficace, surtout dans le domaine de l'éducation et de la formation où ils fournissent eux-mêmes la plus grande partie des ressources.

47. Tenant compte de cette évolution des besoins, au milieu de 1989, l'UNESCO a établi au sein de son Bureau de coordination des activités opérationnelles une Division des politiques opérationnelles et des études et rapports sectoriels (PSA) pour effectuer des analyses sectorielles et définir des démarches valables pour de nombreux pays. La Division participe avec les Etats membres, leurs bailleurs de fonds extérieurs et d'autres services de l'UNESCO à l'établissement de stratégies et de priorités nationales en matière de développement social. Une attention particulière est accordée aux pays les moins avancés et à ceux dans lesquels des programmes d'ajustement structurels et sectoriels sont en cours.

48. Les projets d'analyse sectorielle exécutés par la Division visent à aider les gouvernements à concevoir des politiques applicables et d'un bon rapport coût-efficacité en dépit d'une conjoncture difficile et des mutations économiques en cours. Ces projets aident aussi les sources de financement extérieur à mieux ajuster et coordonner leur aide au niveau des pays et à mieux en définir les priorités. Ces activités de l'UNESCO ouvrent ainsi la voie à un dialogue et un partenariat plus actifs entre les gouvernements et les organismes de financement extérieur, jetant les bases d'une coopération efficace et durable pour le développement. Depuis sa création la Division a fourni des services - analyse des politiques, conception de stratégies sectorielles et élaboration de programmes d'investissement - à 20 pays au titre de contrats financés par des fonds extrabudgétaires et se chiffrant à près de 10 millions de dollars des Etats-Unis, sans compter l'apport de l'UNESCO qui s'élève à 1 million de dollars des Etats-Unis.

49. A ces activités opérationnelles en plein essor s'ajoute un programme de monographies nationales que la Division des politiques opérationnelles et des études et rapports sectoriels est en train d'exécuter avec l'OIT et auquel le PNUD et la Banque mondiale participent dans une certaine mesure. Le but de ces monographies est de découvrir de quelle façon, au niveau de la politique générale et des mesures concrètes, les pays ont essayé de préserver l'éducation et la formation des effets négatifs des ajustements tout en procédant à des réformes pour permettre à ces secteurs de contribuer aux modifications structurelles en cours dans l'économie. Il s'agit d'aider

les pays à devenir mieux à même de formuler des stratégies sectorielles qui tiennent compte du processus d'ajustement et de l'austérité économique et de définir une approche interinstitutions à l'égard des mécanismes d'ajustement structurels dans les domaines de l'éducation et de la formation. Des rapports thématiques récapitulant les enseignements qui se dégagent de ces études seront publiés.

50. Dans le cadre de ses travaux d'analyse sectorielle, la Division a mis au point et utilisé un outil de planification faisant appel à des ordinateurs personnels et à des modèles prévisionnels. Pour chaque pays un modèle prenant en compte l'ensemble de l'éducation et des secteurs qui en relèvent est construit à partir des données disponibles sur les pays. Ce modèle qui simule les processus décisionnels propres à chaque pays permet aux responsables nationaux d'étudier et de mettre à l'essai différentes solutions possibles sur le plan des politiques, du budget et des activités opérationnelles en modifiant telle ou telle variable (il peut y en avoir jusqu'à 100). Il est possible grâce à ce modèle de déterminer rapidement les incidences des politiques actuelles et futures et de repérer les questions et les problèmes clés. Les informations qu'il fournit sont particulièrement utiles à une époque marquée par de graves difficultés financières et des changements rapides sur le plan économique, social et structurel.

I. Réseau mondial de la FAO et de l'AIEA pour l'application des techniques nucléaires dans l'alimentation et l'agriculture

51. Divers organismes des Nations Unies ont cherché à mettre sur pied des réseaux mondiaux d'experts dans les domaines techniques spécialisés relevant de leur compétence. L'action menée par la Division mixte FAO/AIEA de l'application des techniques nucléaires dans l'alimentation et l'agriculture <sup>14/</sup> constitue un bon exemple de programme international intégré de ce type. Petit service de recherche établi à Vienne en 1964, la Division mixte et le Laboratoire de biotechnologie agricole de l'AIEA à Seibersdorf se sont développés et sont devenus un centre de recherche-développement de réputation internationale, un lieu d'échange d'informations et de connaissances et une filière pour la diffusion de la technologie nucléaire parmi les pays. Actuellement, la Division mixte assure la gestion technique de 203 projets de coopération technique dans une soixantaine de pays, mais ses autres activités présentent un intérêt tout aussi grand.

52. Les programmes de recherche coordonnée (PRC) dans l'alimentation et l'agriculture constituent peut-être l'activité de coopération la plus importante. Environ 400 universités et instituts de recherche disséminés à travers le monde participent chaque année à quelque 35 programmes distincts visant à résoudre les problèmes alimentaires et agricoles importants du point de vue scientifique et économique. Entre 10 et 20 instituts participent à chaque programme, ceux des pays en développement bénéficiant d'un certain appui financier de la part de l'AIEA.

53. Les fonctionnaires de la Division mixte ont souligné qu'il était important dans ce réseau de recherche d'avoir des projets de recherche de qualité et de disposer d'un personnel de valeur et ils ont mis l'accent sur les liens noués entre les chercheurs de pays en développement et de pays développés qui travaillaient en équipes pendant cinq ans ou plus sur un projet.

Pour sa part, la Division mixte coordonne les activités, en suit les progrès et organise des réunions d'examen et de planification. (Il convient de noter que d'autres divisions de l'AIEA ont recours elles aussi aux PRC pour stimuler et coordonner les recherches menées dans certains domaines nucléaires par les scientifiques des Etats membres de l'AIEA : on recense actuellement quelque 1 700 arrangements contractuels en vigueur, ce qui représente une participation à plus de 124 PRC en cours ainsi qu'à des projets particuliers.)

54. Pour appuyer ces recherches, la Division mixte FAO/AIEA ne se borne pas à parrainer des conférences, des groupes et des comités; elle a également publié plus d'une centaine d'ouvrages techniques spécialisés, de bulletins et d'autres documents, ainsi que de nombreux articles dans des revues scientifiques internationales. Elle dispose pour ce faire des bases de données internationales informatisées les plus perfectionnées du système des Nations Unies, à savoir le système international de documentation nucléaire (INIS) de l'AIEA (78 Etats membres, 15 organisations internationales et 100 000 données supplémentaires en 1988) et le système international d'information sur les sciences et la technologie agricoles (AGRIS) de la FAO (130 Etats membres, 17 organisations internationales/régionales et 1 500 000 données au total).

55. En outre, la FAO et l'AIEA se sont jointes à l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), à l'Organisation mondiale de la santé (OMS) et à 24 pays pour financer un projet international de base sur la radioconservation des denrées alimentaires en Allemagne, de 1971 à 1981. Parallèlement aux activités de formation assurées en permanence au Laboratoire de biotechnologie agricole, elles s'occupent depuis 1979 d'un établissement de formation technique avec les Pays-Bas. La FAO et l'AIEA se sont associées à l'OMS pour créer un Groupe consultatif international en 1984 et avec le CCI-CNUCED/GATT pour organiser une conférence sur le commerce en 1988; en 1989, elles ont publié un registre international des installations de radioconservation des denrées alimentaires. Enfin, elles parrainent bien d'autres programmes d'action internationaux comme la Campagne panafricaine contre la peste bovine (CPPB) avec la Suède. Ce programme de vaccination à l'échelle du continent est coordonné par l'Organisation de l'unité africaine (OUA).

#### J. Directives de l'OPS pour la mobilisation de ressources extérieures

56. Il va de soi que les démarches et initiatives nouvelles en matière de programmation ne sont pas circonscrites aux services des sièges et aux programmes mondiaux. Par exemple, au début des années 80, l'Organisation panaméricaine de la santé (OPS) s'est rendu compte que, vu les crises économiques et le peu de ressources disponibles pour le développement, il serait bien difficile, dans ses pays membres, d'atteindre les objectifs fixés en matière de santé. Etant donné notamment que le personnel de cette branche n'était pas aussi familiarisé avec la planification financière et la mobilisation de ressources extérieures que celui travaillant dans d'autres secteurs de développement, il était nécessaire d'améliorer l'information sur les ressources disponibles et sur les procédures de financement dans le domaine de la santé.

57. En conséquence, l'OPS a publié en 1984 des directives concernant la mobilisation de ressources financières pour la santé sur le continent américain. En 1986, elle a publié une deuxième édition 15/, mettant à profit l'expérience croissante qu'elle avait acquise et rendant compte de la demande de financement extérieur et des disponibilités en la matière, de la coopération des ONG, de la documentation mise au point pour ses ateliers, et des accords négociés par l'OPS et ses Etats membres avec des sources officielles et des ONG. Dans une troisième publication parue en 1988, l'OPS a communiqué des renseignements succincts sur les principales fondations des Etats-Unis d'Amérique qui financent des activités relatives à la santé en Amérique latine et dans les Caraïbes 16/ et elle espère procéder à une nouvelle mise à jour des directives de 1986.

58. Les directives de 1986 reconnaissent que dans le secteur de la santé 90 % environ de la totalité du financement extérieur doivent être demandés par les gouvernements aux institutions extérieures de développement, comme les banques internationales et les institutions bilatérales de développement. Elles contiennent donc une masse de données de référence et de conseils pratiques à l'intention des ministères des Etats membres et du personnel des bureaux extérieurs de l'OPS :

a) Aperçu général, en guise d'introduction, de la situation en ce qui concerne les ressources extérieures consacrées à la coopération dans le domaine de la santé : fournisseurs, types, politiques, statistiques, tendances, cycles de programmation et distribution;

b) Dispositions financières du Plan d'action régional de l'OPS approuvé par les gouvernements des Etats membres et modalités d'application;

c) Suggestions pratiques et marche à suivre pour trouver des sources extérieures et déterminer les besoins de financement, préparer des propositions de financement et mener à bonne fin la mobilisation des ressources;

d) Descriptifs (pouvant atteindre 10 pages) des principales sources multilatérales et bilatérales de financement dans le domaine de la santé et de leurs politiques générales, procédures et intérêts en matière de financement, notamment dans le domaine de la santé, assortis d'informations sur les fondations et autres organisations privées et bénévoles, ainsi que sur les établissements commerciaux.

#### K. Services de gestion fournis par le PNUD

59. Au cours des dernières années le PNUD a considérablement renforcé sa coopération avec les autres institutions financières multilatérales en assurant la prestation de services de gestion. L'expression "services de gestion" désigne ici l'assistance que les gouvernements des pays bénéficiaires demandent au PNUD pour les aider à faire un meilleur usage des ressources fournies au titre des projets par les donateurs bilatéraux ou des prêts consentis par les donateurs multilatéraux (à l'exclusion des fonds versés par le PNUD lui-même). Ces services sont fournis dans un but précis, par exemple pour élaborer des projets, procéder à l'achat d'éléments nécessaires à des projets ou superviser tout ou partie de l'exécution de projets.

60. Entre 1987 et 1989 le nombre des projets relatifs à la prestation de services de gestion dont s'est occupé le Bureau des services d'appui aux projets (BSP) du PNUD a doublé, passant de 63 à 129, leur valeur globale passant dans le même temps de 213 millions de dollars des Etats-Unis à 369 millions de dollars, soit à peu près la moitié du programme total du BSP. Le principal partenaire de financement du BSP est le FIDA : en 1989 le BSP a assuré la gestion de prêts dans le cadre de 57 projets du FIDA dans une cinquantaine de pays. La même année, il avait aussi 31 projets en cours avec la Banque mondiale, l'IDA et la BID en Amérique latine et en Afrique; les projets pour les donateurs bilatéraux ont triplé, passant de 13 en 1987 à 37 en 1989. A tous ces projets sont venus s'ajouter pour la première fois, en 1989, trois projets financés directement par les gouvernements de pays bénéficiaires.

61. Un rapport du PNUD de 1989 fait l'historique de la question de l'exécution directe de projets par le PNUD et rappelle comment le BSP est devenu un intermédiaire pour la gestion et la prestation de services 17/. Le recours intensif à la sous-traitance y est présenté comme la caractéristique majeure de la démarche du BSP, qui utilise non seulement les institutions spécialisées du système des Nations Unies et ses ressources propres mais aussi les ONG et les organismes bénévoles, les instituts internationaux de recherche, les organes gouvernementaux et des cabinets privés de consultants.

62. Une analyse des opérations du BSP, effectuée par des consultants extérieurs, a mis encore plus en évidence l'importance de la souplesse que le BSP devrait ériger en principe de gestion en exerçant un contrôle constant sur son portefeuille de projets et en apportant les modifications voulues à ses structures, à son effectif et à ses procédures pour répondre aux nouvelles demandes. L'Administrateur du PNUD a reconnu qu'il fallait sans cesse rechercher de nouvelles méthodes de coopération internationale pour le développement et que, du fait de sa souplesse, le BSP était un outil précieux pour les programmes bénéficiant de l'appui du PNUD.

63. En 1990 l'Administrateur a dressé un nouveau bilan des services de gestion fournis par le PNUD 18/. Il a conclu que ce mécanisme des services de gestion restait un outil complémentaire utile pour aider les gouvernements à mobiliser des apports pour les projets et à les utiliser efficacement et qu'il encourageait les gouvernements et les organismes d'aide à coordonner davantage leur action sur le terrain. L'Administrateur s'est déclaré convaincu que le mécanisme des services de gestion ne compromettait nullement le caractère multilatéral du PNUD ni le volume des contributions aux ressources de base du Programme et que les dépenses d'appui correspondantes étaient entièrement remboursées. Il a recommandé que le PNUD continue de fournir ces services en en rendant compte régulièrement et en analysant les tendances qui apparaissent au fil du temps. Dans sa décision 90/46, le Conseil d'administration du PNUD a constaté que la fourniture de services de gestion s'était traduite par des avantages concrets pour le processus de développement et pour les pays bénéficiaires.

L. Gestion de la coordination des activités opérationnelles

64. Une initiative importante a été prise en 1991 pour améliorer la coordination des activités opérationnelles des organismes des Nations Unies au niveau des pays. Il s'agit de l'organisation d'une série d'ateliers pilotes consacrés à la gestion de la coordination opérationnelle et destinés aux représentants de rang élevé des organismes des Nations Unies comme les coordonnateurs résidents et les représentants des bureaux extérieurs des organismes au niveau des pays ou au niveau régional. Cette initiative s'inscrit dans le cadre d'un ensemble plus vaste de mesures conçues par le CCQF(OPS) et approuvées par le Comité administratif de coordination (CAC) pour renforcer le concept d'équipes de développement du système des Nations Unies et le rôle de ces équipes au niveau des pays. L'exécution du programme d'ateliers a été confiée au Centre international de perfectionnement professionnel et technique de l'OIT à Turin (Italie) 19/.

65. Ce programme est le fruit d'un véritable effort collectif de la part des organismes des Nations Unies - peut-être le plus important des 20 dernières années - pour réunir méthodiquement, dans le cadre d'équipes constituées par pays, des hauts fonctionnaires de divers organismes (y compris de la Banque mondiale) qui sont directement responsables de la gestion des activités menées par le système au niveau des pays. Cette formation ne remplace ni ne recoupe la formation dispensée par chaque organisme mais la complète en privilégiant une démarche globale à l'échelle du système. Vu que le système des Nations Unies par sa nature même est décentralisé, la formation est peut-être en fait l'un des rares outils disponibles pour renforcer la cohérence des activités menées au niveau des pays et promouvoir un travail d'équipe parmi les fonctionnaires responsables de la gestion de ces activités.

66. C'est ce qu'ont rapporté les premiers groupes de participants au programme de formation dispensé par le Centre de Turin (sept ateliers étaient prévus entre le mois de mars 1991 et le début de 1992). Réunis au sein d'équipes constituées par pays, les participants examinent les grands problèmes et questions de développement des années 90 sous l'angle de la coopération multilatérale pour le développement (objectifs opérationnels, capacité et procédures) menée par l'intermédiaire du système des Nations Unies. Parallèlement ils étudient de nouveaux moyens et techniques de coordination et de collaboration au niveau des pays. Un groupe d'éminents experts du développement, parmi lesquels des experts des institutions issues des accords de Bretton Woods et de la communauté des donateurs bilatéraux, guide et facilite cette formation parallèlement aux participants qui, de leur côté, mettent en commun leurs compétences techniques très étendues et leur vaste expérience.

67. Il est encore trop tôt bien entendu pour juger de l'utilité de ces ateliers et déterminer dans quelle mesure ils contribuent à renforcer la collaboration et la coordination dans le cadre des activités de développement du système des Nations Unies. Le CCQF(OPS) procédera au printemps 1992 à une évaluation approfondie pour aider à déterminer si ce programme devrait devenir une activité de formation interinstitutions de caractère permanent. Cette évaluation pourrait conduire à définir une stratégie de formation plus détaillée. Il pourrait aussi déboucher sur la création d'un mécanisme offrant au sein du système des Nations Unies des activités de formation

à divers niveaux afin de permettre aux fonctionnaires des organismes des Nations Unies et à leurs homologues nationaux de se perfectionner et d'acquérir les qualifications et aptitudes nécessaires pour assurer une meilleure gestion du développement au niveau des pays.

68. Le programme initial constitue indéniablement une démarche nouvelle en matière de coopération opérationnelle au sein du système des Nations Unies. Il bénéficie de l'appui de tous les organismes de la famille des Nations Unies, y compris de la Banque mondiale et du FMI, qui sont résolus à fournir des services de conseillers pour les ateliers pilotes et à envoyer des membres de leur personnel y participer. La Banque mondiale est également représentée au sein du groupe consultatif qui conseille le Centre de Turin pendant toute la durée de la phase expérimentale du programme. Enfin, le programme a suscité un vif intérêt parmi les donateurs bilatéraux qui ont mis à sa disposition d'éminents conseillers et lui ont apporté un appui financier important. L'expérience menée par le Centre de Turin pourrait donc marquer le début d'un nouveau chapitre de la coopération interinstitutions et aider à renforcer les relations opérationnelles entre les organismes des Nations Unies et les principales institutions financières multilatérales.

### III. EXAMENS DES ACTIVITES OPERATIONNELLES

69. Pour améliorer leur coopération pour le développement, les organisations ont besoin non seulement de prendre de nouvelles initiatives en matière de programmes mais aussi d'instaurer un processus dynamique d'examen, de réflexion et de dialogue propre à conseiller en permanence de nouvelles initiatives. Plusieurs organisations ont entrepris ces dernières années des examens très approfondis de leurs opérations, en privilégiant surtout le renforcement de l'efficacité et l'amélioration des relations avec leurs partenaires de développement. Les exemples ci-après illustrent quelques-unes de ces démarches.

A. Examen par le PNUD de sa stratégie de financement, de la question de l'exécution par des entités nationales et des arrangements concernant les dépenses d'appui

70. Les réévaluations des politiques générales auxquelles le PNUD a procédé récemment et dont il est question au chapitre III de la première partie du présent rapport ont débouché sur un certain nombre d'examens des activités opérationnelles de grande ampleur et l'adoption de décisions importantes en 1990 et 1991. Dans un premier rapport demandé par le Conseil d'administration, l'Administrateur a étudié les éléments d'une stratégie de financement pour le PNUD 20/. Il s'agissait, dans le cadre de cette stratégie, de déterminer les atouts et les avantages comparatifs du PNUD, le volume et le type de ressources nécessaires, les niveaux de financement et les taux de croissance des ressources ainsi que les possibilités qui s'offraient de réunir ces ressources pour renforcer les capacités humaines dans les années 90. Dans ce rapport l'Administrateur a également traité les points suivants :

a) assistance demandée au PNUD pour répondre aux besoins de coopération technique dans le cadre des courants globaux d'aide au développement, tant en ce qui concerne les ressources de base que les autres ressources (participation aux coûts, fonds d'affectation spéciale, etc.);

b) possibilité de réunir des fonds supplémentaires et nécessité de bien définir le rôle du PNUD en matière de développement, de collaborer davantage avec les institutions financières multilatérales et de développer les services de gestion fournis par le PNUD;

c) incidences des différents types de financement sur la gestion des programmes, y compris la coordination, le volume de ressources, les dépenses d'administration, le partage des charges et la prévisibilité.

71. En conclusion, l'Administrateur a formulé des recommandations pour mettre en pratique cette stratégie de financement. Dans sa décision 90/14 le Conseil d'administration a mentionné la nécessité de développer davantage le financement par des ressources autres que les ressources de base, tout en maintenant un juste équilibre entre les deux sources de financement. Il a donné instruction au secrétariat de concentrer les ressources dans les secteurs où le PNUD disposait d'atouts pour aider à renforcer les capacités nationales, d'affiner l'image du PNUD et de préciser son rôle, et de prendre

des mesures particulières pour développer la coordination, améliorer la gestion des programmes, rationaliser les opérations et renforcer les mécanismes de suivi et d'évaluation.

72. Dans un deuxième rapport de 1990 qui fera date et dans lequel il reprend l'idée défendue par les gouvernements selon laquelle l'exécution par des entités nationales n'est pas simplement une option parmi beaucoup d'autres mais doit devenir "l'objectif ultime" pour toutes les activités bénéficiant de l'appui du PNUD, l'Administrateur a analysé les incidences de ce changement et les principales questions de politique générale qu'il soulevait 21/. Dans sa décision 90/21 le Conseil d'administration a reconnu qu'en cas d'exécution par des entités nationales, il appartenait aux gouvernements des pays bénéficiaires de déterminer avec l'Administrateur le mode et les modalités d'exécution et de réalisation des projets. Il a mentionné la possibilité "de poursuivre et d'accélérer vigoureusement" le processus d'exécution par les entités nationales à compter de 1992.

73. Dans un rapport complémentaire publié en 1991 l'Administrateur a présenté un ensemble d'orientations en vue de l'exécution des projets par des entités nationales et a proposé des mesures en vue de maintenir la pleine responsabilité financière de l'Administrateur du PNUD, de s'assurer le concours des institutions spécialisées, de passer de l'approche-projet à l'approche-programme et de pousser plus loin le processus de décentralisation afin d'aider au renforcement des capacités nationales d'administration et de gestion des programmes 22/. Dans sa décision 91/27 le Conseil d'administration a encouragé l'adoption d'une série de mesures pour promouvoir l'exécution par des entités nationales, aider les organisations nationales compétentes à renforcer leurs capacités et établir des directives pour faciliter la réalisation de ces objectifs.

74. Dans une autre décision (91/31) le Conseil d'administration, conscient de la nécessité de tirer le meilleur parti des fonds du PNUD, a prié l'Administrateur de lui présenter en 1993 un rapport analytique dans lequel il recenserait, en coordination avec les gouvernements et les organismes multilatéraux de développement, les activités et services précis par lesquels le Programme avait le plus efficacement contribué à la réalisation des objectifs de développement.

75. L'Assemblée générale avait, de son côté, prié le Conseil d'administration du PNUD de réexaminer les arrangements concernant le remboursement des dépenses d'appui aux organismes des Nations Unies qui assuraient l'exécution de projets bénéficiant de l'appui du PNUD. Le Conseil a décidé d'étudier cette question dans le contexte plus général de l'évolution des relations entre le PNUD, les gouvernements et les institutions spécialisées et donc de la rattacher aux questions touchant l'exécution par des entités nationales évoquées plus haut. Il a chargé un petit groupe d'experts d'entreprendre une étude approfondie des questions en cause, notamment en procédant à des consultations avec les gouvernements des pays bénéficiaires et des pays donateurs.

76. Les experts ont présenté un tableau très complet de l'évolution des schémas de développement, des besoins de coopération technique, des différentes formules possibles pour l'exécution des projets ainsi que du rôle des divers partenaires et de leur responsabilité et ont étudié en détail

de nouveaux arrangements concernant les dépenses d'appui. Ils se sont concentrés sur les mesures à prendre pour renforcer le système des Nations Unies, préconisant notamment un assouplissement des procédures existantes pour accroître l'efficacité des opérations et en accélérer l'exécution, le recours aux multiples sources extérieures de savoir et de compétences et l'adoption de nouvelles méthodes de gestion et de nouveaux modèles institutionnels. Ils ont conclu que les partenaires de développement - gouvernements, PNUD, organismes et autres - devraient s'attacher à fournir des services d'appui bien mieux adaptés et beaucoup plus originaux aux gouvernements ayant besoin d'une coopération technique 23/.

77. A l'issue d'une vaste consultation à laquelle avaient pris part toutes les parties intéressées le Conseil d'administration, dans sa décision 90/26, a prié l'Administrateur et les institutions spécialisées de commencer d'appliquer progressivement divers aspects des nouveaux arrangements. Après avoir à nouveau consulté largement les intéressés l'Administrateur a présenté en 1991 deux rapports d'activité 24/. Le Conseil a décidé (91/32) que le nouveau régime concernant les dépenses d'appui entrerait en vigueur le 1er janvier 1992 à l'égard de cinq grands agents d'exécution, et serait progressivement étendu à d'autres organismes et complété par de nouvelles procédures, l'ensemble du processus de mise en oeuvre des nouveaux arrangements devant faire l'objet d'une surveillance, d'une évaluation et d'un examen 25/.

#### B. Examen des buts et opérations de la FAO

78. En 1987 la Conférence de la FAO a chargé son Comité du Programme et son Comité financier d'examiner ensemble certains aspects des buts et opérations de la FAO et de lui faire rapport à ce sujet à sa session de 1989. En dépit d'une certaine controverse au sujet du moment choisi pour entreprendre cette étude de grande ampleur - qui a finalement coûté bien plus de 2 millions de dollars des Etats-Unis - et des mécanismes prévus à cet effet, la Conférence a souligné dans son rapport qu'"il y avait eu unanimité ... sur la nécessité de renforcer la FAO de toutes les manières possibles afin qu'elle puisse continuer à jouer un rôle de chef de file dans l'agriculture mondiale durant les années à venir".

79. En 1988 et 1989, les deux Comités ont tenu quatre sessions conjointes spéciales à Rome pour planifier et examiner plusieurs études d'experts et établir leur propre rapport.

a) Un premier groupe d'experts indépendants a étudié dans son rapport les mesures à prendre pour que la FAO soit mieux à même de faire face avec efficacité et efficience aux problèmes qui se poseraient à l'avenir. Compte tenu de l'évolution possible de l'alimentation et de l'agriculture dans le monde, les experts ont, après examen, formulé des conclusions et des recommandations sur les points suivants :

- i) les objectifs de la FAO et trois de ses principales fonctions (centre de collecte et d'analyse de données sur l'alimentation, l'agriculture et la nutrition dans le monde; instance internationale dispensant des avis sur les politiques générales et s'employant à promouvoir l'assistance technique et à fournir elle-même ce type d'assistance);

- ii) les stratégies mondiales et régionales de la FAO et leur pertinence;
- iii) l'établissement des priorités et du budget;
- iv) les moyens institutionnels et leur ajustement; et
- v) les relations avec les organismes internationaux de financement, de prêts et autres.

b) Un second groupe d'experts a examiné les opérations que la FAO était en train de mener sur le terrain, a étudié les priorités opérationnelles et les modalités d'exécution de ces opérations dans les années 90, a analysé les principaux facteurs influant sur les opérations de terrain et les mesures à prendre à cet égard et a présenté une série de conclusions et de recommandations pour améliorer l'efficacité opérationnelle de la FAO.

c) A la demande du Directeur général, des cabinets d'ingénieurs-conseils en gestion choisis à l'issue d'une procédure d'appel d'offres ont été chargés de procéder à un examen approfondi des systèmes d'impression, des opérations de trésorerie, des politiques et procédures comptables, des installations informatiques, des services d'entretien et de sécurité et des services du personnel.

80. Ces rapports ont été annexés au rapport des deux Comités, qui a été soumis avec le rapport du Directeur général et un résumé des recommandations des experts et de leurs incidences financières à la Conférence de la FAO à sa session de novembre 1989 26/. La Conférence a estimé que l'examen était un événement majeur dans l'histoire de la FAO et que les conclusions et recommandations sur lesquelles il avait débouché étaient valables, concrètes et utiles pour l'Organisation. Elle a pris acte des conclusions globalement favorables des Comités et des experts et du certificat de bonne santé qu'ils avaient délivré à la FAO; elle a reconnu que l'examen ne représentait qu'un aspect des efforts entrepris pour accroître l'efficacité et l'efficience de la FAO, a approuvé la plupart des recommandations qui avaient été formulées et a adopté une résolution (10/89) dans laquelle elle a demandé l'adoption de mesures précises pour y donner suite 27/.

#### C. Examen des activités de coopération technique de la CNUCED et de leur financement

81. La CNUCED a un programme de coopération technique relativement restreint et elle entend que - tout en les complétant utilement - ce programme reste subordonné à ses travaux d'analyse et de négociation qui sont essentiels. En 1987, toutefois, le secrétariat a passé en revue ce programme dans le but de déterminer comment tirer parti de "l'avantage comparatif" que détient la CNUCED pour renverser la tendance à la baisse des ressources disponibles pour les activités de coopération technique et améliorer tous les aspects des opérations menées au titre de ce programme.

82. Après un large échange de vues au plan interne et de nombreuses consultations avec d'autres organisations, le secrétariat a conclu dans un rapport 28/ que la CNUCED pouvait répondre à un besoin de coopération technique très important dans le domaine du commerce et du développement dont elle s'occupait, à condition :

a) De mettre au point un programme de coopération technique plus clair, plus cohérent et plus sélectif, en utilisant au mieux ses compétences spécialisées et son savoir-faire dans des domaines bien précis;

b) D'établir des relations plus étroites et régulières avec les autres organisations s'occupant du commerce - activité qui par nature recoupe plusieurs secteurs - c'est-à-dire non seulement avec d'autres organismes des Nations Unies mais aussi avec la Banque mondiale, le GATT et des organismes bilatéraux d'aide;

c) De définir aux fins de la mobilisation des ressources une stratégie cohérente consistant :

i) à nouer des contacts plus étroits avec le PNUD en ce qui concerne aussi bien les politiques générales que les activités opérationnelles;

ii) à tenir les banques multilatérales de développement et les gouvernements emprunteurs informés des compétences très spécialisées de la CNUCED dans certains domaines et du rapport existant entre certaines activités de la CNUCED et certaines possibilités d'investissement;

iii) à obtenir des donateurs bilatéraux qu'ils fournissent des ressources supplémentaires dans les domaines où ils ont pressé la CNUCED d'agir (diverses formules sont possible : fonds destinés à appuyer les activités de la CNUCED, participation aux coûts avec le PNUD ou encore financement de projets particuliers) et à faire appel également au secteur privé pour financer des activités dans les secteurs voulus;

d) D'améliorer les méthodes de travail du secrétariat, en rationalisant les procédures administratives et le recrutement, en liant étroitement les activités de coopération technique aux grands programmes de la CNUCED au lieu de les en dissocier, et en créant un bureau qui relèverait du Secrétaire général et serait chargé de mettre au point le programme, d'en coordonner les éléments et de mobiliser les ressources nécessaires à son exécution.

83. Ces mesures ont été approuvées par les organes directeurs de la CNUCED et les diverses dispositions concernant la procédure et l'administration ont été mises en oeuvre. Les fonds disponibles aux fins de la coopération technique qui étaient de l'ordre de 11 millions de dollars des Etats-Unis en 1986 ont augmenté, atteignant en 1990 22 millions de dollars, niveau auquel ils devraient en principe plafonner. Quelques-unes des initiatives prises par la CNUCED en matière de programme sont examinées ailleurs dans le présent rapport (voir chap. II, C et E).

D. Evaluation par l'UNICEF de ses activités en matière de relations extérieures

84. En avril 1989 le Conseil d'administration de l'UNICEF a prié le Directeur général de procéder, en étroite consultation avec les membres du Conseil et les comités nationaux de l'UNICEF et avec le concours d'experts extérieurs, à une évaluation approfondie des activités de l'UNICEF en matière de relations extérieures et de faire connaître ses vues sur le rôle et les fonctions futurs des relations extérieures et sur les priorités en la matière. Il a souligné combien les relations extérieures étaient importantes pour améliorer l'exécution des programmes de l'UNICEF et renforcer les activités de plaidoyer et de collecte de fonds et la mobilisation en faveur des enfants.

85. Il ressort du rapport publié en mars 1990 à la suite de cette évaluation 29/ qu'au cours des années 80 les activités en matière de relations extérieures étaient devenues une composante importante des programmes de pays et des activités menées par l'UNICEF à travers le monde, jouant un rôle de catalyseur et se révélant très efficaces. Toutefois ces activités :

a) devaient être planifiées avec plus de soin afin de s'intégrer harmonieusement aux programmes de pays en cours et d'être bien adaptées aux réalités locales;

b) devaient bénéficier d'un appui soutenu des programmes au niveau des pays;

c) exigeaient des consultations plus nombreuses entre les gouvernements, les comités nationaux, le siège de l'UNICEF et les bureaux extérieurs;

d) rendaient nécessaire un renforcement des mécanismes de gestion, d'évaluation et de rétroaction au sein du Groupe des relations extérieures du siège.

86. Dans ce rapport, le Directeur général a exposé à grands traits les objectifs et les priorités futures des activités de l'UNICEF en matière de relations extérieures et les principes et valeurs que sous-tendaient ces activités et a traité de la commercialisation, de la constitution de groupes d'appui et de l'éducation pour le développement. Il a analysé en détail les structures dans lesquelles s'inscrivaient les activités en matière de relations extérieures et les opérations correspondantes et a proposé toute une série de mesures pour les gérer de façon plus stratégique, mentionnant notamment deux rapports sur les relations opérationnelles avec les autres organismes des Nations Unies 30/. Le Directeur général s'est engagé à tenir le Conseil d'administration informé des progrès accomplis d'année en année et le Conseil a approuvé les recommandations et les principales conclusions du rapport ainsi que les mesures qui y étaient proposées.

E. Etude de gestion menée au sein de l'ONUDI

87. En octobre 1988, dans le but de renforcer l'impact sur le développement, ainsi que l'efficacité et l'efficience de l'Organisation, le Conseil du développement industriel de l'ONUDI a prié le Directeur général de faire faire une étude de gestion et de lui en rendre compte. Dans son rapport publié en 1989 l'équipe interne chargée de l'étude de gestion s'est attachée à examiner les problèmes connus et à arrêter un ordre de priorité pour leur règlement, mais elle a également reconnu les atouts de l'ONUDI, surtout le fait que l'Organisation était parvenue à ne pas réduire le volume de ses programmes en dépit d'une grave crise financière et qu'elle avait fait oeuvre de pionnier en instaurant une coopération efficace avec le secteur privé dans le cadre d'activités de développement industriel 31/.

88. Les recommandations formulées dans le rapport n'étaient pas censées être décisives; elles devaient plutôt marquer le début d'un processus de réforme permanent et de longue durée. L'équipe a tout de même recommandé un certain nombre de mesures importantes parmi lesquelles la création d'un service central relevant du Cabinet du Directeur général, qui serait chargé de la stratégie, des politiques et de la planification, le renforcement de la focalisation sur les pays afin que les programmes de l'ONUDI répondent mieux aux besoins de développement à ce niveau et l'établissement d'une division de la mobilisation des ressources afin de pouvoir gérer de façon coordonnée les fonds destinés à la coopération technique et (ultérieurement) à l'investissement industriel, la mise en place d'un système informatique intégré pour satisfaire des besoins cruciaux à l'échelle de l'Organisation et le réexamen du rôle des groupes de coordination et des centres de liaison dans l'ensemble de l'ONUDI.

89. L'équipe a en outre énoncé dans son rapport un certain nombre de principes et règles de gestion à respecter pour faciliter le délicat processus de réforme organisationnelle et veiller à ce qu'il ait un effet durable. En voici quelques-uns :

a) comportement professionnel et responsabilité des fonctionnaires (il faut se soucier davantage de la qualité des projets exécutés que de leur valeur en dollars);

b) efficacité et responsabilité de l'Organisation (il faut exploiter pleinement les résultats des opérations d'évaluation approfondie et d'auto-évaluation pour établir les futurs programmes et budgets);

c) optimiser les ressources (il faut mettre au point avec les banques de développement et autres institutions financières des programmes de travail communs de qualité et développer au sein de l'ONUDI les activités qui peuvent être sources de recettes comme les publications destinées à la vente et les modèles informatisés spécialisés);

d) réagir efficacement dans un environnement en pleine évolution (il faut analyser avec soin les compétences spécialisées du personnel de l'ONUDI, ses activités et les ressources limitées dont elle dispose et les adapter continuellement aux besoins des pays en développement qui évoluent sans cesse et deviennent toujours plus complexes et plus pressants).

90. Le secrétariat de l'ONUDI a poursuivi activement ce processus de réforme organisationnelle en concertation avec les Etats membres. Dans un rapport publié à la fin de 1990 le Directeur général a soumis de nouvelles propositions tenant compte de l'environnement extérieur des objectifs à long terme, et de l'évolution du rôle de l'ONUDI, notamment de ses relations avec les autres organismes dans le domaine de la coopération technique et du financement. Il a mis en évidence les objectifs que la structure simple et claire proposée devait permettre d'atteindre : focalisation plus précise sur les pays, concentration des compétences techniques dans des unités autonomes sur le plan opérationnel, amélioration de la qualité des produits et fourniture d'ensembles de services intégrés grâce au développement du travail en équipe. Il a conclu que la nouvelle structure amènerait une plus grande rigueur dans les activités de développement industriel de l'ONUDI, accroîtrait l'efficacité et développerait le sens des responsabilités chez les fonctionnaires 32/.

#### IV. INVESTISSEMENT ET PREPARATION DE PROJETS

91. La plupart des organismes des Nations Unies s'occupent depuis de nombreuses années d'investissement et de préparation de projets mais leur activité dans ce domaine est souvent assez limitée et de caractère très général. Cela est peut-être en train de changer. En effet le volume des activités d'investissement et de préparation de projets augmente progressivement. Les organismes examinent de plus près les possibilités considérables qu'elles offrent d'accroître l'efficacité de la coopération technique. En outre, la présence de plus en plus affirmée des institutions financières internationales sur ce terrain avive la concurrence mais en même temps ouvre de nouvelles perspectives de collaboration. Nous allons examiner succinctement dans le présent chapitre les initiatives que quatre organisations ont prises récemment dans ce domaine et les analyses auxquelles elles ont procédé, ainsi que le nouveau rôle de la Banque mondiale.

##### A. FAO

92. Au cours des 25 dernières années, le Centre d'investissement de la FAO a contribué à l'élaboration de 550 projets d'investissement dans l'agriculture, projets qui se sont traduits par quelque 34 milliards d'investissements dans 108 pays. La principale fonction du Centre est d'aider les pays en développement à établir des projets d'investissement susceptibles d'attirer des capitaux. Avec un personnel composé d'une centaine de spécialistes épaulés par des consultants (40 à 50 années-homme), le Centre prépare plus de 100 projets par an. Ces services, dont le coût est partagé entre la FAO et 15 institutions financières multilatérales, n'entraînent aucun frais pour les pays bénéficiaires. En 1988, le budget total du Centre, qui s'est élevé à quelque 20 millions de dollars des Etats-Unis, a été financé comme suit : budget ordinaire de la FAO (9,6 millions de dollars), Banque mondiale (8,2 millions) et autres institutions (2,6 millions).

93. Environ 60 % du personnel du Centre d'investissement est affecté au Programme de coopération FAO/Banque mondiale qui a débuté avec "une équipe de spécialistes de haut niveau" constituée au sein de la FAO dans les années 60. Le coût du Programme est supporté pour 75 % environ par la Banque mondiale et pour 25 % environ par la FAO. Suite à l'importante réorganisation à laquelle elle a procédé en 1987, la Banque a réexaminé et réaffirmé en 1989 son engagement à long terme envers le Programme de coopération. Celui-ci est censé continuer de préparer 30 % des projets agricoles de la Banque et de l'IDA, en constante augmentation. Dans le cadre de son autre programme - le Programme de soutien de l'investissement (PSI) - le Centre coopère avec toutes les autres institutions multilatérales finançant des activités dans le secteur de l'agriculture, surtout le FIDA et la Banque africaine de développement, en vue essentiellement de promouvoir la réalisation de projets d'investissement de faible ampleur dans les pays les plus pauvres.

94. Dans un examen effectué en 1983 33/, la FAO a conclu que le Centre d'investissement avait dû s'adapter aux nombreuses mutations survenues au fil des années et notamment à l'accroissement des capacités au niveau des pays et au changement d'orientation en matière de prêts (après le développement rural dans les années 70 et l'ajustement structurel dans les années 80, on privilégie désormais de plus en plus le développement des coentreprises et du secteur privé). Par ailleurs, en évaluant quelque 70 projets préparés

dans les années 70, le Centre a constaté que les problèmes les plus graves rencontrés dans le cadre de ces projets avaient été dus à des déficiences institutionnelles, à l'établissement de calendriers trop serrés, à un excès d'optimisme dans les estimations préalables et les prévisions et à une sous-estimation des coûts. Pour venir à bout de ces problèmes, le Centre étudie avec le FIDA des moyens d'améliorer les méthodes de préparation des projets et d'introduire plus de souplesse dans la conception de ces derniers, de renforcer ses techniques d'analyse en vue notamment de mieux évaluer les capacités disponibles et d'associer plus activement les gouvernements et les bénéficiaires aux projets et de les amener ainsi à s'y investir davantage.

#### B. PNUD

95. Le Fonds spécial auquel le PNUD a succédé avait été créé en 1959 dans le but essentiellement de préparer des projets générateurs d'investissements. Les projets de préinvestissement et les engagements d'investissement ont fortement progressé dans les années 60 pour ensuite reculer sensiblement dans les années 70. En 1980, sir Robert Jackson a établi un rapport dans lequel il a analysé le problème et formulé de nombreuses recommandations pour améliorer et développer l'investissement induit 34/. Le PNUD, en collaboration avec les gouvernements, les institutions spécialisées et les institutions de financement du développement, s'est ensuite attaché à renforcer le contrôle des activités de grande ampleur relatives au préinvestissement et à l'investissement, à créer un service de promotion des investissements et d'autres services pour coordonner et faciliter cette tâche, à organiser des stages de formation poussée avec les banques multilatérales permettant ainsi à 300 fonctionnaires d'améliorer leurs compétences en matière de préinvestissement et à établir des projets cadres regroupant des projets d'investissement de façon plus efficace et plus souple.

96. Bien que les ressources intérieures et extérieures disponibles pour l'investissement, dans la plupart des pays en développement, aient diminué pendant les années 80, les engagements d'investissement au titre des projets de préinvestissement et d'autres projets du PNUD ont augmenté régulièrement au cours de la période 1980-1987, atteignant au total quelque 70 milliards de dollars des Etats-Unis. Ces engagements ont été le fait surtout des pays en développement eux-mêmes (29 milliards de dollars des Etats-Unis, mais sur cette somme 3 milliards de dollars seulement sont venus du secteur privé), du Groupe de la Banque mondiale (12 milliards de dollars), d'autres sources multilatérales (9 milliards de dollars), de gouvernements de pays donateurs (8,2 milliards de dollars) et de sources privées (leur contribution n'a été que de 1,6 milliard de dollars des Etats-Unis mais elle a doublé entre 1980 et 1986) 35/. Au PNUD on estime toutefois que si des efforts concertés pouvaient être faits, il serait tout à fait possible de trouver encore de bonnes possibilités d'investissement parmi les 20 000 projets multilatéraux de coopération technique achevés ou en cours à travers le monde et de mettre davantage en évidence lors de la conception des nouveaux projets le potentiel d'investissement qu'ils offrent.

97. Tout comme la FAO, le PNUD s'est soucié également des activités d'élaboration des projets en général. En 1985, il a établi, à titre expérimental, un mécanisme pour l'élaboration des projets, mécanisme qu'il a renforcé en 1988. Dans une étude réalisée en 1990, le PNUD a conclu que le mécanisme renforcé au titre duquel 211 missions (consacrées surtout

à la formulation de projets, essentiellement de projets complexes et techniquement difficiles) avaient été effectuées avait eu un effet multiplicateur important : les 4,5 millions de dollars de dépenses engagées pour les missions devaient en principe permettre de dégager des budgets CIP se chiffrant au total à 230 millions de dollars des Etats-Unis. En permettant d'envoyer rapidement sur le terrain des missions composées de consultants indépendants, en encourageant un financement complémentaire par des tiers et en facilitant l'étude (et parfois le rejet avantageux) de projets novateurs mais risqués, le mécanisme a apporté davantage de souplesse et incité à essayer de nouvelles formules 36/.

98. Le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU), mécanisme d'élaboration et de financement de projets, fournit des ressources financières à des conditions de faveur pour l'exécution, principalement dans les pays les moins avancés, de projets d'investissement de faible ampleur (de l'ordre de 1,5 million de dollars des Etats-Unis en moyenne) qui peuvent s'inscrire dans le prolongement d'activités de préinvestissement du PNUD et attirer à leur tour des investisseurs plus importants. Etant donné que le FENU tient beaucoup à ce que ses projets aient une orientation communautaire et mettent à profit les capacités locales, ceux-ci sont généralement exécutés par des institutions locales. Mais il a également fait appel de plus en plus aux ONG internationales et a recours à l'occasion aux compétences de sources spécialisées ou bilatérales ainsi qu'à la formule du cofinancement multilatéral et bilatéral 37/.

#### C. ONUDI

99. L'ONUDI s'emploie à mobiliser des ressources pour l'investissement industriel depuis la fin des années 60, mais ces dernières années, elle a entrepris activement d'évaluer et de réorienter ces activités. Pivotal du programme, la Division des investissements industriels de Vienne s'efforce de réunir des ressources financières, techniques, de gestion et autres pour permettre aux promoteurs locaux et à leurs partenaires étrangers de mener à bien des projets de production industrielle, en définissant des projets de ce type, en les élaborant et en assurant leur promotion. En 1990, elle s'est occupée avec succès de 170 projets d'investissement. Le programme d'investissements industriels comprend neuf Services de promotion des investissements financés par les gouvernements des pays bénéficiaires et un Système d'information pour la promotion des investissements (INPRIS) qui fournit des données informatisées sur les projets d'investissement, les partenaires, les institutions financières et les institutions de contrepartie.

100. Dans un rapport de 1988, le Directeur général a examiné l'évolution, l'état et l'utilité du programme d'investissements industriels. Il a fait observer que l'ONUDI devait coopérer plus étroitement avec les autres organismes s'occupant de promotion des investissements afin d'exploiter au mieux les ressources limitées dont elle disposait, et trouver de nouvelles formules pour mettre les partenaires potentiels en contact. A l'avenir, il faudrait, dans le cadre des programmes, mettre davantage l'accent sur la formation d'entrepreneurs et de cadres, compléter le travail de promotion des investissements par des activités de préinvestissement et aider les promoteurs de projets des pays en développement à mettre au point des stratégies de commercialisation. L'ONUDI devrait en outre s'efforcer

de renforcer son réseau de contacts dans les pays en développement et se montrer plus attentive aux besoins afin de concevoir et d'exécuter des programmes d'investissement industriel intégrés bien adaptés 38/.

101. En 1990, l'ONUDI a procédé à une évaluation détaillée de ses activités d'investissement industriel, ce qui lui a permis de constater qu'elle n'était que l'une des nombreuses organisations internationales présentes dans le secteur de l'investissement industriel où la concurrence devenait de plus en plus vive. Toutefois, elle détenait un certain nombre d'avantages comparatifs : elle avait de nombreux contacts avec les partenaires potentiels à travers le monde et les connaissait bien, elle assurait la prestation, à prix réduit, de services dont les petits entrepreneurs avaient grand besoin, elle était un intermédiaire impartial, elle savait comment établir des organismes de promotion des investissements dans les pays en développement et en améliorer le fonctionnement et elle était à même de réaliser des études de préinvestissement. Mais elle avait aussi quelques points faibles qui tenaient à la modicité de ses ressources, à des modes de financement souvent incertains et au fait qu'elle était responsable au premier chef des projets d'investissement industriel de faible ampleur, plus difficiles, dotés d'un budget généralement inférieur à 5 millions de dollars des Etats-Unis.

102. Le rapport sur l'évaluation des activités d'investissement industriel de l'ONUDI visait à analyser à l'intention des donateurs, des bénéficiaires et des responsables de l'Organisation ces "avantages et désavantages comparatifs" afin de définir plus précisément le créneau de l'ONUDI et les services qu'elle était à même de fournir. Dans ce rapport l'ONUDI a évalué les résultats qu'elle avait obtenus globalement en les comparant aux objectifs qu'elle s'était fixés, a recensé les facteurs qui étaient déterminants pour l'efficacité, a examiné la pertinence de ses programmes et suggéré des améliorations et des démarches nouvelles. Elle a noté en particulier la nécessité de mieux cerner sa "clientèle", de tirer un meilleur parti de son réseau de contacts à travers le monde, de renforcer ses systèmes de communication et de redéployer les ressources et les compétences nécessaires. Elle devait surtout faire en sorte que l'on reconnaisse la valeur de ses services et de son programme d'investissements, outil de grande qualité et de caractère très sélectif qui contribuerait au renforcement de la coopération avec les institutions internationales et nationales de financement du développement 39/.

#### D. OIT

103. L'OIT, qui s'occupe depuis longtemps d'investissement, a, ces dernières années, modifié progressivement les activités qu'elle menait dans ce domaine pour tenir compte de l'évolution des besoins des pays membres, du rôle de plus en plus important joué par les banques de développement, des préoccupations plurisectorielles communes et des liens plus étroits entre les investissements et la coopération technique. Le Service de promotion de la coopération technique qui relève du Département de la coopération technique coordonne les activités de promotion, de liaison et de contrôle exercées par l'OIT pour toutes les sources de financement extérieur, y compris le PNUD : donateurs multilatéraux et bilatéraux, Communautés européennes, Banque mondiale, banques régionales et sous-régionales de développement et ONG. (Pour un examen détaillé du mécanisme de liaison opérationnelle mis en place entre l'OIT et la Banque mondiale, se reporter à la première partie, chap. VII.)

104. Les activités de l'OIT en matière d'investissement visent essentiellement à aider les pays en développement à obtenir une aide financière des institutions financières internationales, en repérant et en préparant à leur intention des projets appropriés et en conseillant les gouvernements emprunteurs sur le dosage assistance financière/assistance technique qui leur permettra d'exploiter utilement ces ressources, et à infléchir les politiques de prêts des institutions financières en ce qui concerne les ressources humaines et les autres questions de développement social qui préoccupent tout particulièrement l'OIT.

105. L'OIT s'efforce d'atteindre ces objectifs en dialoguant avec les banques de développement, en procédant à des consultations avec les pays membres, en menant des activités de préinvestissement et en assurant systématiquement le suivi des investissements dans le cadre des projets de coopération technique et en participant aux cycles des projets des banques de développement. En décembre 1990, l'OIT fournissait des services d'assistance technique et d'achat de matériel au titre de 106 projets financés par des banques de développement, pour un montant de quelque 77 millions de dollars des Etats-Unis, auquel s'ajoutaient 11 millions de dollars des Etats-Unis versés parallèlement par le PNUD. Chaque année l'OIT participe à une cinquantaine de missions d'identification, de préparation ou d'examen préalable de projets, organisées par des banques de développement, et elle suit plus d'une centaine de projets dans la filière.

106. La petite Section des activités de préinvestissement et d'investissement, qui bénéficie de l'appui des attachés de liaison en poste à Washington, Abidjan et Manille, des agents de coordination dans les bureaux régionaux de l'OIT et des principaux services techniques, est chargée notamment :

a) De suivre les programmes d'investissement de la Banque mondiale et des autres institutions financières internationales et de repérer les possibilités de collaboration aux niveaux des politiques, des programmes, des projets et des services.

b) De tenir les institutions financières informées des services de l'OIT et des connaissances dont elle dispose et de tenir les services du siège et les services extérieurs de l'OIT au courant des activités des institutions financières.

c) De mettre au point, pour l'ensemble de l'Organisation, une série de principes directeurs relatifs aux activités de préinvestissement et d'investissement et à la coopération avec les banques et fonds de développement.

d) De fournir un appui administratif et technique au personnel et aux services de l'OIT, de les conseiller et d'organiser à leur intention des séances d'information et des programmes de formation consacrés aux activités relatives à l'investissement et au fonctionnement, aux procédures et aux activités des banques de développement.

107. A l'OIT, on estime qu'il est possible d'accroître encore considérablement la coopération entre l'Organisation et les banques de développement aux fins de promouvoir l'investissement et de mener à bien les activités de suivi, et ce dans le cadre aussi bien des programmes de prêts que de projets particuliers. On estime aussi que l'instauration d'une coopération

interinstitutions et l'organisation de consultations systématiques entre les services des différents organismes des Nations Unies s'occupant de l'investissement, au sujet des formules et modalités de participation à des projets financés par les banques de développement, pourraient être extrêmement utiles à cet égard. Toutefois, il faudra pour cela entreprendre des travaux préparatoires beaucoup plus poussés avec les pays membres et les banques de développement pour les amener à prendre davantage conscience de la démarche pluridisciplinaire et des compétences des organismes et pour améliorer l'idée qu'ils s'en font. Il faudra aussi que les organismes fournissent un travail d'équipe et des services techniques rapides, cohérents et adaptés 40/.

#### E. Banque mondiale

108. Etant souvent appelée à fournir une assistance technique aux emprunteurs au stade de la préparation du projet, la Banque mondiale a, en 1975, établi un mécanisme de financement de la préparation des projets pour aider les emprunteurs à s'acquitter de cette tâche et pour appuyer les services responsables de la préparation ou de l'exécution des projets 41/.

109. Le Mécanisme joue désormais un rôle important dans la préparation des projets de développement à travers le monde. En 1987 la Banque a examiné ses résultats et proposé de porter son pouvoir d'engagement net à 155 millions de dollars des Etats-Unis, ce que le Conseil des administrateurs a accepté. De 1975 à 1988 (années civiles), le Mécanisme a approuvé 674 avances de fonds à des emprunteurs, dont 80 % (541 avances) au titre de crédits de l'Association internationale de développement (IDA).

110. L'utilisation de ce mécanisme s'est beaucoup développée à partir de 1985 (en raison notamment de l'augmentation des crédits approuvés par l'IDA), le nombre des avances passant de 48 cette année-là à 92 en 1988 pour retomber à 60 en 1989. Les avances consenties dans le cadre du Mécanisme sont allées surtout à l'Afrique (79,5 % du total au cours de la période 1984-1988) puis à l'Amérique latine et aux Caraïbes (10,4 %) et les principaux secteurs d'activité qui en ont bénéficié sont l'agriculture (29 %) et l'assistance technique et les transports (10 %).

111. En 1981 un mécanisme de développement des Caraïbes pour lequel le PNUD et d'autres sources multilatérales et bilatérales ont versé 4,5 millions de dollars des Etats-Unis a été, à son tour, mis sur pied. Si la Banque mondiale a servi d'agent d'exécution, l'administration du Mécanisme a été en fait confiée à la Société financière internationale (SFI). En outre en 1985 un mécanisme spécial de financement de la préparation des projets a été établi pour aider les pays de l'Afrique subsaharienne admis à emprunter à l'IDA à financer des activités de préparation - y compris la préparation de propositions de projets destinés à être financés par d'autres donateurs - qui ne pouvaient pas être financées au moyen d'autres ressources. Les avances consenties dans le cadre de ce mécanisme ne sont remboursables que lorsqu'elles débouchent sur un projet financé par la Banque dans les cinq ans qui suivent leur approbation. De 5 millions de dollars des Etats-Unis en 1986, chiffre record, elles sont passées à 3,9 millions de dollars en 1989.

NOTES/BIBLIOGRAPHIE

Chapitre II

- 1/ Services provided by the Technical Co-operation Equipment and Subcontracting Branch (EQUIPRO) of the ILO, Bureau international du Travail, Genève.
- 2/ "Action plan for Africa", brochure, Programme alimentaire mondial, Rome, et "1990 food aid review", Programme alimentaire mondial, Rome.
- 3/ "Rôles de l'aide alimentaire dans le processus d'ajustement structurel et sectoriel", document du PAM WFP/CFA: 23/5 Add.1 du 3 avril 1987.
- 4/ "Project Ghana 3273: Assistance to mitigate structural adjustment effects in the social sector", document du PAM WFP/CFA: 26/2-A (ODW) Add.2 du 10 octobre 1988.
- 5/ Food aid in Africa: An agenda for the 1990s: A joint study by the World Bank and the World Food Programme, Washington, D.C., et Rome, mai 1991.
- 6/ A user's manual for SMART (Software for market analysis and restrictions on trade): A co-operative project of UNCTAD and the World Bank supported by UNDP, décembre 1989, Genève et Washington.
- 7/ Debt management and the developing countries: A report to the UNDP by an independent group of experts, juillet 1989.
- 8/ Rapport mondial sur le développement humain, 1990, publié pour le compte du PNUD par Oxford University Press, Oxford et New York, 1990.
- 9/ Ibid., 1991, publié pour le compte du PNUD par Oxford University Press, Oxford et New York, 1991.
- 10/ "An evaluative assessment of the technical co-operation activities of the International Maritime Organization in relation to maritime training", Corps commun d'inspection, JIU/REP/89/3 de mars 1989, chap. VII, "Inter-Agency co-ordination".
- 11/ "Rapport du Haut Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés", document du Conseil économique et social E/1990/60 du 18 mai 1990.
- 12/ "Partners in development: NGOs, UNDP, UN Agencies, Governments: Helping people help themselves", plaquette du PNUD, Division des organisations non gouvernementales, New York.
- 13/ "Coopération du PNUD avec les organisations non gouvernementales et les organisations locales : rapport de l'Administrateur", document du PNUD DP/1990/25 du 18 janvier 1990.

14/ Nuclear strategies in food and agriculture: 25 years of progress, 1964-1989, Division mixte FAO/AIEA de l'application des techniques nucléaires dans l'alimentation et l'agriculture, Vienne, septembre 1989.

15/ Guidelines on external financial resource mobilization for health in the region of the Americas, Organisation panaméricaine de la santé, 1986.

16/ Funding for health projects: A guide to American private foundations, Organisation panaméricaine de la santé, Washington, D.C., août 1988.

17/ "Rôle et fonctionnement du Bureau des services d'appui aux projets : Rapport de l'Administrateur", document du PNUD DP/1989/75 du 4 mai 1989.

18/ "Etude de l'expérience acquise dans la fourniture de services de gestion : Rapport de l'Administrateur", document du PNUD DP/1990/67 du 3 avril 1990.

19/ "Development challenges for the 1990s: Programme on management of field co-ordination for senior UN-system representatives", Centre international de perfectionnement professionnel et technique de l'OIT, Turin (Italie).

### Chapitre III

20/ "Le rôle du PNUD au cours des années 90 : Eléments d'une stratégie de financement pour le PNUD; Rapport de l'Administrateur", document du PNUD DP/1990/20 du 4 mai 1990.

21/ "Exécution par les gouvernements : Rapport de l'Administrateur", document du PNUD DP/1990/33 du 14 mai 1990.

22/ "Exécution par des entités nationales : Rapport de l'Administrateur", document du PNUD DP/1991/23 du 13 mai 1991.

23/ "Dépenses d'appui des organisations : Rapport du Groupe d'experts", document du PNUD DP/1990/9 du 27 décembre 1989.

24/ "Dépenses d'appui des administrations : Rapport de l'Administrateur", document du PNUD DP/1991/7 du 24 janvier 1991, et "Arrangements futurs concernant les dépenses d'appui : Rapport de l'Administrateur", document du PNUD DP/1991/25 du 20 mai 1991.

25/ Le texte des décisions du Conseil d'administration du PNUD, citées dans les paragraphes précédents, est reproduit dans les documents ci-après : "Conseil d'administration du PNUD : Rapport ... trente-septième session", document du Conseil économique et social E/1990/29, 1990 (décisions 90/14 "Eléments d'une stratégie de financement pour le PNUD", 90/21 "Exécution par des entités nationales" et 90/26 "Dépenses d'appui des organisations", qui ont toutes été adoptées le 22 juin 1990); et "Conseil d'administration du PNUD : Rapport ... trente-huitième session", document du Conseil économique et social E/1991/34, 1991 (décisions 91/27 "Exécution par des entités nationales" du 21 juin 1991, 91/31 "Efficacité de la programmation" du 25 juin 1991 et 91/32 "Arrangements futurs concernant les dépenses d'appui" du 25 juin 1991).

26/ Examen de certains aspects des buts et opérations de la FAO : Vues et observations du Directeur général, Rapport du Comité du Programme et du Comité financier, et Annexes, document de la FAO C 89/21 et supplément 1 d'octobre 1989.

27/ Rapport de la Conférence de la FAO, vingt-cinquième session, Rome, 11-29 novembre 1989, document de la FAO C 89/REP, par. 198 à 241.

28/ "Examen des activités d'assistance technique de la CNUCED et de leur financement : Activités de coopération technique de la CNUCED, Rapport du secrétariat de la CNUCED", Conseil du commerce et du développement, Groupe de travail du plan à moyen terme et du budget-programme, document TD/B/WP/52 du 3 décembre 1987.

29/ "Rôle futur des relations extérieures de l'UNICEF", Conseil d'administration, document E/ICEF/1990/L.4 du 5 mars 1990.

30/ "L'UNICEF et le système des Nations Unies : mesures à prendre au niveau interinstitutions", Conseil d'administration, document E/ICEF/1989/L.8 du 6 mars 1989, et "L'UNICEF et les activités opérationnelles du système des Nations Unies : la situation en 1990", Conseil d'administration, document E/ICEF/1990/L.8 du 16 mars 1990.

31/ "Etude de gestion portant sur l'organigramme et la structure des effectifs de l'ONUDI", documents de l'ONUDI IDB.5/9 et PBC.5/15 du 15 mars 1989 et Add.1 "Observations du Directeur général" du 30 mars 1989.

32/ "Organigramme et structure des effectifs de l'ONUDI : Rapport du Directeur général", document de l'ONUDI IDB.7/33 du 19 octobre 1990.

#### Chapitre IV

33/ Examen des programmes de terrain 1988-1989, chap. 3, "Promotion de l'investissement agricole", document de la FAO C 89/4, vingt-cinquième session, juillet 1989.

34/ "Le PNUD et le préinvestissement", 20 mars 1980.

35/ "Activités de préinvestissement : Rapport de l'Administrateur", document du PNUD DP/1988/25 du 25 mars 1988, et "Follow-up investment to UNDP pre-investment projects in the 1980s", Service de promotion des investissements, PNUD, juillet 1989.

36/ "Mécanisme pour l'élaboration des projets : Rapport de l'Administrateur", document du PNUD DP/1990/25 du 16 mars 1990.

37/ "Fonds d'équipement des Nations Unies : Rapport de l'Administrateur", document du PNUD DP/1989/52 du 18 avril 1989, et "UNCDF: It makes a difference", brochure du FENU/PNUD, mai 1988.

38/ "Rapport annuel sur les activités de l'Organisation, en particulier : Programme d'investissements industriels, rapport du Directeur général", document de l'ONUDI IDB.4/33 du 21 septembre 1988.

39/ "Rapport sur l'évaluation des activités d'investissement industriel de l'ONUDI", Cabinet du Directeur général, 21 janvier 1991.

40/ "Activités de l'OIT dans les domaines du préinvestissement et de l'investissement", Note d'information, Groupe des investissements, OIT, Genève, février 1988, et "Propositions de programme et de budget présentées par le Directeur général pour 1992-1993", "Grand programme 150 : Programmation et coordination de la coopération technique", document de l'OIT GB.249/PFA/7/1, Genève, décembre 1990.

41/ Voir Banque mondiale - Rapport annuel, "Activités de la Banque - assistance technique", chaque année, Banque mondiale, Washington, D.C.

---



